



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA
EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA.**

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

**Profesor Guía
Ing. Marco Pazos**

**Autora
Francys Estefany Peña Lescano**

**Año
2011**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.”

Ing. Marco Pazos
MBA. MMKT
CI: 170801301-4

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”

Francys Estefany Peña Lescano
CI: 172170859-0

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Dios, por darme la sabiduría y el tiempo necesario para culminar este proyecto, a mis padres que con su gran esfuerzo me han dado estudios superiores, a la Universidad y mis profesores por los conocimientos impartidos durante mi carrera y a mi profesor guía, que me ha encaminado para realizar esta tesis.

DEDICATORIA

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente, no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo donde quiera que tu vayas.” Josué 1:9.

Dedico este trabajo de titulación al ser más grande y maravilloso que he podido conocer, a Dios.

También a mi hermosa hija y a mi esposo, que con su amor y cariño me han enseñado a ser madre y esposa.

A mis lindos padres que siempre han sido ejemplo de superación, paciencia y amor.

A mis herma@s y cuñ@dos que han sido como mis segundos padres en mi vida.

Y a mi Amadita, por regalarme parte de su tiempo y abrirme su corazón.

D.L.B.S.

RESUMEN

El cuero Aramis Cia. Ltda. es un empresa comercializadora de artículos y prendas de cuero natural en la ciudad de Quito-Ecuador, y ha percibiendo como una excelente estrategia la oportunidad el incursionar en la venta de un producto diferente a los que se ha comercializados por años, el siguiente plan de negocios se enfoca en vender calzado totalmente de cuero para hombres y mujeres en los puntos de venta que actualmente posee la compañía y mediante un catálogo.

En la actualidad las personas no poseen el tiempo necesario para salir a centros comerciales, por lo cual las ventas por catálogo se han convertido en un gran éxito, ejemplos claros son empresas como *YAMBAL*, *AVON*, *HERBALIFE*, *EBEL*, entre otros.; razón por la cual se pretende ofrecer calzado de cuero por catálogo.

El catálogo contendrá en un inicio 37 modelos de calzado, variando tanto en color como en talla; además el cliente final obtendrá una garantía en cuanto a cuero y confección. Los representantes de venta por catálogo adquirirán el producto a un precio menor del expuesto en los puntos de venta y su comisión será, si ellos lo consideran, un porcentaje entre el precio al que ellos adquieren el calzado y un precio a que se le sugiere vender.

El mercado objetivo identificado son hombres y mujeres, de entre 24 a 52 años, habitan en la parte norte del Distrito Metropolitano de Quito, su nivel de ingresos es de \$400 a \$550 y son personas que buscan productos de cuero con calidad.

La inversión inicial requerida es de USD 36.365,63 de los cuales el 46.4% se lo obtendrá con una Institución Financiera (Banco), a un plazo de 18 meses y el resto de la misma será capital de los cuatro accionista que conforman la compañía. El valor actual neto del escenario esperado para los primeros cinco años es de USD 36.266,55 y con una tasa interna de retorno del 49.66%.

Con lo expuesto anteriormente el presente plan de titulación pretende demostrar la viabilidad técnica y financiera de la implementación de calzado a El cuero Aramis Cia. Ltda.

ABSTRACT

El cuero Aramis Cia. Ltda. is an commercialization company of articles and garments of natural leather in Quito - Ecuador, and it has perceiving the opportunity as an excellent strategy to penetrate into the sale of a different product those who have been commercialized for years, the following business plan focuses in selling leather shoes for men and women in their the points of sale and by catalogue.

Actually the persons do not possess the necessary time to go out to malls, that is the reason for which the direct selling have turned into a great success, clear examples are companies like YAMBAL, AVON, HERBALIFE, EBEL, between others; and that is why it is tried to offer footwear of leather for catalogue.

The catalogue will contain 37 models of footwear, changing both in color and in height; additionally the costumer will obtain a guarantee as for leather and confection. The representatives will obtain the product in a low price of exposed in the points of sale and his commission will be, if they consider it, a percentage between the price that they buy the footwear and the price to which it is suggested him to sell.

The target are men and women, between 24 to 52 years old, which one live at north of Quito, the income level is of U.S.\$ 400 to U.S.\$ 550 and they are persons who look for leather products with quality.

The initial investment is U.S. \$ 36.365,63 the which one the 46.4% will obtain in a Financial Institution (Bank), for 18 months, and the rest will be the capital of four partners of the company. The Net Present Value is U.S.\$ 36.266,55 in the expected stage for the first five years and with an Internal Rate of Return of 49.66%.

Finally, the present plan tries to demonstrate the technical and financial feasibility of the footwear implementation in El cuero Aramis Cia. Ltda.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	14
1.1. La Industria.....	14
1.1.1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	14
1.1.2. Clasificación Central de Producto.....	14
1.1.3. Tendencias	15
1.2. Análisis del Macroentorno.....	16
1.2.1. Factores Económicos	16
1.2.2. Variables Socio-Culturales.....	19
1.2.3. Variables Políticas	20
1.2.4. Variables Legales	20
1.3. Análisis del Microentorno.....	21
1.3.1. Poder de negociación de los clientes.....	21
1.3.2. Rivalidad entre competidores existentes	21
1.3.3. Amenaza de productos sustitutos y complementarios.....	21
1.3.4. Poder de negociación de los proveedores.....	22
1.3.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	22
1.4. La Compañía y el Concepto del Negocio	23
1.4.1. La Idea y el Modelo de negocio	23
1.4.2. Misión, Visión, Objetivos.....	23
1.5. El Producto	24
1.6. Análisis Interno	26
1.6.1. Estructura Orgánica	26
1.6.2. Proceso de la organización (Flujograma)	26
1.6.3. Área Administrativa.....	28

1.6.4. Área Financiera.....	28
1.6.5. Área Comercialización	28
1.6.6. Área Marketing.....	29
1.7. Diagnostico (FODA).....	29
1.7.1. Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas .	30
1.7.2. Matriz de acción, Cruce DA, FA, DO, FO	30
1.7.3. Matriz de evaluación de los Factores Internos (EFI).....	31
1.7.4. Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE)	31
1.7.5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	32
1.7.6. Ventaja Competitiva.....	32
1.7.7. Conclusiones del diagnostico FODA.....	32
1.8. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	33
CAPÍTULO 2	35
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	35
2.1. Objetivos de la Investigación	35
2.1.1. Objetivo General.....	35
2.1.2. Objetivos Específicos.....	35
2.2. Investigación Cualitativa	35
2.2.1. Entrevistas con Expertos	35
<u>2.2.1.1. Metodología</u>	36
<u>2.2.1.2 Conclusiones</u>	36
2.3. Investigación Cuantitativa	37
2.3.1. Encuestas	37
<u>2.3.1.1 Metodología</u>	37
<u>2.3.1.2. Población Objetivo</u>	37
<u>2.3.1.3. Cálculo de la muestra</u>	38
<u>2.3.1.4. Resultados y Análisis de la Encuesta</u>	38
2.4. Mercado Relevante y Cliente Potencial	41

2.4.1. Mercado Objetivo Definido.....	41
2.4.2. Segmento de Mercado.....	41
2.4.3. Tamaño de Mercado y Tendencias.....	42
2.4.4. La Competencia y sus ventajas	44
2.4.5. Participación de Mercados y Ventas.....	46
CAPÍTULO 3	47
PLAN DE MARKETING.....	47
3.1. Estrategia General de Marketing	47
3.1.1. Estrategias de Producto.....	47
3.2. Política de Precios	48
3.3. Táctica de Ventas	48
3.3.1. Perfil del vendedor/a	49
3.4. Política de Servicio al Cliente y Garantías	51
3.4.1. Garantías	51
3.4.2. Capacitación del producto	52
3.4.3. Servicio al Cliente	53
3.5. Promoción y Publicidad	54
3.5.1. Publicidad	54
3.5.2. Relaciones Públicas.....	55
3.5.3. Promoción de Ventas.....	56
3.5.4. Distribución	58
CAPÍTULO 4	60
PLAN DE OPERACIONES Y COMERCIALIZACIÓN	60
4.1. Estrategias de Operaciones.....	60
4.2. Ciclo de Operaciones.....	60
4.2.1. Flujograma de procesos	62
4.3. Requerimiento de Equipos y Herramientas.....	64
4.4. Instalaciones y Mejoras	64

4.5. Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico ..	65
4.6. Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios.....	66
4.7. Aspectos Regulatorios y Legales	66
4.8. Cadena de Valor.....	66
4.8.1 Logística de Entrada	67
4.8.2. Operaciones	67
4.8.3. Logística de Salida.....	68
4.8.4. Marketing y Ventas	68
4.8.5. Servicio	69
4.8.6. Infraestructura de la empresa	69
4.8.7. Gestión de Recursos Humanos	69
4.8.8. Aprovisionamiento	70
4.9. Análisis de integración hacia delante y hacia atrás.	70
CAPÍTULO 5	71
EQUIPO GERENCIAL	71
5.1. Estructura Organizacional.....	71
5.1.1. Organigrama.....	71
5.2. Personal Administrativo clave y sus Responsabilidades	71
5.2.1. Descripción de funciones.....	72
5.2.2. Equipo de trabajo.....	77
5.3. Compensaciones a Administradores y Propietarios	78
5.4. Política de Empleo y Beneficios	79
5.5. Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores	80
5.6. Equipo de Asesores y Servicios.....	83
CAPÍTULO 6	84
CRONOGRAMA GENERAL.....	84
6.1. Actividades necesarias para poner el Negocio en Marcha.....	84

6.2. Diagrama	86
6.3. Riesgos e Imprevistos.....	88
CAPÍTULO 7	90
RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	90
7.1. Supuestos y Criterios Utilizados	90
7.2. Riesgos y Problemas Principales.....	94
CAPÍTULO 8	97
PLAN FINANCIERO	97
8.1. Inversión Inicial	97
8.2. Fuente de Ingresos	97
8.2.1. Ingresos	97
8.3. Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES	98
8.3.1. Costos variables	98
8.3.2. Costos fijos	98
8.4. Escenarios	98
8.5. Margen Bruto y Margen Operativo.....	98
8.6. Estado de Resultados Actual y Proyectado	99
8.7. Balance General Actual y Proyectado.....	100
8.9. Punto de Equilibrio.....	101
8.10. Control de costos importantes	102
8.11. Índices Financieros	102
8.11.1. Liquidez:	103
8.11.2. Rentabilidad:.....	103
8.11.3. Desempeño:	104
8.12. Valuación	104
CAPÍTULO 9	106

PROPUESTA DE NEGOCIO	106
9.1. Financiamiento deseado	106
9.2. Estructura de capital y deuda buscada	106
9.4. Uso de Fondos	107
9.5. Retorno para el Inversionista	107
CAPÍTULO 10	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
10.1. Conclusiones	109
10.2. Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	

CAPÍTULO 1

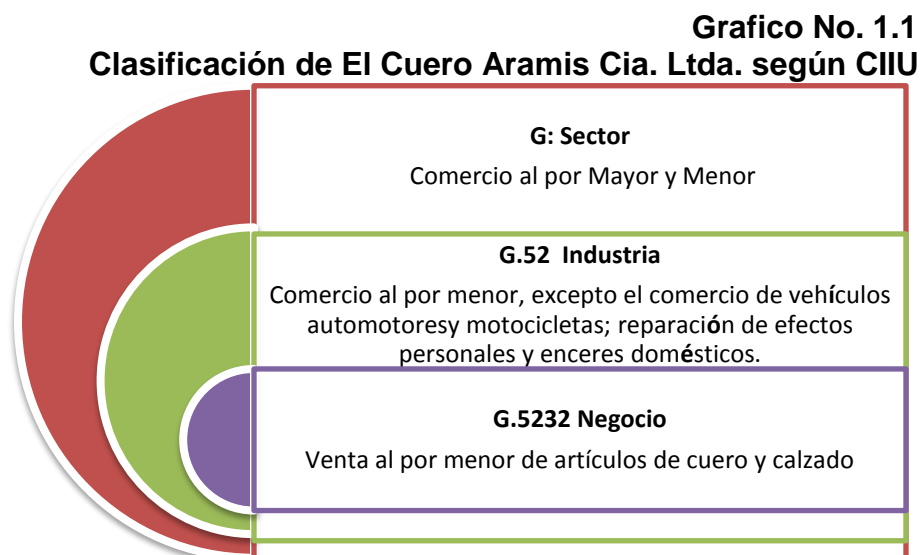
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el micro y macro entorno donde se desenvuelve la empresa El cuero Aramis Cia. Ltda., la cual comercializa productos fabricados con cuero natural y desea implementar una nueva unidad de negocio. Se examinará el sector, la industria, el negocio y las variables externas e internas que la afectan.

1.1. La Industria

1.1.1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Según el CIIU la empresa se clasifica de la siguiente manera:



Fuente: CIIU .Elaborado por: Autora

1.1.2. Clasificación Central de Producto

El cuero Aramis Cia. Ltda. comercializa los siguientes productos, según la Clasificación Central de Producto¹:

¹N.U. (2010). Naciones Unidas. URL: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=16&Lg>
Descargado: 12/12/2010.

- Sección: 2 - Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero
- División: 29 - Cuero y productos de cuero; calzado
- Grupo: 292 - Maletas, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartería y guarnicionería; otros artículos de cuero
 - Clase: 2921 - Artículos de talabartería y guarnicionería para toda clase de animales, de cualquier material
 - Subclase: 29210 - Artículos de talabartería y guarnicionería para toda clase de animales, de cualquier material
- Grupo: 293 - Calzado con suela o palas de caucho o materias plásticas, o con suela y palas de cuero o materias textiles, excepto calzado deportivo, calzado con puntera protectora de metal y calzado especial diverso
 - Clase: 2932 - Calzado con suela y palas de caucho o materias plásticas, excepto calzado impermeable, calzado para deportes y calzado con puntera protectora de metal
 - Subclase: 29320 - Calzado con suela y palas de caucho o materias plásticas, excepto calzado impermeable, calzado para deportes y calzado con puntera protectora de metal

1.1.3. Tendencias

Hasta el 2007, según datos del INEC, la industria tenía registrado 59 establecimientos, empleando a 4.051 personas a nivel nacional, de las cuales en promedio son 2.730 mujeres y 1.294 hombres

La revista técnica “Cueros” en su edición número 35 del 2010, señala que unas 800.000 personas dependen de la producción de cuero y calzado, donde el 41% es solo del sector calzado

Según estimaciones de la Cámara del Calzado de Tungurahua (CALTU) cerca del 77 por ciento del consumo nacional proviene de otros países como China, Korea, Panamá, EE.UU., Chile y Brasil.

Actualmente la industria del calzado emplea directamente a 100.000 personas y en la provincia de Tungurahua se concentra el 50% de la producción de zapatos en el Ecuador, seguida del 18% en la provincia de Guayas, 15% en Pichincha, 12% en Azuay, 3% El Oro y un 2% en otras provincias; el universo aproximado es de 3.000 productores en todo el país.²

1.2. Análisis del Macroentorno

1.2.1. Factores Económicos

1.2.1.1. Pib Industrial

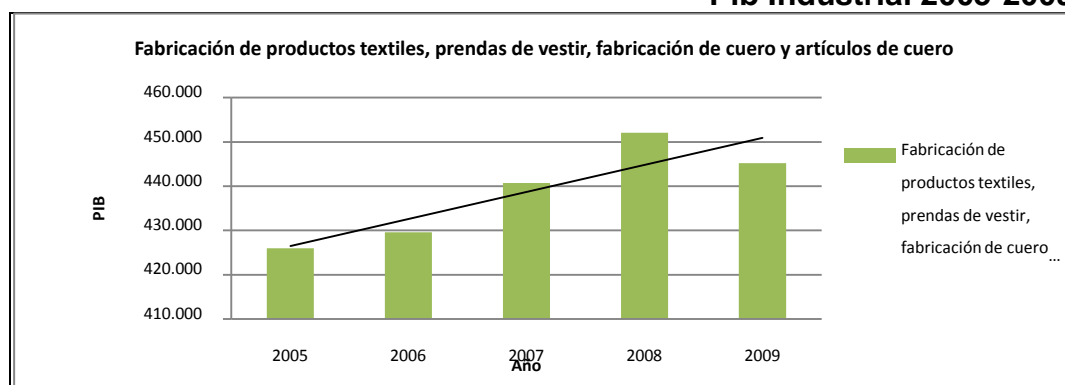
El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los usuarios finales.³

Tabla No. 1.1
Pib Industrial 2005-2009

Año \ PIB INDUSTRIAL	2005	2006	2007	2008	2009
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero	425,965	429,564	440,729	452,076	445,190.73

Fuente: BCE "CUADRO DE VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA, PIB". Elaborado por: Autora

Gráfico No. 1.2
Pib Industrial 2005-2009



Fuente: BCE "CUADRO DE VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA, PIB". Elaborado por: Autora

² Comunicación personal con Ing. Lilia Villavicencio presidenta de CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua), 28 de enero del 2010.

³BCE (2010). Banco central del Ecuador. URL: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>. Descargado: 15/05/2010.

ANÁLISIS: Oportunidad - Impacto alto

En los últimos 5 años la producción de textiles, prendas de vestir y artículos de cuero ha crecido y es más evidente en el 2007 y 2008 donde se da un despegue sobre la tendencia; esto evidencia un ambiente favorable para invertir en esta industria, y una de las razones por las que se da, es que existe un proteccionismo a la industria por parte del gobierno.

1.2.1.2. Tasas de interés

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.⁴

Tabla No. 1.2
Tasa de interés activa para PYMES 2005-2009

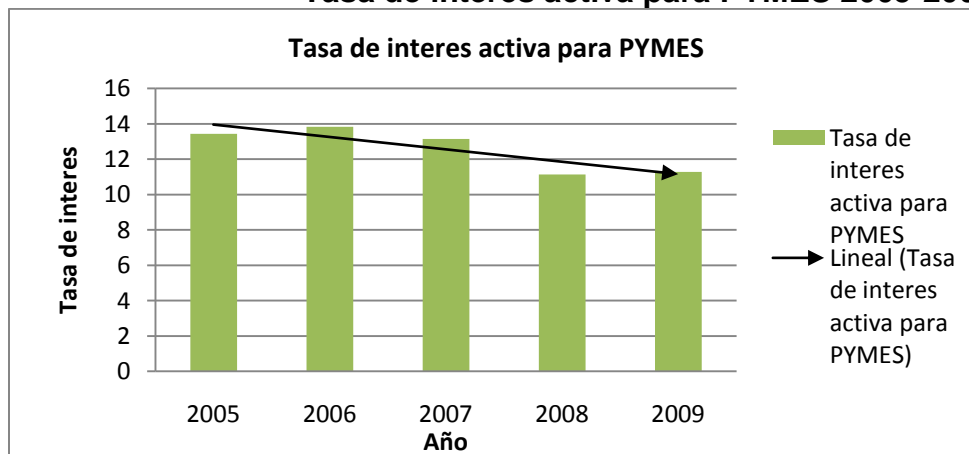
Año	2005	2006	2007	2008	2009
Tasa de interés activa para PYMES	13.43	13.83	13.15	11.13	11.28

Fuente: BCE, "Cuadro de tasas de interés activas efectivas y máximas referenciales"

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 1.3

Tasa de interés activa para PYMES 2005-2009



Fuente: BCE, "Cuadro de tasas de interés activas efectivas y máximas referenciales"

Elaborado por: Autora

⁴ BCE (2010). Banco central del Ecuador. URL: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>. Descargado: 15/05/2010.

ANÁLISIS: Oportunidad- Impacto alto

La tasa de interés activa para pequeñas y medianas empresas en los dos últimos años ha disminuido considerablemente respecto al 2006 y 2007, lo que muestra un aumento de circulante en la economía del país y permite más accesibilidad a préstamos con instituciones financieras. La tendencia de este factor es a la baja; por consiguiente, es una oportunidad para el presente proyecto.

1.2.1.3. Inflación

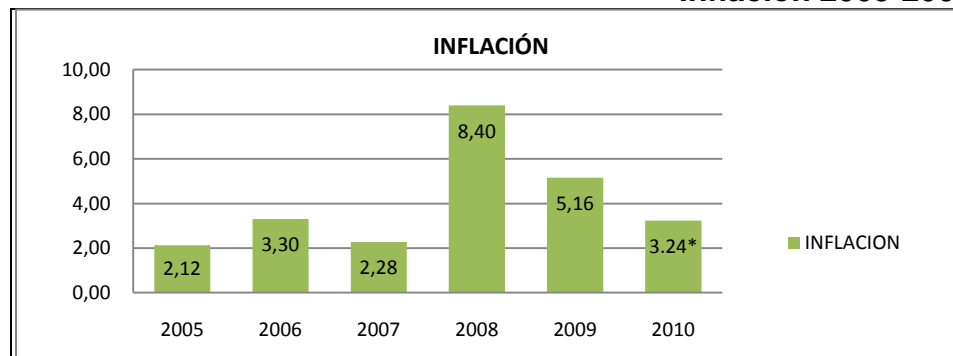
Es fenómeno económico que se manifiesta a través de un incremento incesante en el nivel general de los precios, es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.⁵

Tabla No. 1.3
Inflación 2005-2009

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
I.P.C.	102.08	105.45	107.85	116.91	122.94	127.18
INFLACIÓN	2.12	3.30	2.28	8.40	5.16	3.24*

Fuente: BCE, "CUADRO DEL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR" * Dato a mayo de 2010
Elaborado por: Autora

Gráfico No. 1.4
Inflación 2005-2009



Fuente: BCE, "CUADRO DEL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR" * Dato a mayo de 2010
Elaborado por: Autora

⁵ INEC (2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. URL: http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio/inf_inf. Descargado: 15/05/2010.

ANÁLISIS: Oportunidad- Impacto Alto

El factor inflación desde el año 2005 al 2009 ha sido muy variable, algunas de las razones pueden ser el aumento del salario básico o el incremento de la cantidad de dinero en circulación. Además dentro de la industria se puede observar esta alza, en lo que se refiere al precio de calzado, ya que según CALTU⁶ existe una sobre demanda en cuanto a calzado de cuero por las salvaguardias a la importación que se impusieron desde el 2009. El porcentaje de inflación proyectado para este año es de 3.6%, es más bajo que del 2009 (5.16%), lo cual se convierte en una oportunidad ya que nuestros productos podrán ser adquiridos a menores precios y aumentaría la demanda de los clientes.

1.2.2. Variables Socio-Culturales

1.2.2.1. Conducta del Consumidor

La conducta del consumidor está influenciada por 4 factores principales: cultural (cultura, subcultura y clase social); social (grupos de referencia, familia y funciones y condición); personal (edad y etapa de ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, y personalidad y autoconcepto) y, psicológico (motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes).⁷

ANÁLISIS: Oportunidad- Impacto bajo

Durante años se ha considerado a los productos de cuero como un bien suntuario por su poca asequibilidad y en nuestra cultura se piensa que todo lo que posea cuero es duradero, dicho argumento pasa de generación en generación y esta conducta se ha convertido en una oportunidad para la empresa; además hoy en día ya no se considera a un par de zapatos de cuero como un bien suntuario, sino como una buena inversión, otro factor importante para la empresa es la gran demanda de calzado porque las importaciones son costosas (arancel mixto) y su

⁶ Comunicación personal con Ing. Lilia Villavicencio presidenta de CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua), 28 de enero del 2010.

⁷ Roda Claudia, "Comportamiento del Consumidor" URL: <http://claudia-roda-cmk27.nireblog.com/post/2007/11/17/comportamiento-del-consumidor>. Descargado: 20/05/2010.

conducta cambia a favor de consumir productos nacionales y asequibles a su presupuesto.

1.2.3. Variables Políticas

1.2.3.1. Clima Político

ANÁLISIS: Oportunidad – Impacto medio

El Gobierno lanzó una nueva y ambiciosa política industrial, encaminada a alentar la nueva inversión en la industria y otras actividades. La política estará enmarcada en un nuevo Código de la Producción, Comercio e Inversión, que fue enviado a la Asamblea Nacional el pasado mes de junio. Incluye un tratamiento para la inversión corporativa, otro diferente para la pequeña y mediana industria, una nueva Ley de Aduanas, y mecanismos para la administración de Comercio Internacional. Contiene dos vertientes distintas de política industrial para la inversión privada: aquella basada en la propuesta Hausmann-Klinger, de construir en base a conocimientos existentes, y la estrategia coreana, de ir en pos de industrias de avanzada, aunque tome una generación o más, tornarlas competitivas. Hay una tercera vía de industrialización, en los sectores estratégicos e insumos para la producción, donde incursionarán las empresas estatales.

Estas políticas se convierten en una oportunidad para la industria, puesto que se espera un gran crecimiento tanto tecnológico como económico, además se esperarían una disminución de los costos de producción.

1.2.4. Variables Legales

1.2.4.1. Salario Mínimo

ANÁLISIS: Amenaza – Impacto medio

Actualmente el salario mínimo unificado es de \$264 y su incremento para los próximos años forma parte de un conjunto de medidas que prepara el Ministerio de Relaciones Laborales hacia el sector laboral y empresarial; factor muy importante ya que al aumentar el salario mínimo los costos de los productos adquiridos por la empresa aumentarían y por ende los niveles de rentabilidad,

convirtiéndose en una amenaza tanto para la industria ya que habría menos plazas de trabajo así como para nuestra compañía porque disminuiría la demanda de los productos por un incremento de los precios.

1.3. Análisis del Microentorno

1.3.1. Poder de negociación de los clientes

Nuestros clientes son hombres y mujeres, cuya edad está dentro de los 18 a 65 años, habitan en la ciudad de Quito, específicamente en el sector centro-norte de la ciudad. Su poder de negociación es alto puesto que existe una amplia variedad de empresas que ofrecen calzado, no solo de cuero; pero también hay pocas empresas que expenden artículos y prendas de vestir de cuero; con lo cual su elección se basa en precio y calidad.

1.3.2. Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza es alta, puesto que la compañía posee varios competidores, entre los cuales están: los vendedores informales (Mercados Artesanales), Asociaciones de Artesanos en las ciudades Cotacachi, Quisapincha, Guano y cadena de almacenes como Chimborazo, Mayorpiel, Bosi, Ponti, Palacio del Cinturón y pequeños negocios, cuya mayoría ofrecen artículos de menor calidad a precios bajos. Sin embargo estos competidores no son especializados en ofrecer solo productos de cuero, como los hace El cuero Aramis Cia. Lda.

1.3.3. Amenaza de productos sustitutos y complementarios

La mencionada amenaza es alta, porque los sustitutos a los artículos y calzado de cuero son aquellos manufacturados y fabricados con pieles sintéticas (cuerina), textiles para calzado, ropa y marroquinería; pero los que tienen mayor impacto son aquellos confeccionados con pieles sintéticas, ya que son confundidos con cuero y el precio al consumidor final es menor, permitiéndose una mayor acogida en el mercado, así como una mayor distribución en tiendas no especializadas de estos productos.

Los productos complementarios para el calzado de cuero son chaquetas, bolsos, maletines y cinturones tanto de cuero como de otro tipo de materiales que son tela jean, lona y cuerina. Estos productos son muy influyentes a la hora de comprar un par de zapatos ya que los clientes desean combinar el calzado con los complementos o accesorios y más aun en lo referente a colores.

1.3.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores que maneja El Cuero Aramis Cia. Ltda. es bajo, ya que son varios a nivel nacional (de la ciudades de Ambato, Cotacachi, Quisapincha, Gualaceo y Cuenca). En la ciudad de Ambato se encuentra la mayor cantidad de proveedores ya que ésta es líder en la producción de calzado a nivel nacional así como también en lo referente a prendas de vestir y producción de cuero, razón por la cual existen 10 empresas proveedoras de calzado contactadas para el presente plan de negocios; lo que conlleva a que se pueda elegir el proveedor ideal para la adquisición de ciertos productos.

1.3.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, ya que se necesita una fuerte inversión de capital para la adquisición de variada mercadería, implantación de infraestructura en puntos de venta, sistema contable, promoción, publicidad y lo más indispensable es la obtención de líneas de crédito con proveedores, ya que estos no seden plazos de pago extendidos a nuevos clientes y mucho menos si la adquisición de mercadería es en una mínima cantidad (barreras de entrada financiera y de marketing).En cuanto al nivel tecnológico como barrera de entrada es baja, puesto que se necesita de una inversión adecuada para el funcionamiento de una empresa comercial

1.3.6. Barreras de Salida

Las barreras de salida para este tipo de negocio son bajas debido a la variedad de artículos ofrecidos por la empresa, puesto que estos permiten posesionarlos en

negocios de productos complementarios a los que se ofrecen; siendo de rápida salida para la empresa del tipo de negocio.

1.4. La Compañía y el Concepto del Negocio

1.4.1. La Idea y el Modelo de negocio

El siguiente plan de negocios se enfoca en ofrecer zapatos totalmente de cuero para hombres y mujeres mediante un catálogo y en los puntos de venta que actualmente posee la empresa. Considerando a esta como una excelente oportunidad ya que El cuero Aramis Cia. Ltda. cuenta con una amplia experiencia en el sector del cuero y calzado, lo que permite aprovechar la mencionada oportunidad.

En la actualidad las personas no tienen tiempo para salir de compras a centros comerciales o pequeños negocios, por lo cual las ventas por catálogo se han convertido en un gran éxito, ejemplos claros son empresas como YAMBAL, AVON, HERBALIFE, entre otros; esto también facilita la pronta llegada del producto al cliente, abarca rápidamente mercado, permite conocer detalladamente los gustos y preferencias del consumidor y lo más importante es que se ofrecerá un zapato íntegramente de cuero y garantizado.

La implantación de esta nueva línea de producto, ayudará a incrementar las ventas de la compañía porque el calzado es un complemento de otros artículos que se oferta (chaquetas, cinturones, maletas, carteras y bolsos) y el negocio abarcaría más clientes satisfaciendo necesidades en conjunto que no existen en el segmento de mercado que maneja la empresa.

1.4.2. Misión, Visión, Objetivos

Misión:

Somos una empresa comercializadora de artículos, prendas de vestir y calzado de cuero natural en permanente crecimiento. Ofrecemos productos con altos estándares de calidad a precios asequibles, con una buena atención a nuestros clientes.

Visión:

Ser líderes en la comercialización de productos de cuero a nivel nacional e internacional, ofreciendo una extensa variedad tanto en calidad, confort y moda, con servicio eficaz, y atención oportuna, generando lealtad a la marca y a la empresa

Objetivos:

- ✓ Ofrecer una mayor variedad de productos y prendas de vestir de cuero, que estén a la vanguardia de la moda, conservando los estándares de calidad establecidos.
- ✓ Mantener un alto nivel de satisfacción laboral de nuestro personal, remunerando de acuerdo a Leyes vigentes en el país.
- ✓ Alcanzar un 35% más de volumen en ventas en los diferentes establecimientos para el 2011.
- ✓ Posesionar la marca "Aramis" en la mente del consumidor, a partir del mes de mayo del 2012 y empezando por el cantón Quito.
- ✓ Brindar un excelente servicio a nuevos y futuros clientes de la compañía, mediante la capacitación continua del equipo de trabajo.

1.5. El Producto

Se desea comercializar zapatos casuales, botas y botines de hombre y mujer, en varios colores y modelos, cuyas características son las siguientes:

- ✓ Zapato de hombre casual 1: planta tipo T.R., plantilla P.U. anti fatiga con absorción de impacto, horma ergonómica, con cordón de nylon o elástico sobre la lengüeta, forro de cuero (tafilete) anti transpirante, anti deslizante, puntera interior, cuero de ganado vacuno
- ✓ Zapato de hombre casual 2: planta de suela, anti deslizante, plantilla P.U. anti fatiga con absorción de impacto, horma ergonómica, con cordón nylon

o con elástico en la lengüeta, forro de cuero (tafilete), puntera interior, cuero de ganado vacuno.

- ✓ Zapato de mujer mocasín: planta de tipo T.R. anti deslizante, plantilla P.U. anti fatiga con absorción de impacto, horma ergonómica, forro anti transpirante, taco de fibra cuadrado o en punta, cuero de ganado vacuno, accesorios de metal o cuero, puntera interna.
- ✓ Bota, Media bota y $\frac{3}{4}$ de bota de mujer: planta de fibra anti deslizante, taco # 7 y 7.5, forro anti transpirante, plantilla P.U. anti fatiga con absorción de impacto, horma ergonómica, cuero de ganado vacuno, cierre de nylon, modelo en punta “v” o redonda.
- ✓ Botín de mujer: planta de fibra antideslizante, taco # 5.5, 7 y 7.5, forro anti transpirante, plantilla P.U. anti fatiga con absorción de impacto, horma ergonómica, cuero de ganado vacuno, cierre de nylon, modelo en punta.
- ✓ Bota plana: planta de tipo T.R., forro anti transpirante, plantilla P.U. anti fatiga con absorción de impacto, horma ergonómica, cuero de ganado vacuno, cierre de nylon, modelo en punta redonda

El calzado antes mencionado se lo comercializará en los locales comerciales que actualmente tiene la empresa en el centro-norte de Quito y también se abrirá una bodega o centro de acopio y almacenamiento donde se atenderán a los representantes de venta por catálogo.

El catálogo contendrá 37 modelos de calzado, repartidos en los tipos antes expuestos, además estos varían tanto en color como en talla. El formato del catálogo es en A4, papel coche en portada y contra portada, full color y plastificado.

El cliente final con nuestro nuevo producto (calzado) obtendrá una garantía en cuanto a cuero y confección; ya que cada zapato tendrá una etiqueta con el logo de la compañía y una tarjeta donde se especifique las garantía que posee; a más de tener la opción de devolución si está inconforme con el producto.

Los representantes de venta por catálogo adquirirán el producto a un precio menor del expuesto en los puntos de venta y su comisión será, si ellos lo consideran, un porcentaje entre el precio al que ellos adquieren el calzado y un precio a que se le sugiere vender.

1.6. Análisis Interno

1.6.1. Estructura Orgánica

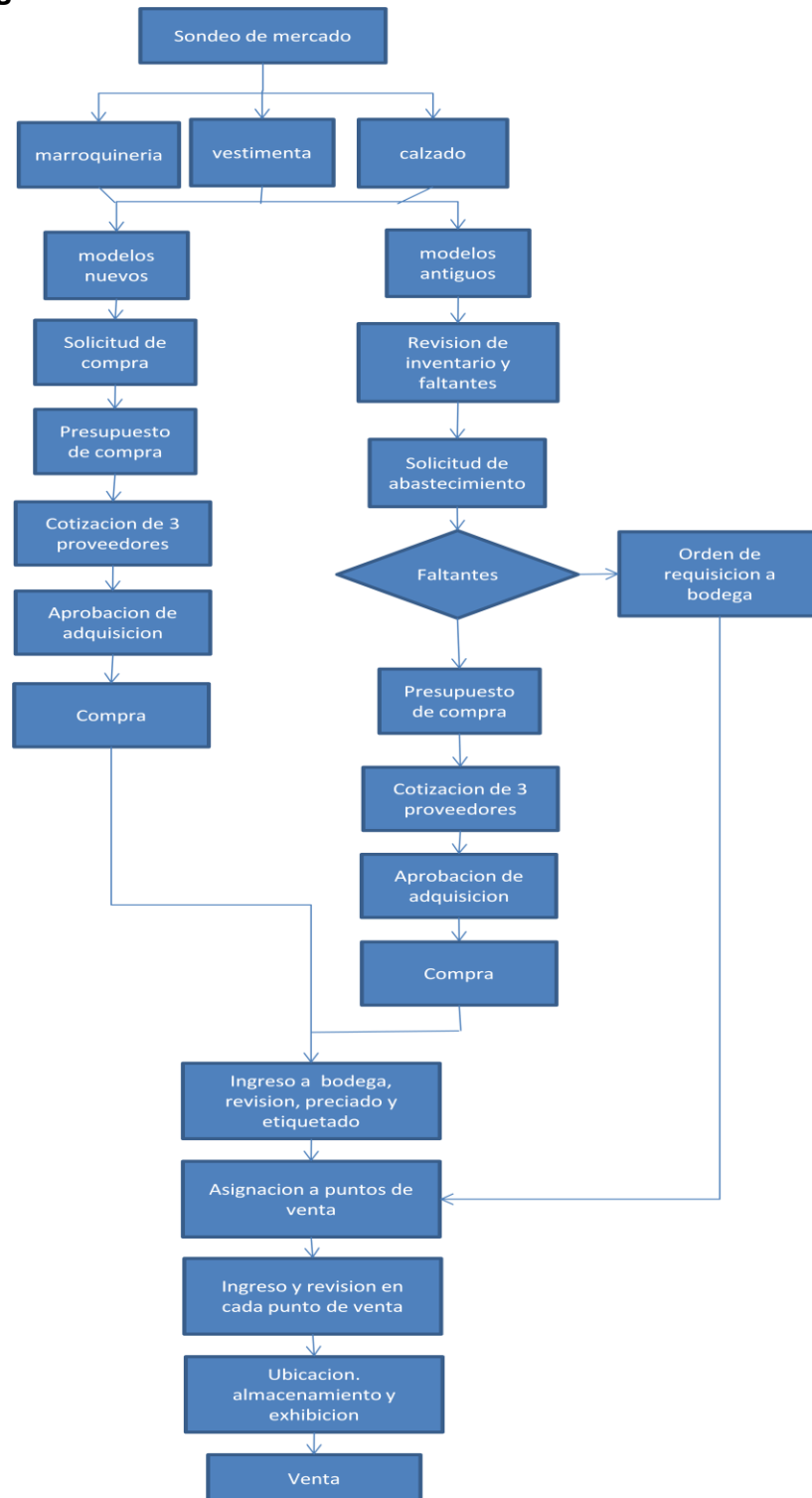
Actualmente El Cuero Aramis Cia Ltda. tienen una estructura orgánica basada en el área comercial, donde cada gerente de establecimiento se encarga de distintas funciones que competen a las áreas que son de una empresa comercial como son: compras, ventas, marketing, contabilidad. Todas las actividades están en función de los objetivos individuales de acuerdo al mercado del punto de venta y así procurando obtener las ventajas del segmento de mercado que abarca.

Al no tener una estructura organizacional definida en los niveles directivo, ejecutivo, administrativo y operativo no se ha desarrollado totalmente y proyectado como una empresa líder en su segmento.

1.6.2. Proceso de la organización (Flujograma)

El siguiente flujograma muestra en síntesis las actividades que realiza la empresa tanto en áreas administrativa, ventas o comercialización, adquisiciones y bodega en sus diferentes unidades de negocio.

Gráfico No. 1.5
Flujograma de actividades de El cuero Aramis Cia. Ltda.



Fuente: El cuero Aramis Cia. Ltda. Elaborado por: Autora

1.6.3. Área Administrativa

Análisis: Fortaleza- Impacto alto

Actualmente en cada establecimiento el gerente está encargado de esta área, pero solo de su establecimiento, es decir contrata personal, realiza rol de pagos, maneja horarios y funciones de las personas que laboran en el local, planifica eventos especiales (día de la madre, padre, feriados, navidad, inicio de clases, vacaciones) y siempre está al día de las necesidades que surgen en su lugar de trabajo. Esto permite un mayor control en cada local comercial tanto en actividades como en el personal.

1.6.4. Área Financiera

Análisis: Debilidad- Impacto alto

El área está concentrada en cada uno de los locales comerciales, ya que el gerente está encargado de la contabilidad, pago proveedores, pago de impuestos, manejo de los movimientos bancarios, adquisiciones, presupuestos para compras y venta, cumplimiento de las metas y manejo de información manual que no está dentro de un sistema computarizado; lo que demuestra una debilidad al no existir una organización y un manejo de datos adecuado para seguir los lineamientos de la empresa.

1.6.5. Área Comercialización

Análisis: Fortaleza- Impacto medio

El cuero Aramis Cia. Ltda. al ser una empresa familiar, posee los conocimientos técnicos necesarios entorno al giro del negocio, maneja a proveedores y clientes, sabe dónde se localizan y cuáles son los mejores. Además la empresa se mantiene al tanto de nuevas tendencias en cuanto a moda, materiales, diseños y competencia. Cuenta con una buena ubicación de sus puntos de venta, lo que permite llegar directamente a su segmento de mercado para sus productos.

Esta área se encarga de abastecer los faltantes de cada local comercial, adquirir los diferentes modelos según nuevas tendencias y exigencias del cliente, asigna precios y porcentajes de descuentos para pago en efectivo o tarjeta de crédito, maneja proveedores y plazos de reservas de artículos por parte de los clientes; tiene un alto estándar de selección de productos tanto en calidad de cuero, textura y acabados; también maneja todo lo referente a bodega e inventario

1.6.6. Área Marketing

Análisis: Debilidad - Impacto medio

Los productos ofertados están distribuidos en tres líneas específicas que son marroquinería, vestimenta y calzado (nuevo), lo cual permite cubrir los requerimientos de los clientes ya que son de alta calidad, durabilidad y resistencia, permitiendo ofrecer varias alternativas en la decisión de compra.

En cuanto a plaza, actualmente los puntos de venta se encuentran ubicados en el centro norte de Quito, donde se encuentra el principal sector financiero-comercial y turístico de la ciudad y se demandan los productos que comercializa esta marca.

Los precios están establecidos de acuerdo al mercado y al costo de compra, los cuales se han mantenido por tipo de moneda que maneja el país. Así que se ofrecen varias alternativas para que el precio sea asequible a cada tipo de cliente.

La Promoción y Publicidad de la empresa se basa en la calidad del producto, atención al cliente, prestigio de la marca y la promoción directa con cada consumidor, ya que los mismos recomiendan la marca a su círculo social; así también ocasionalmente se publicita en periódicos locales, revistas y anuncios o afiches dentro de los establecimientos, lo que se identifica como una debilidad, ya que la marca no cubre a la totalidad del segmento de mercado enfocado y dicha publicidad no va de acuerdo a las tendencias de moda y no son rotativas.

1.7. Diagnostico (FODA)

1.7.1. Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

Finalizado el análisis del macro y micro entorno de la empresa se obtuvieron las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Conocimientos técnicos		Pib Industrial	
Atención al cliente		Tasa de interés	
Variedad de productos de cuero		Inflación	
		Clima político	
		Desarrollo tecnológico en producción	
DEBILIDAD		AMENAZAS	
Sistema informático		Conducta del consumidor	
Estructura orgánica funcional específica		Salario mínimo	
Direccionamiento estratégico		Poder adquisitivo	
Marketing			

Elaborado por: Autora

1.7.2. Matriz de acción, Cruce DA, FA, DO, FO

La siguiente matriz muestra las estrategias enfocadas para el cruce de oportunidades, amenazas, debilidades y fortaleza.

		FORTALEZAS		DEBILIDAD	
		Conocimientos técnicos		Sistema informático	
		Atención al cliente		Estructura orgánica funcional específica	
		Variedad de productos de cuero		Direccionamiento estratégico	
				Marketing	
OPORTUNIDADES		FO		DO	
Pib Industrial		- Aumentar la variedad de productos ya que inflación es baja y hay un clima político favorable - Obtención de préstamo para mejoras en área de atención al cliente y apertura de nuevo punto de venta.		- Adquirir crédito para implantación de un sistema informático y mejoras en el área de marketing	
Tasa de interés					
Inflación					
Clima político					
Desarrollo tecnológico en producción					
AMENAZAS		FA		DA	
Conducta del consumidor		- La atención al cliente ofrecida cambiará la conducta del consumidor - Los conocimientos técnicos se enfocaran en buscar productos de excelente calidad y que no influya el salario mínimo en el costos de adquisición		- Manejar un buen marketing mix para que el poder adquisitivo de los clientes no influya en su decisión de compra	
Salario mínimo					
Poder adquisitivo					

Elaborado por: Autora

1.7.3. Matriz de evaluación de los Factores Internos (EFI)

La presente matriz indica un total de 2.56, lo que significa que se encuentra por arriba del promedio y que medianamente las fortalezas son eficientes para sus debilidades.

EFI				
	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
1	Conocimientos técnicos	0,14	2	0,28
2	Atención al cliente	0,18	2	0,36
3	Variedad de productos de cuero	0,12	2	0,24
DEBILIDADES				
4	Sistema informático	0,17	3	0,51
5	Estructura orgánica funcional específica	0,1	3	0,3
6	Direccionamiento estratégico	0,15	3	0,45
7	Marketing	0,14	3	0,42
TOTAL		1		2,56

Elaborado por: Autora

1.7.4. Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de factores externos también se encuentra por encima del promedio (2.58), lo cual muestra que las oportunidades del ambiente externo son medianamente controlables a las amenazas que puede enfrentar la compañía.

EFE				
	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDAD				
1	Desarrollo tecnológico en producción	0,12	4	0,48
2	Pib Industrial	0,1	3	0,3
3	Tasa de interés	0,14	3	0,42
4	Inflación	0,1	4	0,4
5	Tendencia política nacionalista	0,12	4	0,48
AMENAZA				
6	Poder adquisitivo	0,14	1	0,14
7	Conducta del consumidor	0,2	1	0,2
8	Salario mínimo	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,58

Elaborado por: Autora

1.7.5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo es elaborada con las dos principales competencias de El cuero Aramis Cia. Ltda. que son Almacenes Chimborazo y Mayorpiel™, dando como resultado que Almacenes Chimborazo es muy competitiva con respecto de las otras 2 empresas y El cuero Aramis esta por encima del promedio y seguridad en competitividad.

MPC							
		ARAMIS		ALAMCENES CHIMBORAZO		MAYORPIEL	
FACTOR	PESO	CALIFICAC.	PONDERAC.	CALIFICAC.	PONDERAC.	CALIFICAC.	PONDERAC.
1 Participación en el mercado	0,22	2	0,44	4	0,88	2	0,44
2 Competitividad de precios	0,23	4	0,92	3	0,69	4	0,92
3 Manejo de proveedores	0,19	3	0,57	4	0,76	3	0,57
4 Calidad del producto	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
5 Lealtad del cliente	0,21	1	0,21	2	0,42	1	0,21
TOTAL	1		2,74		3,05		2,44

Elaborado por: Autora

1.7.6. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de la compañía es ofrecer una amplia variedad de productos de cuero genuino de alta calidad, puesto que posee personal con vastos conocimientos técnicos del producto y una amplia experiencia en el mercado.

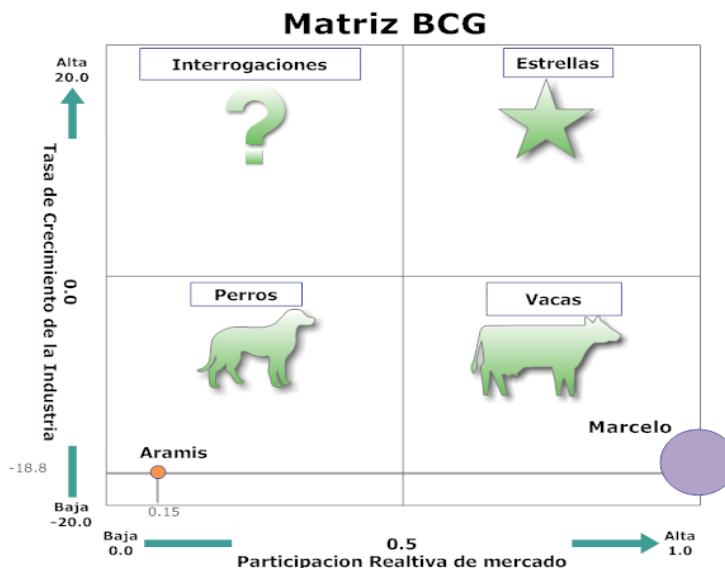
1.7.7. Conclusiones del diagnostico FODA

Es pudo observar que el ambiente externo es favorable para la empresa y su giro de negocio, por lo cual se va aprovechar la oportunidad de tasa de interés baja para la obtención de capital e implantar la línea de calzado, puesto que en el Ecuador actualmente la Industria de Calzado ha desarrollado este producto tanto en calidad como en generación de volumen (Desarrollo tecnológico en producción); además este nuevo producto ayudara a disipar la variable conducta del consumidor, aumentando la lealtad de los clientes actuales y generando nuevos clientes potenciales.

También se adquirirá un sistema informático (software) que permita manejar el nuevo producto con las demás líneas de artículos, creando mayor variedad de productos y mejorando la estructura organizacional.

1.8. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Gráfico No. 1.6
Matriz BCG



Fuente: Marketing Estratégico, WALKER Elaborado por: Autora

La matriz Boston Consulting Group, muestra la tasa de crecimiento de la industria versus la participación relativa de los negocios en el mercado, arrojando como resultado el tipo de unidad de negocio (estrella-interrogación-perro-vaca); para la empresa El cuero Aramis Cia. Ltda. esta matriz dice que posee líneas de negocio de tipo “perro” en un periodo del 2008 al 2009.

Por consiguiente, para mantenerse en la industria se propone seguir una estrategia de atrincheramiento, buscando reducir el tamaño de las operaciones en productos innecesarios o de menor rentabilidad para la empresa, puesto que las unidades de negocio tipo “perro” están en mercados de bajo crecimiento y ofrecen pocos beneficios, generando flujos de efectivo menores a los esperados, lo que se visualizó en esta investigación.

En conclusión, se pretende mover de cuadrante “vaca” a la empresa, porque la industria crecería para el año 2010 y más aun introduciendo la línea de calzado, permitiendo abarcar más mercado y un crecimiento relativo del flujo de caja.

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

Este capítulo muestra la investigación de mercados llevada a cabo para la determinación del segmento de mercado al que la empresa, El cuero Aramis Cia. Ltda. se debe dirigir con la nueva línea de productos.

2.1. Objetivos de la Investigación

2.1.1. Objetivo General

Determinar el comportamiento del mercado de zapatos de cuero y sus componentes en la ciudad de Quito.

2.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el nuevo segmento de mercado para la empresa al momento de introducir la línea de calzado de cuero.
- ✓ Conocer los principales establecimientos que comercializan calzado de cuero en la ciudad.
- ✓ Saber cuáles son los lugares donde las personas prefieren comprar zapatos de cuero.
- ✓ Determinar el tipo de calzado de cuero que más se utiliza dentro de la urbe.
- ✓ Identificar la disponibilidad de pago de los potenciales clientes.

2.2. Investigación Cualitativa

2.2.1. Entrevistas con Expertos

Este tipo de investigación proporciona información real y directa de los actuales protagonistas del sector de cuero y calzado, permitiendo conocer sobre nuevas tendencias, procesos de fabricación, niveles de producción, oferta y demanda.

2.2.1.1. Metodología

Las entrevistas se las realizó mediante un cuestionario previamente elaborado (Ver anexo 1) que contiene temas relacionados con calzado y cuero, tales como: manufactura y maquinaria, niveles de producción y ventas del Ecuador, costos de comercialización y precios al consumidor final. Además los expertos fueron elegidos tanto por sus conocimientos como los roles que desempeñan actualmente en esta industria.

2.2.1.2 Conclusiones

- ✓ La producción de un mediano productor de zapatos es de 2.800 pares al mes (700 pares semanal).
- ✓ El costo promedio de venta de un par de zapatos de hombre está en \$25 y de mujer en \$18.
- ✓ El cuero que utilizan para la confección del calzado ecuatoriano es de las ciudades de Ambato y Cuenca.
- ✓ Los materiales secundarios que se utilizan para la fabricación del calzado (suela, cordones, plantillas) son importados de Colombia, Italia y Brasil por su excelente calidad.
- ✓ El 84% de la oferta de calzado de cuero es abarcado por la producción nacional.
- ✓ El mercado nacional se abastece con una cantidad aproximada de 32 millones de pares de zapatos al año.
- ✓ La industria del calzado da empleo directo a más de 100.000 personas, lo cual hace a esta actividad una de las que más fuentes de trabajo genera en el país.
- ✓ Disminuyeron las ventas de calzado importado porque el precio al consumidor final aumento en un 40%, debido a altos costos en aranceles a la importación.
- ✓ El calzado de cuero de alta calidad en confección y acabados son de las ciudades de Ambato y Cuenca.

2.3. Investigación Cuantitativa

2.3.1. Encuestas

La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.⁸

2.3.1.1 Metodología

Se la llevó a cabo mediante un cuestionario (Ver anexo 2), el cual indicará información sobre la competencia, disposición de compra, gustos, preferencias y temporada de adquisición. Las personas encuestadas son hombres y mujeres que comprenden entre los 18 y 65 años.

2.3.1.2. Población Objetivo

Tabla No. 2.1

NIVELES SOCIO ECONÓMICOS ESCOGIDOS PARA PLAN DE NEGOCIOS 2004	
MEDIO MEDIO	26.20%
MEDIO BAJO	40.50%
TOTAL	66.70%

Fuente: Estudio MARKOP. Índices estadísticos Ecuador
Elaborado: Autora

Tabla No. 2.2

POBLACIÓN OBJETIVO	
TOTAL POBLACIÓN URBANA DE QUITO, HOMBRES Y MUJERES ENTRE 18 Y 65 AÑOS	839,621
% DE NIVELES SOCIOECONÓMICOS	66.70%
TOTAL	560,027

Fuente: Estudio MARKOP. Índices estadísticos Ecuador / INEC, Sistema Integrado de Consultas
Elaborado: Autora

⁸ Gestipolis (2002): La Encuesta y Tipos de Encuesta. URL: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm>. Descargado 29/09/2010.

2.3.1.3. Cálculo de la muestra

Para el presente plan de negocios se utilizará la siguiente fórmula

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q} \quad 9$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo, en este caso se tomó la población urbana de la ciudad de Quito, comprendida entre los 18 y 65 años de edad y de nivel socio económico MEDIO-MEDIO Y MEDIO BAJO, dando un total de 560.027 personas.

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos y escogimos el 95%.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella, asignamos un 5%.

p: es la parte conocida, en este caso se lo realiza con un 50%

Al final se obtuvo una muestra de 384 encuestas.

2.3.1.4. Resultados y Análisis de la Encuesta

Los gráficos y tablas de las 384 encuestas se pueden apreciar en el anexo 3

1. Preguntas Informativas

- ✓ El 58.85% de los encuestados son de género masculino y el 41.15% femenino, dando un buen resultado ya que se encuestó equitativamente.

⁹ GALINDO, Edwin. *Estadística para la Administración e Ingeniería*. Ecuador, Página 172 - 175.

- ✓ El 73.18% de los encuestados son empleados privados, y tan solo un 14.06% son empleados públicos, lo cual nos indica que el segmento de mercado debe ser las personas que trabajan en empresas privadas de la ciudad.
- ✓ El 41.93% de las personas que contestaron la encuesta viven en el norte de la ciudad y el 26.30% en el sur; los cuales son potenciales mercados para el presente plan de negocios.
- ✓ El nivel de ingresos de las personas que fueron encuestadas está definido en tres grupos que son: aquellos que perciben menos de \$400 (21,09%), los que ganan entre \$401 a \$550 con el 23.44% y los están entre los \$551 a \$750 con el 22.14%; claramente se aprecia que los tres podrían ser los grupos a los cuales se podrían enfocar como segmento de mercado, pero se tomará en cuenta el grupo que mayor porcentaje tenga que es el comprendido entre \$401 y \$550.

2. ¿Dónde prefiere comprar zapatos?

En esta pregunta los resultados fueron evidentes ya que el 63.80% de los encuestados adquiere zapatos en centros comerciales, y tan solo el 20.31% en pequeños negocios.

3. ¿En qué establecimiento usted compra zapatos de cuero?

El establecimiento donde las personas compran más calzado de cuero es *MARCELO*, puesto que arrojó un 15.63%, seguido de otras tres cadenas de almacenes que son *PAYLESS SHOESOURCE*, *PONTI* y *BUESTAN* con un 6.51%. Cabe recalcar que esta pregunta es de tipo abierta, por lo cual el 17.19% de los encuestados no contestaron la misma, el 12.76% indican nombres de pequeños negocios y el 9.90% expresan que son varios los establecimientos donde adquieren su calzado y que son indiferentes al nombre.

4. ¿Cuál sería el precio que pagaría usted por un par de zapatos de cuero?

El 36.72% de las personas dicen que pagarían de entre \$41 a \$60 por un par de zapatos de cuero, seguidos de un 27.86% que pagarían entre \$20 a \$40 y un 21.35% los que gastarían entre \$61 a \$80.

5. ¿Cuántos pares de zapatos de cuero compra al año?

Se evidenció que el 45.05% de las individuos compran dos pares de zapatos de cuero al año, el 21.09% adquieren 3 pares y el 19.01% tan solo un par.

6. ¿Qué tipo de calzado de cuero prefiere comprar?

El resultado de las encuestas señala que el 30.47% de las personas prefieren comprar zapato de cuero de tipo formal o ejecutivo, seguido del 24.48% que gusta por el tipo casual y un 15.10% que eligen las botas.

7. ¿Qué tipo de calzado de cuero no encuentra con facilidad?

El 13.02% responden que no encuentran zapato de cuero de tipo deportivo y un 11.46% dice que no encuentra de tipo casual; esta pregunta es abierta por lo cual se obtuvo un alto porcentaje de personas que no contestaron la misma (53.39%).

8. ¿En qué temporada compra zapatos de cuero?

Más de la mitad de los encuestados (53.91%) indican que compran zapatos de cuero en diferentes temporadas, como en cumpleaños o cuando necesiten. El 19.01% compran en navidad y el 14.32% en temporada escolar.

9. Coloque en orden de importancia las siguientes características que usted busca al comprar zapatos de cuero, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante

Las encuestas muestran que la primera característica que buscan las personas al momento de comprar zapatos de cuero es el *modelo* (45%), en segundo lugar

buscan *calidad*, en tercer puesto el *precio*, en cuarto el *color* y por último *país de origen*.

10. ¿Cuál es el país de origen del zapato de cuero que compra?

El 54.69% de las personas encuestadas expresan que los zapatos de cuero que adquieren son de origen ecuatoriano el 12,50% son brasileños y el 9.90% son de Colombia.

11. ¿Cuáles son las marcas de zapatos de cuero que usted compra?

La marca de zapatos de cuero que los encuestados recuerdan con mayor facilidad es *Buestan* con un 7.03%, *Cáceres* con un 4.95%, *Adidas* con un 3.91 y *Marcelo* con un 3.39%. Esta pregunta es de tipo abierto, por lo cual el 28.13% no contesta y el 19.01% responde que es indiferente a la marca (compra varias marcas).

12. Estaría dispuesto a comprar un zapato totalmente de cuero y de confección ecuatoriana que sea garantizado, por un precio promedio de \$55

En la presente pregunta de disposición de compra revela que le 52,60% definitivamente compraría el producto que se pretende ofrecer y un 34.90% probablemente lo compraría, garantizando que si hay aceptación del nuevo producto.

2.4. Mercado Relevante y Cliente Potencial

2.4.1. Mercado Objetivo Definido

Hombres y mujeres, cuya edad está en un rango entre 24 a 52 años, habitan en la parte norte del Distrito Metropolitano de Quito, su nivel de ingresos es de \$400 a \$550, son personas que buscan productos de cuero con calidad.

2.4.2. Segmento de Mercado

Es aquel grupo de personas que utilizan artículos y calzado de cuero, especificado en la siguiente tabla:

Tabla No. 2.3
Principales variables de Segmentación de mercados

GEOGRÁFICAS	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Distrito Metropolitano de Quito
Tamaño	1.399.378
Densidad	Urbana
Sector	Norte
DEMOGRÁFICAS	
Edad	De 24 a 52 años
Género	Masculino y Femenino
Ingreso	De \$400 a \$550
Ocupación	Empleados de Empresas Privadas y Públicas
PSICOGRÁFICAS	
Clase social	Clase media media y media baja
CONDUCTUALES	
Ocasión	Ocasión habitual y especial
Beneficios	Calidad, servicio, atención al cliente, comodidad, ahorro
Estatua de usuario	No usuarios, ex-usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizo, usuario habitual
Frecuencia de uso	Uso medio
Estatus de lealtad	Media
Actitud hacia el productos	Indiferente

Fuente: Libro Fundamentos de Marketing de Kotler y Armstrong/ Resultados encuestas

Elaborado: Autora

2.4.3. Tamaño de Mercado y Tendencias

La demanda potencia está dada por dos variables que es el número de consumidores potenciales (CP) y el consumo promedio por unidad de tiempo (CPU).¹⁰

$$\text{Demanda potencial} = \text{CP} * \text{CPU}^{11}$$

Según el nuevo mercado objetivo identificado, existen 372,796 personas que son potenciales clientes (Ver Anexo 4) y el consumo promedio de calzado al año es de

¹⁰ Universidad Nacional de Colombia (2010): Técnicas Indirectas para calcular demanda potencial. URL: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/tecnicas.htm>. Descargado: 11/10/2010.

2 pares (Resultado de encuesta); por consiguiente serian 745,591 pares de calzado al año de demanda.

El potencial de ventas de calzado de la empresa tanto para los locales comerciales como para la venta por catálogo, se obtiene de los resultados de la Investigación Cuantitativa (porcentaje de disposición de compra de calzado en la empresa, número de pares que compra al año la población potencial y precio promedio de pago). Por consiguiente el potencial de ventas en dólares y en unidades en un escenario esperado sería:

Tabla No. 2.4

NÚMERO DE CLIENTES DISPUESTOS A COMPRAR CALZADO	
TOTAL CLIENTES ESTIMADOS DE LA EMPRESA	3,445
% PERSONAS DISPUESTAS A COMPRAR	52.60%
TOTAL CLIENTES QUE COMPRARÍAN CALZADO EN ESTABLECIMIENTOS	1,812
TOTAL DE CLIENTES QUE COMPRARÍAN CALZADO POR CATÁLOGO (30% de cantidad en establecimientos)	544
TOTAL CLIENTES DISPUESTOS A COMPRAR	2,356
# PARES COMPRADOS AL AÑO	1
TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES AL AÑO	2,356

Fuente: Encuesta y Empresa El cuero ARAMIS Cia. Ltda.
Elaborado por: Autora. n: 384

Tabla No. 2.5

POTENCIAL DE VENTAS EN DOLARES AL AÑO	
TOTAL CLIENTES QUE COMPRARÍAN CALZADO (catálogo + establecimientos)	2,356
PRECIO PROMEDIO DE UN PAR DE ZAPATOS DE CUERO	\$55.00
TOTAL DE VENTAS AL AÑO	\$129,580.00

Fuente: Encuesta y Empresa El cuero ARAMIS Cia. Ltda.
Elaborado por: Autora. n: 384

En lo que se refiere a las ventas por catálogo de calzado se propone que le 30% de las unidades vendidas en los locales comerciales serán los que se venderán

por este tipo de venta, ya que es un número conservador para iniciar actividades en este tipo de venta.

2.4.4. La Competencia y sus ventajas

Los principales competidores para la empresa son las cadenas de almacenes MARCELO, PAYLESS SHOESOURCE, PONTI, BUESTAN Y CACERES.

MARCELO (ARCAVAL S.A.), es una empresa dedicada a ofrecer calzado para dama y caballero de tipo formal, casual y deportivo, así como también marroquinería y maletería, pero en menor proporción. Su principal estrategia es ubicarse en los principales mercados del país que son Quito y Guayaquil, de esta forma cubre la región Costa y Sierra, colocando puntos de venta en los centros comerciales de mayor prestigio de las mencionadas ciudades; *MARCELO* abarca un segmento de mercado más grande, ya que atiende con sus productos a niños y jóvenes en temporadas especiales (escolar) y sus precios son mayores en comparación de sus competidores.

Payless ShoeSource, Inc. es el minorista más grande del calzado en los Estados Unidos. La empresa cuenta con alrededor de 4.700 tiendas en 50 estados, así como Puerto Rico, Guam, Saipán, Islas Vírgenes de los EE.UU., Canadá, Centroamérica, el Caribe, Ecuador y Japón. Payless ha construido su éxito, ofreciendo una gran selección de zapatos a precios asequibles. Ha sido capaz de mantener sus precios entregando un formato de auto-servicio, así como también manteniendo un estricto control sobre la estructura de costos y siendo eficientes en abastecimiento y control de inventarios. Esta cadena tiene como cliente objetivo a mujeres de 18 a 44 años de edad y se estima que el 40 por ciento de las mujeres en este grupo objetivo comprarán por lo menos un par de zapatos en una tienda Payless¹². En Ecuador la franquicia está en todos los centros comerciales

¹²ENOTES (2007): Company Histories. URL: <http://www.enotes.com/company-histories/payless-shoesource-inc>. Descargado: 11/10/2010.

más importantes de Quito, así como en la Av. Colón y en la calle Guayaquil; se maneja con los mismos lineamientos de las tiendas en Estados Unidos y ofrece zapatos tanto de piel sintética, tela y cuero.

PONTI (GRUPO ZAP S.A.), es una empresa que comercializa calzado de cuero para hombres, mujeres y niños de estrato social medio y medio alto; su enfoque es la venta al por menor, con lo cual esta se convierte en su principal estrategia de mercado. Su ubicación son las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; en Quito está en los principales centros comerciales y cuenta con un outlet en el centro histórico de la ciudad; sus precios son mayores a los de Payless Shoes, pero similares a los de Marcelo, ofrecen calidad, confort estilo, moda, tendencia y diseño en su calzado.

BUESTAN, es una empresa confeccionista de calzado con sede en Quito, produce calzado de cuero para hombres, mujeres y niños, su segmento de mercado son las personas de estrato social medio y medio bajos, ya que ofrece calzado escolar y de menor precio que las otras empresas. Su ventaja competitiva es ofrecer una gran variedad de tallas, modelos y bajo precio en un solo lugar llamado Zona Franca. Además tiene establecimientos en algunos centros comerciales de Quito

CACERES es una empresa fundada en la ciudad de Quito en el año de 1954, posee 11 tiendas en diferentes ciudades del país (Quito, Cuenca, Ibarra y Ambato), trabaja con más de cincuenta sociedades vinculadas al diseño, producción y comercialización de calzado urbano. Su gestión está basada en innovación y flexibilidad, por lo cual se ha convertido en uno de los grupos de desarrollo de calzado más importantes del país. Su segmento de mercado es hombres y mujeres mayores de 25 años, de estrato social medio altas y altas, sus precios son adecuados para su tipo de cliente y están entre los más altos de la competencia.

2.4.5. Participación de Mercados y Ventas de la Industria

Actualmente para la importación de calzado se debe pagar un arancel ad-valorem del 10% y un arancel específico de 6 USD por par ¹³, por lo cual han disminuido las importaciones de dicho producto y se ha generado un gran aumento de la oferta de calzado de fabricación nacional porque existe una sobre demanda del los consumidores. Mirando este panorama y al examinar que clientes de la empresa ARAMIS preguntan por calzado, ya que no encuentran con facilidad, se decide implementar la línea de calzado de cuero para hombre y mujer, dándole un valor agregado de calidad, confort y garantía en el producto. Aumentado en un 92.3% el nivel de ventas al primer año de implementación de este plan de negocios y teniendo un 2.82% de participación de mercado dentro de pequeños negocios de la industria de comercio al por menor de calzado de cuero y prendas de vestir (Ver anexo 5).

¹³ COMEXI (2010): Consejo de Comercio Exterior e inversiones. URL: http://www.comexi.gov.ec/reso_docs/resolucion550.pdf. Descargado: 19/10/2010

CAPÍTULO 3

PLAN DE MARKETING

Realizada la investigación de mercados y con resultados favorables para el presente plan de titulación, el siguiente plan pone énfasis en procedimientos eficientes para la introducción de la nueva línea de productos y su posicionamiento en el mercado.

3.1. Estrategia General de Marketing

La estrategia general de la empresa El cuero Aramis Cia. Ltda. es ofrecer una nueva línea de producto, que es calzado de cuero tanto para hombres y mujeres, diferenciándose de la competencia ya que se garantiza que el producto es fabricado con cuero legítimo de alta calidad y además se tendrá una ventaja competitiva que es la implementación de venta por catálogo de los mismos.

3.1.1. Estrategias de Producto

- ✓ Ofrecer calzado con altos estándares de calidad tanto en materia prima como en confección, para esto se escogerá minuciosamente a nuestros proveedores.
- ✓ Entregar un calzado de cuero cómodo, con plantilla hipoalergénica-ergonómica y suela anti-deslizante.
- ✓ Se empezará a vender zapatos de tipo formal (ejecutivos),
- ✓ Como estrategia de entrada se ofrecerá botas y botines de mujer de suela de fibra anti-deslizante que es muy importante para el bienestar de los clientes; después se implementará la línea de botines y botas de hombres puesto que la investigación de mercados arrojó que un considerable número de personas buscan este tipo de calzado.
- ✓ La estrategia principal es implementar un catálogo con 37 modelos de zapatos para hombre y mujer.

3.2. Política de Precios

Se tomará una estrategia de penetración, ofreciendo calzado a un precio menor que la competencia, pero alineado con los resultados de la investigación de mercados, lo cual permite lograr una rápida participación en el mercado meta y obtener una mejor acogida tanto en clientes nuevos como en existentes.

También se seguirá una estrategia de precios para una línea de producto, ya que se va a ofrecer calzado, botas y botines para mujer, por lo cual el precio es diferenciado en estas tres categorías.

Los precios que a continuación se muestran toman en cuenta la cantidad demandada esperada para 9 meses del primer periodo (2.035 pares de zapatos de abril a diciembre), los costos y el porcentaje de utilidad deseado según el tipo de calzado. (Ver anexo 6)

Tabla No. 3.1
Precios estimados por tipo de calzado en escenario esperado

PRECIO FINAL ESCENARIO ESPERADO					
TIPO DE CALZADO	CANTIDAD	COSTOS TOTAL	% UTILIDAD	VENTAS	PRECIO VENTA UNITARIO
Zapato Hombre Planta TR	317	\$ 14,148.41	9.0%	\$ 15,421.76	\$ 48.58
Zapato Hombre Suela	212	\$ 10,913.61	9.0%	\$ 11,895.83	\$ 56.21
Zapato Mujer Mocasín	468	\$ 19,830.22	14.3%	\$ 22,665.94	\$ 48.43
Botas Mujer	208	\$ 11,316.00	18.3%	\$ 13,386.83	\$ 64.50
Botas Mujer en Punta	208	\$ 1,108.45	20.5%	\$ 13,385.69	\$ 64.49
Botas 3/4 Pierna Mujer	104	\$ 5,139.13	21.5%	\$ 6,244.04	\$ 60.17
Media Bota	166	\$ 7,558.44	24.0%	\$ 9,372.47	\$ 56.45
Botín	187	\$ 8,129.66	21.0%	\$ 9,836.89	\$ 52.66
Bota Plana 1	83	\$ 3,779.22	20.0%	\$ 4,535.07	\$ 54.63
Bota Plana 2	83	\$ 3,949.41	18.5%	\$ 4,680.05	\$ 56.37
TOTAL	2035	\$ 5,872.56		\$ 111,424.57	

Fuente: EMPRESA ARAMIS Elaborado por: Autora

3.3. Táctica de Ventas

El presente plan de negocios va a implementar dos tácticas de ventas que son las ventas directas o por catálogo y las ventas en mostrador.

Se eligió la venta directa porque es un nuevo canal de distribución para productos singulares como calzado y no aumenta los gastos en promoción y publicidad asociados a la venta en locales comerciales y distribuidores autorizados; además provee oportunidades de negocios accesibles a individuos que buscan fuentes alternas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa; con esta alternativa los consumidores se benefician de la comodidad y el servicio que provee, así como de la demostración, explicación personal del producto, la entrega a domicilio y hasta de las garantías de satisfacción.

Se aumentará la línea de calzado de cuero en los establecimientos, puesto que la empresa comercializa artículos y prendas de vestir de cuero, con lo cual el tipo de venta será directa mediante atención al cliente por parte del personal de ventas que se encuentra en cada local.

Para la venta por catálogo se empezara reclutando a 10 personas, las cuales conocen y han trabajado en este tipo de venta y su cartera de clientes está sectorizada, es decir 4 representantes serán escogidas porque poseen clientes en el sector norte de la ciudad, las siguientes 3 serán porque tienen clientes en el sur y las restantes porque sus clientes están el centro norte. Pero si se tomará en cuenta a nuevas personas que deseen incursionar en este tipo de ventas.

3.3.1. Perfil del vendedor/a

Los vendedores que serán parte de la empresa deben poseer la mayoría de las siguientes cualidades que son actitudes, habilidades y conocimientos¹⁴.

¹⁴ REID, A. "Las Técnicas Modernas de Venta y Sus Aplicaciones". Editorial Diana, 3ed, Madrid, Página 17 - 24.

Tabla No. 3.2
Actitudes del Perfil de vendedor/a

ACTITUDES	
Compromiso	Ser parte de la empresa, perseguir los mismos objetivos organizacionales y mantener buenas relaciones con clientes ya que son parte de la imagen de la compañía.
Determinación	Ser firme con los compromisos adquiridos tanto en la empresa, con los clientes y con uno mismo.
Entusiasmo	Mostrar pasión por las actividades que realiza.
Paciencia	Manifiestar calma y tolerancia ante situaciones difíciles o complicadas.
Dinamismo	Ser activo y diligente en todas las acciones.
Responsabilidad	Cumplir con las normas y políticas de la empresa, así como también con los compromisos con los clientes.
Coraje	Tener valor, audacia y persistencia ante adversidades
Honradez	Ser integro, recto, pulcro en sus actividades diarias.

Fuente: EMPRESA ARAMIS / Libro: Las Técnicas Modernas de Venta y Sus Aplicaciones.
Elaborado por: Autora

Tabla No. 3.3
Habilidades del Perfil de vendedor/a

HABILIDADES	
PERSONALES	PARA LAS VENTAS*
Saber escuchar	Habilidad para encontrar clientes
Tener buen retentiva	Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.
Ser creativo	Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes.
Trabajar en equipo	Habilidad para persuadir al cliente.
Ser auto disciplinario	Habilidad para cerrar la venta.
Tener tacto	Habilidad para brindar servicios posventa.
Poseer facilidad de palabra	Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.
Ser empático	

* Estas habilidades se van forjando y perfeccionando dentro de la compañía.

Fuente: EMPRESA ARAMIS / Libro: Las Técnicas Modernas de Venta y Sus Aplicaciones. **Elaborado por:** Autora

Tabla No. 3.4
Conocimientos del Perfil de vendedor/a

CONOCIMIENTOS	
De la empresa	Historia, misión, visión, objetivos, políticas de venta, formas de pago, garantías, software.
De los productos	Características de los productos, durabilidad, materia prima de la cual están hechos, usos, reconocimiento de cuero y piel sintética, modelos nuevos y viejos, ventajas y desventajas, beneficios.
Del mercado	Saber cuáles son los clientes actuales y potenciales, cuales son los competidores, los precios de la competencia, saber que ofertas o beneficios son de mayor impacto, nuevos gustos y preferencias de los clientes. Conocer sobre venta directa o haber participado en venta por catálogo.

Fuente: EMPRESA ARAMIS / Libro: Las Técnicas Modernas de Venta y Sus Aplicaciones. **Elaborado por:** Autora

En cuanto a comisiones previstas para el personal que va a vender por catálogo se estima que obtendrán el 20% en calzado casual de dama y caballero y 12% en botas y botines del precio de venta al público sugerido por la empresa.

Las metas de ventas proyectadas para el escenario esperado están basadas en el crecimiento de la Industria Manufacturera de productos textiles, cuero y artículos de cuero y de la Industria de Comercio al por Mayor y Menor, así como también del boom en ventas que ha experimentado el sector del cuero y calzado en el 2008 y 2009 arrojando un 18% de crecimiento promedio (Ver anexo 7); con lo cual las ventas para los siguientes años sería:

Tabla No. 3.5
Proyección de Ventas Escenario Esperado

Periodo				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 111,424.57	\$ 158,159.92	\$ 196,084.78	\$ 243,104.83	\$ 301,097.96

Elaborado por: Autora, Anexo 8.5

3.4. Política de Servicio al Cliente y Garantías

3.4.1. Garantías

Los clientes que adquieran calzado tanto en los establecimientos como por catálogo tendrán la siguiente garantía:

“El producto es de cuero legitimo y natural por lo cual si hay marcas, rayas o variaciones de color es muestra que está elaborado con cuero natural. Es hecho con excelentes acabados y se tendrá opción a cambio por otro igual o similar dentro de 30 días subsiguientes a la compra, siempre y cuando muestren defectos de fabricación al momento del armado, costuras mal hechas, faltantes de accesorios, roturas, entre otros.

Para los productos comprados por catálogo y muestren los defectos mencionadas en el párrafo anterior, tendrán la

opción de cambio y/o devolución dentro de los 3 días subsiguientes a la entrega como lo indica el Art.45 de la Ley Orgánica de defensa del Consumidor”.

Queda en claro que según el Art. 11 de la Ley Orgánica de defensa del Consumidor, este tipo de producto no tiene obligación de extender garantía por parte del proveedor, pero gracias a la experiencia de la compañía se desea brindar un beneficio más a los clientes.

3.4.2. Capacitación del producto

Se va a dictar capacitación para los vendedores/as de los locales comerciales y para cada una de las promotoras de ventas (catálogo) que se inscriban; dicho programa radica en cuatro etapas:

- ✓ La empresa
- ✓ Producto / el calzado de cuero
- ✓ Normas de atención al cliente
- ✓ Beneficios para el cliente

Para los vendedores/as de los establecimientos solo se los capacitará una vez y con énfasis en la nueva línea de productos, para las representantes de ventas por catálogo, la capacitación se llevara a cabo en un día a convenir entre ambas partes ya que tendrá una duración de 2 horas mínimo.

Las etapas anteriormente mencionadas tienen varios temas y se muestran en el siguiente cuadro, las mismas que serán impartidas mediante charlas, videos y demostraciones por el personal de la compañía y por empresas especializadas en los temas cuando lo amerite.

Tabla No. 3.6
Temas de Capacitación

ETAPA	TEMAS
La empresa	1. Historia, misión, visión, objetivos,
	2. políticas de venta, formas de pago, garantías
	3. Comisiones, tiempos de entrega, devoluciones, ofertas
El calzado de cuero y sus características	1. Reconocimiento de cuero natural
	2. Calzado y sus partes
	3. Modelos y tallas
Normas de atención al cliente	1. Pasos a seguir
	2. Persuadir a la compra
Beneficios para el cliente	1. Formas de pago
	2. Descuentos, ofertas y regalos
	3. Garantías
	4. Entregas

Fuente: EMPRESA ARAMIS Elaborado por: Autora

3.4.3. Servicio al Cliente

Para optimizar el servicio que se brinda al cliente, se tomarán en cuenta las siguientes normas a seguir por parte del personal de ventas de la compañía.

- ✓ Salude con entusiasmo y siempre diferente.
- ✓ Atienda al cliente que mira y/o pida un artículo o prenda.
- ✓ Entregue el artículo o prenda para que lo aprecie, pruebe y vea como luce.
- ✓ Guíelo en la compra y dele varias alternativas.
- ✓ Mencione que puede tener el 10% de descuento en efectivo; 3 y 6 pagos sin intereses con tarjeta de crédito, ó reservas de hasta 30 días.
- ✓ Diga que si no hay un artículo ó prenda se puede buscar en otro almacén.
- ✓ Mencione que todas las semanas hay mercadería nueva.
- ✓ Preocúpese del cliente o busque una mejor forma de pago ó precio;
- ✓ Entregue tarjetas de presentación cuando el cliente deje el establecimiento.
- ✓ Despídase cortésmente y diga que regrese ya que fue un placer atenderlo.

Para saber el nivel de satisfacción de nuestros clientes, se realizará una pequeña encuesta telefónica (cuatro preguntas) en cada ciclo de ventas de la organización, la obtención de los números telefónicos se debe a que en cada emisión de factura se requiere los datos de los clientes (para puntos de venta).

La encuesta será:

- a. El servicio de atención que recibió por parte de los vendedores en el local comercia fue:
Pésimo-Malo- Regular-Bueno-Excelente
- b. Después de comprar (calzado, maletería, prendas de cuero, etc.) en nuestra tienda usted se encuentra:
Muy Satisfecho- Satisfecho-Insatisfecho- Muy Insatisfecho
- c. ¿Volvería a comprar en nuestra empresa?
Si- No- Tal vez
- d. ¿Alguna recomendación en cuanto al producto o al servicio brindado?

En cuanto a los clientes de venta por catálogo, las representantes realizarán la misma encuesta después de la entrega el producto y los resultados serán manejados estrictamente por los jefes de cada departamento.

3.5. Promoción y Publicidad

La promoción es la comunicación de la empresa con el fin de informar, persuadir y recordar a los potenciales clientes sobre un producto o servicio.

La mezcla de promoción tiene 4 partes: La publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y las ventas personales.

3.5.1. Publicidad

Se realizará publicidad en varios medios y el presupuesto asignado para el primer año esta detallado en el anexo 9:

Tabla 3.7
Publicidad en medios, costos y frecuencia.

DIARIOS			
	Sección	Costos	Veces
Metro Ecuador	Crónica	\$ 500.00	4
Telégrafo	Sección A	\$ 406.00	4
Telégrafo (inserto)	5000 insertos	\$ 0.11	1
REVISTAS			
	Sección	Costo	Veces
Revista Cuota Fácil	Indeterminada	\$ 600.00	1
RADIOS			
	Programa	Costos por mención	Veces
HCJB	Al oído	\$ 12	20 días
	café y chocolate	\$ 10	20 días
INTERNET			
	Sección	Costos	Veces
EMAILS A 300.000 PERSONAS		\$ 120.00 (un solo pago)	12
Pagina Web EL COMERCIO	Home	\$ 10.00	28 días

Fuente: DIARIO TELÉGRAFO, EL COMERCIO, METRO ECUADOR, REVISTA CUOTA FÁCIL RADIO HCJB Y EMPRESA ECUASERVICIOS COMERCIALES

Elaborado por: Autora

Además de publicitar en medios la empresa pretende que se produzca un publicidad de boca a boca cuando los clientes de los establecimientos compren zapatos de cuero u otro artículo; esto también conlleva que cuando las personas compren por catálogo nuestro nuevo producto y lo utilicen una semana lo recomienden con su círculo social y familiar.

3.5.2. Relaciones Públicas

El cuero Aramis Cia. Ltda. pretende fomentar su imagen mediante: boletines de prensa, patrocinio de eventos sociales y eventos proveedores-compañía

Se mandará boletines de prensa a los diarios *EL COMERCIO*, *METRO HOY* y *EL TELÉGRAFO*. El cual contendrá una pequeña historia y evolución de la empresa y

los locales, detalle de los artículos que se venden y las ubicaciones actuales de los establecimientos. También se pretende enviar otro boletín el cual anuncie que El cuero Aramis Cia. Ltda. incrementará la línea de calzado de cuero en sus locales y también por catálogo. (Estos boletines serán solo para las redacciones de la ciudad de Quito).

Se fomentará la imagen con el auspicio a 2 corredores de élite para la próxima carrera, *ULTIMAS NOTICIAS 15K*, el patrocinio será con camisetas, gorras, calcetines, pantaloneta y transporte para el día de la competencia y días de entrenamiento.

En cuanto a los eventos proveedores-compañía, se estima realizar reuniones informales con cada uno/a de los Gerentes de Ventas o Comercialización de nuestras empresas proveedoras tanto de marroquinería, prendas de vestir y calzado de cuero, a estas reuniones asistirá nuestro Gerente General y de Comercialización; el lugar donde se llevará a cabo será un restaurante en el Centro Histórico de Quito.

A más de lo mencionado anteriormente, se pretende efectuar otras reuniones entre el personal de ventas de nuestros proveedores y nuestro personal de comercialización,

3.5.3. Promoción de Ventas

En esta parte del plan se prevé incrementar la demanda de los consumidores en los ciclos de venta que tiene la empresa, con lo cual se harán sorteos, ofertas y descuentos de temporada, saldos de verano y promociones especiales.

Se efectuará un sorteo al año por la temporada de navidad y año nuevo, cuyo premio es \$300 en compras en cualquier punto de venta de El cuero Aramis Cia. Ltda. Las bases del sorteo son:

- ✓ Participan los números de factura o nota de venta con consumos mayores a \$50.
- ✓ Solo participa una factura o nota de venta por consumidor.

- ✓ Para participar en el sorteo deben constar los datos específicos del consumidor en las notas de venta y factura.
- ✓ No participan las compras realizadas por instituciones públicas o empresas privadas.
- ✓ Participan las compras en pago en efectivo y tarjeta de crédito (pago corriente).
- ✓ No participan menores de 18 años.
- ✓ Para reclamar el premio se debe presentar el original de la factura y credenciales del afortunado.
- ✓ El sorteo se realizará el 02 de enero a las 5pm. frente a un Notario y en presencia de los clientes que deseen asistir.

Los saldos de verano, consiste en mercadería que ha tenido una baja de rotación, tienen desperfectos, son únicos en los establecimientos y tallas de zapatos rezagadas; estas existencias se exhibirán a la entrada de los locales a mitad del precio de venta, y se llevará a cabo en los meses de julio y agosto.

En cuanto a ofertas de temporada, se planea lo siguiente:

Gráfico No. 3.1
Planeación de ofertas por temporada

SAN VALENTÍN	<ul style="list-style-type: none"> •Billeteras, Porta tarjetas, Porta chequeras con el 15% pago en efectivo y 10% con tarjeta de crédito •30% de descuento en chaquetas
DÍA DE LA MADRE	<ul style="list-style-type: none"> •25% de descuento en Chaquetas de mujer •El 2do bolso o cartera a mitad de precio (de mayor o igual valor) •A mitad de precio en calzado seleccionado
DÍA DEL PADRE	<ul style="list-style-type: none"> •30% de descuento en chaquetas de hombre •El segundo par de zapatos con el 50% menos •el 20% en Maletines y Maletas
NAVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> •Todo con el 25% de descuento en pago en efectivo, en toda la mercadería •10% de descuento en Compras con tarjeta de crédito(diferido y corriente)
OTRAS PROMOCIONES (durante todo el año, para artículos de menor rotación)	<ul style="list-style-type: none"> •Calzado a mitad de precio (aquellos que tienen menor rotación) •Por la compra de 2 pares de zapatos , se obsequia un bolso •Por la compra de una chaqueta o maleta de viaje, se obsequia un cinturón y/o monedero

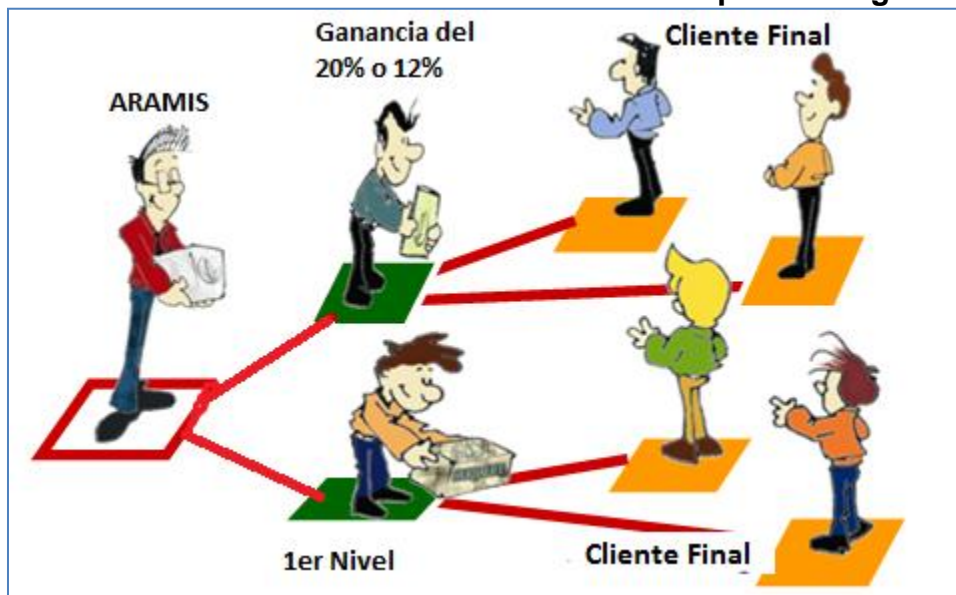
Cada promoción de ventas mencionado tendrá su material promocional respectivo, que son letreros en los estantes, anuncios en las ventanas y en el interior del punto de venta.

3.5.4. Distribución

El cuero Aramis Cia. Ltda es una empresa comercializadora, por lo cual posee un solo canal de distribución y es directo al cliente o consumidor final por los locales comerciales y la venta directa por catálogo.

Para las ventas por catálogo se formará una red o network marketing de un solo nivel, el cual empezará con 10 personas y se las contactará mediante un anuncio en un diario de la ciudad, ganarán el 12% y 20% del precio establecido por la empresa, como se explicó en párrafos anteriores.

Gráfico No. 3.2
Red de ventas por catálogo.



Fuente: El cuero Aramis Cia. Ltda. Elaborado por: Autora

Se establecerá una bodega en el sector centro norte de la ciudad donde se atenderá al personal de ventas por catálogo, en caso de que no exista en bodega el producto requerido, se le indicará al representante que el mismo puede

obtenerlo en un plazo máximo de un mes o puede llevar un modelo similar al cliente sin ningún pago previo y con opción a devolución.

Si el representante no puede acercarse al Centro de distribución (bodega), la empresa puede enviar su pedido por una empresa Courier que sea de mutuo acuerdo y los gastos del flete corren por parte del representante de ventas por catálogo.

En cuanto a la distribución a los locales comerciales es desde la bodega de venta por catálogo, puesto que en esta llega la mercadería directamente de los fabricantes de calzado (proveedores) y se etiqueta, asigna precios e ingresa al sistema inventario, para luego ser distribuida a los establecimientos según solicitudes de abastecimiento.

CAPÍTULO 4

PLAN DE OPERACIONES Y COMERCIALIZACIÓN

El siguiente capítulo, trata sobre ciclo de operaciones que adoptará El cuero Aramis Cia. Ltda. con la línea de calzado de cuero y su comercialización en los puntos de venta y la bodega de ventas por catálogo.

4.1. Estrategias de Operaciones

La estrategia de operaciones que la empresa implementará es comercializar calzado de cuero de hombre y mujer directamente de los productores o fabricantes al consumidor final, mediante los locales comerciales y por catálogo.

4.2. Ciclo de Operaciones

Se ha identificado el siguiente ciclo de operaciones para la comercialización de calzado en la compañía:

- ✓ Sondeo de mercado de modelos de calzado de hombre y mujer, también de botas y botines de dama.
- ✓ Solicitud de compra o abastecimiento por tallas, modelo, color, género.
- ✓ Cruce de solicitud con el presupuesto de compras.
- ✓ Requerimiento de cotizaciones a 3 proveedores (para modelo similares) y si son modelos exclusivos se pide a cada proveedor una nueva cotización o confirmación de precios.
- ✓ Nota de Pedido para adquisición a proveedores.
- ✓ Entrega de pedido de los proveedores (21 días)
- ✓ Ingreso a bodega de la empresa (revisión hoja de pedido con mercadería entregada)
- ✓ Pago a proveedores (30, 60 y 90 días)
- ✓ Ingreso de productos al sistema informático, preciado y etiquetado.

- ✓ Distribución según requerimientos a locales comerciales y bodega de venta por catálogo

Ciclo de operaciones para establecimientos y bodega de venta por catálogo

Establecimientos	Bodega de venta por catálogo
✓ Transporte de mercadería a establecimientos.	✓ Revisión fiscal y con el sistema de la mercadería.
✓ Ingreso y revisión de mercadería en los puntos de venta.	✓ Ubicación de calzado en sus respectivas cajas en estanterías. (por modelo-talla-color)
✓ Ubicación, almacenamiento y exhibición de calzado.	✓ Exhibición de nuevos modelos en Showroom.
✓ Venta (Facturación, retenciones, descarga del sistema inventario, entrega)	✓ Ingreso de nota de pedido de agentes de venta por catálogo.
✓ Post Venta (reclamos-devoluciones-cambios).	✓ Venta (Facturación, retenciones, descarga del sistema inventario, entrega)
✓ Ingreso de mercadería por cambio o devolución	✓ Post Venta (reclamos-devoluciones-cambios)
	✓ Ingreso de mercadería por cambio o devolución

Este ciclo se aplica de igual forma cuando haya faltantes en los establecimientos, para lo cual se realiza una “*solicitud de abastecimiento*” como un proceso adicional.

Se estima que para el primer año se tendrá una comercialización esperada de 2.035 pares de zapatos, pero se mantiene la idea que puede ser mayor, porque cada uno de los clientes de la compañía puede comprar los dos pares que dice en los resultados de la investigación de mercados.

Existe variaciones de ventas en el tipo de negocio, estas se dividen en 4 ciclos en el año que son:

CICLO 1 Enero – Marzo	CICLO 2 Abril – Junio	CICLO 3 Julio - Septiembre	CICLO 4 Octubre - Diciembre
---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

Y se realizaran los pedidos en los últimos días de los meses de marzo, junio y noviembre estimando el nivel de ventas esperado, tendencias en modelos-cuero- colores-estación del año y productos con mayor demanda. No se realizará pedidos en septiembre ya que se realizará venta de saldos, donde saldrá mercadería de baja rotación.

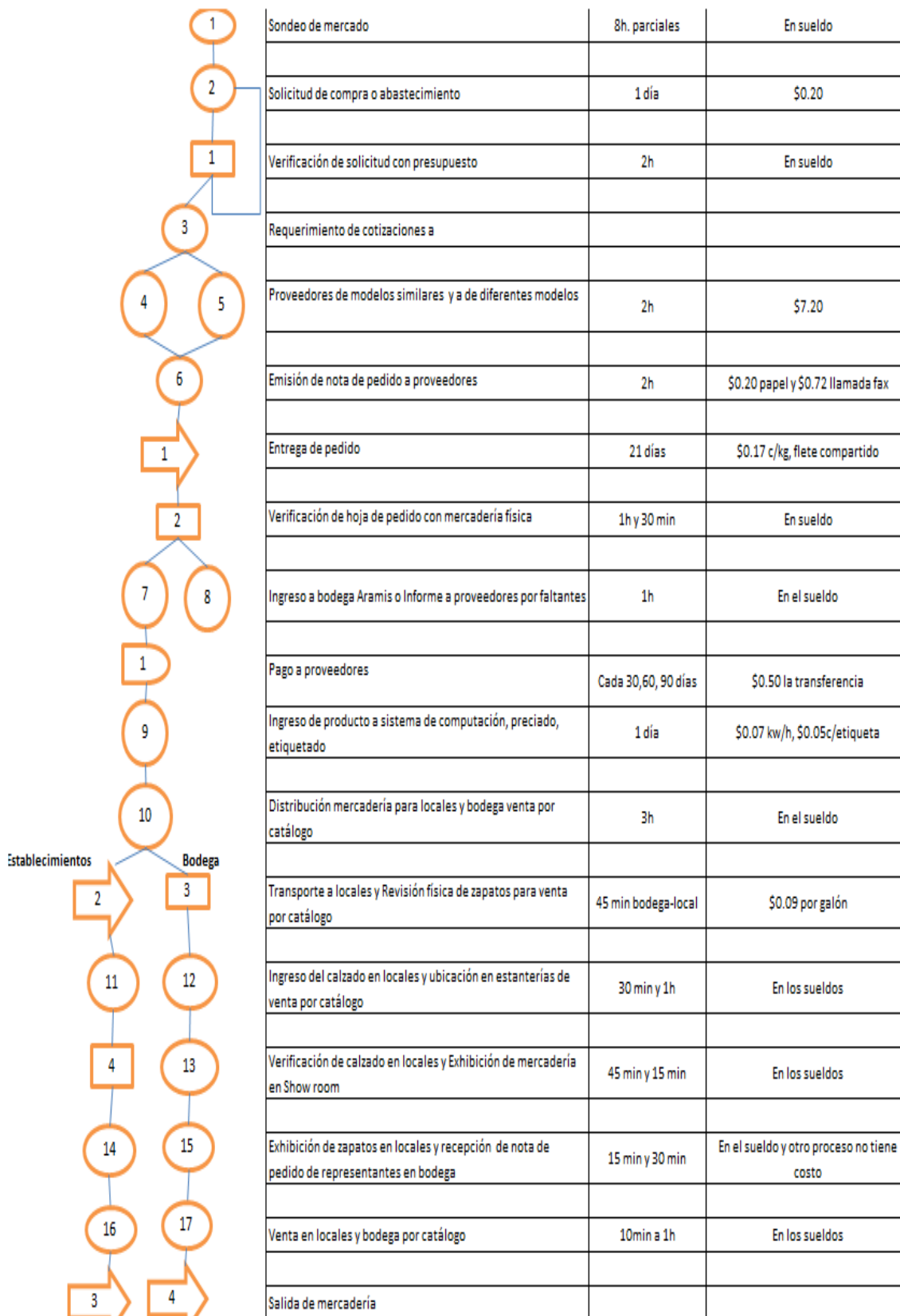
4.2.1. Flujograma de procesos

Los Diagramas de flujo son dibujos empleados para analizar el movimiento de personas o materiales o productos, ayudan a entender, analizar y comunicar un proceso.¹⁵

El siguiente flujograma muestra en síntesis las actividades que se realizarían con la implementación de calzado de cuero tanto en los establecimientos como por catálogo, además de los tiempos y costos que posee cada acción.

¹⁵ RENDER B. HEIZER J. *Principios de Administración de Operaciones*, Editorial Pearson, Sed, Mexico,2004, Páginas 257-259

Gráfico No. 4.1
Flujograma de procesos de calzado



.Elaborado por: Autora

4.3. Requerimiento de Equipos y Herramientas

Para la implementación de ventas por catálogo y calzado en los locales comerciales se necesitará de una bodega, la cual está compuesta de tres ambientes (showroom, bodega, oficina); para este espacio se necesitará:

- ✓ 11 Estanterías de metal para apilar cajas de zapatos
- ✓ Una estantería para etiquetas, precios, papel, entre otros.
- ✓ Un mostrador para despacho
- ✓ Un escritorio (en bodega de la empresa)
- ✓ Un equipo de computación
- ✓ 2 sillas giratorias
- ✓ Un archivador
- ✓ 4 paneles de madera para exhibición. (en bodega de la empresa)
- ✓ 40 repisas de paneles para exhibición de calzado. (en bodega de la empresa)
- ✓ 2 espejos (en bodega de la empresa)
- ✓ Un taburete rectangular, para espera de clientes. (en bodega de la empresa)

Para los puntos de venta se necesita:

- ✓ 4 calzadores de metal
- ✓ 4 expansores de calzado
- ✓ 3 taburetes cuadrados.

Los requerimientos de herramientas para los establecimientos son en base al número de los mismos y a lo que necesitan para la que los clientes puedan probarse el calzado.

4.4. Instalaciones y Mejoras

El lugar escogido para bodega y distribución del calzado posee las instalaciones de agua, luz y telefonía fija; por lo cual se implementaría una instalación de internet para el equipo de computación y una instalación de luces fluorescentes (dicróicos) y paneles de madera para el showroom. Una vez

realizada la inspección del Cuerpo de Bomberos de Quito se efectuará las adecuaciones necesarias en caso de incendios o accidentes.

4.5. Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico

Se ha mencionado que para implementar la línea de calzado en la empresa se necesitará de una bodega o centro de distribución y acopio, la misma que está ubicada en la ciudad de Quito, sector norte, en la Av. Mariana de Jesús e Italia, consta de 290m² y está compuesta de 3 ambientes:

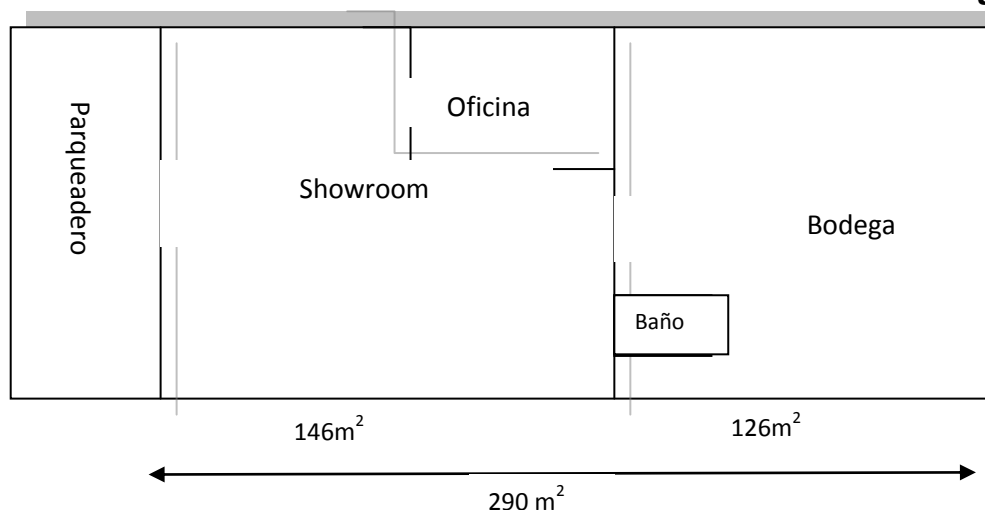
- ✓ Showroom (110 m²)
- ✓ Oficina (36 m²)
- ✓ Bodega (126 m²)

Esta bodega, es adecuada para el tipo de negocio, ya que al poseer un showroom permite exhibir el calzado de cuero a los representantes de venta por catálogo, así también el poseer en el mismo lugar una bodega amplia ayuda a que la mercadería se despacho inmediatamente y la oficina permite llevar la administración de las ventas por catálogo, inventario, distribución y acopio de zapatos en el mismo lugar.

Esta bodega cuenta con parqueadero en la parte de afuera, permitiendo accesibilidad tanto para clientes, como proveedores.

Plano esquemático de bodega

Grafico No. 4.2
Planos de bodega



4.6. Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios

El software integrado a la nueva actividad, permite manejar de manera eficiente la cantidad y detalle de productos más vendidos, de menor rotación y los tiempos de ingreso y salida. Lo que permite planearla la adquisición y salida de la mercadería según los ciclos de venta ya identificados equilibrando el nivel de inventario tanto en los puntos de venta como en la bodega de ventas por catálogo.

4.7. Aspectos Regulatorios y Legales

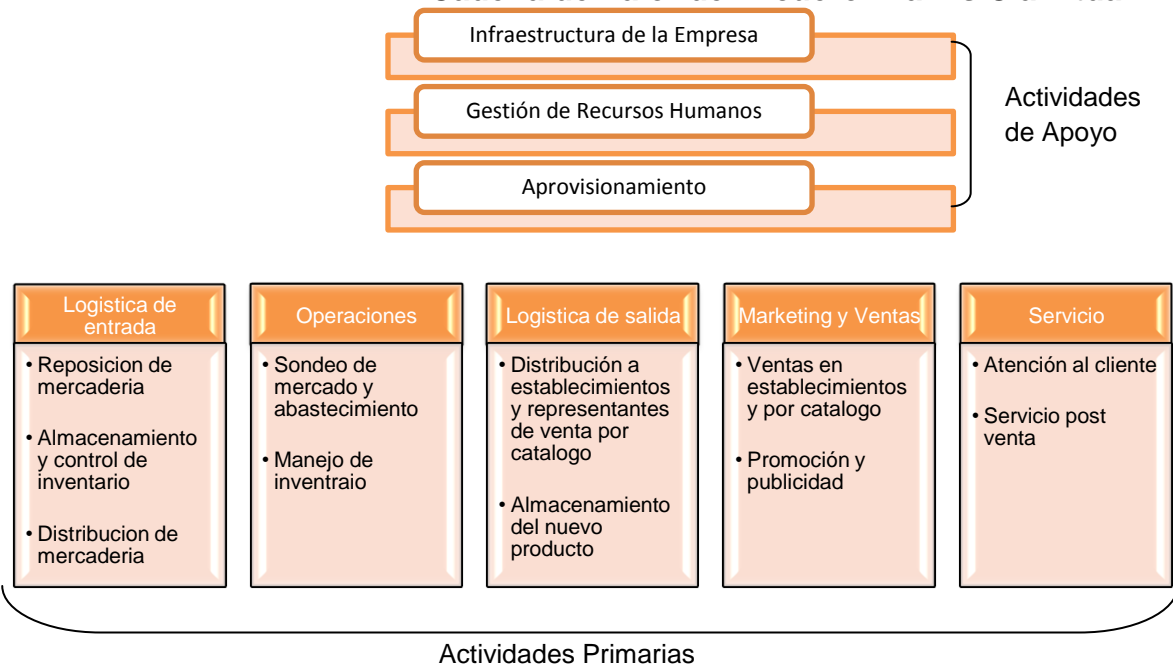
El cuero Aramis Cia. Ltda. es una empresa comercializadora y para el funcionamiento del centro de distribución y acopio (bodega) se necesita:

- ✓ Patente municipal, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- ✓ Inspección y Permiso de funcionamiento, otorgado por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.
- ✓ Autorización de apertura de nueva sucursal, por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

4.8. Cadena de Valor

Grafico No. 4.3

Cadena de Valor de El cuero Aramis Cia. Ltda.



Fuente: Libro "Estrategia Competitiva" de Michael Porter. **Elaborado:** Autora

Actividades Primarias

4.8.1 Logística de Entrada

4.8.1.1. Recepción de mercadería

El cuero Aramis Cia. Ltda. trabajará directamente con fabricantes de calzado (LITARGMODE – PRODUCALZA – CREACIONES GUSMAR - CALZADO ARMANDINY) de cuero del país, lo que permite una rápida recepción de mercadería, tomando un tiempo máximo de entrega en las bodegas de 21 días y un mínimo de 18 días cuando los pedidos son pequeños; además los la mayoría de proveedores están ubicados en la ciudad de Ambato lo que disminuye el costo de flete y tiempo de transportación del calzado.

4.8.1.2. Almacenamiento y control de inventario

El centro de acopio y distribución que se planea tener es espacioso para la cantidad de pares de zapatos que se espera vender en los próximos años y permite la fácil ubicación y visualización de los mismos.

En cuanto al control de inventario será eficiente ya que el sistema operativo (software) permitirá conocer que calzado existe en bodega (los de menor demanda) para planear nuevas adquisiciones.

4.8.1.3. Distribución de mercadería

El poseer una bodega en el centro norte de Quito es una ventaja, ya que esta cerca de los puntos de venta de la empresa y es de fácil acceso para los representantes de venta por catálogo, a más de que no incurre en mayores gastos de transportación a los locales comerciales.

4.8.2. Operaciones

4.8.2.1. Sondeo de mercado y abastecimiento.

Se observa cómo se comporta el mercado en cuanto a gustos y preferencias del consumidor y a tendencias de colores-moda- texturas para la adquisición de mercadería nueva y de mayor rotación.

4.8.2.2. Manejo de inventario

El sistema operativo de la empresa también permite estar al tanto de los tipos de calzado de mayor demanda en cada ciclo de venta y de cuales no tienen mucha rotación, permitiendo planear las nuevas adquisiciones y promoción de ventas para la venta de mostrador y por catálogo.

4.8.3. Logística de Salida

4.8.3.1. Distribución a establecimientos y representantes de venta por catálogo

EL calzado almacenado en bodegas es distribuido a los locales comerciales según la solicitud de abastecimiento que generen cuando disminuya el número de inventario de cada local o cuando los asesores de compra indiquen que los clientes desean adquirir cierto zapato que no existe en los locales por su alta demanda.

La distribución a los representantes de venta por catálogo es directa desde el centro de acopio y distribución o mediante empresas Courier a los domicilios y lugares de trabajo de los representantes.

4.8.3.2. Almacenamiento del nuevo producto

Cada punto de venta posee su propia bodega, lugar donde también se guardará el nuevo producto (calzado) por colores, tallas y modelos; en cuanto a la venta por catálogo el centro de acopio y distribución posee el espacio suficiente para el bodegaje del calzado para este tipo de venta.

4.8.4. Marketing y Ventas

4.8.4.1. Ventas en establecimientos y por catálogo

Cada local comercial posee sus vendedores o asesores de compra, los mismos que conocerán sobre el nuevo producto e inducirán a los clientes a su adquisición mediante los beneficios que brinda el calzado de cuero.

Las ventas por catálogo están dirigidas por representantes inscritos en la compañía que en un inicio serán 10, los mismos que obtendrán el catálogo de la empresa y cierta capacitación sobre el calzado de cuero y como venderlo.

4.8.4.2. Promoción y Publicidad

Se utilizará los medios publicitarios ya de definidos en el Plan de marketing y se realizará promoción de ventas o publicidad POP en cada punto de venta, siempre tomando en cuenta los ciclos de venta de la empresa. Otro recurso innovador es el catálogo que implica una publicidad de menor costo porque permite posesionar la marca ARAMIS en la mente del consumidor.

4.8.5. Servicio

4.8.5.1. Atención al cliente

El cliente es la razón de existencia de la compañía, por lo cual los vendedores de los locales comerciales están constantemente capacitados para brindar la mejor atención a las personas que visiten las instalaciones, poniendo en práctica las normas de atención al cliente indicadas en la inducción.

4.8.5.2. Servicio post venta

Este servicio va a la par con la garantía que se brinda al adquirir los productos de la compañía, ya que el cliente puede cambiar el artículo, prenda o calzado si no fue de su agrado, si no es su talla o si existen fallas de fabricación.

Actividades de Soporte

4.8.6. Infraestructura de la empresa

La unión de las diferentes aéreas de la empresa como administración, comercialización, contabilidad y planeación son muy importantes para generar actividades eficientes, creando un buen manejo en la nueva línea de de producto que se desea implementar.

4.8.7. Gestión de Recursos Humanos

Las actividades que realiza el departamento de Recursos Humanos como reclutamiento y capacitación en la línea de calzado de cuero es muy importante ya que es el punto de partida para incrementar las ventas de la empresa, se busca reclutar a representantes de ventas por catálogo adecuadas y darles una correcta capacitación para que en el momento de la venta sean certera; asimismo se realizará con el personal de ventas de los locales comerciales.

4.8.8. Aprovechamiento

Se tomará en cuenta los ciclos de venta de la ventas que tiene la compañía, ya que se debe planear como tener el inventario suficiente para cada ciclo, dependiendo de la cantidad de demanda esperada y gustos y preferencias de los consumidores; de igual manera se espera no tener un exceso de mercadería estancada, para lo cual se implementará los estrategias del plan de marketing.

4.9. Análisis de integración hacia delante y hacia atrás.

La integración hacia delante consiste en establecer y tomar control de los distribuidores de una determinada empresa; por lo cual al ser El cuero Aramis Cia. Ltda. una empresa de venta al por menor, no posee distribuidores de sus productos, puesto que los comercializa directamente al consumidor final.

Mientras que la integración hacia atrás busca realizar las actividades de los proveedores (fabricación), para lo cual en estos momentos la compañía analizada carece de capital (perdidas en el ejercicio), para realizar la producción de los artículos prendas y calzado de cuero que comercializa. Pero con la implementación de calzado, se busca obtener mayores márgenes de rentabilidad, generando un crecimiento de la empresa y concibiendo la estrategia de integración hacia atrás. Cabe recalcar que el equipo de trabajo de la empresa posee amplios conocimientos y contactos en el mercado lo que facilitaría dicha estrategia.

CAPÍTULO 5

EQUIPO GERENCIAL

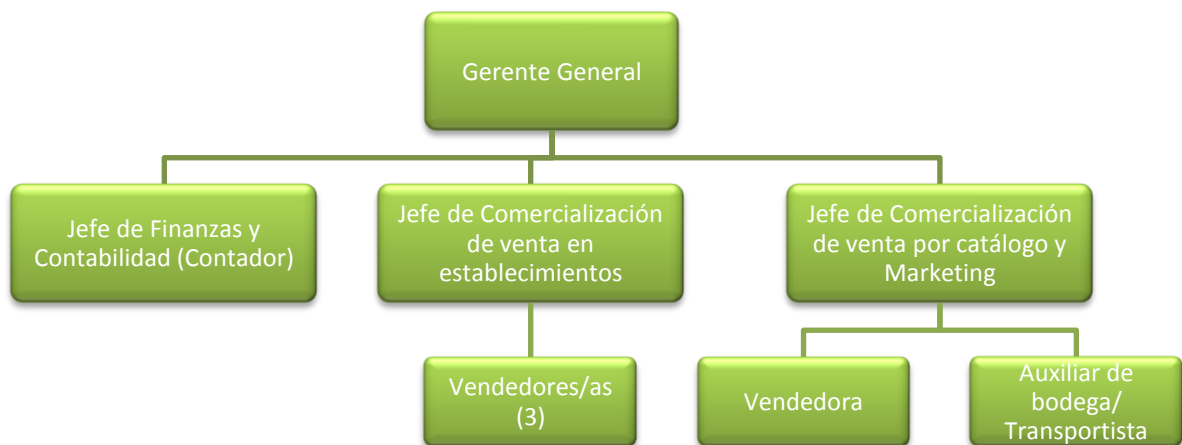
El presente capítulo trata sobre el equipo que se hará cargo de ejecutar el plan de negocios ya que es uno de los principales elementos que los inversores privados miran al momento de poner su dinero en riesgo.

5.1. Estructura Organizacional

5.1.1. Organigrama

El siguiente organigrama muestra como estaría estructurada la empresa

Grafico No. 5.1
Organigrama de El cuero Aramis Cia. Ltda.



Elaborado por: Autora

El cuero Aramis Cia. Ltda. cuenta actualmente con un Gerente General, un Jefe de Finanzas y Contabilidad y un Jefe de Comercialización; pero para la introducción de la línea de calzado de cuero se modificara el área de comercialización, dividiéndola en dos partes que serán Comercialización para establecimientos y Comercialización para venta por catálogo y Marketing, a esta se le asociara todo lo referente al Marketing que necesita la empresa y no se lo ha llevado a cabo por un largo periodo.

5.2. Personal Administrativo clave y sus Responsabilidades

La selección del personal administrativo para la introducción de la línea de calzado de cuero, se la realizará acorde a los requerimientos ya establecidos en los capítulos anteriores, además estas personas deben tener creencias y valores alineados con los de la organización.

5.2.1. Descripción de funciones

Perfil del Gerente General

El Gerente General reportará directamente a la Junta de Accionistas de la compañía, tiene conocimientos sobre el manejo de una empresa comercializadora de artículos y prendas de vestir de cuero. Sus actitudes y habilidades se exponen en el siguiente cuadro:

Tabla No. 5.1
Perfil del Gerente General

ACTITUDES	HABILIDADES
Compromiso	Motivación para dirigir
Determinación	Capacidad de análisis y síntesis
Entusiasmo	Capacidad de escuchar y comunicar
Paciencia	Dotes de mando
Dinamismo	Espíritu de lucha
Responsabilidad	Liderazgo y Trabajo en equipo
Coraje	Empatía
Honradez	Creatividad, disciplina, Integridad moral y ética

Fuente: EMPRESA EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA. Elaborado: Autora

Las funciones y responsabilidades que posee este cargo son las siguientes:

- ✓ Planeamiento estratégico de actividades.
- ✓ Representación legal de la empresa.
- ✓ Dirigir las actividades generales de la empresa.
- ✓ Contratación de personal administrativo.
- ✓ Aprobación de presupuestos e inversiones.
- ✓ Elaboración de presupuestos conjuntamente con el Jefe de Finanzas y Contabilidad.
- ✓ Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa.
- ✓ Emisión de circulares para el personal en general.

- ✓ Control y aprobación de inversiones.
- ✓ Selección de personal.
- ✓ Relaciones con proveedores.
- ✓ Aprobación de presupuesto de promoción y publicidad.
- ✓ Autorizar órdenes de compra y convenios a nombre de la empresa.

Perfil del Jefe de Finanzas y Contabilidad (Contador)

Esta persona reporta al Gerente General y sus actividades se basan en todo lo referente al ámbito impositivo fiscal del Servicio de Rentas Internas y a la contabilidad de la compañía.

Sus habilidades y actitudes son las siguientes:

Tabla No. 5.2
Perfil del Jefe de Finanzas y Contabilidad

ACTITUDES	HABILIDADES
Compromiso	Capacidad para aprender
Determinación	Capacidad de análisis y síntesis
Entusiasmo	Amplitud mental
Paciencia	Capacidad de escuchar y comunicar
Dinamismo	Espíritu de lucha
Responsabilidad	Liderazgo y Trabajo en equipo
Coraje	Empatía y disciplina
Honradez	

Fuente: EMPRESA EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA. **Elaborado:** Autora

Las funciones a que cumple son:

- ✓ Generación y presentación de estados financieros.
- ✓ Custodia de cheques.
- ✓ Realización de depósito y transferencias.
- ✓ Elaboración de nómina
- ✓ Pago a proveedores, nomina e impuestos.
- ✓ Revisión de movimientos contables
- ✓ Declaraciones tributarias.
- ✓ Elaboración de presupuestos conjuntamente con el Gerente General.
- ✓ Sistematización de procesos administrativos

Perfil del Jefe de Comercialización para venta en establecimientos

La persona encargada de este puesto notifica de sus actividades al Gerente General y sus acciones se basan a todo lo referente a ventas en los establecimientos.

Las habilidades que posee son:

Tabla No. 5.3

Perfil del Jefe de Comercialización para venta en establecimientos

HABILIDADES	
PERSONALES	PARA EL CARGO
Saber escuchar	Habilidad para reclutar vendedoras/es
Tener buen retentiva	Habilidad para generar y cultivar relaciones con vendedores/as
Ser creativo	Habilidad para capacitar al personal
Trabajar en equipo	Destreza para persuadir a los clientes.(si el caso lo amerita)
Ser auto disciplinario	Capacidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.
Tener tacto	Trabajo en equipo y liderazgo
Poseer facilidad de palabra	
Ser empático	

Fuente: EMPRESA EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA. **Elaborado:** Autora

Las funciones que tiene son las siguientes:

- ✓ Reclutamiento de personal para ventas en los puntos de venta.
- ✓ Capacitación, motivación y dirección de vendedores/as.
- ✓ Medición y evolución de desempeño de sus inferiores.
- ✓ Manejo del sistema inventarios de los establecimientos (ingresos, egresos, cambios, venta)
- ✓ Relaciones con proveedores.
- ✓ Generación de órdenes de adquisición y abastecimiento de mercadería y calzado.
- ✓ Monitoreo de niveles de satisfacción de los clientes.
- ✓ Planeación de servicios post-venta.
- ✓ Superar y cumplir las metas en ventas, en su área.
- ✓ Análisis de estrategias de ventas en los locales periódicamente.
- ✓ Reporte a Gerencia de desfases, anomalías y nuevos planes.
- ✓ Crear un buen ambiente de trabajo en su área.

Perfil de Vendedores/as (3)

Dichas personas informarán de sus funciones al Jefe de Comercialización de venta en establecimientos y se encargarán netamente de la atención al cliente y venta en los puntos de venta. Su perfil esta descrito en el Plan de Marketing y las funciones a realizar son:

- ✓ Atención al cliente (venta, facturación, servicio post-venta)
- ✓ Manejo de inventario físico y virtual.
- ✓ Ubicación, exhibición de mercadería en estanterías, paneles y vitrinas.
- ✓ Exhibición de material POP en puntos estratégico,
- ✓ Mantenimiento del punto de venta.
- ✓ Recepción e ingreso de nueva mercadería.

Perfil del Jefe de Comercialización para ventas por catálogo y Marketing

Esta persona estará a cargo de todas las actividades referentes a ventas por catálogo de calzado y al marketing de la compañía, reportará directamente al Gerente General de la misma.

Sus habilidades y conocimientos se muestran en los siguientes cuadros:

Tabla No. 5.4
Perfil del Jefe de Comercialización para ventas por catálogo y Marketing

HABILIDADES	
PERSONALES	PARA EL CARGO
Saber escuchar	Habilidad para reclutar representantes de ventas
Tener buen retentiva	Habilidad para generar y cultivar relaciones con los representantes de ventas por catálogo.
Ser creativo	Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes. (MKT)
Trabajar en equipo	Destreza para persuadir a los clientes. (MKT)
Ser auto disciplinario	Habilidad para brindar servicios posventa.
Tener tacto	Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.
Poseer facilidad de palabra	
Ser empático	

CONOCIMIENTOS	
De la empresa	Historia, misión, visión, objetivos, políticas de venta, formas de pago, garantías
De los productos	Características de los productos, durabilidad, materia prima de la cual están hechos, usos, reconocimiento de cuero y piel sintética, modelos nuevos y viejos, ventajas y desventajas, beneficios.
Del mercado	Saber cuáles son los clientes actuales y potenciales, cuales son los competidores, los precios de la competencia, saber que ofertas o beneficios son de mayor impacto, nuevos gustos y preferencias de los clientes actuales y antiguos. Conocer sobre venta directa y comercialización de artículos y prendas de cuero.

Fuente: EMPRESA EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA. **Elaborado por:** Autora

Sus funciones y responsabilidades son las siguientes:

- ✓ Reclutamiento de personal representante de ventas por catálogo.
- ✓ Compensación, motivación y dirección de representantes de ventas por catálogo.
- ✓ Medición y evolución de desempeño de sus inferiores
- ✓ Manejo del sistema inventarios de la bodega de calzado (ingresos, egresos, cambios, distribución, venta)
- ✓ Relaciones con proveedores.
- ✓ Generación de órdenes de adquisición y abastecimiento de calzado.
- ✓ Ejecución de sondeos de mercado para los productos que la empresa comercializa.
- ✓ Realización de planes de marketing según ciclos de venta para los productos.
- ✓ Superar y cumplir las metas en ventas, en su área.
- ✓ Análisis de estrategias de ventas y marketing periódicamente.
- ✓ Manejo de promoción y publicidad.
- ✓ Reporte a Gerencia desfases, anomalías y nuevos planes.
- ✓ Crear un buen ambiente de trabajo en su área.

Perfil de Vendedora de para bodega de ventas por catálogo

Esta persona estará reportará al Jefe de Comercialización de ventas por catálogo y Marketing, manejará en síntesis los despachos de mercadería de la bodega.

Sus actitudes, habilidades y conocimientos serán las mismas especificadas en el capítulo de Plan de Marketing.

Sus funciones y responsabilidades son:

- ✓ Atención a representantes de venta por catálogo.
- ✓ Ingreso, egreso y despacho de mercadería tanto físicamente como en el sistema de inventario.
- ✓ Distribución de nuevas remesas a puntos de venta.
- ✓ Recepción de pedidos de venta por catálogo y encuestas de medición de servicios.
- ✓ Emisión de facturas y notas de crédito.
- ✓ Ubicación estratégica de calzado en el Showroom.
- ✓ Entrega de mercadería a personal autorizado o representantes de ventas por catálogo inscritas.

Perfil del Auxiliar de bodega/ Transportista

Este cargo reportará al Jefe de Comercialización de ventas por catálogo y Marketing y sus funciones serán muy estrechas con la vendedora de la bodega de ventas por catálogo. Posee las habilidades y actitudes de trabajo en equipo, escuchar, dinamismo, empatía.

Sus funciones y responsabilidades son:

- ✓ Recepción de mercadería a bodega.
- ✓ Apilamiento y ubicación de cajas de calzado en la bodega.
- ✓ Distribución y entrega física de calzado a los establecimientos.
- ✓ Mantenimiento de la bodega.
- ✓ Entrega de calzado a vendedora de la bodega cuando lo requiera.

5.2.2. Equipo de trabajo

Para el presente plan de negocios se necesitará de 2 personas, que es la vendedora para la bodega de ventas por catálogo y el auxiliar de bodega.

Hoja de vida de Vendedora para Bodega de ventas por catálogo

Mujer entre 22 y 35 años de edad, soltera o casada, que resida en el sector centro o norte de la ciudad, que tenga conocimientos o estudios en el área de

ventas e informática, experiencia laboral mínima de 2 años, cursos de capacitación en ventas y/o servicio al cliente, excelente presencia, que trabaje bajo presión y en equipo, sea proactiva y maneje buenas relaciones interpersonales,

Hoja de vida de Auxiliar de bodega/ Transportista

Hombre entre 18 y 45 años, soltero o casado, que viva en el sector centro o norte de Quito, que posea licencia de conducir tipo C, que haya tenido estabilidad laboral mínima de 2 años, que sea dinámico, responsable, diligente, organizado con su tiempo y proactivo.

5.3. Compensaciones a Administradores y Propietarios

La siguiente tabla muestra las compensaciones salariales a los administradores de El cuero Aramis Cia. Ltda.

**Tabla No. 5.5
Compensaciones Salariales a Administradores**

CARGO	SUELDO	Luego del 1er Año		FONDOS DE RESERVA	Sueldo Básico		SUELDO MENSUAL NETO DEL EMPLEADO
		9.35%	12.15%		13 ero	14 to	
Gerente General	\$ 950.00	\$ 88.83	\$ 115.43	\$ 79.17	\$ 79.17	\$ 20.00	\$ 861.18
Jefe de Finanzas y Contabilidad	\$ 800.00	\$ 74.80	\$ 97.20	\$ 66.67	\$ 66.67	\$ 20.00	\$ 725.20
Jefe de Comercialización de establecimientos	\$ 750.00	\$ 70.13	\$ 91.13	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 20.00	\$ 679.88
Jefe de Comercialización de ventas por catálogo y Marketing	\$ 750.00	\$ 70.13	\$ 91.13	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 20.00	\$ 679.88

Elaborado: Autora

Los sueldos son establecidos según las funciones que lleva a cabo cada gerente y jefe de área; se otorgará una bonificación a cada empleado si se supera el nivel de ventas esperado anual con la nueva línea de producto, el mencionado consistirá en un sueldo básico unificado (\$264,00), que será pago junto con el decimo cuarto sueldo en el mes de agosto.

No se realizará un plan de remuneración en acciones a los directivos de la entidad, pero se establecerá una reserva estatutaria del 5% de la utilidad neta luego de haberse generado la reserva legal establecida en la constitución de la compañía, permitiendo equilibrar la cuenta de patrimonio.

5.4. Política de Empleo y Beneficios

Una vez realizado el proceso reclutamiento y selección de personal para los cargos de Vendedora y Auxiliar de bodega se procederá a la contratación individual, que es *“el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”*¹⁶. Primeramente se realizará un contrato “a prueba” de noventa días, tiempo en el cual la persona seleccionada efectuará todas las actividades del cargo y si el desempeño es favorable según los jefes inmediatos se procederá a la contratación por un año, caso contrario realizará el pago de prestaciones como lo dice el Código de Trabajo y se buscará a otra persona que sea adecuada. Esta es la política de empleo ejecutada por la empresa El cuero Aramis Cia. Ltda.

Los niveles salariales y benéficos sociales del personal es el siguiente:

¹⁶ Definición, Art.8 , Código de Trabajo del Ecuador.

Tabla No. 5.6
Niveles Salariales y Beneficios Sociales del Personal

CARGO	SUELDO	APORTE INDIVIDUAL	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	Luego del 1er Año	Sueldo	Sueldo Básico	SUELDO MENSUAL NETO DEL EMPLEADO
					9.35%	12.15%	8.33%	
Vendedor/a de establecimientos	\$ 300.00	\$ 28.05	\$ 36.45	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 20.00	\$ 271.95	
Vendedora para bodega para ventas por catálogo	\$ 280.00	\$ 26.18	\$ 34.02	\$ 23.33	\$ 23.33	\$ 20.00	\$ 253.82	
Auxiliar de bodega	\$ 250.00	\$ 23.38	\$ 30.38	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.00	\$ 226.63	

Elaborado por: Autora

5.5. Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores

Los derechos de los socios de la empresa El cuero Aramis Cia. Ltda. esta delineados en su constitución como compañía de responsabilidad limitada y en base al Art. 114 la Ley de Compañías, que establece que tienen los siguientes derechos:¹⁷

- a) *A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;*
- b) *A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;*
- c) *A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;*
- d) *A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;*

¹⁷ Art. 114 de Ley de Compañías

- e) A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;*
- f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;*
- g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;*
- h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.
En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.*
- i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,*
- j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.*

En cuanto a las obligaciones de los socios de empresas de responsabilidad limitada se basan en el Art. 115 de la Ley de Compañías, que expresa que deben:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;*
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;*
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;*
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la*

compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;*
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,*
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.*

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

Los lineamientos para la toma de decisiones se los realizará mediante la conformación de una Junta General, conformada por los 4 socios que posee actualmente la empresa; esta Junta se reunirá para:

- ✓ La designación o remoción de administradores, gerentes o jefes que requiera la compañía,
- ✓ La presentación de Estados Financieros por parte del Gerente General.
- ✓ Considerar la forma de reparto de utilidades, si el caso lo amerita
- ✓ Admisión de un nuevo socio
- ✓ Decidir sobre el aumento o disminución de capital.
- ✓ Resolver la disolución de la empresa.
- ✓ Acordar la exclusión de socios
- ✓ Supervisar el crecimiento de la compañía
- ✓ Exponer nuevas ideas para el crecimiento de la empresa.
- ✓ Resolver problemas legales que no puedan realizar el personal de mandos medios.

La política de votación de la Junta General es de acuerdo al importe de capital social que cada uno de los cuatro socios cedió al momento de la constitución de la empresa.

5.6. Equipo de Asesores y Servicios

El cuero Aramis Cia. Ltda. lleva 20 años en el mercado, razón por la cual conoce todo lo referente a artículos de cuero y prendas de vestir, pero para la implantación de calzado de cuero necesitara asesoría en varios puntos que son:

- ✓ En tácticas de venta para calzado.
- ✓ En manejo del nuevo software de la empresa.
- ✓ Formas de manejar el inventario de productos de baja rotación.

CAPÍTULO 6

CRONOGRAMA GENERAL

El siguiente capítulo trata sobre las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto, así como fechas y personal a cargo de cada una de las mismas. También habla sobre un plan de contingencias en caso de que exista retraso en las actividades

6.1. Actividades necesarias para poner el Negocio en Marcha

Las actividades que se realizarán previas para la implantación de venta de calzado de cuero en los puntos de venta y por catálogo son:

- A.** Selección de modelos de calzado de hombre, mujer, botas y botines y solicitud de compra
- B.** Diseño de catálogo de zapatos
- C.** Impresión del catálogo
- D.** Orden de pedido y entrega de mercadería
- E.** Primer pago a proveedores
- F.** Adquisición y entrega de estantería, mostrador, sillas, teléfonos, equipo de computación, suministros de oficina, software, archivador, taburetes y calzadores
- G.** Adecuaciones a bodega de ventas por catálogo (Centro de Acopio y distribución de El cuero Aramis Cia. Ltda.)
- H.** Adecuaciones en locales comerciales para la nueva mercadería (calzado).
- I.** Ingreso a bodega de El cuero Aramis Cia. Ltda. (revisión hoja de pedido con mercadería entregada)
- J.** Ingreso de productos al sistema informático, preciado y etiquetado
- K.** Distribución del calzado para bodega y locales comerciales.
- L.** Capacitación del personal existente
- M.** Selección y contratación del nuevo personal
- N.** Capacitación del nuevo personal

- O.** Reclutamiento y capacitación de representantes de ventas por catálogo
- P.** Traslado de zapatos de cuero a establecimientos
- Q.** Ingreso y revisión de mercadería en los puntos de venta
- R.** Ubicación, almacenamiento y exhibición de calzado en puntos de venta..
- S.** Revisión de la mercadería de bodega tanto física como con el sistema.
- T.** Ubicación de calzado con sus respectivas cajas en estanterías de bodega. (por modelo-talla-color).
- U.** Exhibición del calzado en Showroom de la bodega
- V.** Publicidad en medios impresos de nueva línea de producto.
- W.** Primeras ventas en establecimientos
- X.** Primeras nota de pedido de agentes de venta por catalogo.

A continuación se muestra el personal a cargo de cada actividad ya descrita en el párrafo anterior.

- A.** Gerente General, y Jefe de Comercialización para venta por Jefe de Comercialización de ventas en establecimientos catálogo y Marketing.
- B.** Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- C.** Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- D.** Gerente General, Jefe de Comercialización de ventas en establecimientos y Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- E.** Jefe de Finanzas y Contabilidad.
- F.** Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing y Jefe de Finanzas y Contabilidad.
- G.** Personal contratado para instalación iluminaria y panales, Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing y personal de empresa proveedoras de equipo de oficina y estanterías.
- H.** Vendedoras de establecimientos, Jefe de Comercialización de ventas en establecimientos y Gerente General.
- I.** Auxiliar de bodega, Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.

- J.** Vendedora de bodega de venta por catálogo, auxiliar de bodega, Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- K.** Vendedora de bodega de venta por catálogo, auxiliar de bodega, Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- L.** Vendedoras de establecimientos, Gerente General, Jefe de Comercialización de ventas en establecimientos y Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- M.** Gerente General y Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- N.** Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- O.** Gerente General y Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- P.** Auxiliar de bodega/ Transportista.
- Q.** Vendedoras de establecimientos y Jefe de Comercialización de ventas en establecimientos.
- R.** Vendedoras de establecimientos.
- S.** Vendedora de bodega de venta por catálogo y auxiliar de bodega.
- T.** Auxiliar de bodega.
- U.** Vendedora de bodega de venta por catálogo.
- V.** Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.
- W.** Vendedoras de establecimientos.
- X.** Vendedora de bodega de venta por catálogo y Jefe de Comercialización para venta por catálogo y Marketing.

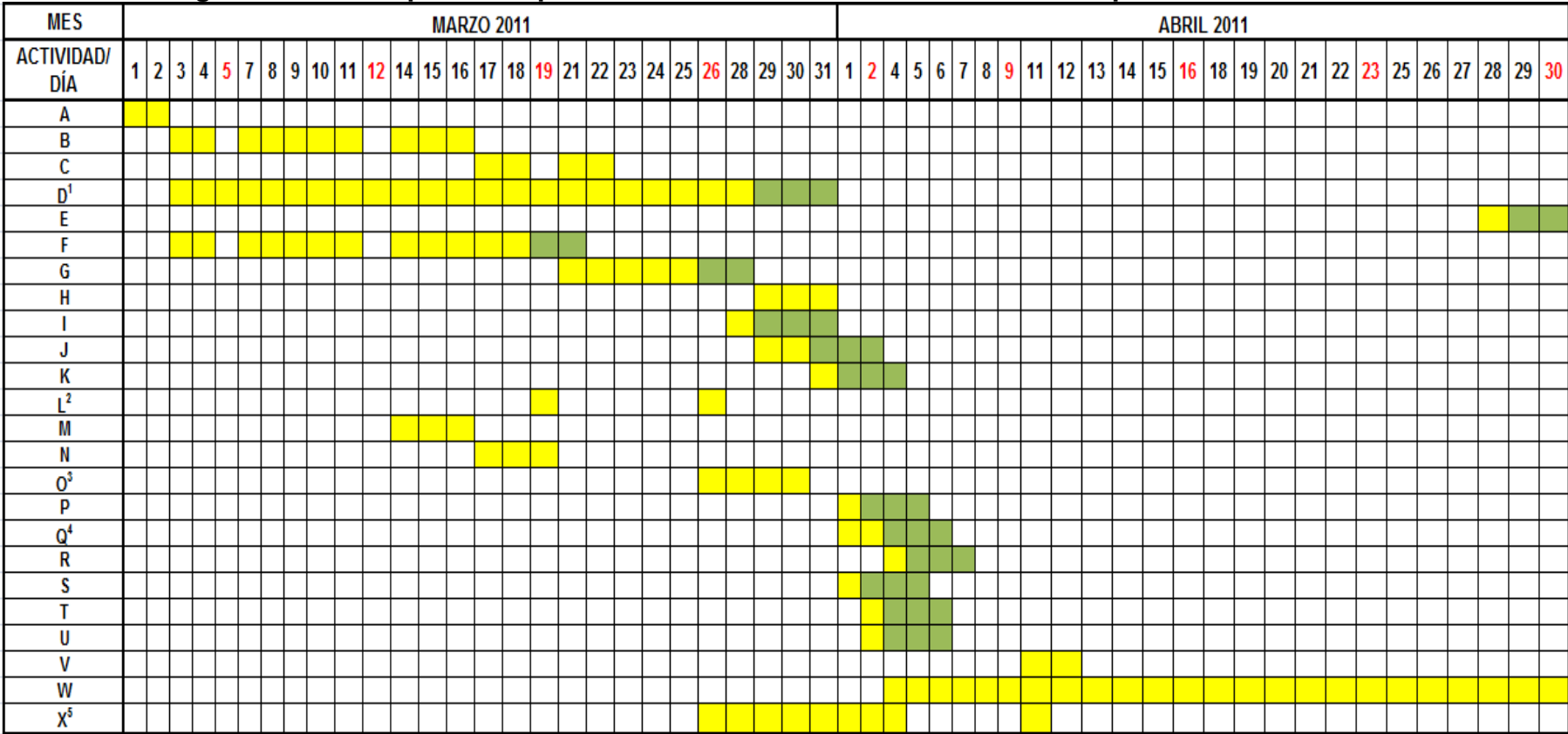
6.2. Diagrama

El Diagrama de Gant son graficas de planeación con un enfoque en la programación de proyectos y asegura: planear todas las actividades, tomar en cuenta el orden de desempeño, registrar las estimaciones de tiempo por actividad y desarrollar el tiempo global del proyecto.¹⁸

¹⁸ RENDER, B. HEIZER, J. *Principios de Administración de Operaciones*, Editorial Pearson, 5ed, México.2004, Páginas 59-59.

Grafico No. 6.1

Diagrama de Gantt para la implementación de calzado de cuero en la empresa El Cuero ARAMIS Cía. Ltda.



█ Tiempo de retraso
 30 Día sábado

- 1 Actividades que pueden tener retraso en cuanto a entrega (3 días más de lo pactado con el proveedor)
 - 2 Se la realizará 3 horas antes de la apertura de los puntos de venta del día sábado.
 - 3 Reclutamiento de representantes de ventas por catálogo mediante anuncio en diario, pueden ser más de 10 personas
 - 4 Actividad que puede demorar ya que las vendedoras deben ingresar el calzado y atender clientes.
 - 5 Las primeras notas de pedido pueden empezar el proceso de reclutamiento
- Los proveedores de calzado pueden trabajar fines de semana dependiendo de sus cronogramas de producción.

6.3. Riesgos e Imprevistos

Existen tres procesos primordiales que pueden tomar mayor tiempo de lo estimado anteriormente y afectar a las demás actividades, estas son:

- ✓ Orden de pedido y entrega de mercadería por parte de los proveedores.
- ✓ Adecuaciones a bodega de ventas por catálogo (Centro de Acopio y distribución de El cuero Aramis)
- ✓ Publicidad en medios impresos de nueva línea de producto.

Por tanto para controlar estos retrasos, se tomara en cuenta el siguiente ***Plan de Contingencia:***

Objetivo: Minimizar tiempos de retraso.

Repercusiones Operativas

Orden de pedido y entrega de mercadería

Esta actividad puede tardar en lo que se refiere a la entrega de calzado por parte de los proveedores, ya que el tiempo estimado entre producción, entrega y flete hasta la ciudad de Quito es de 21 días (puede incluir días sábados según ciclo de producción que posea el productor de calzado). El retraso se estima que es de 3 días.

Adecuaciones a bodega de ventas por catálogo (Centro de Acopio y distribución de El cuero Aramis Cia. Ltda.)

Este proceso puede esperar debido al incumplimiento en los plazos de entrega de los implementos para la bodega (estanterías, equipos, etc.) y el período de adecuación del lugar depende de dichos tiempos; para lo cual se estima un retraso de 2 días.

Publicidad en medios impresos de nueva línea de producto.

Para realizar publicidad del nuevo producto, es necesario que se tenga la mercadería (zapatos de cuero) en la bodega de ventas por catalogo y en los puntos de venta, ya que al publicitar en medios impresos el cliente desea ver el producto lo más pronto posible. Además si existe un retraso en los anteriores procesos la impresión de insertos de publicidad y la contratación de los medios impresos también tardarían.

Respuestas Viables

Si se genera un retraso en la entrega del primer pedido de calzado e implementos para adecuación de la bodega, el cronograma de actividades se movería el tiempo en necesario hasta la llegada de la mercadería y herramientas a las bodegas de la empresa; pero si se da futuros retrasos en otros pedidos de calzado, se procederá obtener calzado de otros proveedores para cubrir el desfase en el inventario.

En cuanto a la publicidad se la contratará y realizará el diseño 2 o 3 semanas antes de la llegada del producto, descartando cualquier imprevisto para que salga los días pactados en el cronograma.

CAPÍTULO 7

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

El presente habla sobre los supuestos en los que se establece el presente plan de negocios y sobre los posibles riesgos o problemas a futuro que enfrentaría la compañía.

7.1. Supuestos y Criterios Utilizados

Los supuestos sobre los cuales se ha construido el presente plan de negocios se detallan a continuación:

Cálculo de ventas proyectadas

Para obtener las ventas proyectadas se emplean algunos resultados de la investigación cuantitativa, que son: el porcentaje de disposición de compra de calzado, el número de pares que compra al año la población potencial y el precio promedio al cual se venderán los zapatos y que la población potencial está dispuesta a comprar; además se utiliza como base el número de clientes que posee actualmente la compañía.

Para las ventas por catálogo se propone que serán el 30% de las ventas en los establecimientos, con lo cual se vendería:

Tabla No. 7.1

NÚMERO DE CLIENTES DISPUESTOS A COMPRAR CALZADO	
TOTAL CLIENTES ESTIMADOS DE LA EMPRESA	3,445
% PERSONAS DISPUESTAS A COMPRAR	52.60%
TOTAL CLIENTES QUE COMPRARÍAN CALZADO EN ESTABLECIMIENTOS	1,812
TOTAL DE CLIENTES QUE COMPRARÍAN CALZADO POR CATÁLOGO (30% de cantidad en establecimientos)	544
TOTAL CLIENTES DISPUESTOS A COMPRAR	2,356
# PARES COMPRADOS AL AÑO	1
TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES AL AÑO	2,356

Fuente: Encuesta y Empresa El cuero ARAMIS Cia. Ltda. **Elaborado por:** Autora. n: 384

Tabla No. 7.2

POTENCIAL DE VENTAS EN DOLARES AL AÑO	
TOTAL CLIENTES QUE COMPRARÍAN CALZADO (catálogo + establecimientos)	2,356
PRECIO PROMEDIO DE UN PAR DE ZAPATOS DE CUERO	\$55.00
TOTAL DE VENTAS AL AÑO	\$129,580.00

Fuente: Encuesta y Empresa EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA..

Elaborado: Autora. n: 384

Tamaño del mercado objetivo

El tamaño de mercado se lo estimó con los resultados de la investigación cuantitativa, el cual dice que nuestro segmento de mercado son hombres y mujeres de entre 24 y 52 años, de niveles socio económicos medio-medio y medio bajo (66.70%), viven en el distrito Metropolitano de Quito, dentro del área urbana. Dando como resultado 372.796 personas (Estudio MARKOP. Índices estadísticos Ecuador / INEC, Sistema Integrado de Consultas 2010)

Tabla No. 7.3

NIVELES SOCIO ECONOMICOS ESCOGIDOS PARA PLAN DE NEGOCIOS 2004	
MEDIO MEDIO	26.20%
MEDIO BAJO	40.50%
TOTAL	66.70%

Fuente: Estudio MARKOP. Índices estadísticos Ecuador 2005

Elaborado: Autora

Tabla No. 7.4

NUEVA POBLACION OBJETIVO	
TOTAL POBLACION URBANA DE QUITO ENTRE 24 Y 52 AÑOS, HOMBRES Y MUJERES	558,914
% DE NIVELES SOCIOECONOMICOS	66.70%
TOTAL	372,796

Fuente: Estudio MARKOP. Índices estadísticos Ecuador /
INEC, Sistema Integrado de Consultas

Elaborado: Autora

Crecimiento esperado de ventas

El crecimiento esperado de las ventas que tendrá la compañía se basa en un promedio entre las tasas de crecimiento de la Industria Manufacturera de Productos Textiles, Cuero y Artículos de Cuero y la Industria de Comercio al por Mayor y Menor, arrojando un 5% de crecimiento promedio desde el 2005 al 2009 (Ver anexo 7); y el boom del crecimiento en ventas (2008-2009) del sector de cuero y calzado en Ecuador, proyectando un crecimiento para el escenario esperado del 18%. Cabe recalcar que este crecimiento es aplicado a las ventas en unidades y no las ventas en dólares.

Con lo cual las ventas para los siguientes años serían:

Tabla 7.5
Proyección de ventas Escenario Esperado

Periodo				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 111,424.57	\$ 158,159.92	\$ 196,084.78	\$ 243,104.83	\$ 301,097.96

Fuente: BCE (Tasa de variación anual PIB por industria) / Proyección de ventas de calzado de EL CUERO EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA. Cia. Ltda.

Elaborado: Autora

Personal necesario para ventas por catálogo

En un inicio se reclutará a 10 personas que serán representantes de ventas por catálogo, estas personas tienen conocimiento sobre el tema y han trabajado o trabajan con otras empresas que realizan ventas por catálogo, asimismo su cartera es sectorizada.

Tendrán mayor incidencia las personas que tengan clientes a lo largo de la ciudad y se pondrá énfasis en 4 representantes que tengan clientes en el sector norte de la ciudad, 3 que tengan clientes en el sur y las restantes posean clientes en el centro norte. No se discriminará al resto de representantes y se podrá recluta a más individuos de los ya mencionados.

Personal para atención en bodega de ventas por catálogo

Se requiere una persona hombre para el cargo de Auxiliar de bodega/transportista, ya que se encargará del trabajo de apilamiento, distribución, ordenamiento,

recepción y despacho de cajas de calzado; para su selección deberá seguir el perfil establecido en el capítulo de Equipo Gerencial y su remuneración es en base a sus actividades.

También se requiere de una mujer que tenga una experiencia mínima en ventas para la atención de representantes de ventas por catálogo, la selección se la llevará a cabo mediante el perfil establecido en el capítulo de Equipo Gerencial y se hará un llamado mediante un anuncio clasificado en el diario El Comercio que circula en la ciudad de Quito. Al terminar el proceso de selección se tendrá 3 días de pre-inducción donde se realizarán varias de las actividades que respecta a su cargo, en caso que no responda adecuadamente a los requerimientos se procederá a escoger otra candidata.

Canal de distribución utilizado

Los canales de distribución son dos: directo al cliente final (puntos de venta) y a representantes de ventas por catálogo.

El primer canal es directo así que no se necesita de mayores actividades para llegar al cliente final, en cuanto al canal de representantes por catálogo se lo escogió ya que es de rápida expansión y ofrece comodidad al cliente final, igualmente en la actualidad las personas poseen menor tiempo para salir de compras y es una idea innovadora ofrece calzado mediante un catálogo.

Área geográfica de bodega o centro de acopio y distribución

Para la implementación de la bodega se necesitará el espacio suficiente para almacenar las cajas de zapatos y exhibir el calzado para los representantes por catálogo, con lo cual el local mencionado es adecuado, ya que posee:

- ✓ Showroom (110 m²)
- ✓ Oficina (36 m²)
- ✓ Bodega (126 m²)

Su ubicación es ideal (Av. Mariana de Jesús e Italia), porque está cerca de los establecimientos, es céntrica para los representantes por catálogo y disminuye costos en transporte.

Obtención de permisos

El supuesto principal para el Permiso de Funcionamiento expedido por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito es que las cajas en la cuales se guarda los zapatos y botas de cuero es de materiales inflamables, además es un requerimiento indispensable para la puesta en marcha del plan.

7.2. Riesgos y Problemas Principales

El primer riesgo será posibles retrasos en actividades para la implementación de calzado en los locales comerciales y para la venta por catálogo, este retraso se detalla en el capítulo de Cronograma General.

Se puede tener los siguientes riesgos:

- ✓ Poco stock para establecimientos y venta por catálogo.

Una vez puesto en marcha el plan de negocios se puede conocer si la cantidad de pares para inventario es la necesaria para los 3 primeros meses, en caso de no tener suficiente stock o que la rotación será rápida se procederá a realizar un pedido de emergencia a proveedores con entrega inmediata, es decir aquellos zapatos que tengan en bodega ya confeccionado y su entrega tenga un tiempo estimado de cinco días.

- ✓ Retrasos en entrega de mercadería por parte de los proveedores

La estrategia que se manejará en este caso es buscar nuevos proveedores que posean modelos similares y que su entrega sea inmediata, además se procederá a realizar pagos más alejados a las fechas acordadas a aquellos proveedores que incumplan con el plazo de entrega. En el caso de que los incumplimientos con fechas de entrega sean repetitivos se cancelará la cuenta con el proveedor.

- ✓ Demoras en las adecuaciones de los puntos de venta y bodega.

En el caso de que las adecuaciones no estén listas para las fechas del calendario ya establecido en el capítulo anterior y la entrega de calzado de los proveedores este pronta a llegar o ya se encuentre en las bodegas, se procederá a almacenar la mercadería y a comenzar con el preciado, etiquetado, ingreso al sistema de inventario y asignación.

✓ Apertura de importaciones de calzado sin salvaguardias.

La primordial estrategia es contactar con proveedores en países hermanos como Colombia y Perú para la adquisición de calzado de cuero y analizar que los costos de adquisición, flete e impuestos de aduana sean menores. Además se realizará un análisis en cuanto a calidad, modelos, precio, y tiempos de entrega entre los nuevos y existentes proveedores.

✓ Nuevos competidores en ventas por catálogo.

La amenaza de nuevos competidores es constante y la estrategia primordial que se establecerá para abarcar más mercado es el incremento de comisiones a los representantes de ventas por catálogo, según el histórico de ventas y la proyección de ventas esperada de la empresa, también se incursionará con nuevos modelos y estilos para diferenciarse de la competencia.

✓ Niveles de ventas menores a los proyectados.

Al tener menores ventas a las estimadas, se planteará descuentos especiales para la salida de mercadería rezagada y se controlará y analizará las posibles fallas en las áreas de ventas y marketing.

✓ Incrementos en gastos

La principal estrategia será el control de gastos que estén aumentando y la cancelación de aquellos que no sean necesarios para la empresa.

✓ Cambios en tecnología

Se espera cambiar de equipos al cuarto año de funcionamiento del proyecto y se tomará en cuenta posibles cambios en el software que se maneja o adquirir una más eficiente si existiere.

✓ Nuevas adecuaciones en bodega (Incremento en ventas)

Si el nivel de ventas es mayor al proyectado, se necesitará una bodega más amplia, para lo cual se buscará el lugar adecuado para la instalación de la nueva bodega con las adecuaciones y el personal necesario.

CAPÍTULO 8

PLAN FINANCIERO

El siguiente analiza el modelo financiero aplicado a la empresa El cuero Aramis Cia. Ltda., cuyo objetivo principal es incrementar las ventas de la empresa y maximizar utilidades para los inversionistas con la implantación de calzado de cuero.

8.1. Inversión Inicial

La inversión requerida es de USD 36.365,63 (Ver anexo 8.1) y está compuesta por el primer mes de arriendo y garantía de la bodega, inventario de mercadería necesaria para el primer trimestre de venta de calzado de cuero, inversiones intangibles, equipos, sistemas de computación (software), mobiliario y útiles de oficina para el funcionamiento.

El capital de trabajo necesario es de USD 8.817,51 calculado para tres meses, lo que permite cubrir costos y gastos si se tendrían ventas menores a las esperadas. (Ver anexo 8.2).

8.2. Fuente de Ingresos

8.2.1. Ingresos

El presente proyecto adicionará una nueva fuente de ingresos que es la venta de calzado de cuero en los establecimientos que posee la empresa y mediante catálogo; se planifica vender dos tipos de calzado de hombre, un tipo de calzado mocasín de mujer, 4 tipos de botas de mujer y un tipo de botín de mujer, atendiendo a nuestro principal segmento de mercado ya descrito en capítulos anteriores. Además se posee ingresos secundarios de la venta de algunos activos fijos en cuarto año. (Ver anexo 8.3)

8.3. Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES

8.3.1. Costos variables

Los costos variables que se generan en el proyecto son el costo de mercadería (calzado de cuero) y gasto en garantías de productos para clientes. (Ver anexo 8.4).

8.3.2. Costos fijos

Los costos fijos en los que incurre la compañía son el pago de arriendo de la bodega, pago de sueldos y salarios, aporte patronal y personal al IEES, décimo tercer y décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, gasto en servicio de monitoreo de alarmas, gasto en internet corporativo y gasto de en servicios básicos. También hay costos que no representan desembolso de dinero como lo es la depreciación de equipos y la amortización de la deuda. (Ver anexo 8.4)

8.4. Escenarios

Se ha definido tres escenarios, que son el pesimista, esperado y optimista; en el escenario pesimista se utiliza una tasa de descuento del 5% correspondiente al promedio de crecimiento en los últimos años de la Industria de comercio al por mayor y menor y la Industria manufacturera (Vera anexo 7).

El escenario esperado utiliza el nivel de ventas en unidades que se desea alcanzar cada año en los puntos de venta y la tasa de descuento es el 18%, promedio entre el escenario optimista y pesimista, además se obtiene este porcentaje de la investigación de mercados realizada (Ver anexo 8.5). Y para el escenario optimista se maneja la tasa del 30%, que es el crecimiento en ventas del sector de calzado en Ecuador en los dos últimos años (2008-2009).¹⁹

8.5. Margen Bruto y Margen Operativo

El margen bruto en el escenario esperado para el 2011 será del 46.05% de las ventas, para el siguiente año será de 46.17%, seguido del 46.8% al 2013, en el

¹⁹ Comunicación personal con Ing. Lilia Villavicencio presidenta de CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua), 28 de enero del 2010.

2014 será del 47.44% y en el último año es del 48.01%. A pesar de un aumento en los costos de mercadería por inflación, el margen bruto crece, tomando en cuenta que los precios se mantienen como estrategia de marketing, (Ver anexo 8.6).

En cuanto al margen operativo se da una variación desde 13.96% a 38.29%, mostrando un crecimiento por la eficiencia de la cobertura de costos y gastos que genera la nueva línea de producto, tomando en cuenta que dichos rubros están afectados por la inflación proyectada para los siguientes años.

En el Anexos 8.6, se encuentran los otros dos escenarios, los cuales están realizados con las tasas de descuento ya mencionadas en la parte de ventas y se ha conservando los costos de mercadería, gastos financieros, gastos administrativos y gastos de marketing, que han sido afectados por inflación como se mencionó anteriormente.

8.6. Estado de Resultados Actual y Proyectado

La realización del estado de resultados es en base a las ventas arrojadas de la nueva línea de producto para la empresa El Cuero Aramis Cia. Ltda. cuyos valores ya se explicaron en los primeros capítulos.

Para el escenario pesimista, con un crecimiento de las ventas del 5 % anual se genera un margen neto del 9.02% de las ventas para el primer año y es creciente en los siguientes periodos hasta llegar al 16.06% (Ver anexo 8.7.A.).

El escenario esperado nos muestra un crecimiento de las ventas en unidades del 18% (Ver anexo 8.7.B), con lo cual el margen neto respecto de las ventas en dólares para el 2011 es de 9.02%, conociendo que se empezará a operar desde el mes de marzo y llegando a obtener un margen neto del 21.88% para el 2015; las utilidades son crecientes a pesar de variar en pequeñas proporciones el precio de venta.

En el escenario optimista se tiene un crecimiento de las utilidades netas mayores a los otros escenarios, empezando en el 2011 con una utilidad igual USD

10.046,60 (8.9% de margen neto), y terminando el 2015 con el 24.41% respecto de las ventas (Ver anexo 8.7).

Para este estado financiero, se ha aplicado el método de depreciación en línea recta, llegando a obtener una reposición de algunos activos fijos por su venta al 2014, puesto que han cumplido con sus años de vida útil. (Ver anexo 8.8)

El gasto financiero, son los intereses pagados por el financiamiento de un préstamo para el 53.6% de la inversión inicial cuyo plazo sería 18 meses (Ver anexo 8.9)

Además este estado financiero se rige a las normas y leyes ecuatorianas, por lo cual se paga 15% de utilidades a trabajadores y 25% de impuesto a la renta

8.7. Balance General Actual y Proyectado

Se puede apreciar en el anexo 8.10 A) B) C) los balances generales en los tres escenarios de la nueva línea de producto que se implantará en la compañía.

En el escenario pesimista (Ver anexo 8.10.A) para el año 2015 se obtiene un total de activos de USD 110.894,79 cuyo valor es reflejo de la cuenta caja/bancos donde se encuentra la mayoría de dicho valor (USD88.702,85); mientras que en pasivos para el mismo año la cuenta es de USD 55.156,34 repartido solo en pasivos a corto plazo o corrientes; la cuenta de patrimonio es de USD 55.738,46 de la cual casi la mitad es de utilidades acumuladas, permitiendo sostener posibles pérdidas en el ejercicio en años posteriores.

El escenario esperado tanto en activos como en pasivos y patrimonio de este estado financiero, es creciente, puesto que cada periodo hay un crecimiento de la empresa; es así que en año 2011 se empieza con un cuenta de activos de USD 52.468, 58 y termina al 2015 en USD 178.342,75. (Anexo 8.10.B)

En el escenario optimista para el 2015, se aprecia que el 59% de los activos (USD 253.008,8) son los pasivos corrientes que posee la empresa, distribuidos en impuesto por pagar y dividendos de los accionistas, aunque la cuenta de

caja/bancos es de USD 230.816,86 accediendo de esta forma a la pago de mencionados pasivos.

8.8. Estado de Flujo de Efectivo Actual y proyectado

Los estados de Flujo de Efectivo se los ha efectuado según las tres actividades que genera el proyecto, que son las de operación, inversión y financiamiento, en tres escenarios, con deuda y sin deuda (Ver anexo 8.11).

El flujo de efectivo pesimista apalancado muestra un desempeño favorable de la empresa, arrojando flujos de efectivo positivos durante los cinco periodos, es decir existe dinero para cubrir gastos de la empresa y sostenerse por cada año. A pesar de poseer flujos positivos, la recuperación de la inversión se la tiene al tercer año de ejecución del proyecto, con lo cual la línea del producto comienza a sostenerse por sí sola.

En el flujo de efectivo pesimista desapalancado hay mayores sumas de dinero que el escenario apalancado, ya que todo el capital para el proyecto lo proporcionan los accionistas de la compañía y el periodo de recuperación es un año menor al mismo escenario pero con deuda.

Para el flujo de efectivo esperado apalancado, se observan cantidades de dinero mayores que el escenario pesimista y flujos crecientes, pero con un retorno de la inversión igual que el anterior escenario (2013); en el mismo escenario, esperado pero sin apalancamiento, la recuperación de la inversión es en el segundo periodo y con flujos de efectivo positivos mayores y crecientes que el citado anteriormente.

El flujo de caja optimista apalancado y desapalancado muestra mayores flujos de efectivo, ya que las ventas son mayores que en los otros escenarios y con un periodo de recuperación al segundo periodo, dentro del contexto de contraer deuda como de no tenerla.

8.9. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en unidades vendidas como en dólares se lo generó en el escenario esperado, para no obtener pérdidas o ganancias (Ver anexo 8.12)

Por consiguiente para el año uno (2011), se debe vender un mínimo de 1.316 pares de zapatos tanto en los establecimientos como por catálogo, 709 pares menos de la proyección esperada. En el 2012 se necesitará vender 1.393 pares y hasta el 2015 se llegará a la cantidad de 1.272 pares.

En cuanto a ventas en dólares se debe alcanzar unas ventas de USD 72.042,47 para el primer año, seguido de USD 79.285,88 para el 2012, para el 2013 USD 80.923,24 y USD 81.453,70 para el 2014, terminando el proyecto con un mínimo de USD 83.766,15

Se ha efectuado este análisis con el supuesto de no tener una variación en precios establecidos para cada periodo del plan de negocios y conservando los mismos costos y gastos; para lo cual se observa que aunque la estructura de costos y gastos variables sean altos en los siguientes periodos se da una eficiencia en la cobertura de los mismos, por ello es que la cantidad mínima a vender a partir del tercer año decrece.

8.10. Control de costos importantes

Como se ha referido en partes anteriores las proyecciones de costos y gastos se han llevado a cabo utilizando un indicador económico importante, la inflación y sus estimaciones hasta el 2015²⁰. Así mismo para la estructura de gasto en sueldos y salarios se ha tomado la política que actualmente lleva el gobierno ecuatoriano de un incremento del 10% anual a dichos rubros.

8.11. Índices Financieros

A continuación se muestran varios índices financieros utilizados en el presente plan de negocios (Ver anexo 8.13)

²⁰ Comunicación personal con la Eco. Sofía Calahorrano, Corporación Financiera Nacional, 17 de noviembre del 2010.

8.11.1. Liquidez²¹:

Los índices de liquidez miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, estas se las calculado del balance general del escenario esperado.

La razón corriente disminuye durante los cinco periodos, ya que el proyecto tiene solo un préstamo para 18 meses.

Índice de Solvencia Corriente:	A.C.	2011	2012	2013	2014	2015
	P.C		2,22	1,69	1,71	1,69

La prueba ácida es variante ya que se va incrementando las ventas para cada año y como se mencionó en el párrafo anterior se contrae una deuda por 18 meses lo que hace que del primer al segundo año baje este índice.

Prueba Acida:	A.C.-INV	2011	2012	2013	2014	2015
	P.C.		1,73	1,36	1,44	1,45

8.11.2. Rentabilidad:

La rentabilidad de la empresa se la ha calculado en varios puntos del estado de resultados del escenario esperado y son:

Índice de Rentabilidad sobre ventas (Margen Neto) ⁶ :	Ut. Neta	2011	2012	2013	2014	2015
	Vtas		8,90%	14,20%	17,28%	19,92%

Mostrando un crecimiento en la rentabilidad sobre las ventas que va desde el 8.9% al 21.88%, puesto que las ventas son progresivas cada periodo.

El rendimiento sobre los activos (ROA) en el mismo escenario esperado es de 28.20% al 2011 y creciente para los años consecutivos, indicando la eficiencia en la utilización de los activos que posee la empresa con la nueva línea de producto.

²¹ ROSS, WESTERFIELD, JORDA. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mc. Graw Hill. Mexico, 2006, pag: 60-67

Índice de Rentabilidad sobre los Activos (ROA) ⁷ :	Ut. Op	2011	2012	2013	2014	2015
	A.T.		28,20%	49,45%	53,65%	55,84%

El ROE (Rendimiento sobre el patrimonio) para el 2011 es de 50.84% hasta llegar al último periodo en análisis con el 116.32%, demostrando una excelente utilización del patrimonio inyectado a la compañía.

Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE):	Ut. Neta	2011	2012	2013	2014	2015
	Patrim.		50,84%	98,42%	111,64%	116,13%

8.11.3. Desempeño:

Estos índices indican la eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos para generar ganancias.

La rotación de inventarios tiene un crecimiento progresivo pero moderado, puesto que se ejecuta dentro de un escenario conservador (esperado) y va de 5.38 a 8.52 en el 2015, disminuyendo los gastos de bodega y de capital invertido

Rotación de Inventarios:	Cost. Vntas	2011	2012	2013	2014	2015
	Invent.		5,38	6,45	6,70	6,95
Rotación de Inventarios en días:	365	67.90	56.57	54.49	52.49	42.84
	Rot. Invent					

8.12. Valuación

La valuación del proyecto se la realiza con los Flujos de Efectivo de los tres escenarios tanto con endeudamiento y sin endeudamiento. Para los cual se obtiene el indicador TIR (tasa interna de retorno) y el VAN (Valor actual neto)

En los escenarios desapalancados se identifica tasas de retorno menores a las de escenario apalancados.

Tabla No. 8.1
VAN yTIR según los Escenarios

INDICADOR	FINANCIAMIENTO	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
VAN	APALANCADO	66.660,15	107.011,98	161.088,96
TIR	APALANCADO	205,61%	222,77%	260,92%
VAN	DESAPALANCADO	68.558,01	1117.877,0	177.001,22
TIR	DESAPALANCADO	203,19%	230.71%	268,59%

Elaborado por: Autora

Para la actualización de los flujos de efectivo, se los ha realizado mediante el modelo CAPM, apalancado y desapalancado, traído a Ecuador. (Ver anexo 8.14)

CAPÍTULO 9

PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se indica los fondos necesarios para poner en marcha el presente plan de negocios y sus aplicaciones, así como las retribuciones que tendrán los inversionistas.

9.1. Financiamiento deseado

Se busca financiar todo lo referente a la inversión inicial, cuyo valor es de USD 36.365,63 (Ver anexo 8.1). Esta cantidad cubre el inventario de calzado necesario para el primer ciclo de operaciones (tres meses), primeros gastos como arriendo y garantía de la bodega e inversiones en la creación del catálogo. También forma parte el capital de trabajo inicial que es el dinero necesario para cubrir los gastos como sueldos, garantías, fletes, etc. (Ver anexo 8.2) que no se logren cubrir en los tres primeros meses de funcionamiento.; ya que se prevé que cada mes se logran cubrir estos gastos sin ningún inconveniente. Se ha requerido capital para tres meses porque la empresa ya está en el mercado y no se espera tener un escenario donde no se venda ni un par de zapatos en dicho tiempo.

9.2. Estructura de capital y deuda buscada

Se desea financiar el 46.4% de la inversión inicial con una Institución Financiera (Banco), a un plazo de 18 meses y el resto de la misma será capital de los cuatro accionista que conforman la empresa (Ver anexo 8.17), cuyos aportes van desde los USD 3.500 a USD 6.000.

9.3. Capitalización

Actualmente el cuero Aramis Cia. Ltda. posee cuatro accionistas, cuyos capitales en porcentajes son los siguientes:

Tabla No.9.1
% de Capital Accionario

<i>Capital accionario</i>	%
ACCIONISTA 1	30.8%
ACCIONISTA 2	23.1%
ACCIONISTA 3	17.9%
ACCIONISTA 4	28.2%

Fuente: El cuero Aramis Cia. Ltda.
Elaborado: Autora

Cabe recalcar que los aportes de capital que deberá presentar los accionistas para el presente proyecto es en base a su porcentaje de participación dentro de la compañía, que se lo menciona en cuadro anterior.

9.4. Uso de Fondos

El uso que tendrán los mencionados fondos son aquellos especificados en el anexo 8.1 de inversión inicial.

9.5. Retorno para el Inversionista

El retorno que obtendrán los inversionistas serán los siguientes:

Tabla No. 9.2
VAN yTIR según los Escenarios

INDICADOR	FINANCIAMIENTO	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
VAN	APALANCADO	8.003,01	47.484,18	94.036,28
TIR	APALANCADO	22,73%	48.94%	72,4%
VAN	DESAPALANCADO	13.733,34	52.612,76	93.718,14
TIR	DESAPALANCADO	36,30%	65,18%	88.27%

Elaborado por: Autora

Se puede observar que los rendimientos son menores cuando existe deuda, pero mayores al que exigen los inversionista, puesto que su tasa de descuento o Costo

Promedio Ponderado de Capital (CPPC=13.75%) es menor a estas tasas, generando rentabilidad en cualquier escenario, con deuda o sin deuda.

Cabe recalcar que al ser un proyecto financiado solo por capital de los inversionistas (desapalancado), estos corren más riesgo puesto que poseen más dinero invertido y el índice de rentabilidad cada uno disminuye.

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las siguientes conclusiones y recomendaciones han sido obtenidas de la investigación que se ha llevado a cabo durante el planteamiento del plan de negocios.

10.1. Conclusiones

- ✓ El cuero Aramis Cia. Ltda. se encuentra en el sector: Comercio al por Mayor y Menor” y dentro de la industria de “Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enceres domésticos”.
- ✓ En los últimos 5 años la producción de textiles, prendas de vestir y artículos de cuero ha crecido y es evidente en el 2007 y 2008 donde se da un despegue sobre la tendencia; esto evidencia un ambiente favorable para invertir en esta industria, y una de las razones por las que se da es que existe un proteccionismo a la industria por parte del gobierno.
- ✓ Actualmente para la importación de calzado se debe pagar un arancel ad-valorem del 10% y un arancel específico de 6 USD por par ²², por lo cual han disminuido las importaciones de dicho producto y se ha generado un gran aumento de la oferta de calzado de fabricación nacional porque existe una sobre demanda del los consumidores
- ✓ Dentro de la industria se puede observar el incremento de la inflación, en lo que se refiere al precio de calzado, ya que según CALTU²³ existe una sobre demanda en cuanto a calzado de cuero por las salvaguardias a la importación que se impusieron desde el 2009.

²² COMEXI (2010): Consejo de Comercio Exterior e inversiones. URL: http://www.comexi.gov.ec/reso_docs/resolucion550.pdf. Descargado: 19/10/2010

²³ Cámara de Calzado de Tungurahua, Entrevista realizada a Ing. Lilia Villavicencio (Presidenta), 2010-01

- ✓ El mercado nacional se abastece con una cantidad aproximada de 32 millones de pares de zapatos al año
- ✓ La conducta del consumidor cambia a favor de comprar productos nacionales y asequibles a su presupuesto, porque el calzado importado subió de precio.
- ✓ El costo promedio de venta de un par de zapatos de hombre está en \$25 y de mujer en \$18.
- ✓ La empresa posee varios competidores, entre los cuales están: los vendedores informales (Mercados Artesanales), Asociaciones de Artesanos en las ciudades Cotacachi, Quisapincha, Guano y cadena de almacenes como Chimborazo, Mayorpiel, Bosi, Ponti, Palacio del Cinturón, aunque la competencia más influyente es la de pequeños negocios distribuidos a lo largo de la ciudad.
- ✓ Las barreras de entrada para este tipo de negocio son altas, ya que se necesita una fuerte inversión de capital para la adquisición de mercadería, implantación de infraestructura en puntos de venta, sistema contable, promoción, publicidad y lo más indispensable es la obtención de líneas de crédito con proveedores.
- ✓ El establecimiento donde las personas compran más calzado de cuero es *MARCELO* (15.63% de la encuesta), seguido de otras tres cadenas de almacenes que son *PAYLESS SHOESOURCE*, *PONTI* y *BUESTAN* con un 6.51%. Pero el 12.76% indicaron q nombres de pequeños negocios.
- ✓ El 36.72% de las personas dicen que pagarían de entre \$41a \$60 por un par de zapatos de cuero.
- ✓ Se comprobó que el 45.05% de las individuos compran dos pares de zapatos de cuero al año.
- ✓ La pregunta de disposición de compra revela que le 52,60% definitivamente compararía el producto que se pretende ofrece (calzado totalmente de cuero).
- ✓ Se eligió la venta directa (catálogo) porque es un nuevo canal de distribución para productos singulares como calzado y no aumenta los gastos en

promoción y publicidad asociados a la venta en locales comerciales y distribuidores autorizados.

- ✓ Los clientes que adquieran calzado en la compañía, tanto en los establecimientos como por catálogo tendrán una garantía según el Art. 11 de la Ley Orgánica de defensa del Consumidor.
- ✓ Las ventas por catálogo serán de un solo nivel, el cual empezará con 10 personas y ganarán el 12% en calzado de hombre y 20% en calzado de mujer, bota y botín, este porcentaje es del precio establecido por la empresa.
- ✓ Los pedidos se harán los últimos días de los meses de marzo, junio y noviembre estimando el nivel de ventas esperado, tendencias en modelos-cuero-colores-estación del año y productos con mayor demanda. No se realizará pedidos en septiembre ya que se realizará venta de saldos, donde saldrá mercadería de baja rotación.
- ✓ La selección del personal administrativo para la introducción de la línea de calzado de cuero, se la realizará acorde a los requerimientos ya establecidos en el capítulo de marketing, además estas personas deben tener creencias y valores alineados con los de la organización.
- ✓ El proyecto es rentable, puesto que en los tres escenarios analizados (esperado, pesimista y optimista) se alcanzan rentabilidades superiores a las tasas de descuento y los valores actuales netos son mayores a cero.
- ✓ Los socios se beneficiarán del endeudamiento para la implementación de calzado, debido a los escudos fiscales que brinda el pago de intereses, a más de no poner en riesgo su dinero.

10.2. Recomendaciones

- ✓ Promover oportunidades de negocios accesibles a individuos que buscan fuentes alternas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa.

- ✓ Se debe seleccionar al personal clave para la empresa definiendo el perfil buscado, alineado a los valores y creencias de la compañía, para que sus intereses vayan en crecimiento con la empresa.
- ✓ El servicio al cliente ofrecido, debe poner especial énfasis en la calidad transmitida; incluyendo confiabilidad, seguridad, atención personalizada, etc. Con parámetros para su medición y generando un nivel consistente de satisfacción del consumidor
- ✓ Se debe crear líneas de crédito en la CFN par empresas que comercializan al por menor, ya que de esta manera estas compañías podrán crecer y ayudar a la economía del ecuador
- ✓ Se recomienda utilizar una estrategia de integración hacia atrás en un futuro, con el fin de ser los propios proveedores de calzado y artículos de cuero.
- ✓ Realizar planes de marketing estratégicos periódicos para permanecer en la mente del consumidor y abarcar más participación de mercado.
- ✓ Se debe estar alerta en cambios tecnológicos en cuanto a sistemas contables, financieros e inventarios para adaptarlos a la empresa.
- ✓ Mirar el ambiente externo, en cuanto a importaciones de calzado, puesto que si se anulan los aranceles a estos productos, se podría importar los mismos de países cercanos, siempre y cuando los costos sean menores que los actuales.
- ✓ Tratar de llevar un sistema de abastecimiento de inventario con los proveedores.
- ✓ Ofrecer variedad de productos en cuero, tanto en moda como en tipos de cuero, buscando siempre ofrecer calidad a precios asequibles.
- ✓ Para años posteriores se debería aumentar productos complementarios al calzado de cuero, los cuales deberían ser aquellos que comercializa la empresa.
- ✓ Establecer redes de ventas por catálogo, ofreciendo variedad de productos con buenas comisiones para los representantes.

BIBLIOGRAFIA

- BACKER, M. y JACOBSON, Lyle, *Contabilidad de costos*, un enfoque administrativo y de gerencia, McGraw Hill, 2004
- Banco Central del Ecuador (2010). *Inflación*. URL: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion. Descargado: 12/03/2010.
- CÓDIGO CIVIL
- CÓDIGO DE TRABAJO
- COMEXI (2010): Consejo de Comercio Exterior e inversiones. URL: http://www.comexi.gov.ec/reso_docs/resolucion550.pdf. Descargado: 19/10/2010
- Ecuador Inmediato (2010). *8 MILLONES DE PARES 2010*. URL: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341&umt=Ecuador%20produce%2028%20millones%20de%20pares%20de%20zapatos%20al%20a%F1o. Descargado: 01/05/2010
- El Hoy (2010). *Sobre Demanda 2009*. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/industria-de-calzado-entraria-en-peligro-371954.html>. Descargado: 1/05/2010.
- El Universo (2010), *Crecimiento de Ventas por catálogo*. URL: <http://www.eluniverso.com/2008/08/17/0001/9/A33D0915E72D4780A0FCE0E7BE9EDA7D.html>. Descargado: 11/06/2010
- ENOTES (2007): *Company Histories*. URL: <http://www.enotes.com/company-histories/payless-shoesource-inc>. Descargado: 11/10/2010.
- Federacion mundial de ventas directas (2010). *Ventas Directas*. URL: http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=sp_ppaper2. Descargado: 1/05/2010.
- FRED DAVID, *Conceptos de Administracion Estrategica*, Editorial PEARSON, 9na ed. 2003
- GALINDO, Edwin. *Estadística para la Administración e Ingeniería*. Ecuador, Página 172 – 175
- Gestipolis (2002): *La Encuesta y Tipos de Encuesta*. URL: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm>. Descargado 29/09/2010.
- Indice estadístico
- JIMENEZ, C. *Costos para Empresarios*, Ediciones Macchi, 1.995
- KOTLER Y ARMSTRONG. *Fundamentos de marketing*, Editorial PEARSON, 8va ed. México. 2008, Página: 165-174
- KOTLER, P., *Marketing*, Editorial Prentice Hall, 10ed, 2004, Páginas. 392 al 394
- LEY DE COMPANIAS

- Naciones Unidas. *Clasificación Central de Productos*. URL:<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=16&Lg=3>. Descargado: 12/12/2010.
- REID, A. *Las Técnicas Modernas de Venta y Sus Aplicaciones*. Editorial Diana, 3ed, Madrid, Página 17 – 24
- RENDER, B. HEIZER, J. *Principios de Administración de Operaciones*, Editorial Pearson, 5ed, México.2004, Páginas 59-59.
- Revista virtual Cuero América. URL: http://www.cueroamerica.com/noticias/10-11-12_congreso_calzado.htm
- Roda Claudia, *Comportamiento del Consumidor*. URL: <http://claudia-rodacmk27.nireblog.com/post/2007/11/17/comportamiento-del-consumidor>. Descargado: 20/05/2010.
- ROMERO, Carlos. *Curso de legislación societaria*, Editorial UTPL, 2008,1 ed. Capítulo 4.
- ROSS, WESTERFIELD, JORDA. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mc. Graw Hill. Mexico, 2006, pag: 60-67
- Sistema integrado de consultas INEC, URL: <http://157.100.121.12/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>, Descargado: 19/10/2010
- Telégrafo (2010), *Entrevista CALTU*, URL: http://www.telegrafo.com.ec/septimodia/laentrevista/noticia/archive/septimodia/laentrevista/2010/11/18/_1C20_El-sector-se-dinamiz_F3001D20_.aspx. Descargado:18/11/2010.
- Universidad Nacional de Colombia (2010). *Técnicas Indirectas para calcular demanda potencial*. URL: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/tecnicas.htm>. Descargado: 11/10/2010.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de Entrevistas con Expertos

- Su nombre y cargo
- ¿Desde qué año es usted artesano?
- ¿Dónde aprendió?
- ¿Qué tiempo lleva en el negocio?
- ¿Qué tipos de zapatos hace?
- ¿Cuántos produce al mes?
- ¿Qué tiene de diferente su calzado?
- ¿El cuero y otros materiales de qué país son?
- La materia prima (cuero) para los zapatos en estos momentos es : cara, barata, mantiene su precio.
- ¿Cuál es precio promedio de un par de mujer y de hombre?
- ¿Cambia el precio al por mayor?
- ¿Qué modelos son los más solicitados para hombre y mujer?
- ¿Cuántos pares de calzado vende a la semana?
- ¿Es afiliado alguna cámara?
- Actualmente vende más o menos que el año anterior
- ¿Cuánto cree usted que influye el nivel tecnológico en la confección de zapatos de cuero?_ mucho poco nada ¿PORQUÉ?
- ¿Cree que la industria del cuero y calzado es muy competitiva?
- ¿Cómo cambiado el negocio con las restricciones a las importaciones de calzado?
- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- ¿Cuáles son las empresas ecuatorianas mayores productoras de calzado?
- ¿Dónde cree que se compra más calzado de cuero? En locales , catalogo, internet.
- ¿Cuánto de inversión inicial necesitan los negocios para empezar?

Resultados de entrevistas:

Entrevista a Dra. Lilia Villavicencio, Presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua y Gerente General de calzado “LIWI”.

- ✓ La Cámara de Calzado de Tungurahua, reúne a todo el gremio (empresas) de calzado del Ecuador, ofreciendo asistencia técnica, misiones internacionales, capacitación y asesoría lo referente al desarrollo productivo de calzado.
- ✓ Para formar parte de CALTU, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos y ser aprobadas por el directorio de la misma, además deben aportar con una cuota según el tamaño de la cada compañía y numero de empleados.
- ✓ La Cámara fomenta también encuentros con el Gobierno Nacional para pedir apoyo a la industria (salvaguardias).
- ✓ Las salvaguardias impuestas a las importaciones ha permitido al gremio el incremento de ventas, producción, cartera de productos, productividad y mano de obra.
- ✓ A nivel internacional, es parte del proyecto de aumento de productividad de calzado (cadena productiva) a nivel de 10 países en Latinoamérica, proyecto financiado con fondos del BID.
- ✓ CALTU tiene 38 empresas afiliadas, de los tres mil productores a nivel nacional., siendo la mayoría artesanos informales.
- ✓ Fomentan la legalización de estos pequeños artesanos mediante capacitaciones e información de los beneficios que presta el gobierno.
- ✓ En el 2008 en Ecuador se vendieron 15 millones de pares de zapatos, en el 2009 creció a 21 millones.
- ✓ La empresa Plasticaucho Industrial es la más grande en producción nacional, además exporta a países cercanos al país.
- ✓ El sector se dinamizó a partir de julio del 2008, puesto que la introducción de calzado de origen asiático, quebró a varias empresas nacionales.
- ✓ El 84% de la oferta de calzado de cuero es abarcado por la producción nacional.
- ✓ El mercado nacional se abastece con una cantidad aproximada de 32 millones de pares de zapatos al año.

- ✓ La industria del calzado da empleo directo a más de 100.000 personas, lo cual hace a esta actividad una de las que más fuentes de trabajo genera en el país.
- ✓ Creció el nivel tecnológico del sector puesto que la demanda de calzado incremento, volviéndolo más eficiente y competitiva.
- ✓ Los principales competidores de calzado ecuatoriano es origen brasilero y colombiano, tanto por calidad y confort.

Entrevista al Sr. Luis Burbano, Artesano confeccionista de calzado de cuero

- ✓ Es artesano desde 1976, y sabe de la confección desde hace 33 años.
- ✓ Confecciona zapato de hombre y mujer totalmente de cuero pero de forma artesanal.
- ✓ Produce en el mes 30 a 40 zapatos al mes y la mayoría es bajo pedido.
- ✓ Su calzado es hecho en suela, de cuero natural, con forro de fibras naturales.
- ✓ El cuero trae de diferentes depósitos de fabricas de cuero de todo el país y los materiales secundarios que utiliza es de origen nacional e internacional.
- ✓ El precio promedio al que vende su calzado es de USD 60 y USD 65, recalcando que son pocos los que saben hacer zapatos a mano y la mano de obra es mas cara.
- ✓ Vende calzado clásico de hombre y mujer, formal, a mas de hacer sandalias de cuero.
- ✓ Disminuyeron las ventas de calzado importado porque el precio al consumidor final aumento en un 40%, debido a altos costos en aranceles a la importación.
- ✓ El calzado de cuero de alta calidad en confección y acabados son de las ciudades de Ambato y Cuenca.

Entrevista a la Sra. Margarita López, Gerente de Calzado GUZMAR.

- ✓ La producción de un mediano productor de zapatos es de 2.800 pares al mes (700 pares semanal).

- ✓ El costo promedio de venta de un par de zapatos de hombre está en \$25 y de mujer en \$18.
- ✓ El cuero que utilizan para la confección del calzado ecuatoriano es de las ciudades de Ambato y Cuenca.
- ✓ Los materiales secundarios que se utilizan para la fabricación del calzado (suela, cordones, plantillas) son importados de Colombia, Italia y Brasil por su excelente calidad.
- ✓ Los modelos de calzado son de revistas italianas, modeladores y creaciones específicas de los clientes.
- ✓ En el 2010 realizó una inversión fuerte de capital (50 mil dólares) para maquinaria, ya que necesita abastecer la demanda de sus clientes.
- ✓ Sus principales competidores son productores de calzado de baja calidad y precios pequeños.
- ✓ GAMOS, WORKLAND, VECACHI son algunas de las empresas líderes en la industria.

ANEXO 2

Modelo de encuesta

ENCUESTA

Buenos días/tardes, la presente encuesta, tiene como objetivo recopilar información para el trabajo de titulación de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de las Américas.

Nota: la información proporcionada será manejada confidencialmente para la investigación.

¿Compra usted zapatos de cuero? (Si su respuesta es negativa, le agradecemos por su colaboración)

Si _____ No _____

1. **Género:** M F
Edad: _____

Ocupación:

Ama de Casa Jubilado Empleado Empleado Público
Empleado Privado Estudiante

Sector donde vive

Norte
Sur
Centro
Mitad del mundo
Calderón
Valle de Chillos
Valle Tumbaco - Cumbaya

Nivel de ingresos:

Menos de \$ 400
Entre \$401 a \$550
Entre \$551 a \$750
Entre \$751 a \$1000
Más de \$1000

2. **¿Dónde prefiere comprar zapatos?**

Centros Comerciales _____ Mega tiendas _____ Pequeños negocios _____ Catálogo _____
Internet _____ Otros _____ ¿Cuál? _____

3. **¿En qué establecimiento usted compra sus zapatos de cuero?**

4. **¿Cuál sería el precio que pagaría usted por un par de zapatos de cuero?**

De \$20 a \$40 _____
De \$41 a \$60 _____
De \$61 a \$80 _____
De \$81 a \$100 _____
Más de \$100 _____

5. **¿Cuántos pares de zapatos de cuero compra al año?**

Un par _____ Dos pares _____ Tres pares _____
Más de tres _____ ¿Cuántos? _____

6. **¿Qué tipo de calzado de cuero prefiere comprar? (Por favor marque una sola opción)**

Botas _____
Botines _____
Zapato formal o ejecutivo _____
Zapato casual _____
Deportivo o Urbano _____
Sandalias _____

Otro ____ ¿Cuál? _____

7. ¿Qué tipo de calzado de cuero no encuentra con facilidad?

8. ¿En qué temporada compra zapatos de cuero?

Día de la madre ____ Día del padre ____ Navidad ____ Entrada a clases ____

Otro ____ ¿Cuál? _____

9. Coloque en orden de importancia las siguientes características que usted busca al comprar zapatos de cuero, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante

Modelo ____

Precio ____

Calidad ____

Color ____

País de origen ____

10. ¿Cuál es el país de origen del zapato de cuero que compra?

China ____ Ecuador ____ Brasil ____ Colombia ____ Perú ____

EEUU ____ Otro ____ ¿Cuál? _____

11. ¿Cuáles son las marcas de zapatos de cuero que usted compra?

12. Estaría dispuesto a comprar un zapato totalmente de cuero y de confección ecuatoriana que sea garantizado, por un precio promedio de \$55

Definitivamente lo compro	
Probablemente lo compraría	
No estoy seguro	
Probablemente no lo compraría	
Definitivamente no lo compro	

Gracias por su colaboración

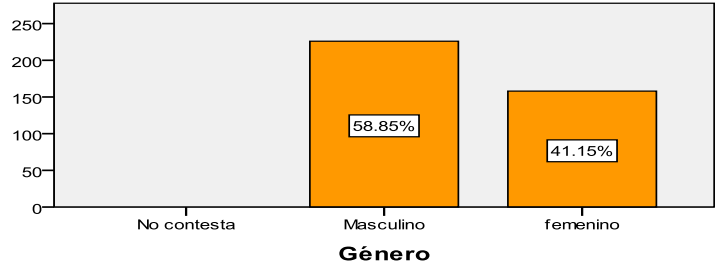
Anexo 3

Resultados de la Investigación de Mercados

1. Informativas

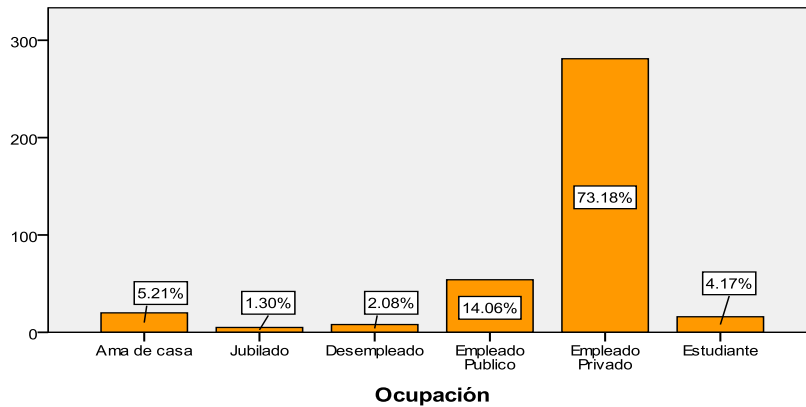
Género		
No contesta	Masculino	Femenino
Recuento	Recuento	Recuento
0	226	158

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384



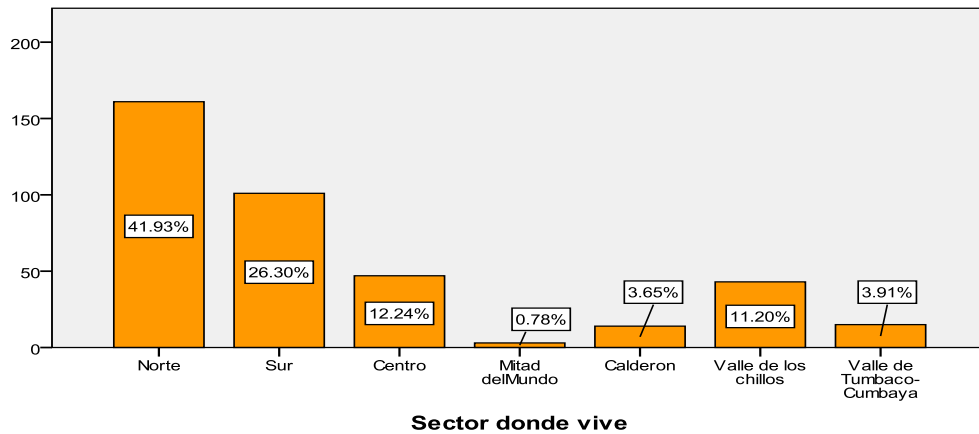
.Ocupación						
No contesta	Ama de casa	Jubilado	Desempleado	Empleado Publico	Empleado Privado	Estudiante
0	20	5	8	54	281	16

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384



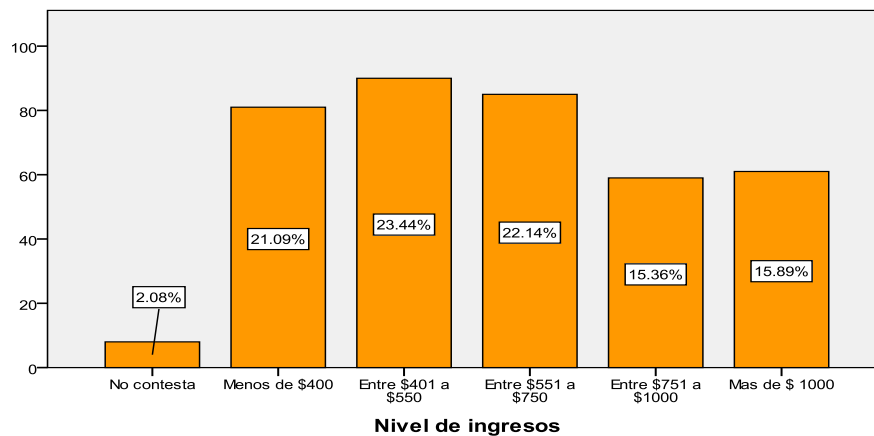
Sector donde vive							
No contesta	Norte	Sur	Centro	Mitad del Mundo	Calderón	Valle de los chillos	Valle de Tumbaco-Cumbaya
0	161	101	47	3	14	43	15

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384



Nivel de ingresos					
No contesta	Menos de \$400	Entre \$401 a \$550	Entre \$551 a \$750	Entre \$751 a \$1000	Más de \$ 1000
Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
8	81	90	85	59	61

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

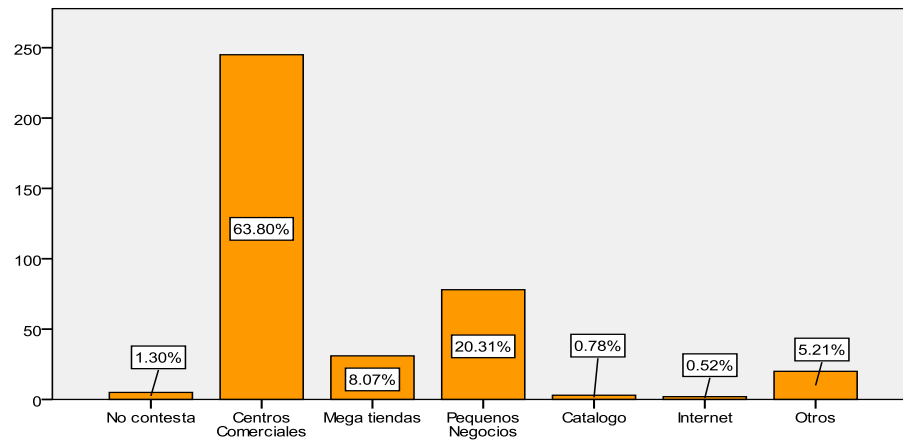


Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

2. ¿Dónde prefiere comprar zapatos?

No contesta	Centros Comerciales	Mega tiendas	Pequeños Negocios	Catalogo	Internet	Otros
Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
5	245	31	78	3	2	20

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384



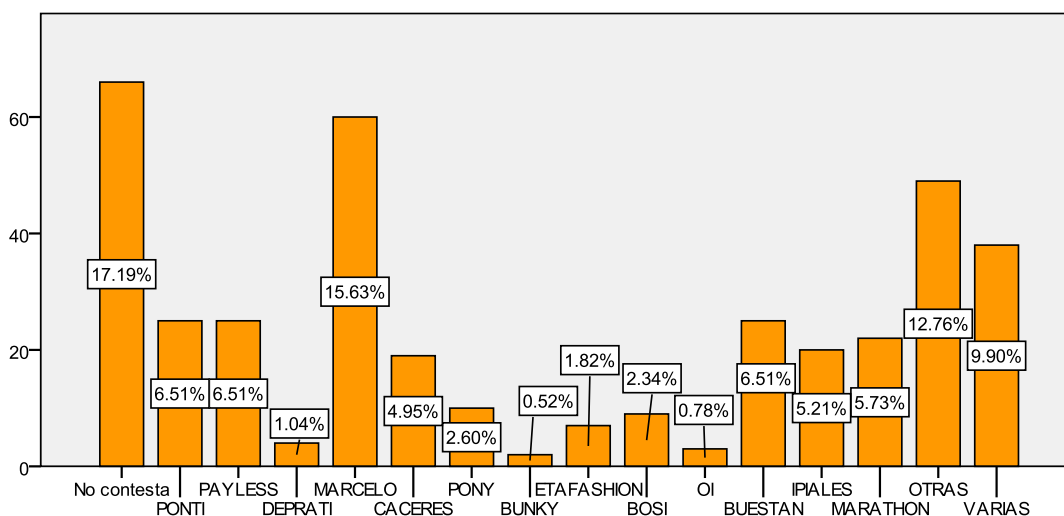
¿Dónde prefiere comprar zapatos?

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

3. ¿En qué establecimiento usted compra zapatos de cuero?

No contesta	66
PONTI	25
PAYLESS	25
DEPRATI	4
MARCELO	60
CACERES	19
PONY	10
BUNKY	2
VENUS	0
ETAFASHION	7
BOSI	9
OI	3
BUESTAN	25
IPIALES	20
MARATHON	22
OTRAS	49
VARIAS	38

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384



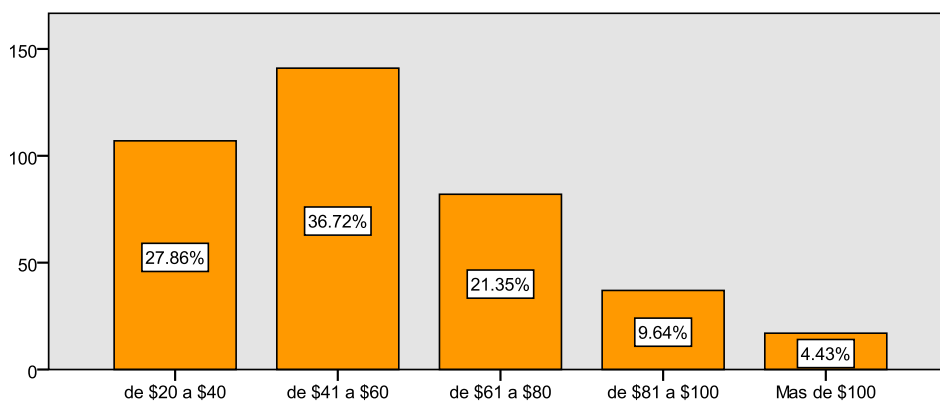
¿En qué establecimiento usted compra sus zapatos de cuero?

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

4. ¿Cuál sería el precio que pagaría usted por un par de zapatos de cuero?

No contesta	de \$20 a \$40	de \$41 a \$60	de \$61 a \$80	de \$81 a \$100	Mas de \$100
Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
0	107	141	82	37	17

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384



¿Cuál sería el precio que pagaría usted por un par de zapatos de cuero?

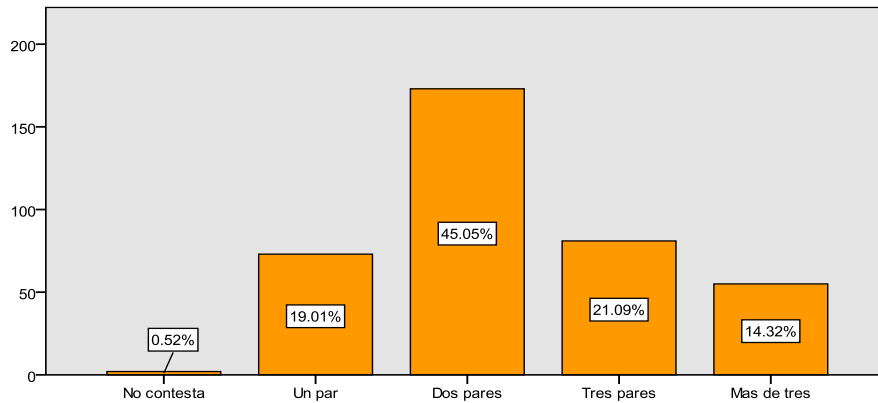
Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

5. ¿Cuántos pares de zapatos de cuero compra al año?

No contesta	Un par	Dos pares	Tres pares	Más de tres
-------------	--------	-----------	------------	-------------

No contesta	Un par	Dos pares	Tres pares	Más de tres
2	73	173	81	55

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384



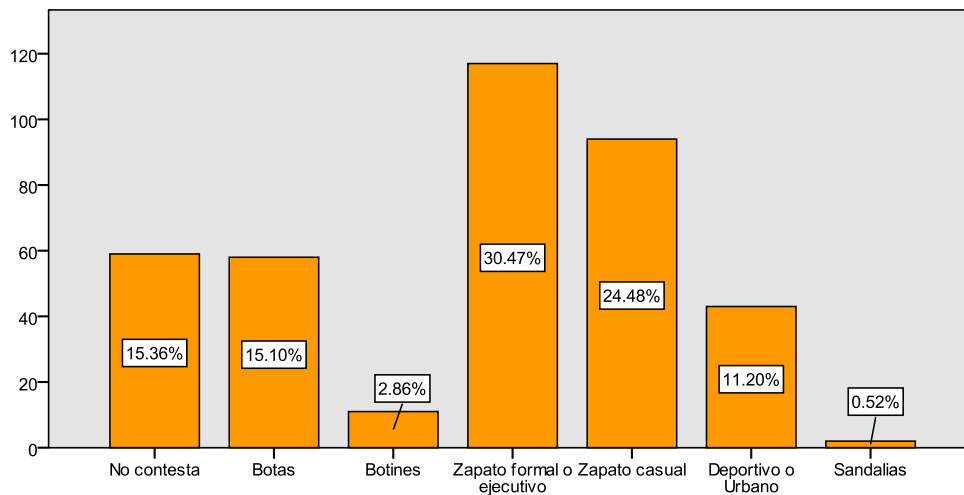
¿Cuántos pares de zapatos de cuero compra al año?

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

6. ¿Qué tipo de calzado de cuero prefiere comprar?

No contesta	Botas	Botines	Zapato formal o ejecutivo	Zapato casual	Deportivo o Urbano	Sandalias	Otros
Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
59	58	11	117	94	43	2	0

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384



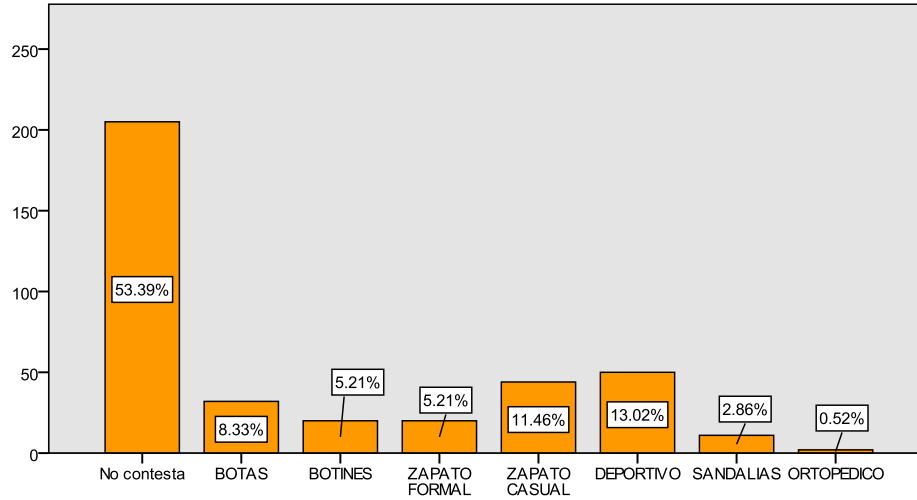
¿Qué tipo de calzado de cuero prefiere comprar?

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

7. ¿Qué tipo de calzado de cuero no encuentra con facilidad?

No contesta	BOTAS	BOTINES	ZAPATO FORMAL	ZAPATO CASUAL	DEPORTIVO	SANDALIAS	ORTOPEDICO
205	32	20	20	44	50	11	2

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384



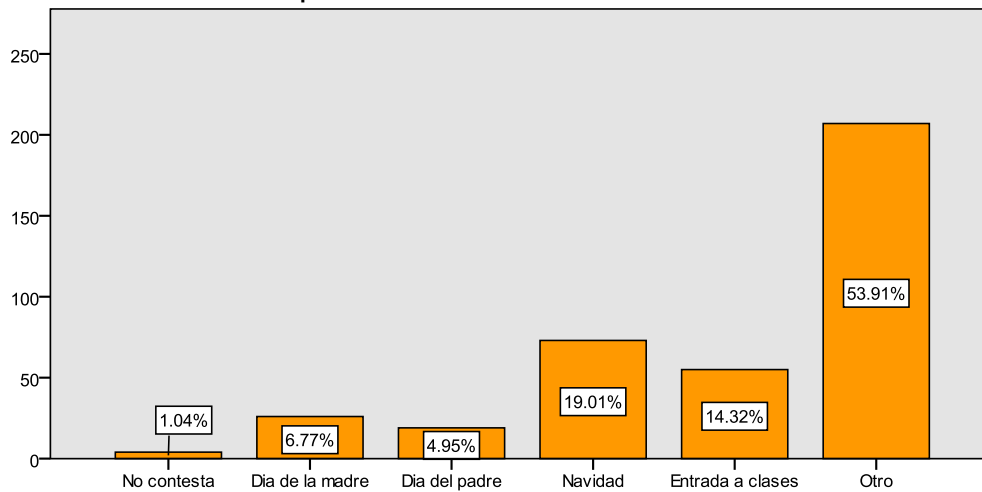
¿Qué tipo de calzado de cuero no encuentra con facilidad?

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

8. ¿En qué temporada compra zapatos de cuero?

No contesta	Día de la madre	Día del padre	Navidad	Entrada a clases	Otro
4	26	19	73	55	207

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384



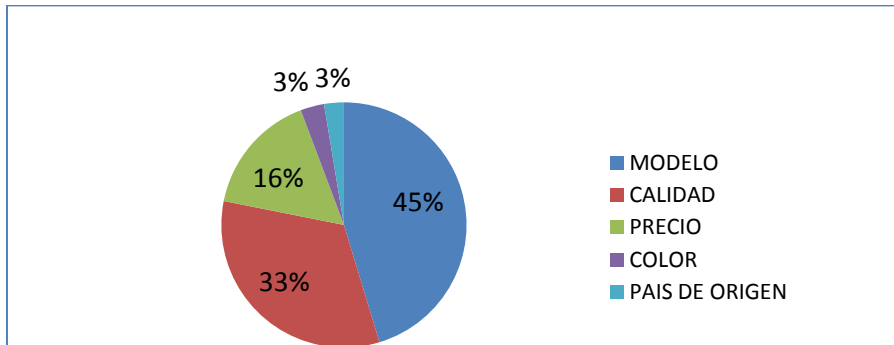
¿En qué temporada compra zapatos de cuero?

Fuente: Encuesta. Elaborado: Autora. n: 384

9. Coloque en orden de importancia las siguientes características que usted busca al comprar zapatos de cuero, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante

PRIMERO	MODELO	174
SEGUNDO	CALIDAD	126
TERCERO	PRECIO	62
CUARTO	COLOR	12
QUINTO	PAIS DE ORIGEN	10

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384

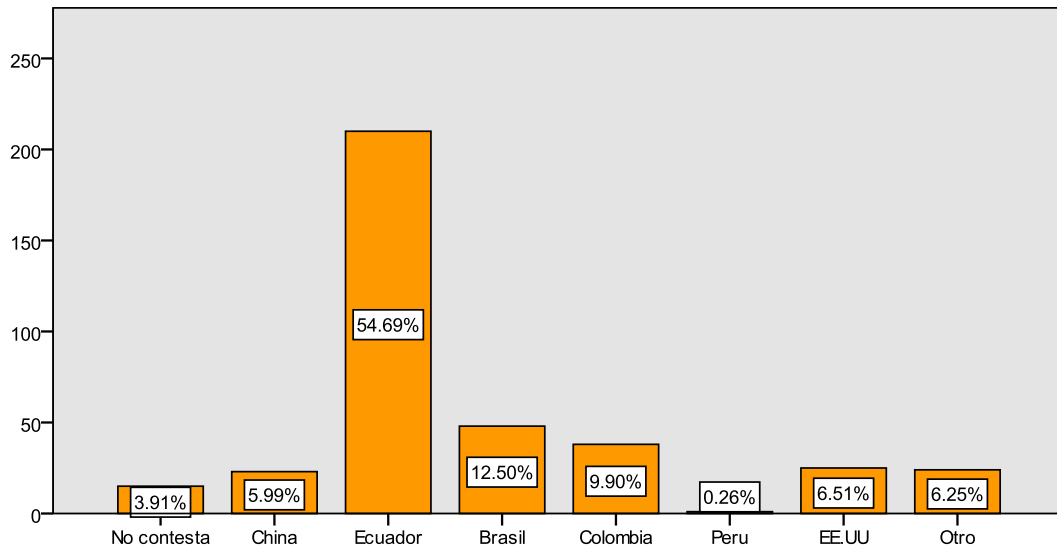


Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384

10. ¿Cuál es el país de origen del zapato de cuero que compra?

No contesta	China	Ecuador	Brasil	Colombia	Perú	EE.UU	Otro
15	23	210	48	38	1	25	24

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384



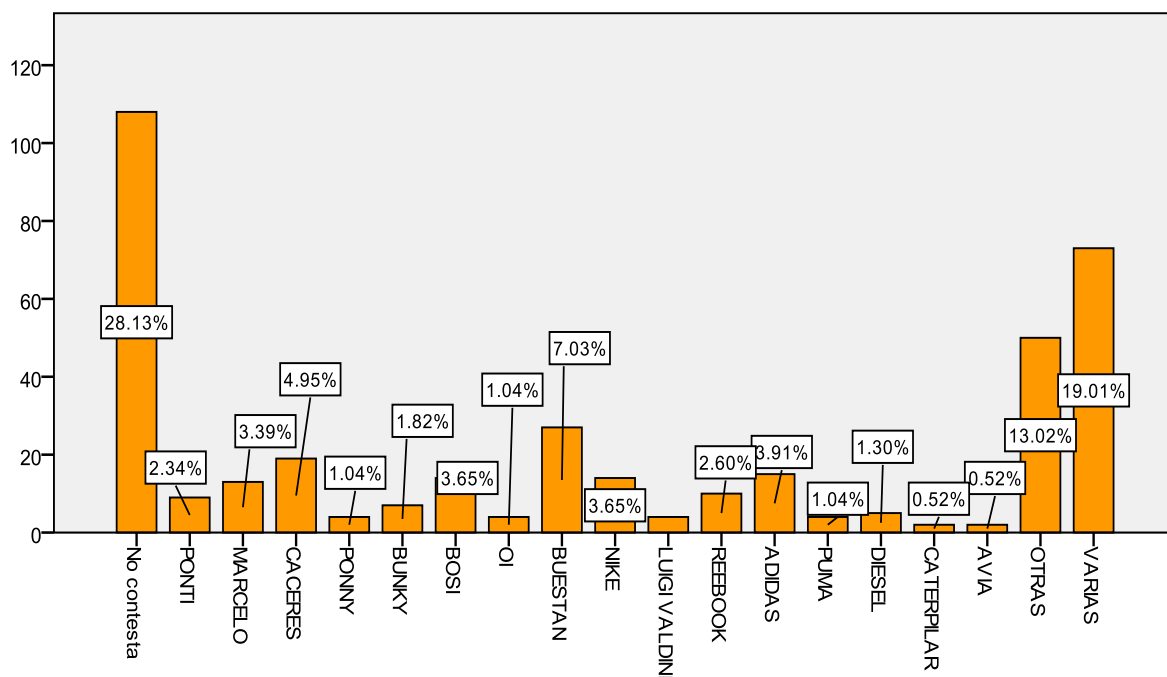
¿Cuál es el país de origen del zapato de cuero que compra?

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384

11. ¿Cuáles son las marcas de zapatos de cuero que usted compra?

No contesta	108
PONTI	9
PAYLESS	0
DEPRATI	0
MARCELO	13
CACERES	19
PONNY	4
BUNKY	7
VENUS	0
ETAFASHION	0
BOSI	14
OI	4
BUESTAN	27
NIKE	14
LUIGI VALDINI	4
REEBOOK	10
ADIDAS	15
PUMA	4
DIESEL	5
CATERPILAR	2
AVIA	2
OTRAS	50
VARIAS	73

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384



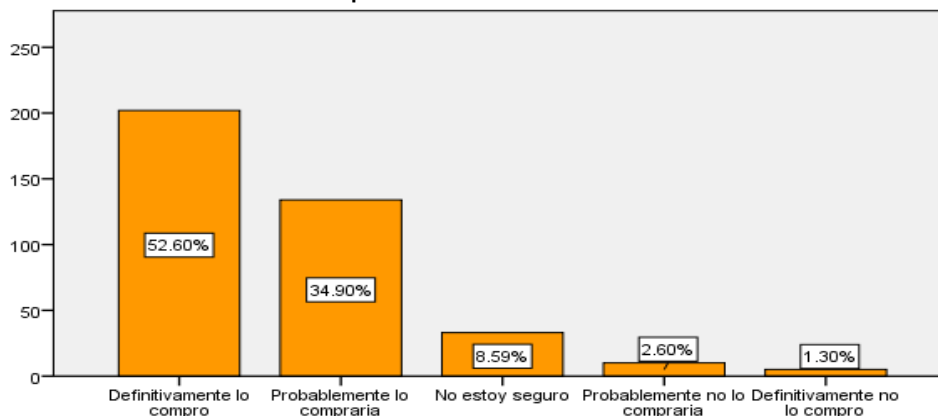
¿Cuáles son las marcas de zapatos de cuero que usted compra?

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384

11. Estaría dispuesto a comprar un zapato totalmente de cuero y de confección ecuatoriana que sea garantizado, por un precio promedio de \$55

No contesta	Definitivamente lo compro	Probablemente lo compraría	No estoy seguro	Probablemente no lo compraría	Definitivamente no lo compro
0	202	134	33	10	5

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384



Estaría dispuesto a comprar un zapato totalmente de cuero y de confección ecuatoriana que sea garantizado, por un precio promedio de \$55

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Autora. n: 384

ANEXO 4

Cálculo de la nueva población objetivo

La nueva población objetivo es la identificada mediante la investigación cuantitativa, por lo cual cambia el rango de edad pero se mantiene los niveles socio económico anteriores.

NUEVA POBLACION OBJETIVO	
TOTAL POBLACION URBANA DE QUITO ENTRE 24 Y 52 AÑOS, HOMBRES Y MUJERES	558,914
% DE NIVELES SOCIOECONOMICOS	66.70%
TOTAL	372,796

Fuente: Estudio MARKOP. Índices estadísticos Ecuador / INEC, Sistema Integrado de Consultas
Elaborado por: Autora

ANEXO 5

Cálculo de la participación de mercado de la empresa El cuero Aramis Cia. Ltda.

Esta información se la ha tomado del nivel de ingresos operaciones de las empresas inscritas en la Superintendencia de Compañías en el canto Quito y los porcentajes de participación de la competencia se generan de los resultados de la encuesta.

¿En qué establecimiento usted compra sus zapatos de cuero?	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	INGRESOS OPERACIONALES
PONTI	9%	\$ 390.911,17
PAYLESS	9%	\$ 390.911,17
DEPRATI	1%	\$ 62.545,79
MARCELO	21%	\$ 938.186,81
CACERES	7%	\$ 297.092,49
PONY	4%	\$ 156.364,47
BUNKY	1%	\$ 31.272,89
VENUS	0%	\$ -
ETAFASHION	3%	\$ 109.455,13
BOSI	3%	\$ 140.728,02
OI	1%	\$ 46.909,34
BUESTAN	9%	\$ 390.911,17
IPIALES	7%	\$ 312.728,94
MARATHON	8%	\$ 344.001,83
OTRAS (PEQUEÑOS NEGOCIOS)	18%	\$ 766.185,89
TOTAL INGRESOS INDUSTRIA		\$ 4.378.205,09

Fuente: Encuesta / Superintendencia de Compañías Quito. **Elaborado por:** Autora. n: 384

INGRESOS OPERACIONALES DE LA INDUSTRIA	\$ 4.378.205,09
% PARTICIPACION DE PEQUEÑOS NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA	18%

NIVEL DE INGRESOS DE ARAMIS CON IMPLEMENTACIÓN DE CALZADO	\$ 123.385,83
% DE PARTICIPACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA EMPRESA ARAMIS	2,82%

Fuente: Encuesta / Empresa ARAMIS/ Superintendencia de Compañías Quito .
Elaborado por: Autora. n: 384

ANEXO 6

Estimación de precio para calzado de cuero.

La siguiente estimación se dio en base a los gatos fijos y variables que incurre la empresa para la implantación de calzado en los locales comerciales y en la nueva bodega para venta por catálogo, además se considera que se venderá calzado de hombre, mujer, botas de mujer y botines de mujer.

COSTOS Y GASTOS DE MERCADERIA							
TIPO DE CALZADO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO MERCADERIA	GASTOS FyV AL %	TOTAL COSTO MERCADERIA + GASTOS FyV	%	COSTO +GASTO UNITARIO
Zapato Hombre Planta TR	317	\$ 27.00	\$ 8,570.60	\$ 5,577.81	\$ 14,148.41	15.60%	\$ 44.57
Zapato Hombre Suela	212	\$ 34.00	\$ 7,195.07	\$ 3,718.54	\$ 10,913.61	10.40%	\$ 51.57
Zapato Mujer Mocasín	468	\$ 24.80	\$ 11,606.52	\$ 8,223.69	\$ 19,830.22	23.00%	\$ 42.37
Botas Mujer	208	\$ 36.95	\$ 7,668.97	\$ 3,647.03	\$ 11,316.00	10.20%	\$ 54.52
Botas Mujer en Punta	208	\$ 35.95	\$ 7,461.42	\$ 3,647.03	\$ 11,108.45	10.20%	\$ 53.52
Botas 3/4 Pierna Mujer	104	\$ 31.95	\$ 3,315.61	\$ 1,823.51	\$ 5,139.13	5.10%	\$ 49.52
Media Bota	166	\$ 27.95	\$ 4,640.82	\$ 2,917.62	\$ 7,558.44	8.16%	\$ 45.52
Botín	187	\$ 25.95	\$ 4,847.33	\$ 3,282.33	\$ 8,129.66	9.18%	\$ 43.52
Bota Plana 1	83	\$ 27.95	\$ 2,320.41	\$ 1,458.81	\$ 3,779.22	4.08%	\$ 45.52
Bota Plana 2	83	\$ 30.00	\$ 2,490.60	\$ 1,458.81	\$ 3,949.41	4.08%	\$ 47.57
TOTAL	2,035		\$ 60,117.36	\$35,755.19	\$ 95,872.56	100.00%	

Elaborado por: Autora

La cantidad estimada de calzado para vender el 2011 es de 2.356 pares, pero la puesta en marcha de la venta de calzado se la realizará en el mes abril del mencionado año, para lo cual solo se estima comprar 2.035 pares que están divididos según un porcentaje de adquisición para el segmento hombre, mujer, botas y botines.

Los costos de mercadería es a precios vigentes, cotizados en varias empresas fabricantes de calzado en Ecuador y los gastos fijos y variables son considerados desde el mes de abril del 2011.

“El porcentaje de distribución para gastos y adquisición de mercadería” es la relación entre la cantidad de cada tipo de calzado versus la cantidad total de

calzado. Este porcentaje se asigna al "total de costos de mercadería + gastos fijos y variables", teniendo como resultado los costos totales de cada tipo de calzado.

Por último el "Costo y gastos unitario" se obtiene de la división "total de costo de mercadería y gasto F+V" de cada tipo de calzado para las unidades del mencionado tipo de calzado.

El precio final de cada tipo de zapato varía desde una utilidad del 9% al 24%, conservando el precio promedio que se mencionó a los encuestados,

PRECIO FINAL					
TIPO DE CALZADO	CANTIDAD	COSTOS TOTAL	% UTILIDAD	VENTAS	PRECIO VENTA UNITARIO
Zapato Hombre Planta TR	317	\$ 14,148.41	9.0%	\$ 15,421.76	\$ 48.58
Zapato Hombre Suela	212	\$ 10,913.61	9.0%	\$ 11,895.83	\$ 56.21
Zapato Mujer Mocasín	468	\$ 19,830.22	14.3%	\$ 22,665.94	\$ 48.43
Botas Mujer	208	\$ 11,316.00	18.3%	\$ 13,386.83	\$ 64.50
Botas Mujer en Punta	208	\$ 11,108.45	20.5%	\$ 13,385.69	\$ 64.49
Botas 3/4 Pierna Mujer	104	\$ 5,139.13	21.5%	\$ 6,244.04	\$ 60.17
Media Bota	166	\$ 7,558.44	24.0%	\$ 9,372.47	\$ 56.45
Botín	187	\$ 8,129.66	21.0%	\$ 9,836.89	\$ 52.66
Bota Plana 1	83	\$ 3,779.22	20.0%	\$ 4,535.07	\$ 54.63
Bota Plana 2	83	\$ 3,949.41	18.5%	\$ 4,680.05	\$ 56.37
TOTAL	2035	\$ 95,872.56		\$ 111,424.57	

Elaborado por: Autora, Anexo 8.5

ANEXO 7

Crecimiento de industrias en el Ecuador

El siguiente cuadro muestra el crecimiento de las industria Manufacturera y la Industria de Comercio al por Mayor y Menor desde 1995 al 2009, y el promedio del crecimiento desde el 2005 al 2009 para el presente plan.

Se toma en cuenta el promedio de las dos industrias (5%) para el crecimiento de las ventas de la empresa El cuero Aramis Cia. Ltda. en un escenario pesimista.

Período / Industrias	PIB	Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	Comercio al por mayor y al por menor
TASA DE VARIACION ANUAL			
1995	1.06	2.63	0.56
1996	2.77	5.04	4.61
1997	3.27	5.51	4.76
1998	1.73	5.50	0.85
1999	-5.33	-5.24	-11.46
2000	4.15	-6.85	3.85
2001	4.76	4.89	6.50
2002	3.43	2.53	1.97
2003	3.27	4.59	3.11
2004	8.82	3.23	4.17
2005 (sd)	5.74	9.24	5.81
2006 (sd)	4.75	7.05	5.05
2007 (p)	2.04	4.91	3.20
2008 (p*)	7.24	8.10	6.57
2009 (p*)	0.36	-1.52	-2.32
Promedio crecimiento 2005-2009	4.03	5.6	3.7
Promedio crecimiento para ventas de El cuero ARAMIS		5%	

(sd) semidefinitivo

(p) provisional

(p*) provisional; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales

Fuente: BCE, Boletín de Estadísticas Anuales .

Elaborado por: Autora

Para un escenario esperado se ha tomado el promedio del boom de crecimiento de ventas del sector cuero y calzado (año 2008 y 2009) y el anterior promedio de crecimiento detallado, dando como resultado un 18%.

Promedio crecimiento Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo) e Industria Comercio al por mayor y al por menor 2005-2009	5%
Boom Crecimiento en ventas del sector cuero y calzado	30%
Crecimiento promedio para escenario esperado	18%

Fuente: BCE, Boletín de Estadísticas Anuales. / Revista "cueros" diciembre 2010
Elaborado por: Autora

ANEXO 8

ANEXO 8.1

INVERSIÓN INICIAL

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

BODEGA (CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN)			
CANTIDAD	DETALLE	Costo U	TOTAL
1	ARRIENDO DE BODEGA	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
2	GARANTIA DE BODEGA	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
TOTAL			\$ 3.600

INVENTARIO - MERCADERIA			
CANTIDAD	DETALLE	Costo U	TOTAL
56	Zapato Hombre Planta TR	\$ 27,00	\$ 1.511,37
84	Zapato Hombre Suela	\$ 34,00	\$ 2.854,80
124	Zapato Mujer Mocasin	\$ 24,80	\$ 3.075,20
55	Botas Mujer	\$ 36,95	\$ 2.028,56
55	Botas Mujer en Punta	\$ 35,95	\$ 1.973,66
27	Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 31,95	\$ 877,03
44	Media Bota	\$ 27,95	\$ 1.227,56
49	Botín	\$ 25,95	\$ 1.282,19
22	Bota Plana 1	\$ 27,95	\$ 613,78
22	Bota Plana 2	\$ 30,00	\$ 658,80
TOTAL			\$ 16.102,94

INVERSION INTANGIBLES			
CANTIDAD	DETALLE	Costo U	TOTAL
1	DISEÑO Y FOTOGRAFÍA DEL CATALOGO	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
1	ALARMAS Y MONITOREO	\$ 350,28	\$ 350,28
TOTAL			\$ 1.950,28

EQUIPOS Y SISTEMAS			
CANTIDAD	DETALLE	Costo U	TOTAL
1	COMPUTADORA E IMPRESORA	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90
1	SOFTWARE CONTABLE - FINANCIERO	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
TOTAL			\$ 2.870,90

MUEBLES PARA BODEGA			
CANTIDAD	DETALLE	Costo U	TOTAL
12	ESTANTERIA SEMI-INDUSTRIAL	\$ 95,00	\$ 1.140,00
1	MOSTRADOR DE DESPACHO	\$ 270,00	\$ 270,00
1	ARCHIVADOR	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL			\$ 1.490,00

UTILES DE BODEGA			
CANTIDAD	DETALLE	Costo U	TOTAL
2	SILLAS GIRATORIAS	\$ 70,00	\$ 140,00
25	CATALOGOS	\$ 7,00	\$ 175,00
4	CALZADORES DE METAL	\$ 28,00	\$ 112,00
4	EXPANSORES DE CALZADO	\$ 53,00	\$ 212,00
1	PAPELERAS	\$ 15,00	\$ 15,00
1	TRITURADOR PAPEL	\$ 110,00	\$ 110,00
1	TELEFONO - FAX	\$ 470,00	\$ 470,00
1	LOTE SUMINISTROS	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL			\$ 1.534,00

CAPITAL DE TRABAJO			
CANTIDAD	DETALLE	Costo U	TOTAL
1	Capital de Trabajo necesario	\$ 8.817,51	\$ 8.817,51

TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL			\$ 36.365,63
--------------------------------------	--	--	---------------------

ANEXO 8.2
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL Y PROYECTADO

CAPITAL DE TRABAJO (AC-PC)						
POR PROYECCION						
	0	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE	\$ 44.487,40	\$ 51.575,90	\$ 68.989,58	\$ 98.263,10	\$ 134.482,83	\$ 177.551,95
Caja/bancos	\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 53.392,75	\$ 80.290,85	\$ 113.707,56	\$ 156.776,69
Inventario	\$ 16.102,94	\$ 11.183,75	\$ 13.196,83	\$ 15.572,26	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26
Garantía Arriendo por Cobrar	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Utiles de Oficina	\$ 1.064,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 16.102,94	\$ 23.370,16	\$ 40.704,55	\$ 56.912,08	\$ 79.462,46	\$ 101.947,97
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 5.505,41	\$ 12.172,92	\$ 17.909,25	\$ 27.532,20	\$ 37.459,17
Proveedores	\$ 16.102,94	\$ 11.183,75	\$ 13.196,83	\$ 15.572,26	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26
CAPITAL DE TRABAJO BRUTO	\$ 44.487,40	\$ 51.575,90	\$ 68.989,58	\$ 98.263,10	\$ 134.482,83	\$ 177.551,95
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 28.384,45	\$ 28.205,75	\$ 28.285,03	\$ 41.351,03	\$ 55.020,36	\$ 75.603,99

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL DE PROYECCION DE GASTOS PARA TRES MESES	
INVENTARIO	\$ 16.102,94
VENDEDORA	\$ 900,00
AUXILIAR DE BODEGA	\$ 840,00
APORTE PATRONAL	\$ 194,01
PUBLICIDAD	\$ 1.641,83
GARANTIAS	\$ 300,00
FLETES	\$ 240,00
ALARMAS Y MONITOREO	\$ 75,00
SUMINISTROS	\$ 360,00
ARRIENDOS	\$ 3.200,00
DISEÑO E IMPRESION	\$ 1.066,67
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 24.920,45

COMPOSICION DEL CAPITAL DE TRABAJO EN INVERSION INICIAL	
INVENTARIO	\$ 16.102,94
EFFECTIVO (CTI)	\$ 8.817,51

ANEXO 8.3

A. FUENTE DE INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA

5%	Crecimiento Promedio Industria BCE
----	------------------------------------

		PERIODOS				
		2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento			5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
INGRESOS						
Ventas del Proyecto		\$ 111.424,57	\$ 155.994,40	\$ 163.794,12	\$ 171.983,83	\$ 180.583,02
Venta de Activos					\$ 300,00	
Total Ingresos		\$ 111.424,57	\$ 155.994,40	\$ 163.794,12	\$ 172.283,83	\$ 180.583,02
COSTO DE VENTAS %		53,95%	53,83%	53,20%	52,56%	51,99%
COSTO VENTAS		\$ 60.117,36	\$ 83.978,55	\$ 87.131,11	\$ 90.401,55	\$ 93.888,84

ANEXO 8.3

B. FUENTE DE INGRESOS ESCENARIO ESPERADO

18%	Crecimiento en unidades
-----	-------------------------

		PERIODOS				
		2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento en unidades			18,0%	18,0%	18,0%	18,0%
INGRESOS						
Ventas del Proyecto		\$ 111.424,57	\$ 158.159,92	\$ 196.084,78	\$ 243.104,83	\$ 301.097,96
Venta de Activos					\$ 300,00	
Total Ingresos		\$ 111.424,57	\$ 158.159,92	\$ 196.084,78	\$ 243.404,83	\$ 301.097,96

Tipo de Calzado		Ventas				
Zapato Hombre	Planta TR	\$ 15.421,76	\$ 21.932,86	\$ 27.201,73	\$ 33.779,48	\$ 41.871,80
Zapato Hombre	Suela	\$ 11.895,83	\$ 16.829,81	\$ 20.853,64	\$ 25.855,56	\$ 32.051,10
Zapato Mujer	Mocasín	\$ 22.665,94	\$ 32.307,27	\$ 40.048,21	\$ 49.667,09	\$ 61.667,00
	Botas Mujer	\$ 13.386,83	\$ 18.904,72	\$ 23.420,98	\$ 29.033,10	\$ 35.983,86
Botas Mujer	en Punta	\$ 13.385,69	\$ 18.919,71	\$ 23.459,52	\$ 29.083,08	\$ 35.844,90
Botas Mujer	3/4 Pierna	\$ 6.244,04	\$ 8.846,86	\$ 10.971,57	\$ 13.593,99	\$ 16.851,91
	Media Bota	\$ 9.372,47	\$ 13.324,56	\$ 16.529,78	\$ 20.472,74	\$ 25.317,83
	Botín	\$ 9.836,89	\$ 14.003,70	\$ 17.356,79	\$ 21.492,65	\$ 26.572,91
	Bota Plana 1	\$ 4.535,07	\$ 6.448,74	\$ 8.006,25	\$ 9.923,01	\$ 12.279,15
	Bota Plana 2	\$ 4.680,05	\$ 6.641,69	\$ 8.236,31	\$ 10.204,11	\$ 12.657,50
Total		\$ 111.424,57	\$ 158.159,92	\$ 196.084,78	\$ 243.104,83	\$ 301.097,96

ANEXO 8.3

C. FUENTE DE INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA

30%	Crecimiento Ventas Sector Cuero y Calzado (CALTU)
-----	---

	PERIODOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento		30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
INGRESOS					
Ventas del Proyecto	\$ 111.424,57	\$ 193.135,93	\$ 251.076,71	\$ 326.399,72	\$ 424.319,64
Venta de Activos				\$ 300,00	
Total Ingresos	\$ 111.424,57	\$ 193.135,93	\$ 251.076,71	\$ 326.699,72	\$ 424.319,64

COSTO DE VENTAS %		53,95%	53,83%	53,20%	52,56%	51,99%
--------------------------	--	--------	--------	--------	--------	--------

COSTO VENTAS		\$ 60.117,36	\$ 103.973,44	\$ 133.561,52	\$ 171.568,69	\$ 220.612,54
---------------------	--	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

ANEXO 8.4
COSTOS Y GASTOS

COSTO DE VENTAS					
COSTO DE VENTAS Escenario Esperado					
DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014	2015
Costo de Ventas	\$ 60.117,36	\$ 85.144,34	\$ 104.308,29	\$ 127.785,58	\$ 156.547,04
TOTAL	\$ 60.117,36	\$ 85.144,34	\$ 104.308,29	\$ 127.785,58	\$ 156.547,04

COSTO DE VENTAS Escenario Pesimista					
DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014	2015
Costo de Ventas	\$ 60.117,36	\$ 83.978,55	\$ 87.131,11	\$ 90.401,55	\$ 93.888,84
TOTAL	\$ 60.117,36	\$ 83.978,55	\$ 87.131,11	\$ 90.401,55	\$ 93.888,84

COSTO DE VENTAS Escenario Optimista					
DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014	2015
Costo de Ventas	\$ 60.117,36	\$ 103.973,44	\$ 133.561,52	\$ 171.568,69	\$ 220.612,54
TOTAL	\$ 60.117,36	\$ 103.973,44	\$ 133.561,52	\$ 171.568,69	\$ 220.612,54

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GASTOS FIJOS						
DESCRIPCION	CANTIDAD	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento			10%	10%	10%	10%
VENDEDORA	1	\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 439,23
AUXILIAR DE BODEGA	1	\$ 280,00	\$ 308,00	\$ 338,80	\$ 372,68	\$ 409,95
TOTAL	2	\$ 580,00	\$ 638,00	\$ 701,80	\$ 771,98	\$ 849,18

GASTOS SUELDOS Y SALARIOS						
PERIODOS						
	2011	2012	2013	2014	2015	
inflacion proyectada		3,68%	3,82%	3,82%	3,82%	
Crecimiento Sueldo Básico		10%	10%	10%	10%	
Sueldo básico	\$ 270,00	\$ 297,00	\$ 326,70	\$ 359,37	\$ 395,31	
Gasto Administración	\$ 6.952,86	\$ 10.149,91	\$ 10.613,47	\$ 11.102,33	\$ 11.618,21	CLASIFICACION DE GASTO
VENDEDORA	\$ 2.700,00	\$ 3.732,48	\$ 3.875,06	\$ 4.023,09	\$ 4.176,77	FIJO
AUXILIAR DE BODEGA	\$ 2.520,00	\$ 3.483,65	\$ 3.616,72	\$ 3.754,88	\$ 3.898,32	FIJO
APORTE PATRONAL	\$ 582,03	\$ 804,60	\$ 835,33	\$ 867,24	\$ 900,37	FIJO
DECIMO TERCERO	\$ 483,33	\$ 633,17	\$ 696,48	\$ 766,13	\$ 842,74	FIJO
DECIMO CUARTO	\$ 450,00	\$ 594,00	\$ 653,40	\$ 718,74	\$ 790,61	FIJO
VACACIONES	\$ 217,50	\$ 300,67	\$ 312,16	\$ 324,08	\$ 336,46	FIJO
FONDOS DE RESERVA		\$ 601,34	\$ 624,32	\$ 648,16	\$ 672,92	FIJO
GASTOS VARIOS						
Gasto de Servicios Varios	\$ 20.650,50	\$ 24.206,00	\$ 25.103,84	\$ 26.028,83	\$ 26.994,29	CLASIFICACION DE GASTO
PUBLICIDAD	\$ 4.925,50	\$ 5.044,55	\$ 5.237,25	\$ 5.431,15	\$ 5.638,62	FIJO
GARANTIAS	\$ 900,00	\$ 1.244,16	\$ 1.289,95	\$ 1.337,42	\$ 1.386,63	VARIABLE
FLETES	\$ 720,00	\$ 995,33	\$ 1.031,96	\$ 1.069,93	\$ 1.109,31	FIJO
ALARMAS Y MONITOREO	\$ 225,00	\$ 311,04	\$ 322,49	\$ 334,35	\$ 346,66	FIJO
SUMINISTROS	\$ 1.080,00	\$ 22,12	\$ 22,93	\$ 23,78	\$ 24,65	FIJO
ARRIENDOS	\$ 9.600,00	\$ 13.271,04	\$ 13.759,41	\$ 14.265,76	\$ 14.790,74	FIJO
DISEÑO E IMPRESION	\$ 3.200,00	\$ 3.317,76	\$ 3.439,85	\$ 3.566,44	\$ 3.697,69	FIJO
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 27.603,36	\$ 34.355,91	\$ 35.717,31	\$ 37.131,16	\$ 38.612,50	

GASTOS SERVICIOS BASICOS						
PERIODOS						
	2011	2012	2013	2014	2015	
Inflacion proyectada		3,68%	3,82%	3,82%	3,82%	
GASTOS SERVICIOS BASICOS	\$ 1.152,00	\$ 1.592,52	\$ 1.653,36	\$ 1.716,52	\$ 1.782,09	CLASIFICACION DE GASTO
INTERNET	\$ 270,00	\$ 373,25	\$ 387,51	\$ 402,31	\$ 417,68	FIJO
LUZ	\$ 252,00	\$ 348,36	\$ 361,67	\$ 375,49	\$ 389,83	FIJO
AGUA	\$ 180,00	\$ 248,83	\$ 258,34	\$ 268,21	\$ 278,45	FIJO
TELEFONO	\$ 450,00	\$ 622,08	\$ 645,84	\$ 670,51	\$ 696,13	FIJO

GASTO DEPRECIACION Y AMORTIZACION									
AMORTIZACION DE LA DEUDA									
	Costo adquisición	Periodos (meses)		PERIODOS					CLASIFICACION DE GASTO
				2011	2012	2013	2014	2015	
PRESTAMO	\$ 16.865,63	18		\$ 1.522,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -	\$ -	
Total gastos amortizacion deuda				\$ 1.522,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -	\$ -	FIJO

DEPRECIACION									
	Costo adquisición	Años de calculo	Depreciacion anual	PERIODOS					CLASIFICACION DE GASTO
				2011	2012	2013	2014	2015	
COMPUTADORA E IMPRESORA	\$ 1.470,90	3	490,30	490,30	490,30	490,30	-	-	
ESTANTERÍA SEMI-INDUSTRIAL	\$ 1.140,00	10	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	
SOFTWARE CONTABLE FINANCIERO	\$ 1.400,00	3	\$ 466,67	\$ 466,67	\$ 466,67	\$ 466,67	\$ -	\$ -	
MOSTRADOR DE DESPACHO	\$ 270,00	10	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	
ARCHIVADOR	\$ 80,00	10	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	
TELEFONO - FAX	\$ 470,00	3	\$ 156,67	\$ 156,67	\$ 156,67	\$ 156,67	\$ -	\$ -	
Total gastos depreciacion				\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 149,00	\$ 149,00	FIJO

ADQUISICION Y DEPRECIACION DE NUEVOS EQUIPOS ADQUIRIDOS EN EL CUARTO PERIODO										
	Costo adquisición	Años de calculo	Depreciacion anual	PERIODOS					CLASIFICACION DE GASTO	
				2011	2012	2013	2014	2015		
DEPRECIACION										
COMPUTADORAS	\$ 1.527,09	3	\$ 509,03				\$ 509,03	\$ 509,03		
TELEFONO - FAX	\$ 487,95	3	\$ 162,65				\$ 162,65	\$ 162,65		
COSTO DE ADQUISICIÓN	2.015	Equipo Oficina:	-	Equipo Cómputo:	1.527					
(-) INGRESO POR VENTA DE ACTIVOS	300		-		300					
DESEMBOLSO REAL	1.715		-		1.227					
Total gastos depreciacion				\$ -	\$ -	\$ -	\$ 671,68	\$ 671,68	FIJO	
TOTAL GASTOS DEPRECIACION INCLUIDO NUEVOS EQUIPOS				\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68	FIJO	

ANEXO 8.5

CALCULO DEL ESCENARIO ESPERADO

Crecimiento Anual en unidades	18%				
VENTAS ANUALES EN UNIDADES					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
NUMERO DE DIAS TRABAJADOS	302	302	302	302	302
<u>VENTAS LOCALES</u>					
PARES ZAPATOS VENTA DIARIA POR CADA LOCAL	2	2	2	2	3
PARES ZAPATOS VENTA DIARIA 4 LOCALES	6	7	8	10	12
PARES ZAPATOS VENTA ANUAL	1.812	2.138	2.523	2.977	3.513
<u>VENTAS CATALOGO</u>					
NUMERO VENDEDORES POR CATALOGO	10	10	20	20	20
VENTAS ZAPATOS CATALOGO POR DIA	2	2	3	3	3
VENTAS ANUALES CATALOGO	544	641	757	893	1054
TOTAL PARES VENDIDOS ANUAL	2.356	2.780	3.280	3.870	4.567

VENTAS ANUALES EN UNIDADES 2011		
	% asignacion de compra	Cantidad para comprar
Hombre	26%	612
Mujer	23%	542
Botas y Botines	51%	1.201
TOTAL	100%	2.356

Cuadro de Distribucion de las Ventas por Necesidad Cliente 2011				
Ciclos / temporada de compra *	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic
Necesidad Cliente	13,62%	13,62%	13,62%	13,62%
Temporadas	0,00%	11,84%	14,47%	19,21%
Total en %	13,62%	25,46%	28,09%	32,83%
Total en pares	321	600	662	773

Hombres	83	156	172	201
Mujeres	74	138	152	178
Botas y botines	164	306	337	394

% Asignación para cada modelo	Ciclo / Tipo de calzado	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic	Total Pares de Abril a Diciembre	Costo Unitario	Costo Total
60,0%	Zapato Hombre Planta TR	50	94	103	121	317	\$ 27,00	\$ 2.526,14
40,0%	Zapato Hombre Suela	33	62	69	80	212	\$ 34,00	\$ 2.120,71
100,0%	Zapato Mujer Mocasín	74	138	152	178	468	\$ 24,80	\$ 3.420,96
20,0%	Botas Mujer	33	61	67	79	208	\$ 36,95	\$ 2.260,39
20,0%	Botas Mujer en Punta	33	61	67	79	208	\$ 35,95	\$ 2.199,22
10,0%	Botas 3/4 Pierna Mujer	16	31	34	39	104	\$ 31,95	\$ 977,26
16,0%	Media Bota	26	49	54	63	166	\$ 27,95	\$ 1.367,86
18,0%	Botín	29	55	61	71	187	\$ 25,95	\$ 1.428,73
8,0%	Bota Plana 1	13	24	27	32	83	\$ 27,95	\$ 683,93
8,0%	Bota Plana 2	13	24	27	32	83	\$ 30,00	\$ 734,09
100,0%	Total	321	600	662	773	2.035		\$ 17.719,28

VENTAS ANUALES EN UNIDADES 2012

	% asignacion de compra	Cantidad para comprar
Hombre	26%	723
Mujer	23%	639
B&B	51%	1.418
TOTAL	100%	2.780

Cuadro de Distribucion de las Ventas por Necesidad Cliente 2011

Ciclos / temporada de compra *	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic
Necesidad Cliente	13,62%	13,62%	13,62%	13,62%
Temporadas	0,00%	11,84%	14,47%	19,21%

Total en %	13,62%	25,46%	28,09%	32,83%
Total en pares	379	708	781	913
Hombres	98	184	203	237
Mujeres	87	163	180	210
Botas y botines	193	361	398	465

% Asignación para cada modelo	Ciclo / Tipo de calzado	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic	Total Pares	Costo Unitario	Costo Total
60%	Zapato Hombre Planta TR	59	110	122	142	434	\$ 27,00	\$ 1.594,41
40%	Zapato Hombre Suela	39	74	81	95	289	\$ 34,00	\$ 1.338,51
100%	Zapato Mujer Mocasín	87	163	180	210	639	\$ 24,80	\$ 2.159,18
20%	Botas Mujer	39	72	80	93	284	\$ 36,95	\$ 1.426,67
20%	Botas Mujer en Punta	39	72	80	93	284	\$ 35,95	\$ 1.388,06
10%	Botas 3/4 Pierna Mujer	19	36	40	47	142	\$ 31,95	\$ 616,81
16%	Media Bota	31	58	64	74	227	\$ 27,95	\$ 863,34
18%	Botín	35	65	72	84	255	\$ 25,95	\$ 901,76
8%	Bota Plana 1	15	29	32	37	113	\$ 27,95	\$ 431,67
8%	Bota Plana 2	15	29	32	37	113	\$ 30,00	\$ 463,33
100%	Total	379	708	781	913	2.780		\$ 11.183,75

VENTAS ANUALES EN UNIDADES 2013		
	% asignacion de compra	Cantidad para comprar
Hombre	26%	853
Mujer	23%	754
Botas y Botines	51%	1.673
TOTAL	100%	3.280

Cuadro de Distribucion de las Ventas por Necesidad Cliente 2011

Ciclos / temporada de compra *	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic
Necesidad Cliente	14%	14%	14%	14%
Temporadas	0%	12%	14%	19%
Total en %	14%	25%	28%	33%
Total en pares	447	835	921	1.077
Hombres	116	217	240	280
Mujeres	103	192	212	248
Botas y botines	228	426	470	549

% Asignación para cada modelo	Ciclo / Tipo de calzado	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic	Total Pares	Costo Unitario	Costo Total
60%	Zapato Hombre Planta TR	70	130	144	168	512	27	\$ 1.881,40
40%	Zapato Hombre Suela	46	87	96	112	341	34	\$ 1.579,45
100%	Zapato Mujer Mocasín	103	192	212	248	754	24,8	\$ 2.547,84
20%	Botas Mujer	46	85	94	110	335	36,95	\$ 1.683,48
20%	Botas Mujer en Punta	46	85	94	110	335	35,95	\$ 1.637,92
10%	Botas 3/4 Pierna Mujer	23	43	47	55	167	31,95	\$ 727,84
16%	Media Bota	36	68	75	88	268	27,95	\$ 1.018,74
18%	Botín	41	77	85	99	301	25,95	\$ 1.064,08
8%	Bota Plana 1	18	34	38	44	134	27,95	\$ 509,37
8%	Bota Plana 2	18	34	38	44	134	30	\$ 546,73
100%	Total	447	835	921	1077	3.280		\$ 13.196,83

VENTAS ANUALES EN UNIDADES 2014

	% asignacion de compra	Cantidad para comprar
Hombre	26%	1.006
Mujer	23%	890
Botas y Botines	51%	1.974
TOTAL	100%	3.870

Cuadro de Distribucion de las Ventas por Necesidad Cliente 2011				
Ciclos / temporada de compra *	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic
Necesidad Cliente	14%	14%	14%	14%
Temporadas	0%	12%	14%	19%
Total en %	14%	25%	28%	33%
Total en pares	527	985	1.087	1.271
Hombres	137	256	283	330
Mujeres	121	227	250	292
Botas y botines	269	503	555	648

% Asignación para cada modelo	Ciclo / Tipo de calzado	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic	Total Pares	Costo Unitario	Costo Total
60%	Zapato Hombre Planta TR	82	154	170	198	604	\$ 27,00	\$ 2.220,05
40%	Zapato Hombre Suela	55	102	113	132	403	\$ 34,00	\$ 1.863,75
100%	Zapato Mujer Mocasín	121	227	250	292	890	\$ 24,80	\$ 3.006,45
20%	Botas Mujer	54	101	111	130	395	\$ 36,95	\$ 1.986,50
20%	Botas Mujer en Punta	54	101	111	130	395	\$ 35,95	\$ 1.932,74
10%	Botas 3/4 Pierna Mujer	27	50	55	65	197	\$ 31,95	\$ 858,85
16%	Media Bota	43	80	89	104	316	\$ 27,95	\$ 1.202,12
18%	Botín	48	90	100	117	355	\$ 25,95	\$ 1.255,61
8%	Bota Plana 1	22	40	44	52	158	\$ 27,95	\$ 601,06
8%	Bota Plana 2	22	40	44	52	158	\$ 30,00	\$ 645,14

100%	Total	527	985	1087	1271	3870		\$ 15.572,26
------	-------	-----	-----	------	------	------	--	-----------------

VENTAS ANUALES EN UNIDADES 2015

	% asignacion de compra	Cantidad para comprar
Hombre	26%	1.187
Mujer	23%	1.050
Botas y Botines	51%	2.329
TOTAL	100%	4.567

Cuadro de Distribucion de las Ventas por Necesidad Cliente 2011

Ciclos / temporada de compra *	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic
Necesidad Cliente	14%	14%	14%	14%
Temporadas	0%	12%	14%	19%
Total en %	14%	25%	28%	33%
Total en pares	622	1.163	1.283	1.499
Hombres	162	302	334	390
Mujeres	143	267	295	345
Botas y botines	317	593	654	765

% Asignación para cada modelo	Ciclo / Tipo de calzado	Ene-Mar	Abril-Junio	Julio - Sept	Oct - Dic	Total Pares	Costo Unitario	Costo Total
60%	Zapato Hombre Planta TR	97	181	200	234	712	\$ 27,00	\$ 2.619,66
40%	Zapato Hombre Suela	65	121	133	156	475	\$ 34,00	\$ 2.199,22
100%	Zapato Mujer Mocasín	143	267	295	345	1.050	\$ 24,80	\$ 3.547,61
20%	Botas Mujer	63	119	131	153	466	\$ 36,95	\$ 2.344,07
20%	Botas Mujer en Punta	63	119	131	153	466	\$ 35,95	\$ 2.280,63
10%	Botas 3/4 Pierna Mujer	32	59	65	76	233	\$ 31,95	\$ 1.013,44
16%	Media Bota	51	95	105	122	373	\$ 27,95	\$ 1.418,50
18%	Botín	57	107	118	138	419	\$ 25,95	\$ 1.481,62
8%	Bota Plana 1	25	47	52	61	186	\$	\$

							27,95	709,25
8%	Bota Plana 2	25	47	52	61	186	\$ 30,00	\$ 761,27
100%	Total	622	1163	1283	1499	4.567		\$ 18.375,26

Precios de calzado 2011

GASTOS FIJOS Y VARIABLES ANUALES	
GASTO FyV MENSUAL	\$ 2.979,60
MESES	12
TOTAL	\$ 35.755,19

COSTO INVENTARIO - MERCADERIA			
Cantidad	Tipo de calzado	Costo U.	Costo Total
317	Zapato Hombre Planta TR	\$ 27,00	\$ 8.570,60
212	Zapato Hombre Suela	\$ 34,00	\$ 7.195,07
468	Zapato Mujer Mocasín	\$ 24,80	\$ 11.606,52
208	Botas Mujer	\$ 36,95	\$ 7.668,97
208	Botas Mujer en Punta	\$ 35,95	\$ 7.461,42
104	Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 31,95	\$ 3.315,61
166	Media Bota	\$ 27,95	\$ 4.640,82
187	Botín	\$ 25,95	\$ 4.847,33
83	Bota Plana 1	\$ 27,95	\$ 2.320,41
83	Bota Plana 2	\$ 30,00	\$ 2.490,60
2.035	TOTAL		\$ 60.117,36

COSTOS Y GASTOS DE MERCADERIA

TIPO DE CALZADO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO MERCADERIA	GASTOS FyV AL %	TOTAL COSTO MERCADERIA + GASTOS FyV	%	COSTO +GASTO UNITARIO
Zapato Hombre Planta TR	317	\$ 27,00	\$ 8.570,60	\$ 5.577,81	\$ 14.148,41	15,60%	\$ 44,57
Zapato Hombre Suela	212	\$ 34,00	\$ 7.195,07	\$ 3.718,54	\$ 10.913,61	10,40%	\$ 51,57
Zapato Mujer Mocasín	468	\$ 24,80	\$ 11.606,52	\$ 8.223,69	\$ 19.830,22	23,00%	\$ 42,37
Botas Mujer	208	\$ 36,95	\$ 7.668,97	\$ 3.647,03	\$ 11.316,00	10,20%	\$ 54,52
Botas Mujer en Punta	208	\$ 35,95	\$ 7.461,42	\$ 3.647,03	\$ 11.108,45	10,20%	\$ 53,52
Botas 3/4 Pierna Mujer	104	\$ 31,95	\$ 3.315,61	\$ 1.823,51	\$ 5.139,13	5,10%	\$ 49,52
Media Bota	166	\$ 27,95	\$ 4.640,82	\$ 2.917,62	\$ 7.558,44	8,16%	\$ 45,52
Botín	187	\$ 25,95	\$ 4.847,33	\$ 3.282,33	\$ 8.129,66	9,18%	\$ 43,52
Bota Plana 1	83	\$ 27,95	\$ 2.320,41	\$ 1.458,81	\$ 3.779,22	4,08%	\$ 45,52
Bota Plana 2	83	\$ 30,00	\$ 2.490,60	\$ 1.458,81	\$ 3.949,41	4,08%	\$ 47,57
TOTAL	2.035		\$ 60.117,36	\$ 35.755,19	\$ 95.872,56	100,00%	

COSTOS Y GASTOS ANUAL	
GASTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 35.755,19
COSTOS DE MERCADERIA	\$ 60.117,36
TOTAL	\$ 95.872,56

PRECIO FINAL					
TIPO DE CALZADO	COSTOS TOTAL	% UTILIDAD	VENTAS	PRECIO VENTA UNITARIO	PRECIO CON IVA
Zapato Hombre Planta TR	\$ 14.148,41	9,0%	\$ 15.421,76	\$ 48,58	\$ 54,41
Zapato Hombre Suela	\$ 10.913,61	9,0%	\$ 11.895,83	\$ 56,21	\$ 62,96
Zapato Mujer Mocasín	\$ 19.830,22	14,3%	\$ 22.665,94	\$ 48,43	\$ 54,24
Botas Mujer	\$ 11.316,00	18,3%	\$ 13.386,83	\$ 64,50	\$ 72,24
Botas Mujer en Punta	\$ 11.108,45	20,5%	\$ 13.385,69	\$ 64,49	\$ 72,23
Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 5.139,13	21,5%	\$ 6.244,04	\$ 60,17	\$ 67,39

Media Bota	\$ 7.558,44	24,0%	\$ 9.372,47	\$ 56,45	\$ 63,22
Botín	\$ 8.129,66	21,0%	\$ 9.836,89	\$ 52,66	\$ 58,98
Bota Plana 1	\$ 3.779,22	20,0%	\$ 4.535,07	\$ 54,63	\$ 61,18
Bota Plana 2	\$ 3.949,41	18,5%	\$ 4.680,05	\$ 56,37	\$ 63,14
TOTAL	\$ 95.872,56		\$ 111.424,57		
		UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 15.552,02		
		IMPUESTOS (36.25%)	\$ 5.637,61		
		UTILIDAD NETA	\$ 9.914,41		
		UTILIDAD MENSUAL NETA ESPERADA	\$ 826,20		

Precios de calzado 2012			
-	-	-	-
INFLACION AL 2012	3,68%		
GASTOS FIJOS Y VARIABLES ANUALES			
GASTO MENSUAL	FyV	\$ 3.148,57	
MESES		12	
TOTAL		\$ 37.782,81	
COSTO INVENTARIO - MERCADERIA			
Cantidad	Tipo de calzado	Costo U.	Costo Total
434	Zapato Hombre Planta TR	\$ 27,99	\$ 12.138,55
289	Zapato Hombre Suela	\$ 35,25	\$ 10.190,39
639	Zapato Mujer Mocasín	\$ 25,71	\$ 16.438,34
284	Botas Mujer	\$ 38,31	\$ 10.861,58
284	Botas Mujer en Punta	\$ 37,27	\$ 10.567,63
142	Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 33,13	\$ 4.695,91
227	Media Bota	\$	\$

		28,98	6.572,80
255	Botín	\$ 26,90	\$ 6.865,29
113	Bota Plana 1	\$ 28,98	\$ 3.286,40
113	Bota Plana 2	\$ 31,10	\$ 3.527,44
2.780	TOTAL		\$ 85.144,34

COSTOS Y GASTOS DE MERCADERIA							
TIPO DE CALZADO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO MERCADERIA	GASTOS FyV AL %	TOTAL COSTO MERCADERIA + GASTOS FyV	%	COSTO +GASTO UNITARIO
Zapato Hombre Planta TR	434	\$ 27,99	\$ 12.138,55	\$ 5.577,81	\$ 17.716,36	15,60%	\$ 40,86
Zapato Hombre Suela	289	\$ 35,25	\$ 10.190,39	\$ 3.718,54	\$ 13.908,93	10,40%	\$ 48,11
Zapato Mujer Mocasin	639	\$ 25,71	\$ 16.438,34	\$ 8.223,69	\$ 24.662,04	23,00%	\$ 38,58
Botas Mujer	284	\$ 38,31	\$ 10.861,58	\$ 3.647,03	\$ 14.508,61	10,20%	\$ 51,17
Botas Mujer en Punta	284	\$ 37,27	\$ 10.567,63	\$ 3.647,03	\$ 14.214,66	10,20%	\$ 50,14
Botas 3/4 Pierna Mujer	142	\$ 33,13	\$ 4.695,91	\$ 1.823,51	\$ 6.519,42	5,10%	\$ 45,99
Media Bota	227	\$ 28,98	\$ 6.572,80	\$ 2.917,62	\$ 9.490,43	8,16%	\$ 41,84
Botín	255	\$ 26,90	\$ 6.865,29	\$ 3.282,33	\$ 10.147,61	9,18%	\$ 39,77
Bota Plana 1	113	\$ 28,98	\$ 3.286,40	\$ 1.458,81	\$ 4.745,21	4,08%	\$ 41,84
Bota Plana 2	113	\$ 31,10	\$ 3.527,44	\$ 1.458,81	\$ 4.986,25	4,08%	\$ 43,97
TOTAL	2.780		\$ 85.144,34	\$ 37.782,81	\$ 120.899,53	100,00%	

COSTOS Y GASTOS ANUAL	
GASTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 37.782,81
COSTOS DE MERCADERIA	\$ 85.144,34
TOTAL	\$ 122.927,15

PRECIO FINAL						
TIPO DE CALZADO	COSTOS TOTAL	% UTILIDAD	VENTAS	PRECIO VENTA UNITARIO	PRECIO CON IVA	VARIACION PRECIO DE VENTA 2011
Zapato Hombre Planta TR	\$ 17.716,36	23,8%	\$ 21.932,86	\$ 50,58	\$ 56,65	\$ 2,00

Zapato Suela Hombre	\$ 13.908,93	21,0%	\$ 16.829,81	\$ 58,22	\$ 65,20	\$ 2,01
Zapato Mocasín Mujer	\$ 24.662,04	31,0%	\$ 32.307,27	\$ 50,53	\$ 56,60	\$ 2,10
Botas Mujer	\$ 14.508,61	30,3%	\$ 18.904,72	\$ 66,68	\$ 74,68	\$ 2,18
Botas Mujer en Punta	\$ 14.214,66	33,1%	\$ 18.919,71	\$ 66,73	\$ 74,74	\$ 2,24
Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 6.519,42	35,7%	\$ 8.846,86	\$ 62,41	\$ 69,90	\$ 2,24
Media Bota	\$ 9.490,43	40,4%	\$ 13.324,56	\$ 58,75	\$ 65,80	\$ 2,30
Botín	\$ 10.147,61	38,0%	\$ 14.003,70	\$ 54,88	\$ 61,47	\$ 2,22
Bota Plana 1	\$ 4.745,21	35,9%	\$ 6.448,74	\$ 56,86	\$ 63,69	\$ 2,24
Bota Plana 2	\$ 4.986,25	33,2%	\$ 6.641,69	\$ 58,56	\$ 65,59	\$ 2,19
TOTAL	\$ 120.899,53		\$ 158.159,92			
		UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 37.260,39			
		IMPUESTOS (36.25%)	\$ 13.506,89			
		UTILIDAD NETA	\$ 23.753,50			
		UTILIDAD MENSUAL NETA ESPERADA	\$ 1.979,46			

Precios de calzado 2013			
-	-	-	-
INFLACION AL 2013	3,82%		
GASTOS FIJOS Y VARIABLES ANUALES			
GASTO FyV MENSUAL	\$ 3.219,44		
MESES		12	
TOTAL	\$ 38.633,31		
COSTO INVENTARIO - MERCADERIA			
Cantidad	Tipo de calzado	Costo U.	Costo Total
512	Zapato Hombre Planta TR	\$ 29,06	\$ 14.870,65

341	Zapato Hombre Suela	\$ 36,60	\$ 12.484,00
754	Zapato Mujer Mocasín	\$ 26,69	\$ 20.138,22
335	Botas Mujer	\$ 39,77	\$ 13.306,27
335	Botas Mujer en Punta	\$ 38,70	\$ 12.946,15
167	Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 34,39	\$ 5.752,84
268	Media Bota	\$ 30,09	\$ 8.052,18
301	Botín	\$ 27,93	\$ 8.410,50
134	Bota Plana 1	\$ 30,09	\$ 4.026,09
134	Bota Plana 2	\$ 32,29	\$ 4.321,39
3.280	TOTAL		\$ 104.308,29

COSTOS Y GASTOS DE MERCADERIA							
TIPO DE CALZADO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO MERCADERIA	GASTOS FyV AL %	TOTAL COSTO MERCADERIA + GASTOS FyV	%	COSTO +GASTO UNITARIO
Zapato Hombre Planta TR	512	\$ 29,06	\$ 14.870,65	\$ 6.581,82	\$ 21.452,47	18,41%	\$ 41,93
Zapato Hombre Suela	341	\$ 36,60	\$ 12.484,00	\$ 4.387,88	\$ 16.871,88	12,27%	\$ 49,46
Zapato Mujer Mocasín	754	\$ 26,69	\$ 20.138,22	\$ 9.703,96	\$ 29.842,18	27,14%	\$ 39,56
Botas Mujer	335	\$ 39,77	\$ 13.306,27	\$ 4.303,50	\$ 17.609,76	12,04%	\$ 52,64
Botas Mujer en Punta	335	\$ 38,70	\$ 12.946,15	\$ 4.303,50	\$ 17.249,65	12,04%	\$ 51,56
Botas 3/4 Pierna Mujer	167	\$ 34,39	\$ 5.752,84	\$ 2.151,75	\$ 7.904,59	6,02%	\$ 47,25
Media Bota	268	\$ 30,09	\$ 8.052,18	\$ 3.442,80	\$ 11.494,98	9,63%	\$ 42,95
Botín	301	\$ 27,93	\$ 8.410,50	\$ 3.873,15	\$ 12.283,64	10,83%	\$ 40,80
Bota Plana 1	134	\$ 30,09	\$ 4.026,09	\$ 1.721,40	\$ 5.747,49	4,81%	\$ 42,95
Bota Plana 2	134	\$ 32,29	\$ 4.321,39	\$ 1.721,40	\$ 6.042,78	4,81%	\$ 45,16
TOTAL	3.280		\$ 104.308,29	\$ 38.633,31	\$ 146.499,41	118,00%	

COSTOS Y GASTOS ANUAL	
GASTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 38.633,31
COSTOS DE MERCADERIA	\$ 104.308,29
TOTAL	\$ 142.941,59

PRECIO FINAL						
TIPO DE CALZADO	COSTOS TOTAL	% UTILIDAD	VENTAS	PRECIO VENTA UNITARIO	PRECIO CON IVA	VARIACION PRECIO DE VENTA 2012
Zapato Hombre Planta TR	\$ 21.452,47	26,8%	\$ 27.201,73	\$ 53,16	\$ 59,54	\$ 2,58
Zapato Hombre Suela	\$ 16.871,88	23,6%	\$ 20.853,64	\$ 61,13	\$ 68,47	\$ 2,92
Zapato Mujer Mocasín	\$ 29.842,18	34,2%	\$ 40.048,21	\$ 53,09	\$ 59,46	\$ 2,55
Botas Mujer	\$ 17.609,76	33,0%	\$ 23.420,98	\$ 70,01	\$ 78,41	\$ 3,33
Botas Mujer en Punta	\$ 17.249,65	36,0%	\$ 23.459,52	\$ 70,12	\$ 78,54	\$ 3,39
Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 7.904,59	38,8%	\$ 10.971,57	\$ 65,59	\$ 73,46	\$ 3,18
Media Bota	\$ 11.494,98	43,8%	\$ 16.529,78	\$ 61,76	\$ 69,17	\$ 3,01
Botín	\$ 12.283,64	41,3%	\$ 17.356,79	\$ 57,64	\$ 64,56	\$ 2,76
Bota Plana 1	\$ 5.747,49	39,3%	\$ 8.006,25	\$ 59,83	\$ 67,01	\$ 2,96
Bota Plana 2	\$ 6.042,78	36,3%	\$ 8.236,31	\$ 61,55	\$ 68,93	\$ 2,98
TOTAL	\$ 146.499,41		\$ 196.084,78			
		UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 49.585,36			
		IMPUESTOS (36.25%)	\$ 17.974,69			
		UTILIDAD NETA	\$ 31.610,67			
		UTILIDAD MENSUAL NETA ESPERADA	\$ 2.634,22			

INFLACION AL 2014	3,82%
GASTOS FIJOS Y VARIABLES ANUALES	
GASTO FyV MENSUAL	\$ 3.305,70
MESES	12
TOTAL	\$ 39.668,36

COSTO INVENTARIO - MERCADERIA			
Cantidad	Tipo de calzado	Costo U.	Costo Total
604	Zapato Hombre Planta TR	\$ 30,17	\$ 18.217,68
403	Zapato Hombre Suela	\$ 38,00	\$ 15.293,85
890	Zapato Mujer Mocasín	\$ 27,71	\$ 24.670,85
395	Botas Mujer	\$ 41,29	\$ 16.301,19
395	Botas Mujer en Punta	\$ 40,18	\$ 15.860,02
197	Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 35,70	\$ 7.047,67
316	Media Bota	\$ 31,23	\$ 9.864,53
355	Botín	\$ 29,00	\$ 10.303,50
158	Bota Plana 1	\$ 31,23	\$ 4.932,27
158	Bota Plana 2	\$ 33,53	\$ 5.294,03
3.870	TOTAL		\$ 127.785,58

COSTOS Y GASTOS DE MERCADERIA							
TIPO DE CALZADO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO MERCADERIA	GASTOS FyV AL %	TOTAL COSTO MERCADERIA + GASTOS FyV	%	COSTO +GASTO UNITARIO
Zapato Hombre Planta TR	604	\$ 30,17	\$ 18.217,68	\$ 7.766,54	\$ 25.984,22	21,72%	\$ 43,04
Zapato Hombre Suela	403	\$ 38,00	\$ 15.293,85	\$ 5.177,70	\$ 20.471,55	14,48%	\$ 50,86
Zapato Mujer Mocasín	890	\$ 27,71	\$ 24.670,85	\$ 11.450,67	\$ 36.121,52	32,03%	\$ 40,58
Botas Mujer	395	\$ 41,29	\$ 16.301,19	\$ 5.078,12	\$ 21.379,31	14,20%	\$ 54,16
Botas Mujer en Punta	395	\$	\$	\$	\$	14,20%	\$

		40,18	15.860,02	5.078,12	20.938,14		53,04
Botas 3/4 Pierna Mujer	197	\$ 35,70	\$ 7.047,67	\$ 2.539,06	\$ 9.586,73	7,10%	\$ 48,57
Media Bota	316	\$ 31,23	\$ 9.864,53	\$ 4.062,50	\$ 13.927,03	11,36%	\$ 44,10
Botín	355	\$ 29,00	\$ 10.303,50	\$ 4.570,31	\$ 14.873,81	12,78%	\$ 41,86
Bota Plana 1	158	\$ 31,23	\$ 4.932,27	\$ 2.031,25	\$ 6.963,52	5,68%	\$ 44,10
Bota Plana 2	158	\$ 33,53	\$ 5.294,03	\$ 2.031,25	\$ 7.325,28	5,68%	\$ 46,39
TOTAL	3.870		\$ 127.785,58	\$ 39.668,36	\$ 177.571,11	139,24%	

COSTOS Y GASTOS ANUAL	
GASTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 39.668,36
COSTOS DE MERCADERIA	\$ 127.785,58
TOTAL	\$ 167.453,93

PRECIO FINAL						
TIPO DE CALZADO	COSTOS TOTAL	% UTILIDAD	VENTAS	PRECIO VENTA UNITARIO	PRECIO CON IVA	VARIACION PRECIO DE VENTA 2013
Zapato Hombre Planta TR	\$ 25.984,22	30,0%	\$ 33.779,48	\$ 55,95	\$ 62,66	\$ 2,78
Zapato Hombre Suela	\$ 20.471,55	26,3%	\$ 25.855,56	\$ 64,24	\$ 71,94	\$ 3,10
Zapato Mujer Mocasin	\$ 36.121,52	37,5%	\$ 49.667,09	\$ 55,79	\$ 62,49	\$ 2,71
Botas Mujer	\$ 21.379,31	35,8%	\$ 29.033,10	\$ 73,54	\$ 82,37	\$ 3,54
Botas Mujer en Punta	\$ 20.938,14	38,9%	\$ 29.083,08	\$ 73,67	\$ 82,51	\$ 3,55
Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 9.586,73	41,8%	\$ 13.593,99	\$ 68,87	\$ 77,13	\$ 3,28
Media Bota	\$ 13.927,03	47,0%	\$ 20.472,74	\$ 64,82	\$ 72,60	\$ 3,06
Botín	\$ 14.873,81	44,5%	\$ 21.492,65	\$ 60,49	\$ 67,75	\$ 2,85
Bota Plana 1	\$ 6.963,52	42,5%	\$ 9.923,01	\$ 62,84	\$ 70,38	\$ 3,01
Bota Plana 2	\$ 7.325,28	39,3%	\$ 10.204,11	\$ 64,62	\$ 72,37	\$ 3,07
TOTAL	\$ 177.571,11		\$ 243.104,83			
		UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 65.533,72			
		IMPUESTOS (36.25%)	\$ 23.755,97			

	UTILIDAD NETA	\$ 41.777,74
	UTILIDAD MENSUAL NETA ESPERADA	\$ 3.481,48

Precios de calzado 2015

-		-
INFLACION AL 2015	3,82%	-
GASTOS FIJOS Y VARIABLES ANUALES		
GASTO FyV MENSUAL	\$ 3.434,61	
MESES		12
TOTAL	\$ 41.215,27	

COSTO INVENTARIO - MERCADERIA			
Cantidad	Tipo de calzado	Costo U.	Costo Total
712	Zapato Hombre Planta TR	\$ 31,33	\$ 22.318,04
475	Zapato Hombre Suela	\$ 39,45	\$ 18.736,13
1050	Zapato Mujer Mocasín	\$ 28,77	\$ 30.223,67
466	Botas Mujer	\$ 42,87	\$ 19.970,19
466	Botas Mujer en Punta	\$ 41,71	\$ 19.429,73
233	Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 37,07	\$ 8.633,93
373	Media Bota	\$ 32,43	\$ 12.084,80
419	Botín	\$ 30,11	\$ 12.622,57
186	Bota Plana 1	\$ 32,43	\$ 6.042,40
186	Bota Plana 2	\$ 34,81	\$ 6.485,58
4.567	TOTAL		\$ 156.547,04

COSTOS Y GASTOS DE MERCADERIA							
TIPO DE CALZADO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO MERCADERIA	GASTOS FyV AL %	TOTAL COSTO MERCADERIA + GASTOS FyV	%	COSTO +GASTO UNITARIO
Zapato Hombre Planta TR	712	\$ 31,33	\$ 22.318,04	\$ 9.164,52	\$ 31.482,56	25,63%	\$ 44,19

Zapato Suela	Hombre	475	\$ 39,45	\$ 18.736,13	\$ 6.109,68	\$ 24.845,81	17,09%	\$ 52,31
Zapato Mocasin	Mujer	1050	\$ 28,77	\$ 30.223,67	\$ 13.511,79	\$ 43.735,46	37,79%	\$ 41,64
Botas Mujer		466	\$ 42,87	\$ 19.970,19	\$ 5.992,19	\$ 25.962,38	16,76%	\$ 55,73
Botas Mujer en Punta		466	\$ 41,71	\$ 19.429,73	\$ 5.992,19	\$ 25.421,91	16,76%	\$ 54,57
Botas 3/4 Pierna Mujer		233	\$ 37,07	\$ 8.633,93	\$ 2.996,09	\$ 11.630,03	8,38%	\$ 49,93
Media Bota		373	\$ 32,43	\$ 12.084,80	\$ 4.793,75	\$ 16.878,55	13,41%	\$ 45,29
Botín		419	\$ 30,11	\$ 12.622,57	\$ 5.392,97	\$ 18.015,53	15,08%	\$ 42,97
Bota Plana 1		186	\$ 32,43	\$ 6.042,40	\$ 2.396,87	\$ 8.439,28	6,70%	\$ 45,29
Bota Plana 2		186	\$ 34,81	\$ 6.485,58	\$ 2.396,87	\$ 8.882,46	6,70%	\$ 47,67
TOTAL		4.567		\$ 156.547,04	\$ 41.215,27	\$ 215.293,97	164,30%	

COSTOS Y GASTOS ANUAL	
GASTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 41.215,27
COSTOS DE MERCADERIA	\$ 156.547,04
TOTAL	\$ 197.762,31

PRECIO FINAL						
TIPO DE CALZADO	COSTOS TOTAL	% UTILIDAD	VENTAS	PRECIO VENTA UNITARIO	PRECIO CON IVA	VARIACION PRECIO DE VENTA 2014
Zapato Planta TR	\$ 31.482,56	33,0%	\$ 41.871,80	\$ 58,77	\$ 65,82	\$ 2,82
Zapato Suela	\$ 24.845,81	29,0%	\$ 32.051,10	\$ 67,48	\$ 75,58	\$ 3,25
Zapato Mocasin	\$ 43.735,46	41,0%	\$ 61.667,00	\$ 58,71	\$ 65,75	\$ 2,91
Botas Mujer	\$ 25.962,38	38,6%	\$ 35.983,86	\$ 77,25	\$ 86,52	\$ 3,70
Botas Mujer en Punta	\$ 25.421,91	41,0%	\$ 35.844,90	\$ 76,95	\$ 86,18	\$ 3,28
Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 11.630,03	44,9%	\$ 16.851,91	\$ 72,35	\$ 81,03	\$ 3,48
Media Bota	\$ 16.878,55	50,0%	\$ 25.317,83	\$ 67,94	\$ 76,09	\$ 3,11
Botín	\$ 18.015,53	47,5%	\$ 26.572,91	\$ 63,38	\$ 70,99	\$ 2,89
Bota Plana 1	\$ 8.439,28	45,5%	\$ 12.279,15	\$ 65,90	\$ 73,81	\$ 3,06
Bota Plana 2	\$ 8.882,46	42,5%	\$ 12.657,50	\$ 67,93	\$ 76,08	\$ 3,31

TOTAL	\$ 215.293,97		\$ 301.097,96			
		UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 85.803,98			
		IMPUESTOS (36.25%)	\$ 31.103,94			
		UTILIDAD NETA	\$ 54.700,04			
		UTILIDAD MENSUAL NETA ESPERADA	\$ 4.558,34			

ANEXO 8.6

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

EN DOLARES					
	2011	2012	2013	2014	2015
ESCENARIO OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 51.307,21	\$ 89.162,49	\$ 117.515,19	\$ 154.831,03	\$ 203.707,10
MARGEN OPERATIVO	\$ 15.552,02	\$ 51.379,68	\$ 78.881,88	\$ 115.162,68	\$ 162.491,83
ESCENARIO ESPERADO					
MARGEN BRUTO	\$ 51.307,21	\$ 73.015,59	\$ 91.776,49	\$ 115.619,25	\$ 144.550,91
MARGEN OPERATIVO	\$ 15.552,02	\$ 35.232,77	\$ 53.143,19	\$ 75.950,89	\$ 103.335,65
ESCENARIO PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 51.307,21	\$ 72.015,86	\$ 76.663,01	\$ 81.582,28	\$ 86.694,18
MARGEN OPERATIVO	\$ 15.552,02	\$ 34.233,05	\$ 38.029,71	\$ 41.913,93	\$ 45.478,92

EN PORCENTAJE					
	2011	2012	2013	2014	2015
ESCENARIO OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	46,05%	46,17%	46,80%	47,44%	48,01%
MARGEN OPERATIVO	13,96%	26,60%	31,42%	35,28%	38,29%
ESCENARIO ESPERADO					
MARGEN BRUTO	46,05%	46,17%	46,80%	47,56%	48,01%
MARGEN OPERATIVO	13,96%	22,28%	27,10%	31,24%	34,32%
ESCENARIO PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	46,05%	46,17%	46,80%	47,44%	48,01%
MARGEN OPERATIVO	13,96%	21,95%	23,22%	24,37%	25,18%

ANEXO 8.7

A. ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA					
PERIODOS					
	2011	2012	2013	2014	2015
<u>INGRESOS</u>	\$ 111.424,57	\$ 155.994,40	\$ 163.794,12	\$ 172.283,83	\$ 180.583,02
Ventas	\$ 111.424,57	\$ 155.994,40	\$ 163.794,12	\$ 171.983,83	\$ 180.583,02
Venta de activo				\$ 300,00	
Costo de Ventas	\$ 60.117,36	\$ 83.978,55	\$ 87.131,11	\$ 90.401,55	\$ 93.888,84
<u>MARGEN BRUTO</u>	\$ 51.307,21	\$ 72.015,86	\$ 76.663,01	\$ 81.582,28	\$ 86.694,18
<u>EGRESOS</u>	\$ 35.755,19	\$ 37.782,81	\$ 38.633,31	\$ 39.668,36	\$ 41.215,27
Gasto administrativos	\$ 6.952,86	\$ 10.149,91	\$ 10.613,47	\$ 11.102,33	\$ 11.618,21
PUBLICIDAD	\$ 4.925,50	\$ 5.044,55	\$ 5.237,25	\$ 5.431,15	\$ 5.638,62
GARANTIAS	\$ 900,00	\$ 1.244,16	\$ 1.289,95	\$ 1.337,42	\$ 1.386,63
FLETES	\$ 720,00	\$ 995,33	\$ 1.031,96	\$ 1.069,93	\$ 1.109,31
ALARMAS Y MONITOREO	\$ 225,00	\$ 311,04	\$ 322,49	\$ 334,35	\$ 346,66
SUMINISTROS	\$ 1.080,00	\$ 22,12	\$ 22,93	\$ 23,78	\$ 24,65
ARRIENDOS	\$ 9.600,00	\$ 13.271,04	\$ 13.759,41	\$ 14.265,76	\$ 14.790,74
DISEÑO E IMPRESION	\$ 3.200,00	\$ 3.317,76	\$ 3.439,85	\$ 3.566,44	\$ 3.697,69
Gasto depreciación	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
Gastos financieros	\$ 1.522,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Diferido	\$ 4.214,28				
GASTOS SERVICIOS BASICOS	\$ 1.152,00	\$ 1.592,52	\$ 1.653,36	\$ 1.716,52	\$ 1.782,09
Utilidad Antes de Participación e Impuestos (UTIL. OPERAC)	\$ 15.552,02	\$ 34.233,05	\$ 38.029,71	\$ 41.913,93	\$ 45.478,92
15% utilidad trabajadores	\$ 2.332,80	\$ 5.134,96	\$ 5.704,46	\$ 6.287,09	\$ 6.821,84
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 13.219,21	\$ 29.098,09	\$ 32.325,25	\$ 35.626,84	\$ 38.657,08
22% a 25% Impuesto a la Renta	\$ 3.172,61	\$ 6.692,56	\$ 7.111,56	\$ 8.906,71	\$ 9.664,27

Utilidad Neta	\$ 10.046,60	\$ 22.405,53	\$ 25.213,70	\$ 26.720,13	\$ 28.992,81
---------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

CUADRO DISTRIBUCION DE UTILIDADES						% Repartición
UTILIDAD NETA	\$ 10.046,60	\$ 22.405,53	\$ 25.213,70	\$ 26.720,13	\$ 28.992,81	
RESERVA LEGAL	\$ 502,33	\$ 1.120,28	\$ 1.260,68	\$ 1.016,71	\$ -	5%
UTILIDAD PARA DISTRIBUIR	\$ 9.544,27	\$ 21.285,25	\$ 23.953,01	\$ 25.703,42	\$ 28.992,81	
VALOR A DISTRIBUIR	\$ 6.680,99	\$ 14.899,68	\$ 16.767,11	\$ 17.992,39	\$ 20.294,97	70%
UTILIDADES EJERCICIO LUEGO DE DISTRIBUCION	\$ 2.863,28	\$ 6.385,58	\$ 7.185,90	\$ 7.711,03	\$ 8.697,84	
ACCIONISTA 1	\$ 2.055,69	\$ 4.584,52	\$ 5.159,11	\$ 5.536,12	\$ 6.244,60	30,8%
ACCIONISTA 2	\$ 1.541,77	\$ 3.438,39	\$ 3.869,33	\$ 4.152,09	\$ 4.683,45	23,1%
ACCIONISTA 3	\$ 1.199,15	\$ 2.674,30	\$ 3.009,48	\$ 3.229,40	\$ 3.642,69	17,9%
ACCIONISTA 4	\$ 1.884,38	\$ 4.202,47	\$ 4.729,18	\$ 5.074,78	\$ 5.724,22	28,2%

ROE	43,94%	73,77%	64,95%	56,20%	51,55%
ROA	28,20%	48,70%	43,82%	42,29%	40,82%

ANEXO 8.7

B. ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO					
	PERIODOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ 111.424,57	\$ 158.159,92	\$ 196.084,78	\$ 243.404,83	\$ 301.097,96
Ventas	\$ 111.424,57	\$ 158.159,92	\$ 196.084,78	\$ 243.104,83	\$ 301.097,96
Venta de activo				\$ 300,00	
Costo de Ventas	\$ 60.117,36	\$ 85.144,34	\$ 104.308,29	\$ 127.785,58	\$ 156.547,04
MARGEN BRUTO	\$ 51.307,21	\$ 73.015,59	\$ 91.776,49	\$ 115.619,25	\$ 144.550,91
EGRESOS	\$ 35.755,19	\$ 37.782,81	\$ 38.633,31	\$ 39.668,36	\$ 41.215,27
Gasto administrativos	\$ 6.952,86	\$ 10.149,91	\$ 10.613,47	\$ 11.102,33	\$ 11.618,21
PUBLICIDAD	\$ 4.925,50	\$ 5.044,55	\$ 5.237,25	\$ 5.431,15	\$ 5.638,62
GARANTIAS	\$ 900,00	\$ 1.244,16	\$ 1.289,95	\$ 1.337,42	\$ 1.386,63
FLETES	\$ 720,00	\$ 995,33	\$ 1.031,96	\$ 1.069,93	\$ 1.109,31
ALARMAS Y MONITOREO	\$ 225,00	\$ 311,04	\$ 322,49	\$ 334,35	\$ 346,66
SUMINISTROS	\$ 1.080,00	\$ 22,12	\$ 22,93	\$ 23,78	\$ 24,65
ARRIENDOS	\$ 9.600,00	\$ 13.271,04	\$ 13.759,41	\$ 14.265,76	\$ 14.790,74
DISEÑO E IMPRESION	\$ 3.200,00	\$ 3.317,76	\$ 3.439,85	\$ 3.566,44	\$ 3.697,69
Gasto depreciación	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
Gastos financieros	\$ 1.522,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Diferido	\$ 4.214,28				
GASTOS SERVICIOS BASICOS	\$ 1.152,00	\$ 1.592,52	\$ 1.653,36	\$ 1.716,52	\$ 1.782,09
Utilidad Antes de Participación e Impuestos (UTIL. OPERAC)	\$ 15.552,02	\$ 35.232,77	\$ 53.143,19	\$ 75.950,89	\$ 103.335,65
15% utilidad trabajadores	\$ 2.332,80	\$ 5.284,92	\$ 7.971,48	\$ 11.392,63	\$ 15.500,35

Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 13.219,21	\$ 29.947,86	\$ 45.171,71	\$ 64.558,26	\$ 87.835,30
22% a 25% Impuesto a la Renta	\$ 3.172,61	\$ 6.888,01	\$ 9.937,78	\$ 16.139,57	\$ 21.958,83
Utilidad Neta	\$ 10.046,60	\$ 23.059,85	\$ 35.233,93	\$ 48.418,70	\$ 65.876,48

CUADRO DISTRIBUCION DE UTILIDADES						% Reparticion
UTILIDAD NETA	\$ 10.046,60	\$ 23.059,85	\$ 35.233,93	\$ 48.418,70	\$ 65.876,48	
RESERVA LEGAL	\$ 502,33	\$ 1.152,99	\$ 1.761,70	\$ 482,98	\$ -	5%
UTILIDAD PARA DISTRIBUIR	\$ 9.544,27	\$ 21.906,86	\$ 33.472,24	\$ 47.935,71	\$ 65.876,48	
VALOR A DISTRIBUIR	\$ 6.680,99	\$ 15.334,80	\$ 23.430,56	\$ 33.555,00	\$ 46.113,53	70%
UTILIDADES EJERCICIO LUEGO DE DISTRIBUCION	\$ 2.863,28	\$ 6.572,06	\$ 10.041,67	\$ 14.380,71	\$ 19.762,94	
ACCIONISTA 1	\$ 2.055,69	\$ 4.718,40	\$ 7.209,40	\$ 10.324,62	\$ 14.188,78	30,8%
ACCIONISTA 2	\$ 1.541,77	\$ 3.538,80	\$ 5.407,05	\$ 7.743,46	\$ 10.641,58	23,1%
ACCIONISTA 3	\$ 1.199,15	\$ 2.752,40	\$ 4.205,49	\$ 6.022,69	\$ 8.276,79	17,9%
ACCIONISTA 4	\$ 1.884,38	\$ 4.325,20	\$ 6.608,62	\$ 9.464,23	\$ 13.006,38	28,2%

ROE	43,94%	75,38%	83,11%	84,56%	85,53%
ROA	28,20%	49,42%	53,51%	55,55%	57,74%

ANEXO 8.7

C. ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA					
	PERIODOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ 111.424,57	\$ 193.135,93	\$ 251.076,71	\$ 326.699,72	\$ 424.319,64
Ventas	\$ 111.424,57	\$ 193.135,93	\$ 251.076,71	\$ 326.399,72	\$ 424.319,64
Venta de activo				\$ 300,00	
Costo de Ventas	\$ 60.117,36	\$ 103.973,44	\$ 133.561,52	\$ 171.568,69	\$ 220.612,54
MARGEN BRUTO	\$ 51.307,21	\$ 89.162,49	\$ 117.515,19	\$ 154.831,03	\$ 203.707,10
EGRESOS	\$ 35.755,19	\$ 37.782,81	\$ 38.633,31	\$ 39.668,36	\$ 41.215,27
Gasto administrativos	\$ 6.952,86	\$ 10.149,91	\$ 10.613,47	\$ 11.102,33	\$ 11.618,21
PUBLICIDAD	\$ 4.925,50	\$ 5.044,55	\$ 5.237,25	\$ 5.431,15	\$ 5.638,62
GARANTIAS	\$ 900,00	\$ 1.244,16	\$ 1.289,95	\$ 1.337,42	\$ 1.386,63
FLETES	\$ 720,00	\$ 995,33	\$ 1.031,96	\$ 1.069,93	\$ 1.109,31
ALARMAS Y MONITOREO	\$ 225,00	\$ 311,04	\$ 322,49	\$ 334,35	\$ 346,66
SUMINISTROS	\$ 1.080,00	\$ 22,12	\$ 22,93	\$ 23,78	\$ 24,65
ARRIENDOS	\$ 9.600,00	\$ 13.271,04	\$ 13.759,41	\$ 14.265,76	\$ 14.790,74
DISEÑO E IMPRESION	\$ 3.200,00	\$ 3.317,76	\$ 3.439,85	\$ 3.566,44	\$ 3.697,69
Gasto depreciación	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
Gastos financieros	\$ 1.522,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Diferido	\$ 4.214,28				
GASTOS SERVICIOS BASICOS	\$ 1.152,00	\$ 1.592,52	\$ 1.653,36	\$ 1.716,52	\$ 1.782,09
Utilidad Antes de Participación e Impuestos (UTIL. OPERAC)	\$ 15.552,02	\$ 51.379,68	\$ 78.881,88	\$ 115.162,68	\$ 162.491,83
15% utilidad trabajadores	\$ 2.332,80	\$ 7.706,95	\$ 11.832,28	\$ 17.274,40	\$ 24.373,77

Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 13.219,21	\$ 43.672,73	\$ 67.049,60	\$ 97.888,27	\$ 138.118,06
22% a 25% Impuesto a la Renta	\$ 3.172,61	\$ 10.044,73	\$ 14.750,91	\$ 24.472,07	\$ 34.529,51
Utilidad Neta	\$ 10.046,60	\$ 33.628,00	\$ 52.298,69	\$ 73.416,21	\$ 103.588,54

CUADRO DISTRIBUCION DE UTILIDADES						% Repartición
UTILIDAD NETA	\$ 10.046,60	\$ 33.628,00	\$ 52.298,69	\$ 73.416,21	\$ 103.588,54	
RESERVA LEGAL	\$ 502,33	\$ 1.681,40	\$ 1.716,27	\$ -	\$ -	5%
UTILIDAD PARA DISTRIBUIR	\$ 9.544,27	\$ 31.946,60	\$ 50.582,42	\$ 73.416,21	\$ 103.588,54	
VALOR A DISTRIBUIR	\$ 6.680,99	\$ 22.362,62	\$ 35.407,69	\$ 51.391,34	\$ 72.511,98	70%
UTILIDADES EJERCICIO LUEGO DE DISTRIBUCION	\$ 2.863,28	\$ 9.583,98	\$ 15.174,73	\$ 22.024,86	\$ 31.076,56	
ACCIONISTA 1	\$ 2.055,69	\$ 6.880,81	\$ 10.894,67	\$ 15.812,72	\$ 22.311,38	30,8%
ACCIONISTA 2	\$ 1.541,77	\$ 5.160,60	\$ 8.171,01	\$ 11.859,54	\$ 16.733,53	23,1%
ACCIONISTA 3	\$ 1.199,15	\$ 4.013,80	\$ 6.355,23	\$ 9.224,09	\$ 13.014,97	17,9%
ACCIONISTA 4	\$ 1.884,38	\$ 6.307,41	\$ 9.986,78	\$ 14.494,99	\$ 20.452,10	28,2%

ROE	43,94%	98,53%	102,50%	100,51%	99,49%
ROA	28,20%	58,76%	60,04%	62,40%	63,99%

**ANEXO 8.8
BALANCE DE REPOSICIÓN**

BALANCE DE MUEBLES Y EQUIPOS						
Cantidad	Item	Costo \$	Costo Total	Vida Util (años)	Valor de Liquidación total	Ingreso Total
1	COMPUTADORA E IMPRESORA	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	3	\$ 250,00	\$ 250,00
12	ESTANTERÍA SEMI-INDUSTRIAL	\$ 95,00	\$ 1.140,00	10	\$ 35,00	\$ 420,00
1	SOFTWARE CONTABLE - FINANCIERO	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	3	\$ -	\$ -
1	MOSTRADOR DE DESPACHO	\$ 270,00	\$ 270,00	10	\$ -	\$ -
1	ARCHIVADOR	\$ 80,00	\$ 80,00	10	\$ -	\$ -
1	TELEFONO - FAX	\$ 470,00	\$ 470,00	3	\$ 50,00	\$ 50,00

CALENDARIO DE INVERSIONES DE REPOSICIÓN						
Item	0	2011	2012	2013	2014	2015
COMPUTADORA E IMPRESORA				\$ 250,00		
ESTANTERÍA SEMI-INDUSTRIAL						
TELEFONO - FAX				\$ 50,00		
TOTAL				\$ 300,00		

ANÁLISIS VENTA DE ACTIVOS			
Item	Costo de Adquisición	Precio de Venta	Pérdida por Vta.
COMPUTADORA E IMPRESORA	\$ 1.470,90	\$ 250,00	\$ 1.220,90
ESTANTERÍA SEMI-INDUSTRIAL	\$ 1.140,00	\$ -	\$ 1.140,00
TELEFONO - FAX	\$ 470,00	\$ 50,00	\$ 420,00
TOTAL	\$ 3.080,90	\$ 300,00	\$ 2.780,90

ANEXO 8.9
TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

PRESTAMO AL INICIO DE ACTIVIDADES
Banco del Pichincha

Mes	Capital	Amortizacion	Intereses	Cuota	Saldo
1	\$ 16.865,63	\$ 840,42	\$ 212,93	\$ 1.053,35	\$ 16.025,21
2	\$ 16.025,21	\$ 851,03	\$ 202,32	\$ 1.053,35	\$ 15.174,18
3	\$ 15.174,18	\$ 861,78	\$ 191,57	\$ 1.053,35	\$ 14.312,40
4	\$ 14.312,40	\$ 872,66	\$ 180,69	\$ 1.053,35	\$ 13.439,75
5	\$ 13.439,75	\$ 883,67	\$ 169,68	\$ 1.053,35	\$ 12.556,08
6	\$ 12.556,08	\$ 894,83	\$ 158,52	\$ 1.053,35	\$ 11.661,25
7	\$ 11.661,25	\$ 906,13	\$ 147,22	\$ 1.053,35	\$ 10.755,12
8	\$ 10.755,12	\$ 917,57	\$ 135,78	\$ 1.053,35	\$ 9.837,55
9	\$ 9.837,55	\$ 929,15	\$ 124,20	\$ 1.053,35	\$ 8.908,40
10	\$ 8.908,40	\$ 940,88	\$ 112,47	\$ 1.053,35	\$ 7.967,52
11	\$ 7.967,52	\$ 952,76	\$ 100,59	\$ 1.053,35	\$ 7.014,76
12	\$ 7.014,76	\$ 964,79	\$ 88,56	\$ 1.053,35	\$ 6.049,97
13	\$ 6.049,97	\$ 976,97	\$ 76,38	\$ 1.053,35	\$ 5.073,00
14	\$ 5.073,00	\$ 989,30	\$ 64,05	\$ 1.053,35	\$ 4.083,70
15	\$ 4.083,70	\$ 1.001,79	\$ 51,56	\$ 1.053,35	\$ 3.081,91
16	\$ 3.081,91	\$ 1.014,44	\$ 38,91	\$ 1.053,35	\$ 2.067,47
17	\$ 2.067,47	\$ 1.027,25	\$ 26,10	\$ 1.053,35	\$ 1.040,22
18	\$ 1.040,22	\$ 1.040,22	\$ 13,13	\$ 1.053,35	\$ 0,00
TOTAL	\$ 16.865,63	\$ 2.094,67			

Capital	\$ 16.865,63
Tasa	15,15%
Meses	18
Cuota	\$ 1.053,35

ANEXO 8.10

A. BALANCE GENERAL DE ESCENARIO PESIMISTA

BALANCE GENERAL PESIMISTA						
PERIODO						
	0	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO	\$ 52.468,58	\$ 55.144,17	\$ 70.295,49	\$ 86.776,44	\$ 99.107,24	\$ 111.399,97
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	\$ 44.487,40	\$ 51.575,90	\$ 67.989,85	\$ 85.733,44	\$ 96.869,88	\$ 109.983,29
Caja/bancos	\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 52.393,03	\$ 64.958,17	\$ 76.094,62	\$ 89.208,02
Inventario	\$ 16.102,94	\$ 11.183,75	\$ 13.196,83	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26
Garantía Arriendo por Cobrar	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Utiles de Oficina	\$ 1.064,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>ACTIVO FIJO</u>	\$ 4.830,90	\$ 3.568,27	\$ 2.305,63	\$ 1.043,00	\$ 2.237,36	\$ 1.416,68
COMPUTADORA E	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.527,09	\$ 1.527,09
IMPRESORA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ESTANTERÍA SEMI-INDUSTRIAL	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00
SOFTWARE CONTABLE FINANCIERO	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
MOSTRADOR DE DESPACHO	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
ARCHIVADOR	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
TELEFONO - FAX	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 487,95	\$ 487,95
(-) Depreciación	\$ -	\$ 1.262,63	\$ 2.525,27	\$ 3.787,90	\$ 2.667,68	\$ 3.488,36
<u>GASTOS DIFERIDOS</u>	\$ 3.150,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Intangibles	\$ 1.950,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo pre pagado	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 52.468,58	\$ 55.144,17	\$ 70.295,49	\$ 86.776,44	\$ 99.107,24	\$ 111.399,97
PASIVO						
<u>PASIVO CORTO PLAZO</u>	\$ 16.102,94	\$ 23.370,16	\$ 39.924,02	\$ 47.958,38	\$ 51.561,45	\$ 55.156,34
Dividendos por pagar	\$ -	\$ 6.680,99	\$ 14.899,68	\$ 16.767,11	\$ 17.992,39	\$ 20.294,97
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 5.505,41	\$ 11.827,52	\$ 12.816,01	\$ 15.193,80	\$ 16.486,11

Proveedores	\$ 16.102,94	\$ 11.183,75	\$ 13.196,83	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26
<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>	\$ 16.865,63	\$ 8.908,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos	\$ 16.865,63	\$ 8.908,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 32.968,58	\$ 32.278,56	\$ 39.924,02	\$ 47.958,38	\$ 51.561,45	\$ 55.156,34
PATRIMONIO						
Capital	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00
Reserva Legal		\$ 502,33	\$ 1.622,61	\$ 2.883,29	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00
Utilidades Acumuladas			\$ 2.863,28	\$ 9.248,86	\$ 16.434,76	\$ 24.145,79
Utilidades del Ejercicio retenidas		\$ 2.863,28	\$ 6.385,58	\$ 7.185,90	\$ 7.711,03	\$ 8.697,84
TOTAL PATRIMONIO	\$ 19.500,00	\$ 22.865,61	\$ 30.371,46	\$ 38.818,05	\$ 47.545,79	\$ 56.243,63
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	\$ 52.468,58	\$ 55.144,17	\$ 70.295,49	\$ 86.776,44	\$ 99.107,24	\$ 111.399,97

ANEXO 8.10
B. BALANCE GENERAL ESCENARIO ESPERADO

BALANCE GENERAL ESPERADO						
PERIODO						
	0	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO	\$ 52.468,58	\$ 55.144,17	\$ 71.295,21	\$ 99.306,10	\$ 136.720,19	\$ 178.968,64
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	\$ 44.487,40	\$ 51.575,90	\$ 68.989,58	\$ 98.263,10	\$ 134.482,83	\$ 177.551,95
Caja/bancos	\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 53.392,75	\$ 80.290,85	\$ 113.707,56	\$ 156.776,69
Inventario	\$ 16.102,94	\$ 11.183,75	\$ 13.196,83	\$ 15.572,26	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26
Garantía Arriendo por Cobrar	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Utiles de Oficina	\$ 1.064,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>ACTIVO FIJO</u>	\$ 4.830,90	\$ 3.568,27	\$ 2.305,63	\$ 1.043,00	\$ 2.237,36	\$ 1.416,68
COMPUTADORA E	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.527,09	\$ 1.527,09
IMPRESORA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ESTANTERÍA SEMI-INDUSTRIAL	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00
SOFTWARE CONTABLE – FINANCIERO	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
MOSTRADOR DE DESPACHO	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
ARCHIVADOR	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
TELEFONO – FAX	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 487,95	\$ 487,95
(-) Depreciación	\$ -	\$ 1.262,63	\$ 2.525,27	\$ 3.787,90	\$ 2.667,68	\$ 3.488,36
<u>GASTOS DIFERIDOS</u>	\$ 3.150,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Intangibles	\$ 1.950,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo pre pagado	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 52.468,58	\$ 55.144,17	\$ 71.295,21	\$ 99.306,10	\$ 136.720,19	\$ 178.968,64
PASIVO						
<u>PASIVO CORTO PLAZO</u>	\$ 16.102,94	\$ 23.370,16	\$ 40.704,55	\$ 56.912,08	\$ 79.462,46	\$ 101.947,97
Dividendos por pagar	\$ -	\$ 6.680,99	\$ 15.334,80	\$ 23.430,56	\$ 33.555,00	\$ 46.113,53

Impuestos por pagar		\$ 5.505,41	\$ 12.172,92	\$ 17.909,25	\$ 27.532,20	\$ 37.459,17
Proveedores	\$ 16.102,94	\$ 11.183,75	\$ 13.196,83	\$ 15.572,26	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26
<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>	\$ 16.865,63	\$ 8.908,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos	\$ 16.865,63	\$ 8.908,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 32.968,58	\$ 32.278,56	\$ 40.704,55	\$ 56.912,08	\$ 79.462,46	\$ 101.947,97
PATRIMONIO						
Capital	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00
Reserva Legal		\$ 502,33	\$ 1.655,32	\$ 3.417,02	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00
Utilidades Acumuladas			\$ 2.863,28	\$ 9.435,34	\$ 19.477,01	\$ 33.857,72
Utilidades del Ejercicio retenidas		\$ 2.863,28	\$ 6.572,06	\$ 10.041,67	\$ 14.380,71	\$ 19.762,94
TOTAL PATRIMONIO	\$ 19.500,00	\$ 22.865,61	\$ 30.590,66	\$ 42.394,03	\$ 57.257,72	\$ 77.020,67
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	\$ 52.468,58	\$ 55.144,17	\$ 71.295,21	\$ 99.306,10	\$ 136.720,19	\$ 178.968,64

ANEXO 8.10
BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA

BALANCE GENERAL OPTIMISTA						
PERIODOS						
	0	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO	\$ 52.468,58	\$ 55.144,17	\$ 87.442,12	\$ 131.388,14	\$ 184.559,93	\$ 253.913,94
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	\$ 44.487,40	\$ 51.575,90	\$ 85.136,49	\$ 130.345,14	\$ 182.322,56	\$ 252.497,26
Caja/bancos	\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 69.539,66	\$ 109.569,87	\$ 161.547,30	\$ 231.722,00
Inventario	\$ 16.102,94	\$ 11.183,75	\$ 13.196,83	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26
Garantía Arriendo por Cobrar	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Utiles de Oficina	\$ 1.064,00	-	-	-	-	-
<u>ACTIVO FIJO</u>	\$ 4.830,90	\$ 3.568,27	\$ 2.305,63	\$ 1.043,00	\$ 2.237,36	\$ 1.416,68
COMPUTADORA E	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.470,90	\$ 1.527,09	\$ 1.527,09
IMPRESORA	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00
ESTANTERÍA SEMI-INDUSTRIAL	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
SOFTWARE CONTABLE FINANCIERO	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
MOSTRADOR DE DESPACHO	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
ARCHIVADOR	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 487,95	\$ 487,95
TELEFONO - FAX		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación		\$ 1.262,63	\$ 2.525,27	\$ 3.787,90	\$ 2.667,68	\$ 3.488,36
<u>GASTOS DIFERIDOS</u>	\$ 3.150,28					
- Inversión Intangibles	\$ 1.950,28	-	-	-	-	-
Arriendo pre pagado	\$ 1.200,00			\$ -		
TOTAL ACTIVO	\$ 52.468,58	\$ 55.144,17	\$ 87.442,12	\$ 131.388,14	\$ 184.559,93	\$ 253.913,94
PASIVO						
<u>PASIVO CORTO PLAZO</u>	\$ 16.102,94	\$ 23.370,16	\$ 53.311,13	\$ 80.366,15	\$ 111.513,08	\$ 149.790,53
Impuestos por pagar		\$ 5.505,41	\$ 17.751,68	\$ 26.583,19	\$ 41.746,47	\$ 58.903,29
Dividendos por pagar		\$ 6.680,99	\$ 22.362,62	\$ 35.407,69	\$ 51.391,34	\$ 72.511,98
<u>Proveedores</u>	\$ 16.102,94	\$ 11.183,75	\$ 13.196,83	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26	\$ 18.375,26

<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	16.865,63	8.908,40	-	-	-	-
Prestamos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	16.865,63	8.908,40	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	32.968,58	32.278,56	53.311,13	80.366,15	111.513,08	149.790,53
PATRIMONIO						
Capital	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00
Reserva Legal		\$	\$	\$	\$	\$
		502,33	2.183,73	3.900,00	3.900,00	3.900,00
Utilidades Acumuladas			\$	\$	\$	\$
			2.863,28	12.447,26	27.621,99	49.646,85
Utilidades del Ejercicio retenidas		\$	\$	\$	\$	\$
		2.863,28	9.583,98	15.174,73	22.024,86	31.076,56
TOTAL PATRIMONIO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	19.500,00	22.865,61	34.130,99	51.021,99	73.046,85	104.123,41
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	52.468,58	55.144,17	87.442,12	131.388,14	184.559,93	253.913,94

ANEXO 8.11

A. FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA APALANCADO

FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA APALANCADO						
	PERIODOS					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo Inicial Caja		\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 52.393,03	\$ 64.958,17	\$ 76.094,62
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 10.046,60	\$ 22.405,53	\$ 25.213,70	\$ 26.720,13	\$ 28.992,81
(+) Gasto Diferido		\$ 4.214,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gasto depreciación		\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
(+) 15% utilidad trabajadores		\$ 2.332,80	\$ 5.134,96	\$ 5.704,46	\$ 6.287,09	\$ 6.821,84
(+) 22% a 25% Impuesto a la Renta		\$ 3.172,61	\$ 6.692,56	\$ 7.111,56	\$ 8.906,71	\$ 9.664,27
(-) 15% utilidad trabajadores año anterior			\$ -2.332,80	\$ -5.134,96	\$ -5.704,46	\$ -6.287,09
(-) 25% Impuesto a la Renta año anterior			\$ -3.172,61	\$ -6.692,56	\$ -7.111,56	\$ -8.906,71
Efectivo Generado por Actividades de Operación		\$ 21.028,93	\$ 29.990,27	\$ 27.464,82	\$ 29.918,59	\$ 31.105,80
ACTIVIDADES DE INVERSION						
(-) Arriendo y Garantía	\$ -3.600,00					
(-) Inversión Intangibles	\$ -1.950,28					
(-) Equipos Computación	\$ -2.870,90				\$ -2.015,04	
(-) Muebles de oficina	\$ -1.490,00					
(-) Utiles de oficina	\$ -1.534,00					
Efectivo Generado por Actividades de Inversión	\$ -11.445,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.015,04	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 21.028,93	\$ 29.990,27	\$ 27.464,82	\$ 27.903,55	\$ 31.105,80
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
(-) Pago Préstamo	\$ -7.957,23	\$ -8.908,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Dividendos pagados	\$ -	\$ -6.680,99	\$ -14.899,60	\$ -16.767,11	\$ -17.992,39	\$ -
(+) Aportes accionistas	\$ 19.500,00					
(+) Préstamo	\$ 16.865,63					
Efectivo Generado por Actividades de Financiamiento	\$ 36.365,63	\$ -7.957,23	\$ -15.589,39	\$ -14.899,60	\$ -16.767,11	\$ -17.992,39
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 24.920,45	\$ 13.071,70	\$ 14.400,87	\$ 12.565,15	\$ 11.136,44	\$ 13.113,41
Saldo final de Caja	\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 52.393,03	\$ 64.958,17	\$ 76.094,62	\$ 89.208,02
RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ -36.365,63	\$ -23.293,93	\$ -8.893,06	\$ 3.672,09	\$ 14.808,53	\$ 27.921,94

Valuación del Inversionista						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -36.365,63	\$ 13.071,70	\$ 14.400,87	\$ 12.565,15	\$ 11.136,44	\$ 13.113,41
Tasa de descuento	0,1375	CPPC				
Valor Actual de los Flujos	\$ -36.365,63	\$ 11.491,82	\$ 11.130,18	\$ 8.537,63	\$ 6.652,32	\$ 6.886,50
VAN	8.332,81					
TIR PROYECTO	23,07%					

Valuación del Proyecto						
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 21.028,93	\$ 29.990,27	\$ 27.464,82	\$ 27.903,55	\$ 31.105,80
Tasa de descuento	0,2066	CAPM	ke apalancado			
Valor Actual de los Flujos	\$ -11.445,18	\$ 17.427,90	\$ 20.598,52	\$ 15.633,65	\$ 13.163,49	\$ 12.161,32
VAN	67.539,69					
TIR PROYECTO	206,39%					

ANEXO 8.11

B. FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA DESAPALANCADO

FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA DESAPALANCADO						
	PERIODOS					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo Inicial Caja		\$ 24.920,45	\$ 47.472,30	\$ 68.618,42	\$ 80.141,26	\$ 91.429,67
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 10.046,60	\$ 22.405,53	\$ 25.213,70	\$ 26.720,13	\$ 28.992,81
(+) Gasto Diferido		\$ 4.214,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gasto depreciación		\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
(+) 15% utilidad trabajadores		\$ 2.332,80	\$ 2.952,11	\$ 2.686,56	\$ 3.421,16	\$ 4.107,71
(+) 22% a 25% Impuesto a la Renta		\$ 3.172,61	\$ 6.692,56	\$ 7.111,56	\$ 8.906,71	\$ 9.664,27
(+) Reverso de Gastos financieros		\$ 1.522,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Ahorro de Impuestos Generado Gasto Financiero			\$ -552,06	\$ -207,26	\$ -	\$ -
(-) 15% utilidad trabajadores año anterior			\$ -2.332,80	\$ -2.952,11	\$ -2.686,56	\$ -3.421,16
(-) 25% Impuesto a la Renta año anterior			\$ -3.172,61	\$ -6.692,56	\$ -7.111,56	\$ -8.906,71
Efectivo Generado por Actividades de Operación		\$ 22.551,85	\$ 27.827,11	\$ 26.422,51	\$ 30.070,56	\$ 31.257,61
ACTIVIDADES DE INVERSION						
(-) Arriendo y Garantía	\$ -3.600,00					
(-) Inversión Intangibles	\$ -1.950,28					
(-) Equipos Computación	\$ -2.870,90				\$ -2.015,04	
(-) Muebles de oficina	\$ -1.490,00					
(-) Útiles de oficina	\$ -1.534,00					
Efectivo Generado por Actividades de Inversión	\$ -11.445,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.015,04	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 22.551,85	\$ 27.827,11	\$ 26.422,51	\$ 28.055,51	\$ 31.257,61
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
(-) Pago Préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Dividendos pagados		\$ -	\$ -6.680,99	\$ -14.899,68	\$ -16.767,11	\$ -17.992,39
(+) Aportes accionistas	\$ 36.365,63					
(+) Préstamo	\$ -					
Efectivo Generado por Actividades de Financiamiento	\$ 36.365,63	\$ -	\$ -6.680,99	\$ -14.899,68	\$ -16.767,11	\$ -17.992,39
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 24.920,45	\$ 22.551,85	\$ 21.146,12	\$ 11.522,84	\$ 11.288,41	\$ 13.265,21
Saldo final de Caja	\$ 24.920,45	\$ 47.472,30	\$ 68.618,42	\$ 80.141,26	\$ 91.429,67	\$ 104.694,88
RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ -36.365,63	\$ -13.813,78	\$ 7.332,34	\$ 18.855,17	\$ 30.143,58	\$ 43.408,79
Valuación del Inversionista						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -36.365,63	\$ 22.551,85	\$ 21.146,12	\$ 11.522,84	\$ 11.288,41	\$ 13.265,21
Tasa de descuento	0,1780	CAPM ke desapalancado				
Valor Actual de los Flujos	\$ -36.365,63	\$ 19.143,70	\$ 15.237,65	\$ 7.048,40	\$ 5.861,48	\$ 5.846,99
VAN	16.772,58					
TIR PROYECTO	40,26%					
Valuación del Proyecto						
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 22.551,85	\$ 27.827,11	\$ 26.422,51	\$ 28.055,51	\$ 31.257,61
Tasa de descuento	0,1780	CAPM ke desapalancado				
Valor Actual de los Flujos	\$ -11.445,18	\$ 19.143,70	\$ 20.051,90	\$ 16.162,37	\$ 14.567,76	\$ 13.777,61
VAN	72.258,16					
TIR PROYECTO	210,45%					

ANEXO 8.11

C. FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO APLANCADO

FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO APLANCADO					
	PERIODOS				
	0	2011	2012	2013	2014
Saldo Inicial Caja		\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 53.392,75	\$ 80.290,85
UTILIDAD NETA		\$ 10.046,60	\$ 23.059,85	\$ 35.233,93	\$ 48.418,70
(+) Gastos Diferidos		\$ 4.214,28	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gasto depreciación		\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68
(+) 15% utilidad trabajadores		\$ 2.332,80	\$ 5.284,92	\$ 7.971,48	\$ 11.392,63
(+) 22% a 25% Impuesto a la Renta		\$ 3.172,61	\$ 6.888,01	\$ 9.937,78	\$ 16.139,57
(-) 15% utilidad trabajadores año anterior			\$ -2.332,80	\$ -5.284,92	\$ -7.971,48
(-) 25% Impuesto a la Renta año anterior			\$ -3.172,61	\$ -6.888,01	\$ -9.937,78
Efectivo Generado por Actividades de Operación		\$ 21.028,93	\$ 30.989,99	\$ 42.232,90	\$ 58.862,32
ACTIVIDADES DE INVERSION					
(-) Arriendo y Garantía	\$ -3.600,00				
(-) Inversión Intangibles	\$ -1.950,28				
(-) Equipos Computación	\$ -2.870,90				\$ -2.015,04
(-) Muebles de oficina	\$ -1.490,00				
(-) Utiles de oficina	\$ -1.534,00				
Efectivo Generado por Actividades de Inversión	\$ -11.445,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.015,04
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 21.028,93	\$ 30.989,99	\$ 42.232,90	\$ 56.847,28
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(-) Pago Préstamo	\$ -7.957,23	\$ -8.908,40	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Dividendos pagados	\$ -	\$ -6.600,99	\$ -15.334,80	\$ -23.430,56	\$ -
(+) Aportes accionistas	\$ 19.500,00				
(+) Préstamo	\$ 16.865,63				
Efectivo Generado por Actividades de Financiamiento	\$ 36.365,63	\$ -7.957,23	\$ -15.589,39	\$ -15.334,80	\$ -23.430,56
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 24.920,45	\$ 13.071,70	\$ 15.400,60	\$ 26.898,10	\$ 33.416,71
Saldo final de Caja	\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 53.392,75	\$ 80.290,85	\$ 113.707,56
RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ -36.365,63	\$ -23.293,93	\$ -7.893,33	\$ 19.004,76	\$ 52.421,48

Valuación del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -36.365,63	\$ 13.071,70	\$ 15.400,60	\$ 26.898,10	\$ 33.416,71
Tasa de descuento	0,1375	CPPC			
Valor Actual de los Flujos	\$ -36.365,63	\$ 11.491,82	\$ 11.902,85	\$ 18.276,43	\$ 19.961,37

VAN 47.884,57

TIR PROYECTO 49,17%

Valuación del Proyecto

FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 21.028,93	\$ 30.989,99	\$ 42.232,90	\$ 56.847,28
Tasa de descuento	0,2066	CAPM	ke apalancado		
Valor Actual de los Flujos	\$ -11.445,18	\$ 17.427,90	\$ 21.285,17	\$ 24.040,00	\$ 26.817,67

VAN 108.083,01

TIR PROYECTO 223,49%

ANEXO 8.11

D. FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO DESAPALANCADO

FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO DESAPALANCADO					
	PERIODOS				
	0	2011	2012	2013	2014
Saldo Inicial Caja		\$ 24.920,45	\$ 47.472,30	\$ 71.800,99	\$ 98.491,83
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 10.046,60	\$ 23.059,85	\$ 35.233,93	\$ 48.418,70
(+) Gasto Diferido		\$ 4.214,28	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gasto depreciación		\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68
(+) 13% utilidad trabajadores		\$ 2.332,80	\$ 5.284,92	\$ 7.971,48	\$ 11.392,63
(+) 22% a 25% Impuesto a la Renta		\$ 3.172,61	\$ 6.888,01	\$ 9.937,78	\$ 16.139,57
(+) Reverso de Gastos financieros		\$ 1.522,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -
(-) Ahorro de Impuestos Generado Gasto Financiero			\$ -552,06	\$ -207,26	\$ -
(-) 13% utilidad trabajadores año anterior			\$ -2.332,80	\$ -5.284,92	\$ -7.971,48
(-) 25% Impuesto a la Renta año anterior			\$ -3.172,61	\$ -6.888,01	\$ -9.937,78
Efectivo Generado por Actividades de Operación		\$ 22.551,85	\$ 31.009,68	\$ 42.025,64	\$ 58.862,32
ACTIVIDADES DE INVERSION					
(-) Arriendo y Garantía	\$ -3.600,00				
(-) Inversión Intangibles	\$ -1.950,28				
(-) Equipos Computación	\$ -2.870,90				\$ -2.015,04
(-) Muebles de oficina	\$ -1.490,00				
(-) Útiles de oficina	\$ -1.534,00				
Efectivo Generado por Actividades de Inversión	\$ -11.445,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.015,04
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 22.551,85	\$ 31.009,68	\$ 42.025,64	\$ 56.847,28
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(-) Pago Préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Dividendos pagados		\$ -	\$ -6.680,99	\$ -15.334,80	\$ -23.430,56
(+) Aportes accionistas	\$ 36.365,63				
(+) Préstamo	\$ -				
Efectivo Generado por Actividades de Financiamiento	\$ 36.365,63	\$ -	\$ -6.680,99	\$ -15.334,80	\$ -23.430,56
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 24.920,45	\$ 22.551,85	\$ 24.328,69	\$ 26.690,84	\$ 33.416,71
Saldo final de Caja	\$ 24.920,45	\$ 47.472,30	\$ 71.800,99	\$ 98.491,83	\$ 131.908,55

RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ -36.365,63	\$ -13.813,78	\$ 10.514,91	\$ 37.205,74	\$ 70.622,46
-------------------------------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------

Valuación del Inversionista					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -36.365,63	\$ 22.551,85	\$ 24.328,69	\$ 26.690,84	\$ 33.416,71
Tasa de descuento	0,1780	CAPM ke desapalancado			
Valor Actual de los Flujos	\$ -36.365,63	\$ 19.143,70	\$ 17.530,97	\$ 16.326,50	\$ 17.351,55

VAN 52.970,94

TIR PROYECTO 65,41%

Valuación del Proyecto					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 22.551,85	\$ 31.009,68	\$ 42.025,64	\$ 56.847,28
Tasa de descuento	0,1780	CAPM ke desapalancado			
Valor Actual de los Flujos	\$ -11.445,18	\$ 19.143,70	\$ 22.345,22	\$ 25.706,64	\$ 29.517,82

VAN 119.042,29

TIR PROYECTO 231,42%

ANEXO 8.11

E. FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA APALANCADO

FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA APALANCADO						
	PERIODOS					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo Inicial Caja		\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 69.539,66	\$ 109.569,87	\$ 161.547,30
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 10.046,60	\$ 33.628,00	\$ 52.298,69	\$ 73.416,21	\$ 103.588,54
(+) Gasto Diferido		\$ 4.214,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gasto depreciación		\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
(+) 15% utilidad trabajadores		\$ 2.332,80	\$ 7.706,95	\$ 11.832,28	\$ 17.274,40	\$ 24.373,77
(+) 22% a 25% Impuesto a la Renta		\$ 3.172,61	\$ 10.044,73	\$ 14.750,91	\$ 24.472,07	\$ 34.529,51
(-) 15% utilidad trabajadores año anterior			\$ -2.332,80	\$ -7.706,95	\$ -11.832,28	\$ -17.274,40
(-) 25% Impuesto a la Renta año anterior			\$ -3.172,61	\$ -10.044,73	\$ -14.750,91	\$ -24.472,07
Efectivo Generado por Actividades de Operación		\$ 21.028,93	\$ 47.136,90	\$ 62.392,84	\$ 89.400,16	\$ 121.566,04
ACTIVIDADES DE INVERSION						
(-) Arriendo y Garantía	\$ -3.600,00					
(-) Inversión Intangibles	\$ -1.950,28					
(-) Equipos Computación	\$ -2.870,90				\$ -2.015,04	
(-) Muebles de oficina	\$ -1.490,00					
(-) Utiles de oficina	\$ -1.534,00					
Efectivo Generado por Actividades de Inversión	\$ -11.445,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.015,04	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 21.028,93	\$ 47.136,90	\$ 62.392,84	\$ 87.385,12	\$ 121.566,04
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
(-) Pago Préstamo		\$ -7.957,23	\$ -8.908,40	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Dividendos pagados		\$ -	\$ -6.680,99	\$ -22.362,62	\$ -35.407,69	\$ -51.391,34
(+) Aportes accionistas	\$ 19.500,00					
(+) Préstamo	\$ 16.865,63					
Efectivo Generado por Actividades de Financiamiento	\$ 36.365,63	\$ -7.957,23	\$ -15.589,39	\$ -22.362,62	\$ -35.407,69	\$ -51.391,34
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 24.920,45	\$ 13.071,70	\$ 31.547,51	\$ 40.030,21	\$ 51.977,43	\$ 70.174,70
Saldo final de Caja	\$ 24.920,45	\$ 37.992,15	\$ 69.539,66	\$ 109.569,87	\$ 161.547,30	\$ 231.722,00
RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ -36.365,63	\$ -23.293,93	\$ 8.253,57	\$ 48.283,79	\$ 100.261,21	\$ 170.435,91

Valuación del Inversionista						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -36.365,63	\$ 13.071,70	\$ 31.547,51	\$ 40.030,21	\$ 51.977,43	\$ 70.174,70
Tasa de descuento	0,1375	CPPC				
Valor Actual de los Flujos	\$ -36.365,63	\$ 11.491,82	\$ 24.382,50	\$ 27.199,31	\$ 31.048,55	\$ 36.852,23

VAN 94.608,77

TIR PROYECTO 72,64%

Valuación del Proyecto						
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 21.028,93	\$ 47.136,90	\$ 62.392,84	\$ 87.385,12	\$ 121.566,04
Tasa de descuento	0,2066	CAPM	ke apalancado			
Valor Actual de los Flujos	\$ -11.445,18	\$ 17.427,90	\$ 32.375,52	\$ 35.515,53	\$ 41.223,88	\$ 47.528,22

VAN 162.625,86

TIR PROYECTO 261,65%

ANEXO 8.11

F. FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA DESAPALANCADO

FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA DESAPALANCADO						
	PERIODOS					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo Inicial Caja		\$ 24.920,45	\$ 47.472,30	\$ 87.947,90	\$ 127.770,86	\$ 179.748,28
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 10.046,60	\$ 33.628,00	\$ 52.298,69	\$ 73.416,21	\$ 103.588,54
(+) Gasto Diferido		\$ 4.214,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gasto depreciación		\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
(+) 15% utilidad trabajadores		\$ 2.332,80	\$ 7.706,95	\$ 11.832,28	\$ 17.274,40	\$ 24.373,77
(+) 22% a 25% Impuesto a la Renta		\$ 3.172,61	\$ 10.044,73	\$ 14.750,91	\$ 24.472,07	\$ 34.329,51
(+) Reverso de Gastos financieros		\$ 1.922,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Ahorro de Impuestos Generado Gasto Financiero		\$ -	\$ -552,06	\$ -207,26	\$ -	\$ -
(-) 15% utilidad trabajadores año anterior			\$ -2.333	\$ -7.707	\$ -11.832	\$ -17.274
(-) 25% Impuesto a la Renta año anterior			\$ -3.173	\$ -10.045	\$ -14.751	\$ -24.472
Efectivo Generado por Actividades de Operación		\$ 22.551,85	\$ 47.156,59	\$ 62.185,58	\$ 89.400,16	\$ 121.566,04
ACTIVIDADES DE INVERSION						
(-) Arriendo y Garantía	\$ -3.600,00					
(-) Inversión Intangibles	\$ -1.950,28					
(-) Equipos Computación	\$ -2.870,90				\$ -2.015,04	
(-) Muebles de oficina	\$ -1.490,00					
(-) Utiles de oficina	\$ -1.334,00					
Efectivo Generado por Actividades de Inversión	\$ -11.445,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.015,04	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 22.551,85	\$ 47.156,59	\$ 62.185,58	\$ 87.385,12	\$ 121.566,04
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
(-) Pago Préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Dividendos pagados		\$ -	\$ -6.680,99	\$ -22.362,62	\$ -35.407,69	\$ -51.391,34
(+) Aportes accionistas	\$ 36.365,63					
(+) Préstamo	\$ -					
Efectivo Generado por Actividades de Financiamiento	\$ 36.365,63	\$ -	\$ -6.680,99	\$ -22.362,62	\$ -35.407,69	\$ -51.391,34
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 24.920,45	\$ 22.551,85	\$ 40.475,60	\$ 39.822,96	\$ 51.977,43	\$ 70.174,70
Saldo final de Caja	\$ 24.920,45	\$ 47.472,30	\$ 87.947,90	\$ 127.770,86	\$ 179.748,28	\$ 249.922,98
RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ -36.365,63	\$ -13.813,78	\$ 26.661,81	\$ 66.484,77	\$ 118.462,20	\$ 188.636,90

Valuación del Inversionista						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -36.365,63	\$ 22.551,85	\$ 40.475,60	\$ 39.822,96	\$ 51.977,43	\$ 70.174,70
Tasa de descuento	0,1780	CAPM ke desapalancado				
Valor Actual de los Flujos	\$ -36.365,63	\$ 19.143,70	\$ 29.166,25	\$ 24.359,28	\$ 26.989,16	\$ 30.931,35

VAN	94.224,10
TIR PROYECTO	88,50%

Valuación del Proyecto						
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -11.445,18	\$ 22.551,85	\$ 47.156,59	\$ 62.185,58	\$ 87.385,12	\$ 121.566,04
Tasa de descuento	0,1780	CAPM ke desapalancado				
Valor Actual de los Flujos	\$ -11.445,18	\$ 19.143,70	\$ 33.980,49	\$ 38.038,26	\$ 45.374,52	\$ 53.583,43

VAN	178.675,22
TIR PROYECTO	269,31%

**ANEXO 8.12
PUNTO DE EQUILIBRIO**

PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO ESPERADO APALANCADO					
	PERIODOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ 72.042,47	\$ 79.258,88	\$ 80.923,24	\$ 81.753,70	\$ 83.766,15
Ventas	\$ 72.042,47	\$ 79.258,88	\$ 80.923,24	\$ 81.453,70	\$ 83.766,15
Venta de activo				\$ 300,00	
Costo de Ventas	\$ 38.869,37	\$ 42.668,49	\$ 43.047,53	\$ 42.973,00	\$ 43.551,75
GARANTIAS	\$ 581,90	\$ 623,49	\$ 532,35	\$ 449,76	\$ 385,76
MARGEN CONTRIBUCION	\$ 32.591,19	\$ 35.966,90	\$ 37.343,36	\$ 38.330,94	\$ 39.828,63
Margen de contribución esperado	45,24%	45,38%	46,15%	47,06%	47,55%
EGRESOS	\$ 32.591,19	\$ 35.966,90	\$ 37.343,36	\$ 38.330,94	\$ 39.828,63
Gasto administrativos	\$ 6.952,86	\$ 10.149,91	\$ 10.613,47	\$ 11.102,33	\$ 11.618,21
PUBLICIDAD	\$ 4.925,50	\$ 5.044,55	\$ 5.237,25	\$ 5.431,15	\$ 5.638,62
FLETES	\$ 720,00	\$ 995,33	\$ 1.051,96	\$ 1.069,93	\$ 1.109,31
ALARMAS Y MONITOREO	\$ 225,00	\$ 311,04	\$ 322,49	\$ 334,35	\$ 346,66
SUMINISTROS	\$ 1.080,00	\$ 22,12	\$ 22,93	\$ 23,78	\$ 24,65
ARRIENDOS	\$ 9.600,00	\$ 13.271,04	\$ 13.759,41	\$ 14.265,76	\$ 14.790,74
DISEÑO E IMPRESION	\$ 3.200,00	\$ 3.317,76	\$ 3.439,85	\$ 3.566,44	\$ 3.697,69
Gasto depreciación	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
Gastos financieros	\$ 1.522,92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Amortizacion	\$ 1.950,28				
GASTOS SERVICIOS BASICOS	\$ 1.152,00	\$ 1.592,52	\$ 1.653,36	\$ 1.716,52	\$ 1.782,09
Utilidad ANTES de Participación e Impuestos (UTIL. OPERAC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% utilidad trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

PRESUPUESTOS DE INGRESOS REAL					
Tipo de clazado	2011	2012	2013	2014	2015
Zapato Hombre Planta TR	\$ 15.421,76	\$ 21.932,86	\$ 27.201,73	\$ 33.779,48	\$ 41.871,80
Zapato Hombre Suela	\$ 11.895,83	\$ 16.829,81	\$ 20.853,64	\$ 25.855,56	\$ 32.051,10
Zapato Mujer Mocasín	\$ 22.665,94	\$ 32.307,27	\$ 40.048,21	\$ 49.667,09	\$ 61.667,00
Botas Mujer	\$ 13.386,83	\$ 18.904,72	\$ 23.420,98	\$ 29.033,10	\$ 35.983,86
Botas Mujer en Punta	\$ 13.385,69	\$ 18.919,71	\$ 23.459,52	\$ 29.083,08	\$ 35.844,90
Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 6.244,04	\$ 8.846,86	\$ 10.971,57	\$ 13.593,99	\$ 16.851,91
Media Bota	\$ 9.372,47	\$ 13.324,56	\$ 16.529,78	\$ 20.472,74	\$ 25.317,83
Botín	\$ 9.836,89	\$ 14.003,70	\$ 17.356,79	\$ 21.492,65	\$ 26.572,91
Bota Plana 1	\$ 4.535,07	\$ 6.448,74	\$ 8.006,25	\$ 9.923,01	\$ 12.279,15
Bota Plana 2	\$ 4.680,05	\$ 6.641,69	\$ 8.236,31	\$ 10.204,11	\$ 12.657,50
Total	\$ 111.424,57	\$ 158.159,92	\$ 196.084,78	\$ 243.104,83	\$ 301.097,96

VENTAS POR MODELO SEGUN PUNTO DE EQUILIBRIO					
Tipo de calzado	2011	2012	2013	2014	2015
Zapato Hombre Planta TR	\$ 9.971,07	\$ 10.991,24	\$ 11.226,02	\$ 11.318,01	\$ 11.648,83
Zapato Hombre Suela	\$ 7.691,35	\$ 8.433,94	\$ 8.606,20	\$ 8.663,06	\$ 8.916,69
Zapato Mujer Mocasín	\$ 14.654,85	\$ 16.190,18	\$ 16.527,70	\$ 16.641,25	\$ 17.155,90
Botas Mujer	\$ 8.655,37	\$ 9.473,75	\$ 9.665,73	\$ 9.727,71	\$ 10.010,79
Botas Mujer en Punta	\$ 8.654,63	\$ 9.481,26	\$ 9.681,63	\$ 9.744,46	\$ 9.972,13
Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 4.037,13	\$ 4.433,44	\$ 4.527,92	\$ 4.554,75	\$ 4.688,24
Media Bota	\$ 6.059,85	\$ 6.677,35	\$ 6.821,76	\$ 6.859,51	\$ 7.043,48
Botín	\$ 6.360,12	\$ 7.017,69	\$ 7.163,06	\$ 7.201,24	\$ 7.392,65
Bota Plana 1	\$ 2.932,18	\$ 3.231,67	\$ 3.304,14	\$ 3.324,76	\$ 3.416,09
Bota Plana 2	\$ 3.025,93	\$ 3.328,36	\$ 3.399,09	\$ 3.418,95	\$ 3.521,35
Total	\$ 72.042,47	\$ 79.258,88	\$ 80.923,24	\$ 81.453,70	\$ 83.766,15

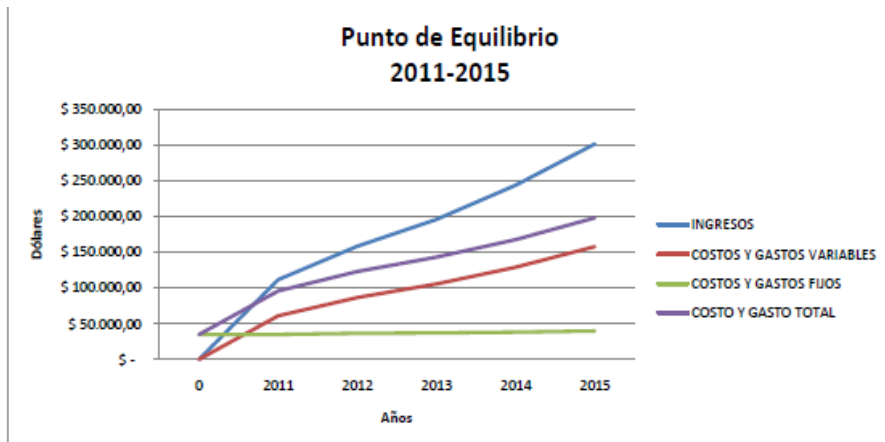
PRECIO x PAR DE ZAPATOS ANUAL					
Tipo de calzado	2011	2012	2013	2014	2015
Zapato Hombre Planta TR	\$ 48,58	\$ 50,58	\$ 53,11	\$ 55,77	\$ 58,55
Zapato Hombre Suela	\$ 56,21	\$ 58,22	\$ 61,13	\$ 64,19	\$ 67,40
Zapato Mujer Mocasín	\$ 48,43	\$ 50,53	\$ 53,06	\$ 55,71	\$ 58,50
Botas Mujer	\$ 64,50	\$ 66,68	\$ 70,01	\$ 73,51	\$ 77,19
Botas Mujer en Punta	\$ 64,49	\$ 66,73	\$ 70,07	\$ 73,57	\$ 77,25
Botas 3/4 Pierna Mujer	\$ 60,17	\$ 62,41	\$ 65,53	\$ 68,80	\$ 72,24
Media Bota	\$ 56,45	\$ 58,75	\$ 61,68	\$ 64,77	\$ 68,01
Botín	\$ 52,66	\$ 54,88	\$ 57,62	\$ 60,51	\$ 63,53
Bota Plana 1	\$ 54,63	\$ 56,86	\$ 59,71	\$ 62,69	\$ 65,83
Bota Plana 2	\$ 56,37	\$ 58,56	\$ 61,49	\$ 64,57	\$ 67,80
PRECIO PROMEDIO	\$ 56,25	\$ 58,42	\$ 61,34	\$ 64,41	\$ 67,63

CANTIDAD DE PARES DE ZAPATOS VENDIDOS EN PUNTO DE EQUILIBRIO					
	2011	2012	2013	2014	2015
Zapato Hombre Planta TR	205	217	211	203	199
Zapato Hombre Suela	137	145	141	135	132
Zapato Mujer Mocasín	303	320	311	299	293
Botas Mujer	134	142	138	132	130
Botas Mujer en Punta	134	142	138	132	129
Botas 3/4 Pierna Mujer	67	71	69	66	65
Media Bota	107	114	111	106	104
Botín	121	128	124	119	116
Bota Plana 1	54	57	55	53	52
Bota Plana 2	54	57	55	53	52
Total	1.316	1.393	1.354	1.298	1.272

NUMERO DE DIAS TRABAJADOS	302	302	302	302	302
VENTA DE PARES DIARIOS EN 4 LOCALES Y X CATALOGO	4	5	4	4	4
VENTA POR LOCAL	1,1	0,2	0,1	0,1	0,1
CATALOGO	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Cantidad proyectada de ventas en pares	2.035	2.780	3.280	3.870	4.567
DISMINUCION PARES DE ZAPATOS VENDIDOS*	719	1.387	1.925	2.572	3.295

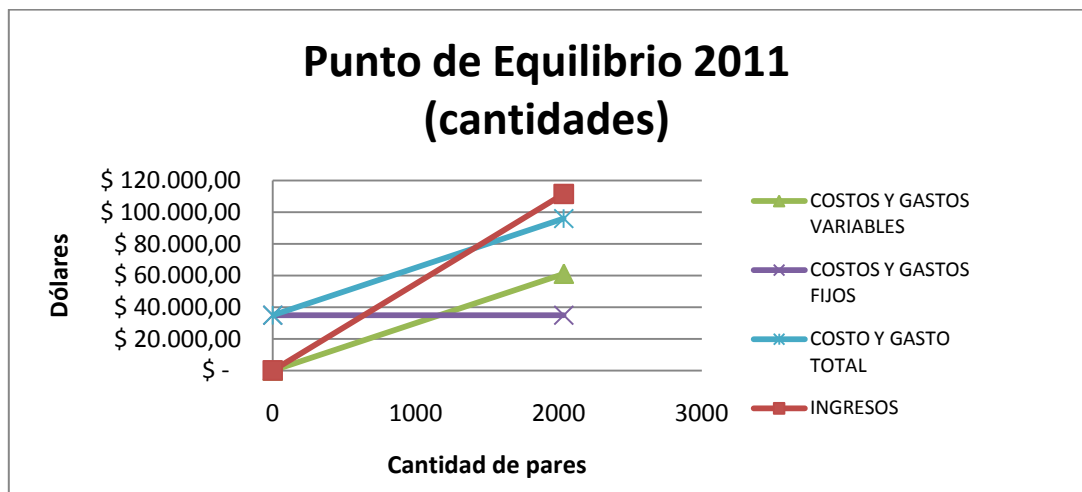
*En el punto de equilibrio se vende esta cantidad menos de calzado

INGRESOS, COSTOS -GASTOS FIJOS Y VARIABLES DEL PROYECTO						
	PERIODO					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ -	\$ 111.424,57	\$ 158.159,92	\$ 196.084,78	\$ 243.404,83	\$ 301.097,96
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	\$ -	\$ 61.017,36	\$ 86.388,50	\$ 105.598,23	\$ 129.122,99	\$ 157.933,68
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 34.855,19	\$ 34.855,19	\$ 36.538,65	\$ 37.343,36	\$ 38.330,94	\$ 39.828,63
COSTO Y GASTO TOTAL	\$ 34.855,19	\$ 95.872,56	\$ 122.927,15	\$ 142.941,59	\$ 167.453,93	\$ 197.762,31



INGRESOS, COSTOS -GASTOS FIJOS Y VARIABLES, CANTIDAD DE PARES ESPERADOS DEL PROYECTO						
	PERIODO					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
CANTIDAD ESPERADA DE PARES VENDIDOS	0	2.035	2.780	3.280	3.870	4.567
INGRESOS	\$ -	\$ 111.424,57	\$ 158.159,92	\$ 196.084,78	\$ 243.404,83	\$ 301.097,96
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	\$ -	\$ 61.017,36	\$ 86.388,50	\$ 105.598,23	\$ 129.122,99	\$ 157.933,68
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 34.855,19	\$ 34.855,19	\$ 36.538,65	\$ 37.343,36	\$ 38.330,94	\$ 39.828,63
COSTO Y GASTO TOTAL	\$ 34.855,19	\$ 95.872,56	\$ 122.927,15	\$ 142.941,59	\$ 167.453,93	\$ 197.762,31

MARGENES FIJOS Y VARIABLES RESPECTO DE COSTO TOTA					
	PERIODO				
	2011	2012	2013	2014	2015
MARGEN DE C y G VARIABLES	63,64%	70,28%	73,88%	77,11%	79,86%
MARGEN DE C y G FIJOS	38,36%	29,72%	26,12%	22,89%	20,14%



**ANEXO 8.13
ÍNDICES FINANCIEROS**

ÍNDICES FINANCIEROS						
	PERIODO					
		2011	2012	2013	2014	2015
Índice de Rentabilidad sobre ventas (Margen Neto):	Ut. Neta	9,02%	14,58%	17,97%	19,92%	21,88%
	Vtas					
Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE):	Ut. Neta					
	Patrim.	51,52%	100,85%	115,18%	114,21%	115,05%
Índice de Rentabilidad sobre los Activo (ROA):	Ut. Op	28,20%	49,42%	53,51%	55,55%	57,74%
	A.T.					
Índice de Solvencia Corriente:	A.C.	2,21	1,69	1,73	1,69	1,74
	P.C.					
Índice de Endeudamiento:	P.T.	42,38%	57,09%	57,31%	58,12%	56,96%
	A.T.					
Apalancamiento Financiero:	P.T.	141%	133%	134%	139%	132%
	Patrim.					
Prueba Acida:	A.C.-INV	1,73	1,37	1,45	1,46	1,56
	P.C.					
Rotacion de Inventarios:	Cost. Vntas	5,38	6,45	6,70	6,95	8,52
	Invent.					
Rotacion de Inventarios en días:	365	67,90	56,57	54,49	52,49	42,84
	Rot. Invent					

**ANEXO 8.14
CALCULO CAPM Y CPPC**

Tasa libre de riesgo	Bonos del gobierno de Estados Unidos. Fuente: http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/	rf	1,98	
Beta industria desapalancado	Beta desapalancado de la industria " Retail Store". Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/	β	1,1	
Tasa de mercado	S&P 500 al 2009. Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/	rm	11,27	
Riesgo pais de Ecuador	Riesgo pais de Ecuador. Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais . Descargado: 17/12/2010	EMBI	9,19	
Prima de riesgo de mercado (rm-rf)	Diferencia entre tasa de mercado y promedio de rendimientos de bonos del gobierno de EEUU (1928 a 2009). http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/	PRM	6,03	
Costo de la deuda	Tasa de interes Banco del Pichincha	Kd	15,15	
CAPM		Ke desp E.C.	17,80	
		ke apalancado E.C.	20,66	
Costo promedio ponderado de capital		CPPC	13,75%	TASA DE DESCUENTO

Deuda (D)	32.969
Patrimonio (E)	19.500
Relacion deuda/ (capital+deuda)	63%

ANEXO 8.15
BALANCE GENERAL EL CUERO ARAMIS CIA LTDA 2010

BALANCE GENERAL			
EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA			
2010			
	PARCIAL	TOTAL	Porcentaje
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE		\$ 89.819,93	100,00%
Caja/bancos	\$ 7.953,00		8,85%
Inventario Materiales/Suministros	\$ 80.307,93		89,41%
Cuenta por Cobrar Tarjetas de Crédito	\$ 1.559,00		1,74%
ACTIVO FIJO		\$ -	0,00%
Local Comercial	\$ 35.000,00		
Muebles y enseres	\$ 9.008,00		
Iluminación	\$ 1.603,00		
Paneles	\$ 2.480,00		
Exhibidores	\$ 1.675,00		
Perchas	\$ 660,00		
Vitrinas	\$ 2.350,00		
Mostradores	\$ 240,00		
Equipo de oficina	\$ 590,00		
Escritorio	\$ 590,00		
Equipo de computación	\$ 4.325,00		
Fax	\$ 470,00		
Teléfono	\$ 835,00		
Computadora	\$ 870,00		
Laptops	\$ 2.150,00		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 48.923,00		
OTROS ACTIVOS Y CARGOS DIFERIDOS		\$ -	0,00%
Gastos de constitución	\$ 1.300,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 1.300,00		
TOTAL ACTIVO		\$ 89.819,93	
PASIVO			
PASIVO CORTO PLAZO		\$ 25.333,33	100,00%
Cuentas por Pagar proveedores	\$ 21.069,84		83,17%
Aporte Patronal IESS x pagar	\$ 416,75		1,65%
Sueldos y Salarios x Pagar	\$ 3.846,75		15,18%
PASIVO LARGO PLAZO		\$ -	0,00%
TOTAL PASIVO		\$ 25.333,33	100,00%
PATRIMONIO			
Capital	\$ 42.000,00		65,13%
Reserva legal	\$ 1.800,00		2,79%
Utilidades Acumuladas	\$ 36.000,00		55,83%
Utilidades del Ejercicio	\$ -13.513,83		-20,96%
TOTAL PATRIMONIO		\$ 64.486,17	100,00%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO		\$ 89.819,50	

**ANEXO 8.16
ESTADO DE RESULTADOS CUERO ARAMIS CIA. LTDA. 2010**

ESTADO DE RESULTADOS			
EL CUERO ARAMIS CIA. LTDA			
2010			
	PARCIAL	TOTAL	Porcentajes
INGRESOS		\$ 123.385,83	
Ventas		\$ 123.385,83	100%
Venta de activo			
COSTO DE VENTAS		\$ 62.630,46	50,76%
UTILIDAD BRUTA		\$ 60.755,37	49,24%
EGRESOS		\$ 74.269,20	60,19%
Sueldos y Salarios		\$ 42.314,20	34,29%
G. General	\$ 10.780,00		
G. Comercialización	\$ 10.450,00		
Contador	\$ 8.250,00		
Vendedoras	\$ 8.250,00		
Aporte Patronal	\$ 4.584,20		
Seguridad y Monitoreo		\$ 880,00	0,71%
Transporte		\$ 880,00	0,71%
Gasto Arriendos		\$ 22.715,00	18,41%
Arriendos	\$ 20.900,00		
Alícuotas	\$ 1.815,00		
Servicio de Limpieza		\$ 550,00	0,45%
Gasto servicios básicos		\$ 5.280,00	4,28%
Agua	\$ 660,00		
Luz	\$ 1.595,00		
Teléfono	\$ 2.200,00		
Internet	\$ 825,00		
Gasto materiales/suministros		\$ 1.650,00	1,34%
Suministros Oficina	\$ 550,00		
Fundas y Etiquetas	\$ 1.100,00		
Gasto depreciación		\$ -	0,00%
Gastos financieros		\$ -	0,00%
Pérdida por venta de Activos		\$ -	0,00%
Utilidad Antes de Participación e Impuestos		\$ -13.513,83	-10,95%
15% Utilidad trabajadores		\$ -	
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		\$ -13.513,83	-10,95%
25% Impuesto a la Renta		\$ -	
Utilidad Neta		\$ -13.513,83	-10,95%

ANEXO 8.17
ESTRUCTURA DE DEUDA Y CAPITAL BUSCADA

COMPOSICION DE LA INVERSION	Aporte \$		%
APORTE ACCIONISTA 1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	30,8%
APORTE ACCIONISTA 2	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	23,1%
APORTE ACCIONISTA 3	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	17,9%
APORTE ACCIONISTA 4	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	28,2%
TOTAL APORTES ACCIONISTAS		\$ 19.500,00	53,6%
	PRÉSTAMO	\$ 16.865,63	46,4%
TOTAL PARA LA INVERSION		\$ 36.365,63	100,0%

ANEXO 8.18
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
(ESCENARIO ACTUAL DE LA EMPRESA+VENTA DE CALZADO)

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO					
	PERIODO				
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ 234.810,40	\$ 281.545,75	\$ 319.470,61	\$ 366.790,66	\$ 424.483,79
Ventas	\$ 234.810,40	\$ 281.545,75	\$ 319.470,61	\$ 366.490,66	\$ 424.483,79
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -
COSTO DE VENTAS	\$ 122.747,82	\$ 147.774,80	\$ 166.938,75	\$ 190.416,04	\$ 219.177,51
UTILIDAD BRUTA	\$ 112.062,58	\$ 133.770,95	\$ 152.531,86	\$ 176.074,62	\$ 205.306,28
EGRESOS	\$ 110.024,39	\$ 111.502,01	\$ 112.352,51	\$ 113.387,55	\$ 114.934,46
Sueldos y Salarios	\$ 49.267,06	\$ 52.464,10	\$ 52.927,67	\$ 53.416,53	\$ 53.932,40
PUBLICIDAD	\$ 4.925,50	\$ 5.044,55	\$ 5.237,25	\$ 5.431,15	\$ 5.638,62
GARANTIAS	\$ 900,00	\$ 1.244,16	\$ 1.289,95	\$ 1.337,42	\$ 1.386,63
Seguridad y Monitoreo	\$ 1.105,00	\$ 1.191,04	\$ 1.202,49	\$ 1.214,35	\$ 1.226,66
Transporte	\$ 1.600,00	\$ 1.875,33	\$ 1.911,96	\$ 1.949,93	\$ 1.989,31
Gasto Arriendos	\$ 32.315,00	\$ 35.986,04	\$ 36.474,41	\$ 36.980,76	\$ 37.505,74
Servicio de Limpieza	\$ 550,00	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ -
Gasto servicios básicos	\$ 6.432,00	\$ 6.872,52	\$ 6.933,36	\$ 6.996,52	\$ 7.062,09
Gasto materiales/suministros	\$ 2.730,00	\$ 1.672,12	\$ 1.672,93	\$ 1.673,78	\$ 1.674,65
DISEÑO E IMPRESION	\$ 3.200,00	\$ 3.317,76	\$ 3.439,85	\$ 3.566,44	\$ 3.697,69
Gasto depreciación	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 1.262,63	\$ 820,68	\$ 820,68
Gastos financieros	\$ 1.522,92	\$ 571,75	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Diferido	\$ 4.214,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -				
Utilidad Antes de Participación e Impuestos	\$ 2.038,19	\$ 22.268,95	\$ 40.179,35	\$ 62.687,07	\$ 90.371,82
15% utilidad trabajadores	\$ 305,73	\$ 3.340,34	\$ 6.026,90	\$ 9.403,06	\$ 13.555,77
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 1.732,46	\$ 18.928,60	\$ 34.152,45	\$ 53.284,01	\$ 76.816,05
22% a 25% Impuesto a la Renta	\$ 415,79	\$ 4.353,58	\$ 7.513,54	\$ 13.321,00	\$ 19.204,01
Utilidad Neta	\$ 1.316,67	\$ 14.575,03	\$ 26.638,91	\$ 39.963,01	\$ 57.612,04

Anexo 10

Cotizaciones para Inversión Inicial

Propuesta económica XEROX Impresora

Equipos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
PHASER 3600 DN	1	\$785,00	\$785,00
IVA 12%			\$94,20
TOTAL			\$879,20

Información de consumibles y costos de producción

CODIGO	DESCRIPCION	RENDIMIENTO	COSTO
106R01372	3600 TONER NEGRO	20.000	\$ 339,00 + IVA

Condiciones comerciales y valores agregados

Forma de pago: Contado

Provisión de equipos nuevos de fábrica.

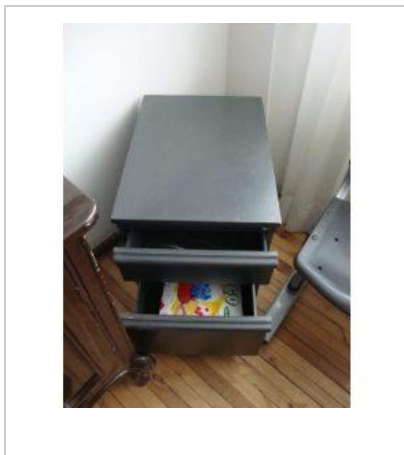
Instalación y Capacitación a Usuarios: Incluido

Garantía Xerox: Un año (12 meses) **EN SITIO**. Cubre: Mantenimiento técnico, partes, piezas y repuestos. Los requerimientos de servicio técnico durante el período vigente de garantía se realizarán a través del call center 1800 937 691, tiempo de repuesta aproximada en sectores urbanos es máximo 8 horas laborables. Después de expirado el tiempo de garantía pueden acceder a contratos de mantenimiento anuales.

Tiempo de entrega: Inmediata según stock

Validez de la oferta: 15 días.

Cotización archivadores, sillas y papeleras



Archivador Para Oficina De Metal

Precio: **U\$S 6000** c/u (Artículo usado)
Ubicación: Imbabura (Ibarra)
Vendidos: 0

Garantía: sí

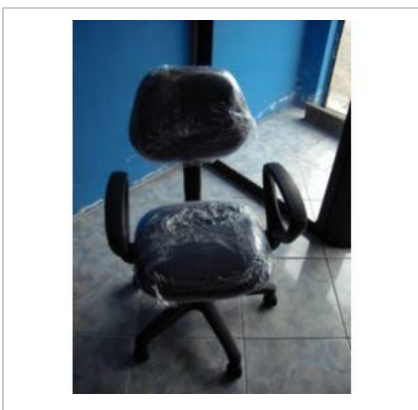
Preferencias de pago y envío

Pago

- A convenir

Envío

- Costos a cargo del comprador



Silla Giratoria Ejecutiva/b

Precio: **U\$S 7000** c/u (Artículo nuevo)
Ubicación: Pichincha (Quito)

SILLA SECRETARIA

- Base importada 5 puntas
- Tapiz en cuerina o textil
- Altura neumatica
- Esponja de alta densidad

Garantía: Un año de garantía por defectos de fábrica

Preferencias de pago y envío

Pago

-
-
-
-
-
-
- A convenir

Tarjeta
Cheque

de
de

Crédito
Gerencia
Cheque
Efectivo
Bancario

Depósito

Envío

- A convenir con el vendedor



Papelerera Metálica 2 Bandejas

Precio: **U\$S 1500** c/u (Artículo nuevo)

Ubicación: Pichincha (Quito)

Descripción

- Estructura metálica
- Pintura electrostática
- Valores no incluyen IVA

Garantía: Un año de garantía por defectos de fábrica

Quito, 20 de Diciembre del 2010

Señores:

El cuero Aramis

Presente.-

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
04.0026.01	Toma fotográfica (aproximado) 40 fotos	u	40,00	5,00	200,00
04.0026.02	Diagramación y diseño portada y contraportada	u	80,00	5,00	400,00
04.0026.03	Tamaño A4, Portada y contraportada de 300 gramos Couche, UV selectivo, plastificado mate, Full Color. Páginas interiores de 70 gramos full color # de páginas interiores: 80 (aproximado)	u	500,00	7,00	3.500,00

Notas: Este valor no incluye IVA.

El valor final de la impresión variara dependiendo de cuantas hojas se diagramen

Forma de Pago: 50% a la firma del contrato, 50% a la entrega.

Validez de la propuesta 15 días.

Atentamente,

D.I .Pamela Briones

Proyectos

PROPUESTA DE SISTEMA DE ALARMA

KIT PROMOCIONAL

Cod.	Cant.	Tipo	Detalle	V/unit	Total
KIT	1	K 8 PROMOCION	(*) KIT PROMOCIONAL SISTEMA DE ALARMA, INCLUYE:	144.80	144.80
CA 6-10Z	1	MATERIALES	CENTRAL ALARMA DE 6-10Z., INCLUYE TECLADO LED		
DMI	1	DETECTORES	INFRARROJO PARA INTERIORES		
CML	1	C-MAGNETICOS	CONTACTO MAGNETICO LANFOR		
S15	1	ANUNCIADORES	SIRENA DE 15 W		
BAT4	1	ACCESORIOS	BATERIA DE 4 AMP		
TR16	1	ACCESORIOS	TRANSFORMADOR DE 16 V		
				Valor Total de Alarma	144.80
				Total Materiales e Instalación	50.40
				Inversión Total	195.20

Estos Valores No Incluyen el I.V.A

EQUIPO ADICIONAL AL KIT PROMOCIONAL

Cod.	Cant.	Tipo	Detalle	V/unit	Total
DMI	5	DETECTORES	INFRARROJO PARA INTERIORES	15.75	78.75
CML	1	C-MAGNETICOS	CONTACTO MAGNETICO LANFOR	14.18	14.18
CS15	1	GABINETES	CAJA PARA SIRENA EXTERIOR DE 15 W	10.00	10.00
CMT	1	C-MAGNETICOS	CONTACTO MAGNETICO TAMPER	3.15	3.15
				Valor Total de Alarma	106.08
				Total Materiales e Instalación	49.00
				Inversión Total	155.08

RESUMEN DE INVERSION

Se describe a continuación el valor total de la inversión del sistema de alarma

Descripción	Valor
Equipo Básico	195.20
Equipo Adicional	155.08
Valor Total	350.28

El valor total de nuestra propuesta económica no incluye IVA*

*El Precio del Kit aplica exclusivamente para contratos de servicio de monitoreo con un tiempo de permanencia mínimo de 6 meses, en caso del cliente prescindir del servicio de monitoreo en menos tiempo del establecido en esta oferta, acepta cancelar el valor del kit promocional de acuerdo a los valores definidos a Precio de Venta al Público.

ORDEN DE COMPRA

Mediante esta cotización y/o orden de compra usted conocerá el valor de nuestro software contable y financiero World Office de acuerdo con los requerimientos manifestados a nuestros asesores de ventas. Lo invitamos a consultar la información detallada acerca de los aspectos complementarios que comprende esta cotización haciendo [clic aquí \(www.worldoffice.com.co/promo\)](http://www.worldoffice.com.co/promo) donde encontrará información sobre:

Demostración rápida	información sobre nuestra empresa	información sobre el soporte
Demostración detallada	información básica de World Office	información sobre las actualizaciones
Preguntas frecuentes	Opciones integradas de World Office	Desarrollos especiales
Requerimientos de equipo	Ficha técnica de World Office	Pasos para adquirir World Office
Referencias de clientes	información sobre la capacitación	

A continuación detallamos el valor de nuestro software según el número de equipos requerido por su empresa, también detallamos las opciones de contado y crédito con sus respectivos programas de pago para esta última opción. Además lo invitamos a ingresar a nuestra página www.worldoffice.com.co/promo y observar toda la información relacionada con World Office.

Descripción	Costo de Contado	Costo a crédito	Cheques	
1 Licencia Principal	\$USD 1.250	\$USD 1.368	A la fecha	\$USD 547
0 Licencias Adicionales	\$USD 0	\$USD 0	30 días	\$USD 547
Dcto 20% hasta dic 10/10	\$USD 250	\$USD 274		\$USD 0
IVA	\$USD 0	\$USD 0		\$USD 0
Menos Retefuente	\$USD 0	\$USD 0		
Total World Office PYME	\$USD 1.000	\$USD 1.094		\$USD 1.094

Queremos que usted se sienta respaldado, por esto siempre estamos atentos a escucharle. Permitanos atenderle a través de nuestra línea gratuita nacional 018000 110 850 o a través de nuestro correo electrónico contactenos@worldoffice.com.co o si lo prefiere comuníquese directamente con la oficina de World Office en su ciudad en los teléfonos que aparecen en el membrete.

Atentamente,
DIANA CAROLINA GRANADOS



VENTURE
República 476 y D. De Almagro
Telf: 022545699 Fax: 022905358
E-mail: venture@interactive.net.ec
Ruc: 1791801520001

Cotización: 00100000562

Cliente: El Cuero Aramis CIA.LTDA

Fecha: 2011-01-06

Atencion:

DESCRIPCION	CANT.	UND.	PRECIO	SUBTOTAL
1. Computador Procesador i5 2.53 GHZ, 500GB Disco Duro, 4GB RAM DDR3, DVDRW, incluye teclado, mouse, parlantes.	1.000	Un	539.000	539.000
2. Monitor LG 18.5"	1.000	Un	128.900	128.900
3. Regulador de voltaje Altek 1600 VA	1.000	Un	18.000	18.000
CONDICIONES Y FORMA DE PAGO:			Sub Total:	685.900
1. Forma de pago: 50% Anticipo y 50% Contra Entrega			IVA:	82.310
2. Tiempo de entrega: Inmediata con la orden de compra.			Total:	768.210

Carlos Andres Alvear
DIVISION HARDWARE
Venture Venti Cía. Ltda.