



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ZAPATILLAS  
ECOLÓGICAS PRODUCIDAS A BASE DE CAUCHO NATURAL EN LAS CUALES  
SE PUEDE IMPREGNAR UNA PALABRA O FRASE QUE IDENTIFIQUE AL CONSUMIDOR  
EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

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

Profesora Guía  
Mca. Fernanda De la Torre

Autora  
Génesis Matute Macías

Año  
2016

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

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

---

Mca. Fernanda De la Torre  
C.I. 1500471012

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES**

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.

---

Génesis Matute Macías  
C.I. 1715447452

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios; a mi mamá Patricia Macías, mis hermanos María José, Agustín, y Sra. Galuth, por haberme brindado su apoyo incondicional durante mi vida, ser mi fuente de inspiración para culminar esta etapa. A todas las personas que me ayudaron a lo largo de mis años de estudio a mis profesores por haberme brindado los conocimientos necesarios para encarar mi futuro profesional y en especial a Héctor Graterol por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

**Génesis**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado en memoria de mi padre Holguer y mi abuela Martina que fueron las personas más importantes de mi vida, y que han inspirado todas mis metas y logros.

## RESUMEN

El presente plan de negocios pertenece a la industria de fabricación calzado, la venta se realizará en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Según el Ministerio de Industrias y Productividad, el sector del calzado ecuatoriano y fabricación de productos de caucho durante los últimos años ha experimentado índices de crecimiento sostenido de 3%, gracias a la política gubernamental de sustitución de importaciones, con estímulo a la producción nacional con calidad.

Existe una tendencia favorable hacia la compra de productos ecológicos y cuidado al medio ambiente, por esta razón surge la idea de producir y comercializar un producto que permita sustituir las zapatillas de materia prima sintética, por una alternativa ecológica con beneficios de cuidado al medio ambiente y monetarios para el sector agrícola de esta ciudad.

Para conocer si la idea de negocio es factible, se realizó una investigación de mercados, a través de encuestas, grupos focales y entrevistas con expertos, en las que se determinaron varios aspectos: un 81% de nivel de aceptación y disposición de compra, gustos, preferencias de los consumidores, productos sustitutos, y conocimientos sobre la existencia de productos ecológicos.

Con estos resultados se desarrolló la estrategia general de marketing se establece como estrategia central la diferenciación, ofreciendo un producto ecológico con diseño personalizado y sublimado en la suela ya que no existe un producto similar que ofrezca iguales beneficios.

El producto será fabricado con la utilización de materia prima local. Se empleará la venta directa en un local comercial situado en la Vía Quevedo donde se encuentran varios negocios dedicados a la venta de productos de caucho, a partir del tercer año se abrirá un nuevo local en la misma ciudad.

Se estima una inversión inicial de USD 35.192,23 para la puesta en marcha de este negocio el 40% provendrá de capital propio, y el 60% de financiamiento. El plan de negocio es financieramente rentable ya que el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno son de USD 19.363,79 y 35,63%, y el tiempo de recuperación de la inversión es de dos años.

## ABSTRACT

This business plan belongs to the footwear industry manufacture, sale will be held in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas. According to the Ministry of Industry and Productivity, the sector of the Ecuadorian footwear and manufacture of rubber products in recent years has experienced sustained growth rates of 3%, thanks to the government policy of import substitution, to stimulate domestic production quality.

There is a favorable trend towards buying organic products and environmental care, therefore it arises the idea of producing and marketing a product that allows replacing the shoes synthetic raw material for an ecological alternative care benefits to the environment and money for the agricultural sector of this city.

To find out if the business idea is feasible, market research was conducted through surveys, focus groups and interviews with experts in various aspects were identified: 81% level of acceptance and willingness to buy, tastes, consumer preferences, substitute products, and knowledge about the existence of organic products.

With these results the overall marketing strategy developed is established as a central strategy of differentiation, offering an organic product with custom design and sublimated in the sole because there is no similar product that provides equal benefits.

The product will be manufactured using local raw materials. direct sale will be used in a commercial premises located in Via Quevedo where several businesses dedicated to the sale of rubber products, from the third year will open a new location in the same city.

An initial investment of USD 35,192.23 for the implementation of this business will come from 40% equity and 60% financing is estimated. The business plan is financially profitable as the Net Present Value and Internal Rate of Return is USD 19,363.79 and 35.63%, and the recovery time of investment is two years.

# INDICE

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivo general.....	3
1.3. Objetivo específico .....	3
1.4. Hipótesis.....	4
2. CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	5
2.1. La industria .....	5
2.1.1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU4.0) .....	5
2.1.2. Tendencias de la Industria.....	6
2.1.2.1. Tendencias de PIB .....	6
2.1.2.2. Tendencias de producción.....	7
2.1.2.3. Tendencias de precios de la industria .....	10
2.1.2.4. Ciclo de Vida del Producto .....	11
2.1.3. Estructura de la Industria.....	12
2.1.3.1. Cadena de Valor.....	13
2.1.4. Factores Económicos y Regulatorios .....	19
2.1.4.1. Inflación .....	19
2.1.4.2. Tasa de Interés.....	21
2.1.4.3. PIB.....	21
2.1.4.4. Balanza Comercial .....	23
2.1.4.5. Volumen Industrial.....	25
2.1.4.6. Factores Regulatorios.....	27
2.1.4.7. Exportaciones e Importaciones .....	27
2.1.4.8. Riesgo País .....	29
2.1.4.9. Empleo .....	30
2.1.4.10. Aspecto Tecnológico .....	31
2.1.5. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	35
2.1.5.1. Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores .....	35

2.1.5.2. Amenaza de Productos Sustitutos.....	37
2.1.5.3. Poder de Negociación Proveedores .....	38
2.1.5.4. Poder de Negociación de Clientes .....	39
2.1.5.5. Rivalidad entre Competidores .....	40
2.2. LA COMPAÑIA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	40
2.2.1. Idea y Modelo del Negocio .....	40
2.2.2. Estructura Legal de la Empresa .....	42
2.2.3. Misión, Visión y Objetivos.....	43
2.2.3.1. Misión .....	43
2.2.3.2. Visión .....	43
2.2.3.3. Principios y Valores .....	43
2.2.3.4. Objetivos.....	44
2.3.2. Logotipo .....	46
2.3.3. Slogan .....	46
2.4. Estrategias de ingreso al mercado y crecimiento.....	46
3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	52
3.1. Determinación de la oportunidad de negocio .....	52
3.2. Problema gerencial .....	52
3.3. Problema de investigación de mercado.....	53
3.4. Necesidades y fuentes de información .....	53
3.5. Metodología de la investigación .....	55
3.5.1. Categoría de la Investigación .....	55
3.5.1.1. Investigación Cualitativa.....	55
3.5.1.2. Investigación Cuantitativa.....	56
3.5.2. Tipo De Investigación .....	56
3.5.2.1. Exploratoria .....	56
3.5.2.2. Descriptiva.....	56
3.5.2.3. Concluyente.....	56
3.5.3. Herramientas .....	57

3.5.3.1. Grupo Focal.....	57
3.5.3.2. Entrevistas a Expertos.....	59
3.5.3.3. Segmentación de Mercado.....	63
3.5.3.4. Determinación De La Muestra.....	64
3.5.3.5. Tamaño De La Muestra:.....	66
3.5.3.6. Encuestas.....	66
3.6. Tamaño de mercado.....	77
3.6.1. Demanda.....	77
3.7. La competencia y sus ventajas.....	78
3.7.1. Competencia.....	78
3.7.2. Ventaja.....	80
3.8. Participación de mercado y ventas.....	80
3.8.1. Participación de Mercado.....	80
3.8.2. Ventas de la Industria.....	80
<b>4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>82</b>
4.1. Estrategia general de marketing.....	82
4.1.1. Ciclo de Vida.....	82
4.1.2. Estrategia Genérica De Diferenciación de Producto.....	82
4.1.3. Estrategia de Crecimiento.....	83
4.2. Tácticas de ventas.....	83
4.2.1. Tácticas de Venta.....	83
4.2.2. Política de Servicio al Cliente.....	85
4.2.3. Garantías.....	85
4.3. Mezcla de marketing mix.....	86
4.3.1. Producto.....	86
4.3.1.1. Marca.....	87
4.3.1.2. Imagen.....	87
4.3.1.3. Empaque.....	88
4.3.2. Precio.....	88
4.3.3. Estrategia de Precio.....	88
4.3.4. Publicidad y Promoción.....	89

4.3.4.1. Publicidad .....	90
4.3.4.2. Relaciones Públicas .....	91
4.3.4.3. Presupuesto de Publicidad .....	92
4.3.5. Plaza .....	93
4.3.5.1. Canal de Distribución .....	93
<b>5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y</b>	
<b>PRODUCCIÓN.....</b>	<b>95</b>
5.1. Estrategia de operaciones .....	95
5.2. Ciclo de operaciones.....	97
5.2.1. Flujo grama de Proceso de Compra de Materia Prima.....	99
5.2.2. Ciclo de Operaciones de Manufactura .....	100
5.2.3. Ciclo de operaciones del canal de distribución:.....	101
5.2.4. Flujograma de Operaciones .....	102
5.2.5. Flujo de Proceso.....	103
5.3. Requerimiento de equipos y herramientas.....	104
5.4. Instalaciones y mejoras .....	106
5.4.1. Plano de la distribución .....	107
<b>5.5. PRESUPUESTO DE ADECUACIONES E</b>	
<b>INSTALACIONES .....</b>	<b>108</b>
5.6. Localización geográfica y requerimiento de espacio	
Físico .....	108
5.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....	109
5.8. Aspectos regulatorios y legales .....	115
<b>6. CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>118</b>
6.1. Estructura organizacional.....	118
6.1.1. Organigrama.....	118
6.2. Personal administrativo y sus responsabilidades .....	119
6.3. Compensaciones salariales .....	123
6.4. Política de empleo y beneficios.....	123

6.5. Equipo de asesores y servicio.....	124
<b>7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>127</b>
7.1. Cronograma general.....	127
7.2. Riesgos e imprevistos .....	130
<b>8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>131</b>
8.1. Supuestos y criterios utilizados.....	131
8.2. Riesgos y problemas principales.....	132
<b>9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>134</b>
9.1. Inversión inicial .....	134
9.2. Fuentes de ingreso .....	134
9.3. Gastos y costos .....	135
9.3.1. Costos Fijos.....	135
9.3.2. Costos Variables .....	135
9.3.3. Gastos .....	136
9.4. Margen bruto y margen operativo .....	136
9.5. Estado de resultados actual y proyectado .....	136
9.6. Balance general actual y proyectado .....	136
9.7. Flujo de efectivo actual y proyectado .....	137
9.8. Punto de equilibrio .....	137
9.9. Control de costos importantes.....	138
9.10. Índices financieros .....	139
9.11. Valuación .....	140
9.11.1. Valor Actual Neto del plan de negocios ( VAN) .....	142
9.12. Tasa Interna de Retorno.....	143
<b>10. CAPITULO X PROPUESTA DE NEGOCIO.....</b>	<b>144</b>
10.1. Financiamiento deseado .....	144
10.2. Estructura de capital y deuda buscada.....	144

10.3. Retorno para el inversionista.....	145
<b>CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>146</b>
Conclusiones.....	146
Recomendaciones .....	148
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>156</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de Interés .....	21
Tabla 2. Balanza Comercial .....	24
Tabla 3. Objetivos Económicos y Estratégicos.....	44
Tabla 4 . Oportunidades y Amenazas .....	49
Tabla 5. MATRIZ EFE .....	50
Tabla 6. Necesidades y Fuentes de información.....	54
Tabla 7. Segmentación de Mercados.....	63
Tabla 8. Población por Edades de Santo Domingo de los Tsáchilas 2015 .....	65
Tabla 9. Tamaño de la Muestra.....	66
Tabla 10. Tamaño del Mercado.....	78
Tabla 11. Características de la Competencia.....	79
Tabla 12. Participación de la Competencia .....	81
Tabla 13. Costo, Precio, Ganancia y Margen de Venta .....	89
Tabla 14. Medios de Comunicación .....	90
Tabla 15. Presupuesto de Publicidad.....	92
Tabla 16 . Distribución de Materia Prima .....	96
Tabla 17. Ficha Técnica de Diseño y Producción .....	97
Tabla 18. Maquinaria.....	104
Tabla 19. Equipo de Computación .....	106
Tabla 20 . Muebles y Equipos de oficina.....	106
Tabla 21 . Presupuesto de Adecuaciones.....	108
Tabla 22. Presupuesto de Compras y Pagos.....	109
Tabla 23 . Cronograma de Producción.....	110
Tabla 24. Estado de Costo de Producción de 6 meses.....	111
Tabla 25. Unidades a Comprar .....	112
Tabla 26 . Cantidad y Costo de Materia Prima Anual.....	113
Tabla 27. Presupuesto de Cobro.....	114
Tabla 28 . Sueldos de Personal Administrativo .....	125
Tabla 29 . Sueldos de Personal de Producción.....	126
Tabla 30 . Inversión Inicial.....	134

Tabla 31 . Proyección de Ventas.....	135
Tabla 32 . Estado de Resultados Apalancado.....	136
Tabla 33 . Estado de Resultados Desapalancado.....	137
Tabla 34 . Tasa de Descuento .....	142
Tabla 35 . VAN TRES ESCENARIOS .....	143
Tabla 36 . TIR TRES ESCENARIOS.....	143
Tabla 37. Resumen de la Inversión.....	144
Tabla 38. Estructura Capital.....	144
Tabla 39. Retorno de la Inversión .....	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Crecimiento del Sector Manufacturero .....	6
Figura 2.Tendencias del PIB Nacional Y PIB Industria .....	7
Figura 3. Importancia de las características para adquirir un nuevo producto ...	8
Figura 4. Encuesta Productos de Empresas Socialmente Responsables .....	10
Figura 5 . Producción anual de pares de zapatos .....	12
Figura 6 . Distribución de la Producción de calzado en Ecuador .....	12
Figura 7. Cadena de Valor .....	15
Figura 8. Tiras de caucho natural.....	16
Figura 9. Caucho Natural en la maquina.....	17
Figura 10. Suela y Capellada de Caucho .....	17
Figura 11. Zapatillas Sublimadas .....	18
Figura 12 . Inflación anual 2014-2015.....	20
Figura 13 . IPC-IPP .....	20
Figura 15 . Producto Interno Bruto .....	22
Figura 16 . Vab petrolero y Vab no petrolero.....	23
Figura 18 . Balanzas Petrolera y No Petrolera .....	25
Figura 19. Volumen Industrial Calzado .....	26
Figura 20 . Volumen Industrial.....	26
Figura 21 . Exportaciones.....	27
Figura 22 . Importaciones por uso o destino económico .....	28
Figura 23 . Partida Arancelaria del calzado.....	29
Figura 24 . Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo.....	30
Figura 25. Plantaciones de Caucho Natural.....	32
Figura 26. Canal de Distribución del Calzado .....	33
Figura 27 . Fuerzas de Porter.....	35
Figura 28. Logo ECOSTEP .....	46
Figura 29 . Slogan .....	46
Figura 30 . Diseño de la Investigación .....	55
Figura 31 . Ciclo para Entrevista a Experto .....	60
Figura 32 . Edad Encuestados .....	67

Figura 33 . Género de los Encuestados .....	67
Figura 34 . Nacionalidad de los Encuestados .....	68
Figura 35 . Ingreso Promedio Familiar .....	68
Figura 36 . Estado Civil de Encuestados.....	69
Figura 37. Uso de Zapatilla .....	69
Figura 38 . Frecuencia de Compra.....	70
Figura 39 . Competencia .....	70
Figura 40 . Presupuesto Anual .....	71
Figura 41 . Factores que Influyen.....	71
Figura 42 . Forma de Pago .....	72
Figura 43 . Tipo de Material.....	72
Figura 44 . Disposición de Compra .....	73
Figura 45 . Venta de Productos Ecológicos .....	73
Figura 46 . Precio por zapatilla.....	74
Figura 47 . Gustos y Preferencias .....	74
Figura 48 . Publicidad.....	75
Figura 49. Preferencia de compra de producto ecológico .....	75
Figura 50 . Ventas de la Competencia .....	81
Figura 51 . Ciclo de Vida .....	82
Figura 52 . Marketing Mix.....	86
Figura 53. Producto.....	87
Figura 54. Fundas Ecológicas .....	88
Figura 55 . Canal de Distribución .....	93
Figura 56 . Flujograma de Proceso de Compra de Materia Prima .....	99
Figura 57. Proceso Sublimación.....	100
Figura 58. Flujograma de Operaciones .....	102
Figura 59. Flujo de Proceso .....	103
Figura 60. Plano del Local.....	107
Figura 61 . Ubicación geográfica.....	108
Figura 62. Organigrama .....	119
Figura 63. Sello Punto Verde .....	128
Figura 64. Diagrama de Gantt.....	129

## 1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

### 1.1. Antecedentes

Desde el comienzo de la humanidad, el hombre tuvo la necesidad de proteger su cuerpo y especialmente sus pies, utilizando varios componentes de la naturaleza; existen evidencias que la historia del calzado empieza al final del período paleolítico, en donde no sólo se utilizaba para proteger los pies sino también era considerado un símbolo que marcaba diferencias entre los seres humanos.

Fueron los griegos los que empezaron a adaptar los zapatos a todo tipo de pie y actividad, hacia finales del siglo XIX, los fabricantes de calzado emprendieron los primeros esfuerzos serios para sustituir el trabajo manual por operaciones realizadas por máquinas. (González, 2013).

En 1770 gracias al inglés Nairne el caucho comenzó en el campo de la industria manufacturera y su utilización ha ido evolucionando. (Historia y biografías, s.f) Un claro ejemplo de esta evolución en el mercado internacional se encuentra la compañía Veja en Brasil que produce bajo preceptos ecológicos y socialmente responsables, confecciona las suelas de las zapatillas con caucho natural, renovable y biodegradable; apuesta por el uso de algodón biológico para las mismas.

La industria manufacturera en el Ecuador es uno de los sectores más importante en la economía para el desarrollo del país, posee zonas aptas para el comercio, que destacan por la variedad de industrias en todas las regiones del país Sierra, Costa, Amazonia y Región Insular.

María Auxiliadora Zea, gerente de marketing de Pica, dice que en el país se ha registrado en los últimos años un incremento anual en la venta de zapatillas, además en el mercado se colocan cerca de 5 millones de pares de zapatillas para el agua, de este monto sólo el 85% se fabrican en el país. (Universo, 2008)

Los ecuatorianos destinan el 20% de los ingresos a vestimenta y calzado, las mujeres son las mayores consumidoras en zapatos. (Mercurio, 2013)

La mayoría de zapatillas no ecológicas se fabrican de caucho sintético, elaboradas a partir de derivados del petróleo y no son biodegradables. En la actualidad existe una clara tendencia hacia el consumo de productos saludables y naturales según Richard Heingberg, teórico del fin de la economía extractiva cree que se puede garantizar el bienestar a cada vez más personas si la humanidad es capaz de vivir cada vez mejor usando menos recursos y evitando el despilfarro. El calzado de la era experimenta varios cambios: mayor duración, mejores políticas de reciclaje, mayor comodidad etc.

Mediante una investigación realizada a nivel nacional por la Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana (AMCHAM) se encontró hallazgos importantes como que el 85% de los ecuatorianos considera una Empresa Responsable Socialmente (ERS) es mejor que otras empresas, para el 98% de los ecuatorianos es algo importante que las empresas sean socialmente responsables. (EKOS, 2012)

Una empresa que practica responsabilidad social podría tener mejores ventas en sus productos o servicios, pues el 94% cambiaría su marca actual de un servicio contratado por una empresa responsable socialmente. La intención de los ecuatorianos de consumir un producto o servicio aumenta en un 83% si una empresa comunica que es socialmente responsable. (EKOS, 2012)

En esta ciudad considerada pequeña desde un punto de vista geográfico, pero de gran incremento de población hasta el año 2013 mantiene una tasa anual del 24%, la industria manufacturera también ha incrementado debido a la variedad de comercio que existe en la ciudad y sus alrededores. (INEC, 2010) Y al ser una ciudad de tipo tropical la tendencia al consumo de zapatillas es mayor.

Con estos antecedentes esta investigación propone la idea de la creación y comercialización de zapatillas ecológicas producidas a base de caucho natural, renovable y biodegradable que tiene como idea ser una empresa que asocia la moda, y el uso de productos ecológicos.

El proyecto soluciona el problema de muchas personas que desean usar zapatillas para mejorar su estilo y más si es un producto ecológico que protege al medio ambiente usando materia prima biodegradable además se enfoca en apoyar sectores como el del calzado y el sector agrícola en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, aplicando un estudio de mercadeo acorde a las necesidades de los clientes.

### **1.2. Objetivo general**

Determinar la factibilidad, viabilidad comercial y la rentabilidad para conformar una empresa en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas productora y comercializadora de zapatillas ecológicas con suelas de caucho natural en las cuales se puede impregnar una palabra o frase para que el consumidor se identifique con el producto.

### **1.3. Objetivo específico**

- Realizar un análisis de la industria, la compañía y producto para conocer el entorno en el que se va a desarrollar la empresa.
- Elaborar un estudio de mercadeo mediante el cual se pueda identificar el uso de zapatillas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas
- Realizar una estrategia general de marketing, tácticas de ventas, promoción y publicidad para las zapatillas ecológicas con suelas donde puedas impregnar una palabra o frase.
- Establecer un plan de operaciones y estrategias, canales de distribución para la comercialización de las zapatillas.
- Definir el equipo gerencial: estructura organizacional.

- Realizar un cronograma general de las actividades necesarias para poner en marcha el negocio de las zapatillas ecológicas, riesgos e imprevistos.
- Establecer riesgos, problemas críticos y supuestos para la puesta en marcha del negocio.
- Calcular la inversión correspondiente a la inversión inicial y análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.
- Determinar a partir de qué periodo se puede obtener utilidad.
- Decidir si invertir o no en el proyecto

#### **1.4. Hipótesis**

Es viable la creación de un negocio de zapatillas ecológicas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

## **2. CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

En este capítulo se analizará el entorno de la industria, su clasificación, tendencias, estructura, factores económicos y regulatorios; también se describirá el concepto del negocio, el producto, las estrategias de ingreso al mercado, para tener una visión general del entorno en cual se va a desarrollar el negocio.

### **2.1. La industria**

#### **2.1.1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU4.0)**

La clasificación de la industria es la siguiente:

#### **C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS**

#### **C152 FABRICACIÓN DE CALZADO**

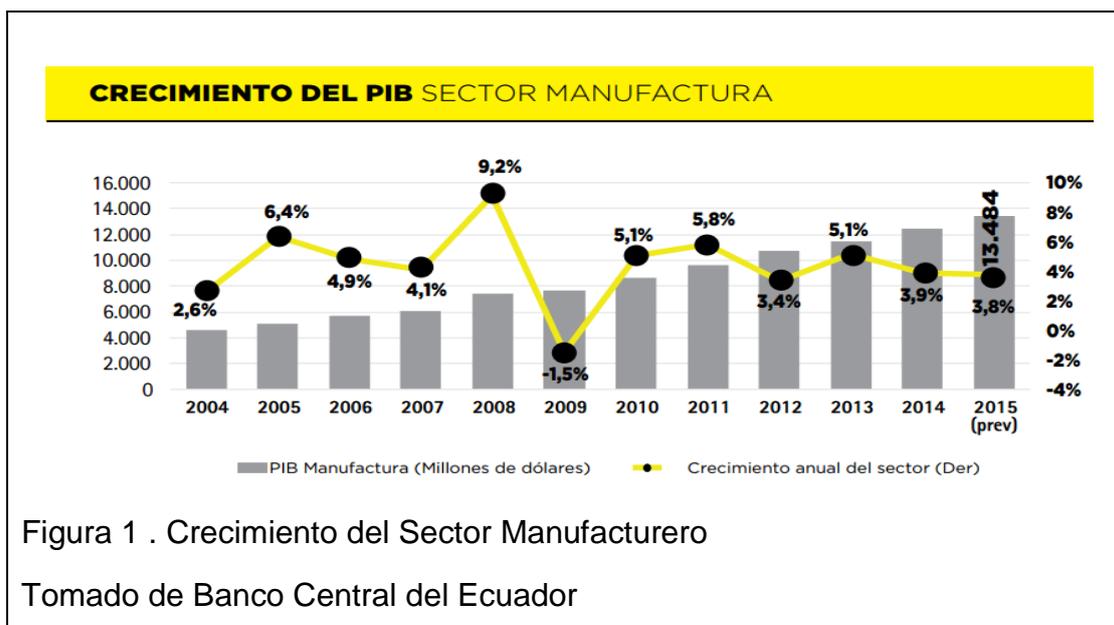
#### **C1520 FABRICACIÓN DE CALZADO**

**C1520.01** Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador se estima que la industria manufacturera tenga un PIB de USD 13.484 millones en el año 2015, es una de las mayores fuentes de ingreso y generadores de trabajo; en el 2014 tuvo una participación del 11,76% del PIB, en el 2015 incrementará a un porcentaje de 12%. En el 2014 existió un incremento anual del 3,9% en la industria manufacturera aportando al crecimiento de la economía del país y en el 2015 un incremento del 3,8 %. (BCE, 2015)

En el sector manufacturero en la actividad de fabricación de calzado tiene un índice en el volumen industrial de 181.49 para el mes de agosto y un valor de 188.13 para el mes de septiembre, es decir tiene un crecimiento de 3,7%.

De acuerdo a las especificaciones de la fabricación de las zapatillas se tomará en cuenta para el análisis de la industria los productos fabricados a base de materia prima de caucho en el 2015 tiene un índice de volumen físico industrial en el mes de agosto de 2015 de 196.56 y para el mes de septiembre de 2015 con un valor de 202.99 tiene un crecimiento del 3,3. (INEC, 2015)



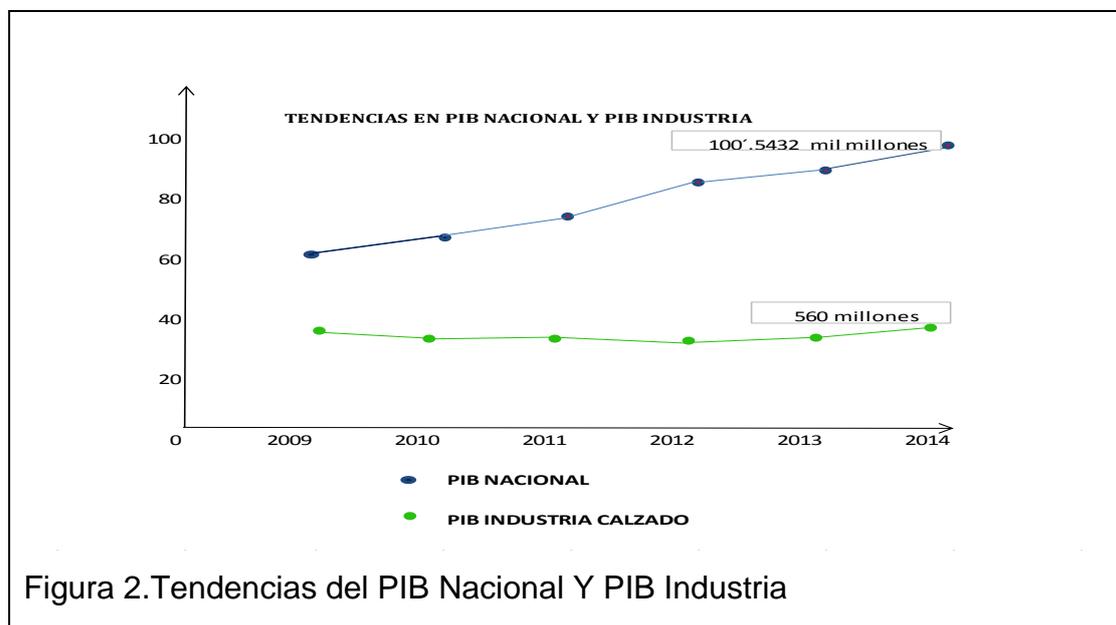
## 2.1.2. Tendencias de la Industria

### 2.1.2.1. Tendencias de PIB

La crisis mundial que obligó al gobierno ecuatoriano a imponer restricciones a las importaciones desde el 15 de octubre de 2007, ha traído beneficios, incremento en la producción nacional y se ha vuelto a reactivar la mayoría de pequeños y medianos talleres de calzado que generan puestos de trabajo.

El calzado nacional se encuentra en etapa de crecimiento constante, la demanda ha aumentado principalmente esto debido a las políticas arancelarias y de protección a la industria nacional. El consumo de este producto alcanzó un estimado de USD 560 millones en ventas con un crecimiento del 3,7% para el 2015 y la venta de zapatillas para el agua un estimado de USD 32 millones. (Ministerio de Industria y Productividad, 2015) Podemos observar en el

siguiente gráfico que la industria de calzado presenta un crecimiento sostenible comparado con la producción nacional.



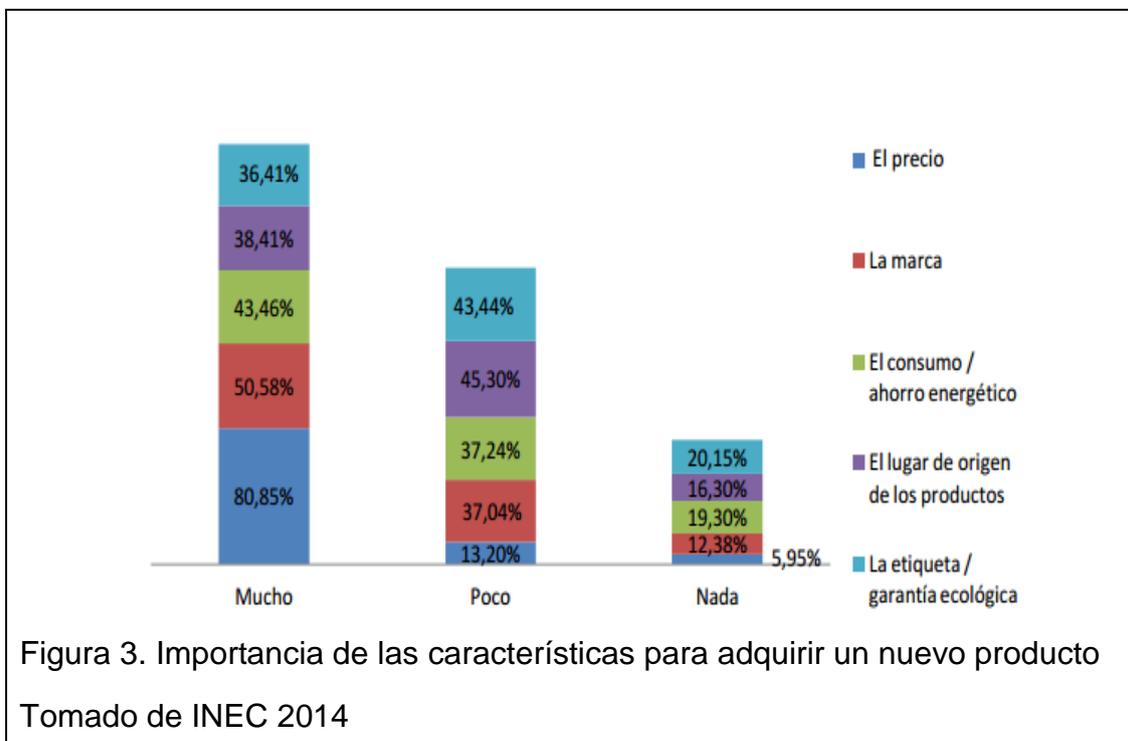
En octubre de 2007 el arancel a las importaciones de calzado era del 20%, para diciembre de 2009, se incrementó al 30%, en junio de 2010 se estableció un arancel mixto del 30% más \$10 dólares por unidad de pares de zapatos, en julio de 2010 se puso un arancel de \$6 por cada par de zapatos más 10% de advalorem. Actualmente se maneja este arancel. Por esta razón el calzado importado, se encuentra en etapa de declive debido al aumento en el precio de importación y de venta. (SENAE, 2010)

### 2.1.2.2. Tendencias de producción

La industria de zapatillas en Ecuador, se caracteriza por la producción en masa elaborada con caucho sintético, pvc, eva, poliuretano que no poseen diseños personalizados.

Por tal razón la oportunidad de diferenciación en materia prima de caucho natural y diseños personalizados hace posible que exista potencial en el negocio. En los últimos 3 años, la venta de productos ecológicos ha crecido de manera importante con un porcentaje de 6,26% ya que es una de las características que toman en cuenta los consumidores para la compra de

calzado. De acuerdo al INEC los ecuatorianos al adquirir un producto nuevo dan prioridad a las siguientes características: el consumo ahorro energético (43,46%), el lugar de origen (38,41%), la etiqueta/garantía ecológica (36,41%). (INEC, 2014)



Los productos ecológicos están siendo una opción considerable para mejorar la calidad y accesibilidad a la responsabilidad social ya que impulsa el consumo de productos biodegradables con materiales ecológicos que no contaminen el ambiente. (Ministerio del Ambiente, 2014)

Han pasado a ser imprescindibles en la lista de compras de muchas familias, cada vez las personas valoran el origen del producto, su sistema de cultivo o de producción. (Marketing Directo, 2014).

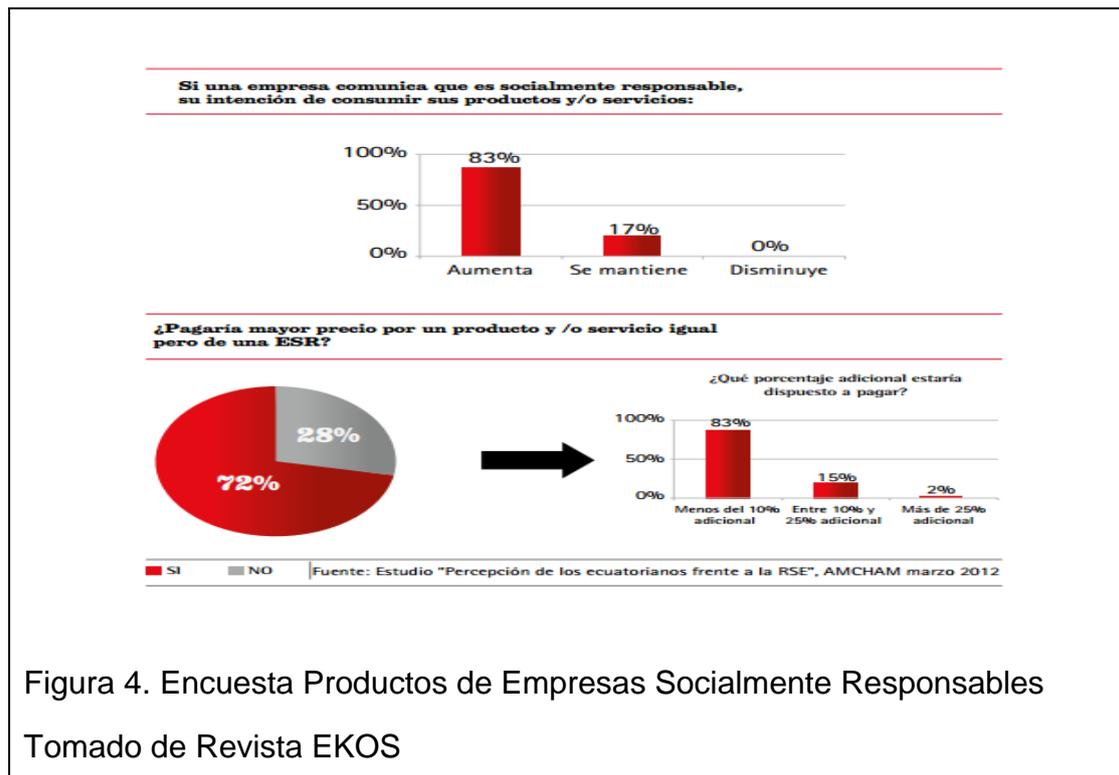
El marketing verde es la ampliación de las herramientas del mercadeo para la gestión de una marca con componentes de sostenibilidad, en el Ecuador la tendencia de este tipo empezó en el 2009, esto responde a tres factores que son la normativa, la exigencia de los consumidores, y la disposición de pagar más por el producto que sigan una línea verde. (LIDERES 2013)

La normativa establecida en la Constitución de la República entre el artículo 71 al 74 como los derechos de la naturaleza que se refiere a las nuevas leyes de protección ambiental trajo consigo que los consumidores ecuatorianos tiendan a demandar productos ecológicos. (Derecho Socio Ambiental, 2009)

Lo que inicio como pasatiempo o moda, se ha convertido en una cultura de consumo, los productos ecológicos representan un valor agregado para el cliente. (LIDERES, 2015) Es importante mencionar que el cultivo de materia prima ecológica como el caucho natural en el país asciende a las 15.000 toneladas métricas y la producción nacional está por las 5 a 6 mil toneladas. (INIAP, 2015).

Actualmente en el Ecuador existe un mayor número de personas que son conscientes de la compra y utilización de productos ecológicos ya que el siglo XXI se ha caracterizado por los constantes cambios que se han dado en la producción de productos ecológicos que contienen materia prima orgánica y biodegradable que cuidan el medio ambiente. (El Comercio, 2015)

El uso de productos ecológicos es la base de la protección al medio ambiente y el bienestar de las futuras generaciones, se debe crear una culturización en el uso de estos productos para conseguir un efecto positivo en las personas y el medio ambiente. De los ecuatorianos encuestados por la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana un 98% consideran que es importante que una empresa tenga responsabilidad social y de este grupo el 72% estaría dispuesto a pagar un mayor precio por un producto de una ERS. (EKOS, 2012)



### 2.1.2.3. Tendencias de precios de la industria

La tendencia en precio de las zapatillas es:

Empresas que manejan con producción en masa, producidas con caucho sintético con suela de eva y pvc el precio por cada par de zapatillas está entre \$5 a \$15 dólares y empresas que manejan producción más exclusiva de marcas extranjeras, variedad en diseños está entre \$15 a \$60 dólares. (CALZADO ECUADOR, 2015)

El precio de la maquinaria se ha mantenido en los últimos años, la maquinaria de procedencia China es más económica, que la de Brasil y Estados Unidos. (CALTU, 2014). La nueva tecnología para la producción de calzado es innovadora, se manejan maquinas que minimizan costos y maximizan productividad.

En base a las tendencias de la industria en los últimos años, las empresas de producción y comercialización de calzado han incursionado en la producción en masa de zapatillas debido al bajo costo de elaboración que no ofrecen diseños

personalizados. Muchas también ofrecen una mayor calidad, pero su producción es con materia prima sintética.

#### **2.1.2.4. Ciclo de Vida del Producto**

Es importante evaluar el ciclo de vida que posee la industria para saber el comportamiento del mercado y el entorno en el que se desarrolla el proyecto. Actualmente, la industria se encuentra en etapa de crecimiento, lo que la hace atractiva al ingreso de nuevos negocios al país ingresaban 54 millones de zapatos se importaban en 2008, ahora solo llegan 5 millones, el mercado está en alza el 90% de la demanda de zapatillas es hecho en Ecuador. (CALZADO ECUADOR, 2010)

El uso per cápita en el Ecuador es de 2,13 pares por habitante por lo que se necesita producir 35 millones de pares al año para abastecer el mercado local. En el país 15 millones de pares de zapatos que se fabricaban hasta el 2008 por 600 productores, pasaron, desde el 2009 hasta el 2014 a producir 32 millones de pares al año y tener 5000 mil fabricantes. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015)

El calzado ecológico se introdujo en el medio desde algunos años. Este tipo de calzado es utilizado para la comodidad de los consumidores con materia prima que cuida el medio ambiente.

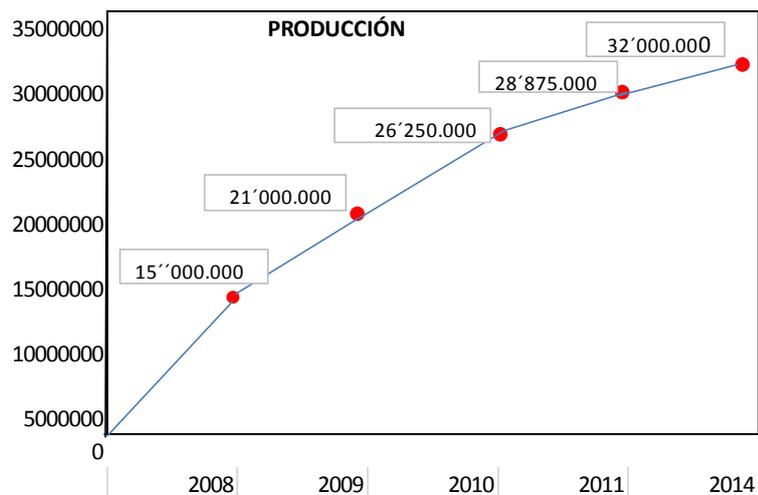


Figura 5 . Producción anual de pares de zapatos

Datos Tomado de INEC, 2015

### 2.1.3. Estructura de la Industria

La industria se mantiene en crecimiento ya que el número de establecimientos ha ido en aumento desde el período del 2009 hasta la actualidad están registrados 5000 productores. La producción nacional se encuentra distribuida como se muestra a continuación:

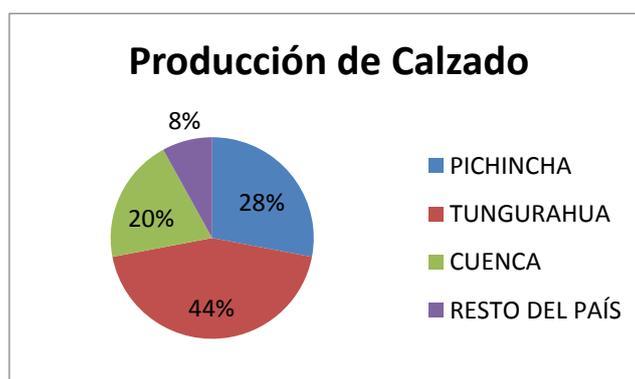


Figura 6 . Distribución de la Producción de calzado en Ecuador

Tomado de CALTU, 2015

Las empresas productoras de calzado que lideran y tienen más participación en el mercado en Ecuador son: (CORPEI, 2015)

- Plásticos Industriales C.A. PICA
- Plasticaucho Industrial
- Buestan
- Calincen
- Fabrical
- Industria Ecuatoriana de Calzado
- Pony
- Masther Shoes
- La Mundial
- Masuca

Pero en cuanto a la fabricación de zapatillas se encuentra concentrada en pocos actores que lideran el mercado de la producción y comercialización.

Se podría mencionar como la mayor competencia a Plásticos Industriales con su marca Bora- Bora que capta un 70% del consumo nacional para hombres y mujeres y el otro 30% se encuentra dividido con las demás marcas, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas también lidera el mercado a nivel nacional, esta marca se maneja con producción en masa, zapatillas producidas con caucho sintético con suela de eva. (PICA, 2010) Empresas como Plasticaucho Industrial con su marca Venus, Payless con su variedad de marcas en zapatillas, Havainas que están dedicadas a la comercialización de zapatillas elaboradas con cuero, caucho sintético y plástico en el país. En cuanto a la decisión de compra los consumidores evalúan calidad, precio y responsabilidad social.

#### **2.1.3.1. Cadena de Valor**

La cadena de valor analiza una serie de departamentos que realizan varias actividades para crear un valor agregado al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. (Kotler, 2008, pág. 46)

El esquema presentado permite ver la estructura del negocio y los procedimientos básicos que se deberán tomar en cuenta dentro de la planificación estratégica.

**LOGISTICA DE ENTRADA    OPERACIONES    LOG. DE SALIDA    MARKETING    S. AL CLIENTE**

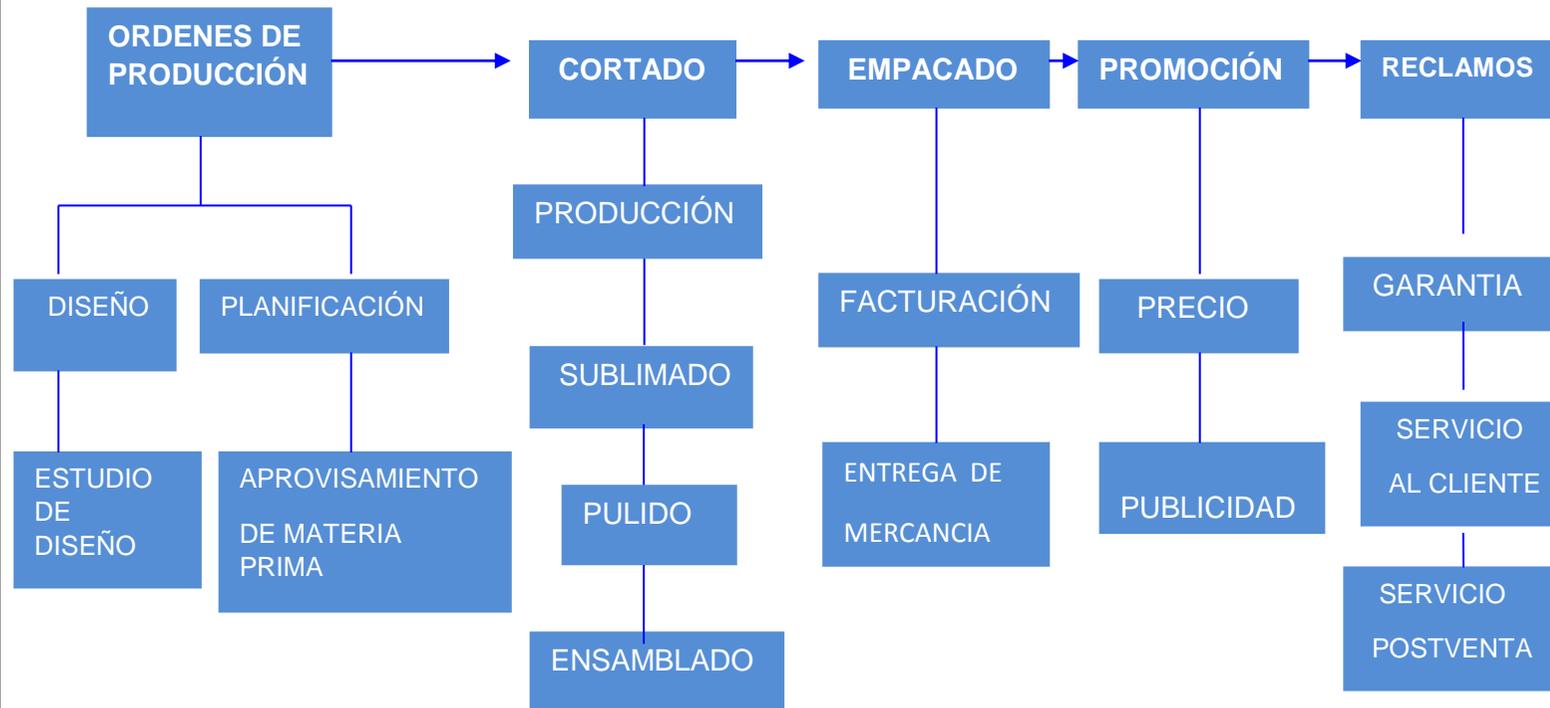


Figura 7. Cadena de Valor  
Adaptado de Santafé 2012

## Actividades Primarias

### Logística de Entrada

En la industria del calzado, el proceso inicia con el diseño de las zapatillas para su posterior producción. De acuerdo con la cantidad de venta proyectada, se adquiere la materia prima con las características requeridas.

### Operaciones

La producción de la zapatilla se realiza en varios pasos: cortado de materia prima, producción de suela y capellada, actividades auxiliares, ensamblado de la capellada.

**El cortado de materia prima:** se verifica el peso necesario para la suela y la capellada (tira que se coloca entre los dedos) y se corta la materia prima para proceder a su producción.



Figura 8. Tiras de caucho natural

Tomado de Compañía Veja

**Producción de suela y capellada:** se coloca la materia prima en la maquinaria, se revisa acabado de la suela y capellada, cumpliendo con las normas del molde, la zapatilla en esta etapa será de color blanco.



Figura 9. Caucho Natural en la maquina

Tomado de Compañía Veja



Figura 10. Suela y Capellada de Caucho

Tomado de Havainas

**Actividades auxiliares antes del ensamblado:** se impregna la palabra o frase encima de la suela mediante el proceso de sublimación con el diseño que elija el cliente.

**En el ensamblado de la capellada:** se ensambla la capellada a la suela de la zapatilla y se revisa que las características solicitadas por el cliente estén correctas.



### **Logística de Salida**

En este proceso se entrega el producto empacado en una funda ecológica al comprador mediante un canal directo. Posteriormente se procede a realizar la facturación. Los pagos pueden ser en efectivo, tarjeta de débito y crédito.

### **Marketing y Ventas**

Marketing y Ventas se encarga de realizar publicidad para incrementar ventas, fijar precios y estrategias de fidelización para el negocio.

### **Servicio al Cliente**

Servicio al cliente se encarga de la recepción del cliente con una cordial bienvenida hasta el momento que deja las instalaciones, la atención es personalizada para lograr fidelidad, postventa y recepción de reclamos o devoluciones de mercadería.

### **Actividades de Apoyo**

#### **Infraestructura y Ambiente**

Se requiere una ubicación estratégica para la accesibilidad al lugar que cuente con área de producción y ventas. Es importante servicios básicos, seguridad y salubridad para los clientes

## **Recursos Humanos**

De acuerdo a cada área de la empresa se debe reclutar personal adecuado, especialistas y profesionales para que desempeñen eficazmente cada actividad y diseño del organigrama administrativo.

## **Finanzas y Contabilidad**

Finanzas y Contabilidad se encarga de realizar proyecciones de ventas, análisis de los estados financieros y eficiencia en la administración de recursos.

## **Investigación y Desarrollo**

Investigación se encarga de realizar estudios de mercadeo, análisis de maquinaria necesaria, el equipo que se requiere de acuerdo a la demanda y del nivel de producción que se desea alcanzar.

### **2.1.4. Factores Económicos y Regulatorios**

#### **2.1.4.1. Inflación**

La inflación es medida estadísticamente por medio del índice de precios del consumidor, se basa en una canasta de bienes y servicios que son demandados por el consumidor. En este estado actual si la inflación sube tenemos una reducción de demanda perjudicando económicamente a la empresa. La inflación en diciembre 2014 fue del 3,67% que representa un incremento del 0,97% con respecto a diciembre 2013 ha sufrido varias fluctuaciones en estos años. (BCE, Inflación 2015)

En diciembre 2015, la inflación tuvo una baja con un valor de 3,38% que se utilizará en el análisis del plan financiero, este porcentaje es inferior al del mismo mes en el 2014 con un porcentaje del 0,09%. (BCE, Inflación 2015)

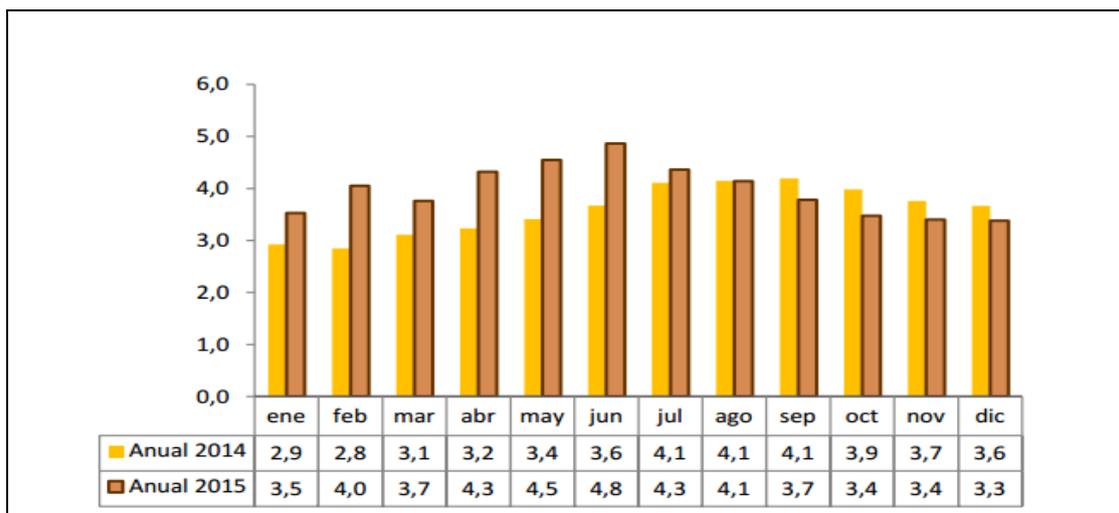


Figura 12 . Inflación anual 2014-2015

Tomado del Banco Central del Ecuador 2015

En diciembre 2015, la variación anual del IPC es de 3,38%, mientras que IPP del país es -0,68% en diciembre 2015. (BCE, Inflación 2015)

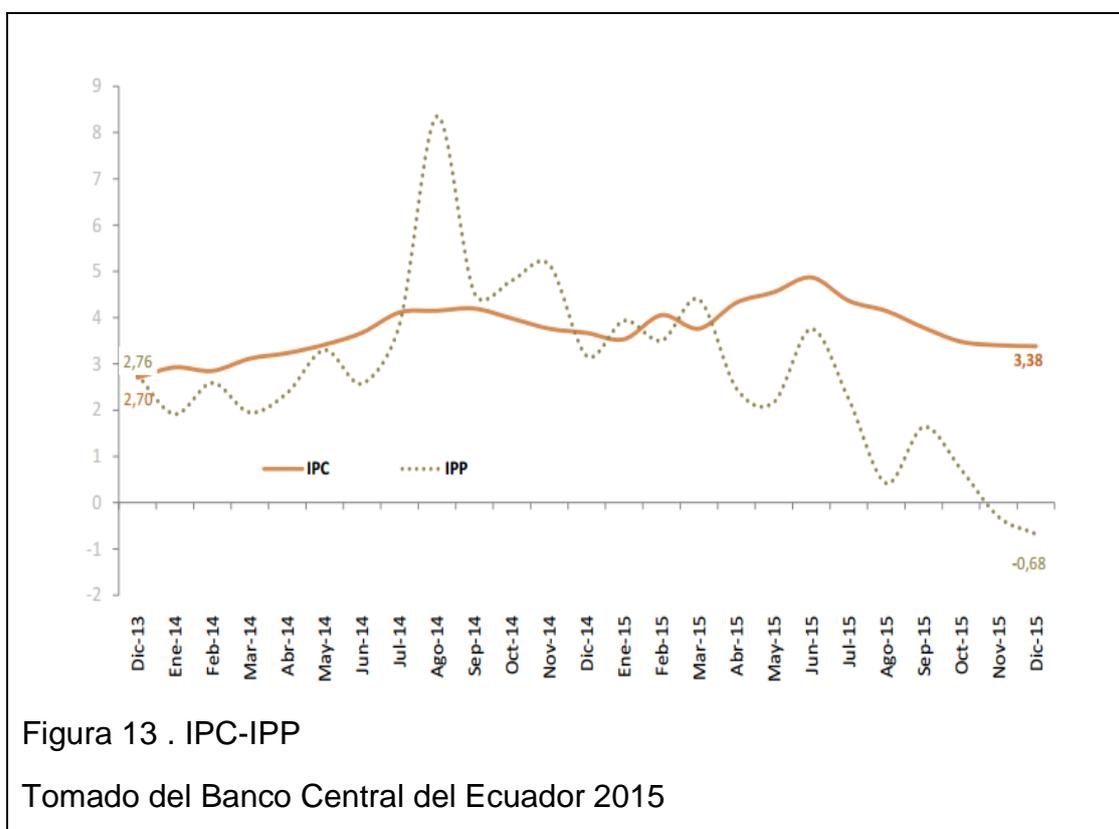


Figura 13 . IPC-IPP

Tomado del Banco Central del Ecuador 2015

### 2.1.4.2. Tasa de Interés

La tasa de interés es muy importante para la creación y oportunidad de negocio, ya que de esto depende el endeudamiento de la empresa. En este gráfico podemos observar que va a existir para el segmento productivo empresarial una tasa referencial de 9,75% en diciembre 2015. Para Pymes la tasa activa referencial es 10,20%. (BCE, Tasa de Interés 2015)

Tabla 1. Tasa de Interés

<b>diciembre-2015</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	9.20	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.76	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.28	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.12	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.92	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.12	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.21	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.00	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	7.11	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.89	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	26.90	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	24.25	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50

Tomado del Banco Central del Ecuador 2015

Las tasas de interés activas superan a las pasivas, por lo que es preferible tener el dinero invertido en negocios, que mantenerlo en el banco, la empresa va a optar por un crédito a una tasa del 9,76% anual. (BCE, Tasa de Interés 2015)

### 2.1.4.3. PIB

El PIB es un indicador importante que nos muestra los valores monetarios de todos los bienes y servicios finales producidos en un determinado período. El PIB del país ha tenido un constante crecimiento en los últimos años, obteniendo en el 2014 un valor de 100.543 millones de dólares. Según las previsiones macroeconómicas del Banco Central del Ecuador el PIB alcanzará

los 100.047 millones de dólares en 2015, el PIB per cápita llegará a los 6.146 dólares, de acuerdo a la clasificación del Banco Mundial estamos dentro de los países de ingreso mediano alto. (BCE, Producto Interno Bruto 2015)

El producto interno bruto en el primer trimestre de 2015 tuvo un crecimiento de 3%, con relación al primer trimestre de 2014, y en el segundo trimestre tuvo un crecimiento del 1%, con relación al segundo trimestre del 2014, como se observa el gráfico. (BCE, Producto Interno Bruto 2015)

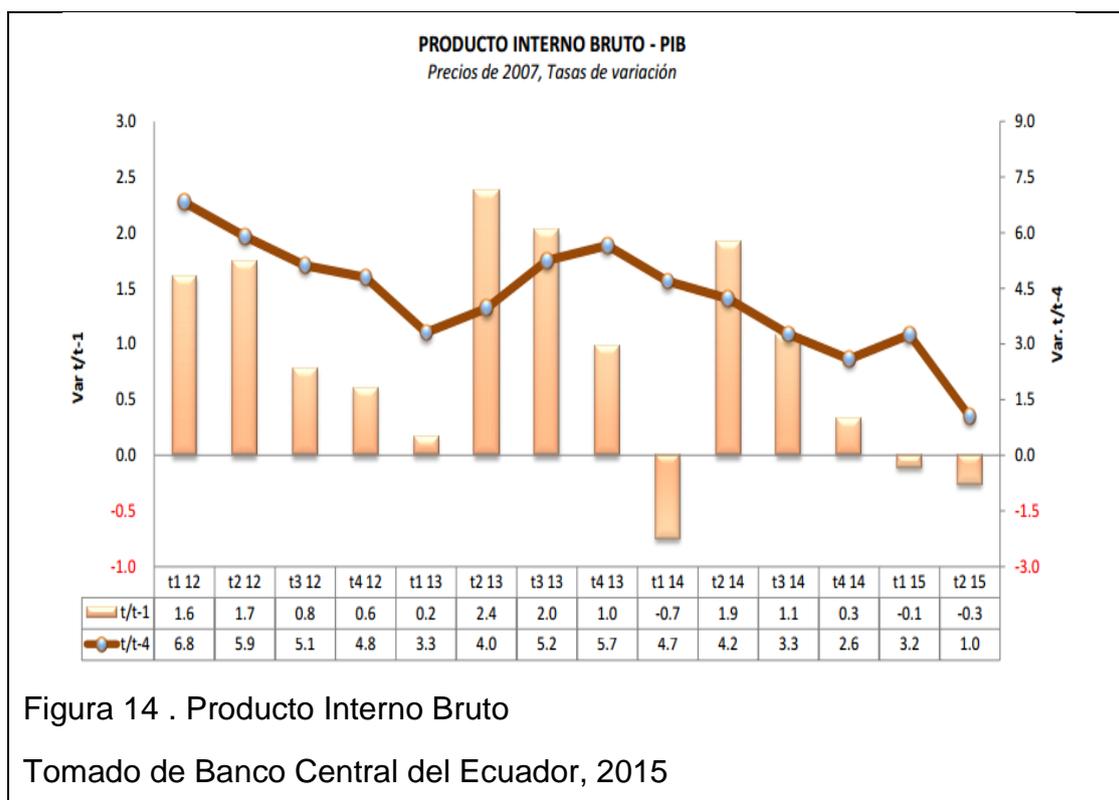
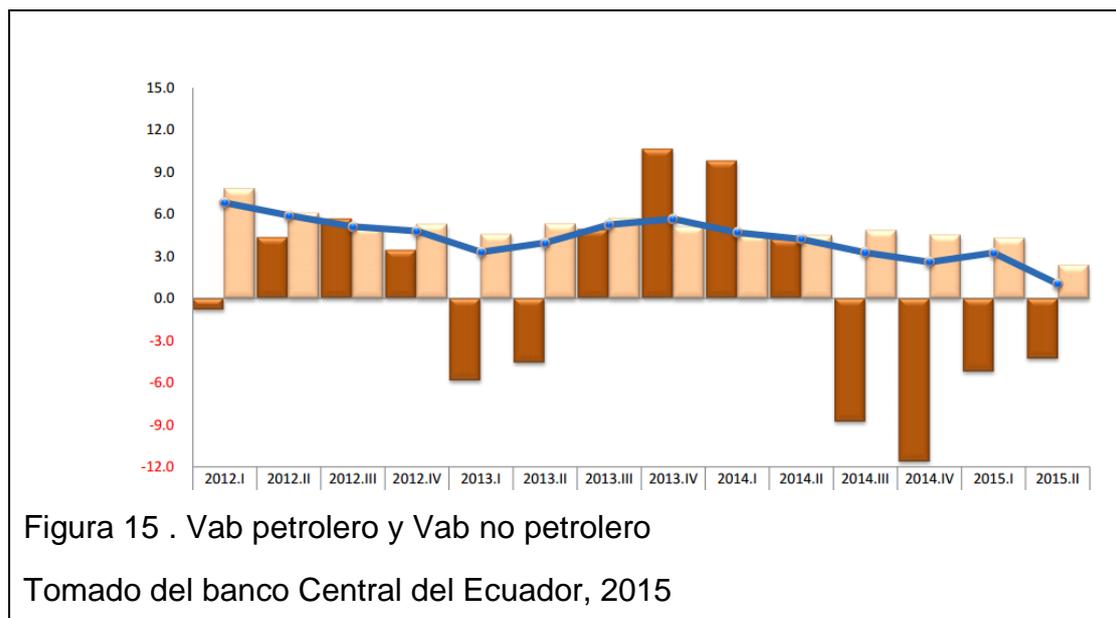


Figura 14 . Producto Interno Bruto

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015

El resultado del crecimiento del PIB es debido al crecimiento de la economía no petrolera donde se encuentra ubicada la industria del calzado (construcción, manufactura, comercio entre las más importantes) que creció en un 2,4% y contribuyo con 2,4 puntos porcentuales al crecimiento total como se observa en el gráfico. (BCE, Producto Interno Bruto 2015)



El PIB por actividad económica, muestra el impacto por cada industria, en cuánto al PIB a precios de miles de dólares de 2007 de fabricación de calzado resulta una actividad atractiva habrá un incremento comparando el 2014 y 2015 con valor de 3,7%. (BCE, Producto Interno Bruto 2015)

#### 2.1.4.4. Balanza Comercial

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones que se realiza en el país. En el Ecuador la balanza comercial ha sido en mayor parte deficitaria, registro un déficit de -2.092,4 millones, esto se explica por una disminución de las exportaciones petroleras. (BCE, Balanza Comercial 2015)

Tabla 2. Balanza Comercial

Ene - Dic 2012		Ene - Dic 2013		Ene - Dic 2014		Ene - Dic 2015		Variación 2015 - 2014	
TM	USD FOB	USD FOB							
								Absoluta	Relativa
<b>27,922</b>	<b>23,764.8</b>	<b>29,441</b>	<b>24,847.8</b>	<b>31,402</b>	<b>25,732.3</b>	<b>31,786</b>	<b>18,365.9</b>	<b>-7,366.4</b>	<b>-28.6%</b>
19,637.6	13,792.0	20,651.9	14,107.7	22,092.3	13,302.5	22,263.1	6,697.5	-6,604.9	-49.7%
8,284.1	9,972.8	8,788.8	10,740.1	9,310.0	12,429.8	9,522.7	11,668.4	-761.4	-6.1%
<b>14,283</b>	<b>24,205.4</b>	<b>15,625</b>	<b>25,888.8</b>	<b>17,304</b>	<b>26,444.8</b>	<b>15,530</b>	<b>20,458.3</b>	<b>-5,986.5</b>	<b>-22.6%</b>
1,053	4,825.8	998	5,002.1	1,111	5,020.1	886	4,097.0	-923.0	-18.4%
<i>n.d.</i>	163.3	5	228.3	4.0	197.7	2.8	122.7	-75.1	-38.0%
7,381	7,290.9	8,028	7,829.2	8,619	8,079.7	7,312	6,880.1	-1,199.7	-14.8%
543	6,418.1	579	6,778.0	581	6,648.1	484	5,342.7	-1,305.4	-19.6%
5,301	5,441.3	6,009	5,927.4	6,985	6,417.4	6,839	3,944.8	-2,472.6	-38.5%
4.4	42.2	6.4	61.7	5.3	55.7	6.5	57.5	1.9	3.4%
	23.8		62.1		26.1		13.4	-12.7	-48.6%
	<b>-440.6</b>		<b>-1,041.0</b>		<b>-712.5</b>		<b>-2,092.4</b>	<b>-1,379.9</b>	<b>-193.7%</b>
	8,350.7		8,180.3		6,885.1		2,752.7	-4,132.4	-60.0%

Tomado de Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial no Petrolera, disminuyó su déficit (36,2%) frente al resultado contabilizado en el mismo período de 2014, al pasar de -7.597,6 millones a -4.845,1 millones. La Balanza Comercial Petrolera tuvo un saldo favorable de 2.752,7 millones superávit menor al obtenido en el año 2014. (BCE, Balanza Comercial 2015)

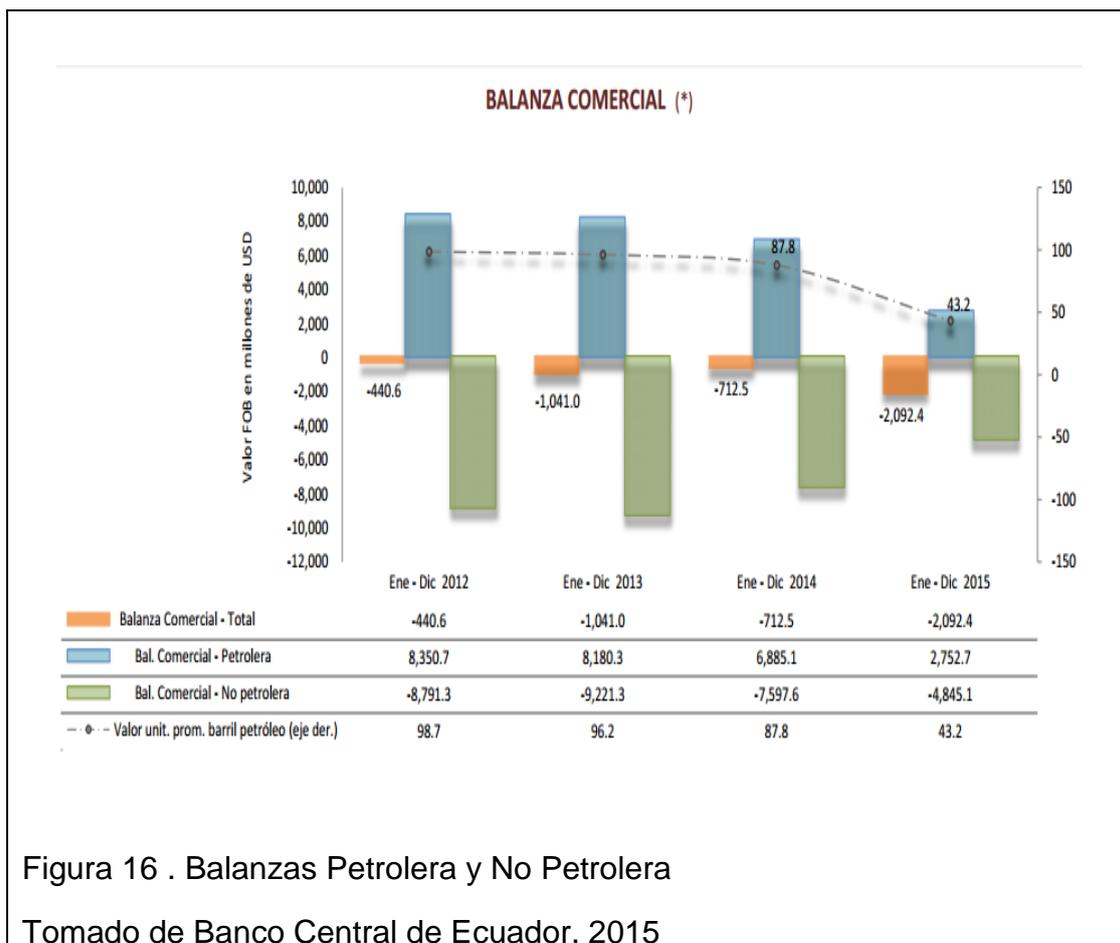
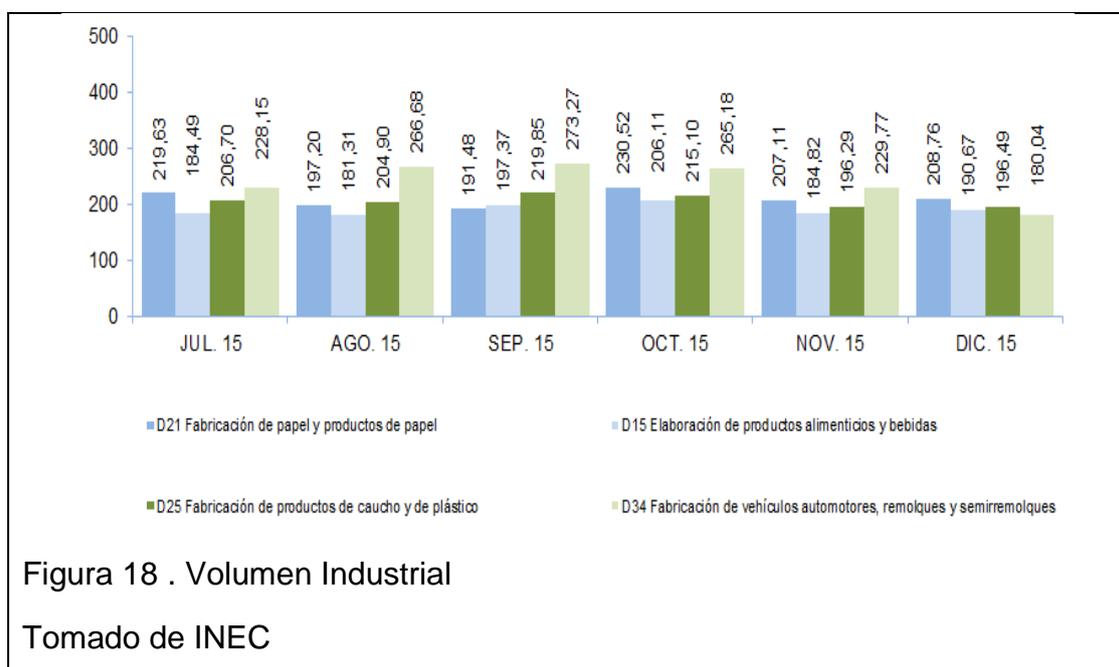
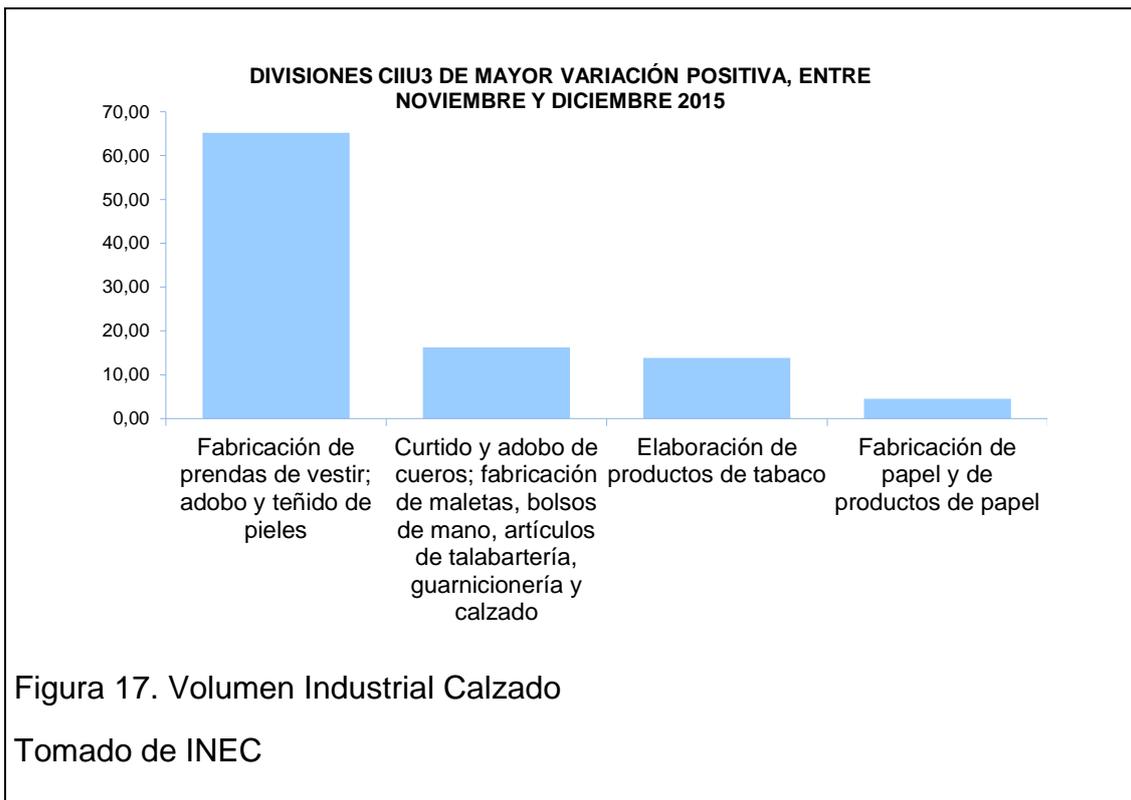


Figura 16 . Balanzas Petrolera y No Petrolera

Tomado de Banco Central de Ecuador, 2015

#### 2.1.4.5. Volumen Industrial

Analizando el volumen industrial de la fabricación de calzado y de productos de caucho en el año 2015 desde el mes de noviembre a diciembre muestra que se encuentra etapa de crecimiento sostenible, siendo esto un factor positivo para el negocio. (INEC, Volumen Industrial 2015)



En conclusión, todo el conjunto de factores económicos representa un factor positivo para la empresa, el incremento anual del PIB en el Ecuador significa que hay más ingresos económicos sobre todo en el sector no petrolero,

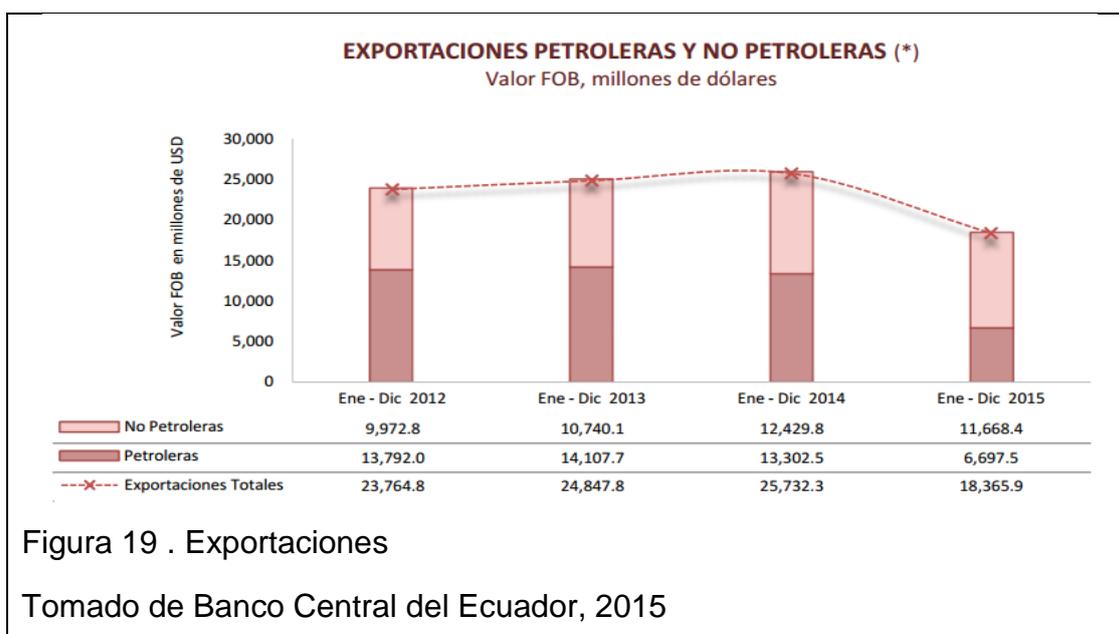
además al generar más producción nacional, la economía del país tiene más recursos para mejorar actividades y desarrollar nuevas.

#### 2.1.4.6. Factores Regulatorios

En la actualidad existen varios beneficios para los artesanos:

- La ley de Fomento Artesanal ampara los artesanos que trabajan en forma individual y asociada
- La ley de Creación, promoción y fomento de micro, pequeñas y medianas empresas, promueve el desarrollo integral de estas, considerando sus aptitudes para la generación de empleo y desarrollo regional. *Ver Anexo 1*

#### 2.1.4.7. Exportaciones e Importaciones

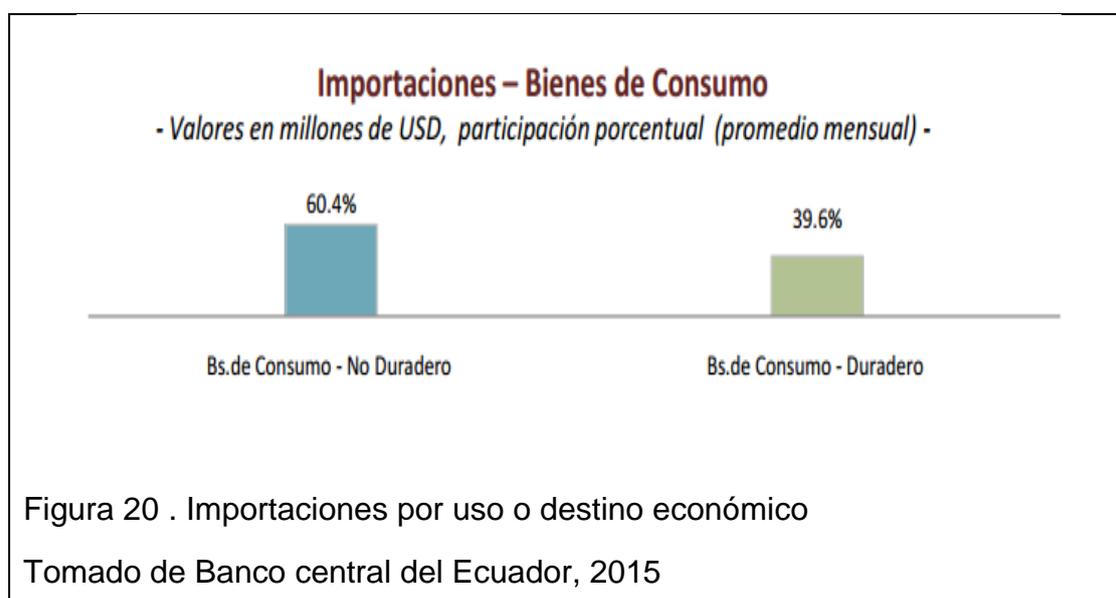


En el 2015 las exportaciones alcanzaron USD 18.365,9 millones, este porcentaje fue -28,6% con relación a las ventas externas registradas en el 2014. Las exportaciones petroleras en volumen aumentaron en un 0.8%. En términos FOB las ventas externas petroleras experimentaron una disminución. El valor unitario del precio del barril experimento una disminución -50,1%. (BCE, Balanza Comercial 2015)

La recuperación del país en cuanto a producción nacional se está dando a través de los ingresos de exportaciones y las restricciones a la importación. El incremento de la industria de fabricación de calzado es una oportunidad para la empresa.

Las restricciones en la importación de calzado en los cuatro primeros meses del año 2014, registró una reducción de 10 millones de dólares, favorecen a los productores nacionales y tiene la finalidad de proteger la industria local por medio del desarrollo de la actividad productiva del país. Esta estrategia económica está amparada a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) que ha entregado 7 millones de dólares al sector de confección y calzado. (Expreso, 2014)

Las importaciones en Ecuador en cuanto a los bienes por uso o destino económico, el promedio mensual en valor FOB de las importaciones de enero 2014 a diciembre 2015 fue de 379.9 millones



El gobierno adoptó un arancel que está vigente en el 2015 para importación de calzado: arancel mixto de \$6 dólares por cada par de calzado + 10% de ad-valorem. (CAE, 2015)

<b>Código de Producto (TNAN)</b>	0000
<b>Antidumping</b>	0 %
<b>Advalorem</b>	10 %
<b>FDI</b>	0.5 %
<b>ICE</b>	0 %
<b>IVA</b>	12 %
<b>Salvaguardia por Porcentaje</b>	0 %
<b>Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Aplicación Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Techo Consolidado</b>	0 %
<b>Incremento ICE</b>	0 %
<b>Afecto a Derecho Específico</b>	
<b>Unidad de Medida</b>	Pares (PA)
<b>Observaciones</b>	calzado. 2u, 10% adv, Usd 6 c/2 u
<b>Es Producto Perecible</b>	NO
<b>Valor Fijo Adicional Arancel</b>	6
<b>Aplicación Valor Fijo Adicional Arancel</b>	UNIDAD FISICA

Figura 21 . Partida Arancelaria del calzado

Tomado de Arancel Integrado del Ecuador, 2015

El gobierno está desarrollando políticas para el sector productivo nacional con las restricciones a la importación como medida frente a la crisis financiera internacional esto genera una oportunidad para el negocio.

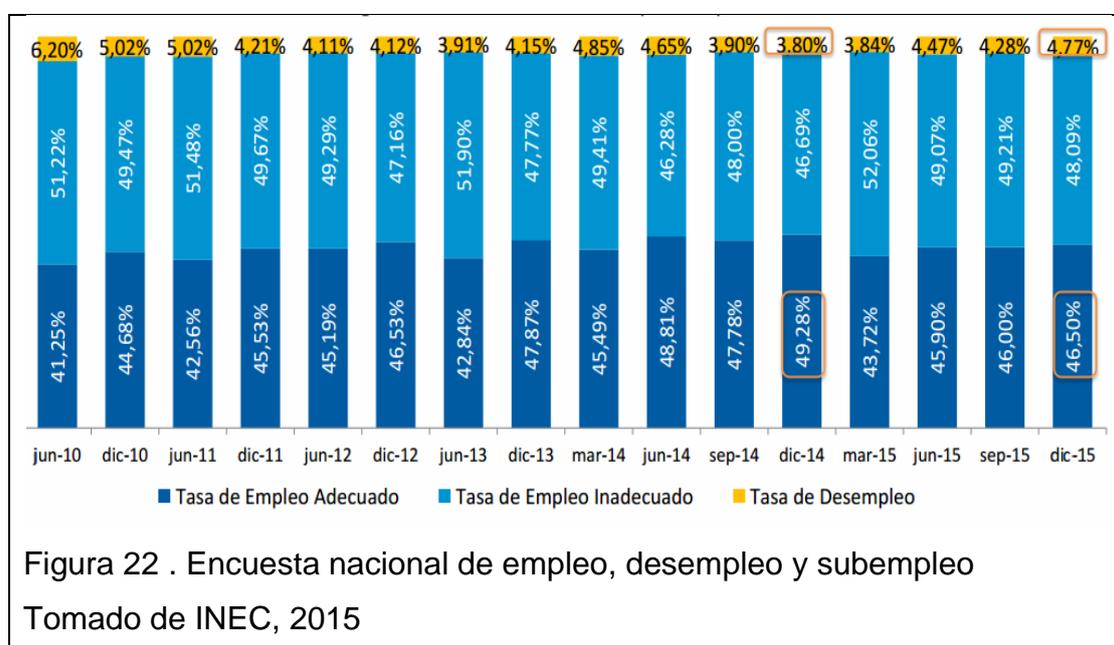
#### 2.1.4.8. Riesgo País

El riesgo país se determina a través del diferencial de riesgo externo de un país en este caso Ecuador y aquella emitida por el departamento del tesoro de los Estados Unidos. Mide la capacidad de pago de un país, Ecuador pasó de 704 puntos a 571 en el periodo del 2014. (BCE, Riesgo País 2015)

En el 2015 el indicador de riesgo país ha incrementado a un valor de 1.179, entre más alto es el número más riesgoso es atraer inversión. Ya que está en juego la inversión. (BCE, Riesgo País 2015)

### 2.1.4.9. Empleo

El empleo es uno de los factores que permiten el crecimiento de la industria. La industria manufacturera del calzado donde se ubica el negocio de zapatillas ecológicas es uno de los sectores que genera mayor empleo. Según el INEC, la Población Económicamente Activa (PEA) es de 7.3 millones de personas, de esta población el 96,6% son personas con empleo mientras que la Población Económicamente Inactiva (PEI) es de 3.8 millones de personas. (INEC, Economía Laboral 2015)



La tasa de empleo adecuado a nivel nacional para diciembre 2015 es de 46,50%, la tasa de empleo inadecuado es de 48,09%, el desempleo aumento 0,97 en el intervalo de diciembre 2014 a diciembre 2015. Se pretende favorecer la fuente de trabajo y la inversión para los ecuatorianos, aprovechar las restricciones en importaciones para mejorar la producción nacional. (INEC, Economía Laboral 2015)

#### **2.1.4.10. Aspecto Tecnológico**

La tecnología se ha vuelto un factor importante para el crecimiento de la industria, ya que con esta se puede alcanzar niveles óptimos en cuanto a producción, productividad y calidad.

Para la creación de este producto en el aspecto tecnológico se tiene tanto ventajas como desventajas, hoy en día las empresas que están dedicadas a la producción de zapatillas tienen un alto nivel de producción e infraestructura que les permite producir en masa reduciendo costos de producción, pero usan maquinaria importada. Es importante destacar que Brasil, China, y España cuentan con maquinaria especializada en fabricación de zapatillas. (CALTU, 2014)

La maquinaria que se utilizará es de tecnología avanzada importada, lo cual nos ayudará a obtener zapatillas con un alto nivel de calidad con materia prima ecológica, ayuda tanto a la empresa como al cliente a gestionar de mejor manera las ventas ya que la producción es más eficiente y eficaz.

La maquinaria para la producción es:

- Máquina moldeadora suela y capellada-Empresa Alibaba
- Placa Térmica de Sublimación- Empresa Sublimet
- Impresora Sawgrass PG800- Empresa Sublimet

Por lo tanto, el factor tecnológico si afecta al negocio, aunque si hablamos del resto de la industria de zapatillas, este no ha tenido mayor incidencia en los precios finales de venta.

#### **2.1.4.11. Canales de Distribución**

##### **Proveedores de la Industria**

En cuanto a proveedores de caucho natural estos realizan el proceso y selección del caucho natural, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas existen empresas dedicadas a la producción de caucho natural y látex de excelente calidad la mayor parte de la producción de estas empresas está dedicada a empresas que fabrican llantas y guantes entre estas tenemos:

**Immsa:** Industrias Immsa es una empresa orgullosamente ecuatoriana ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas dedicada a la producción de látex, caucho natural y fabricación de guantes de látex. (Immsa, 2016)

**Iniap:** Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias en la ciudad de Santo Domingo posee el proyecto caucho en el cual está dedicado a la investigación y producción del mismo. Aporta con materia prima a la industria de neumáticos, guantes, suelas para zapatos y empaques de vehículos. (Iniap, 2016)

**Indecaucho:** Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de guantes de caucho natural y sintético posee plantaciones de caucho en la región, actualmente cuenta con 500 hectáreas sembradas de las cuales 200 están en producción. (Indecuacho, 2016)



Figura 23. Plantaciones de Caucho Natural

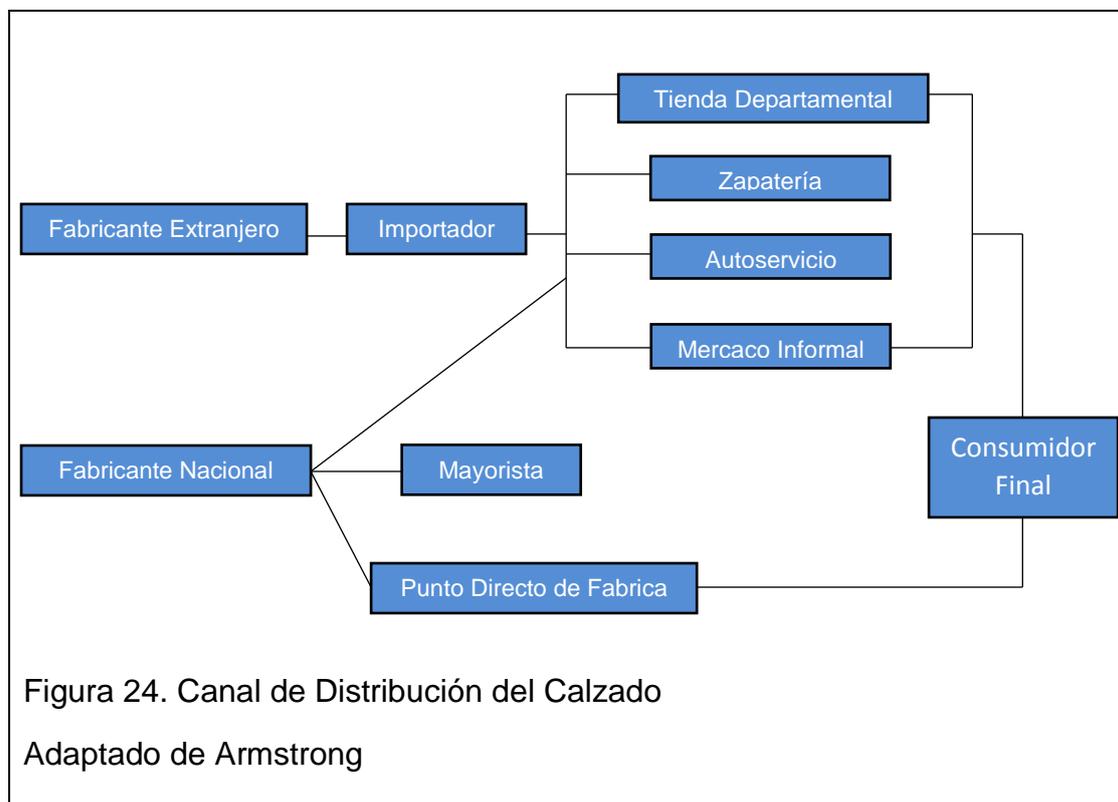
Tomado de INIAP

### **Precios de Materia Prima**

El precio de caucho natural es superior al precio del caucho sintético. Las empresas mencionadas en el punto anterior manejan precios accesibles en el mercado nacional en un rango de 2,5 a 3 dólares cada kilogramo.

La empresa Immsa es las más accesible manejando un precio de 2,50 dólares el kilogramo de caucho natural precio final, este valor también depende del volumen que sea el pedido.

## Canales



**Fabricante Extranjero:** Ecuador importa calzado de todo el mundo entre sus principales socios están: China, Colombia, Brasil, Italia, Perú, Indonesia y Estados Unidos. Las importaciones se han reducido debido a las salvaguardias adoptadas por el gobierno en los primeros meses del 2014 registro una disminución de 10 millones de dólares respecto del mismo periodo del 2013 paso de 46,1 millones a 35,8 millones. (Expreso, 2014)

**Importador:** Según Mario Aguirre presidente de la Asociación de Importadores de Calzado, el establecimiento de las restrictivas a la importación perjudico directamente a los consumidores porque el producto incrementó sus costos (en el momento se consigue zapatos provenientes del extranjero con precios desde USD 25 en adelante). (Lideres, 2013)

**Tienda Departamental:** Son almacenes que comercializan gran variedad de productos con sectores especializados para cada uno de ellos están dirigidos a mercados socioeconómicos medios y altos entre ellos en Santo Domingo de los Tsáchilas: Etafashion y D'prati.

**Zapaterías:** Son tiendas especializadas en la venta de calzado; se encuentran estructuradas con la mayor variedad y productos con alto valor agregado. (Armstrong,2003). En la ciudad de Santo Domingo, las empresas de este tipo son Payless, y Salsa shoes.

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

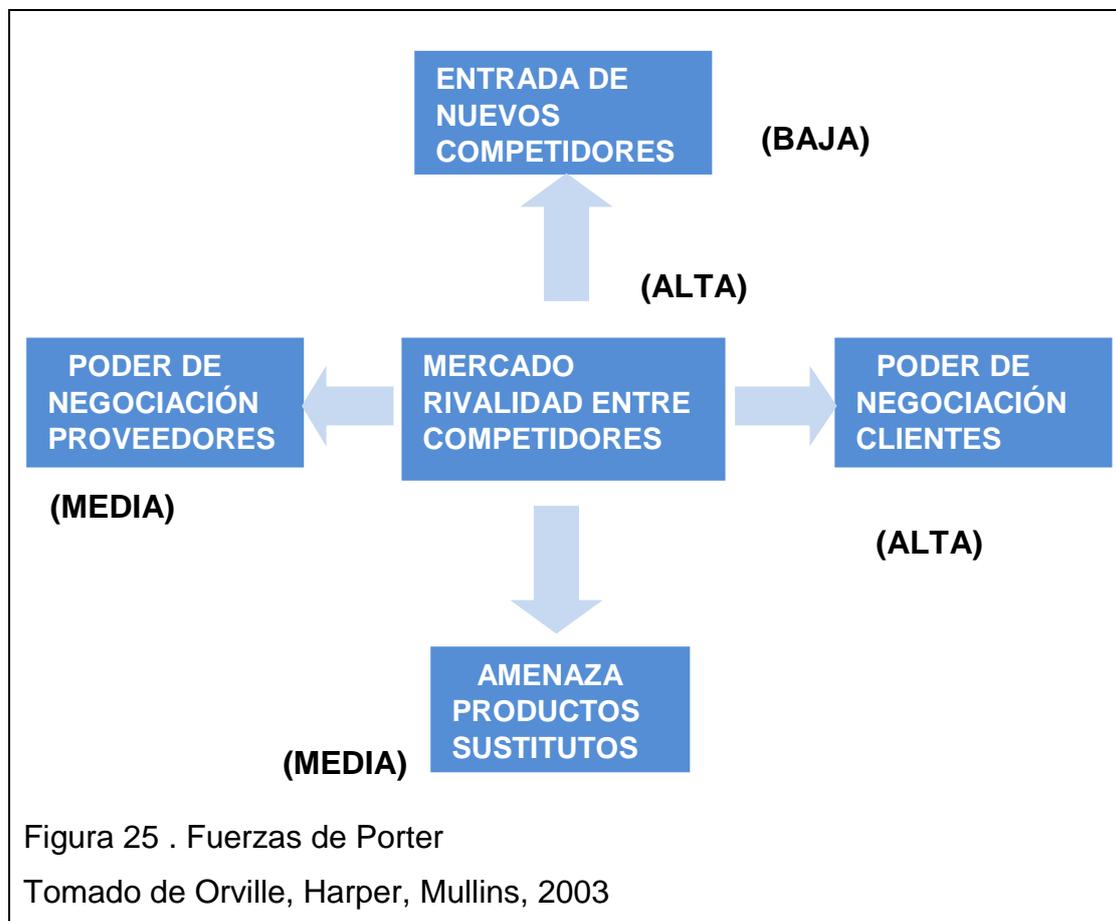
**Mercado Informal:** Es un mercado ambulante popular en donde los comerciantes normalmente no pagan impuestos y sus principales proveedores son empresas pequeñas que, de igual manera, no son responsables ante las leyes sociales y tributarias. Este mercado maneja precios inferiores en un 30% a 40%, como resultado de mercadería defectuosa o de baja calidad, cambio de temporada. (Armstrong,2003) El mercado más importante en Santo Domingo es la 3 de Julio.

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

Estas son las posibilidades de canales de distribución de calzado en el Ecuador, para iniciar Ecostep en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas ha tomado la decisión de tomar un canal de distribución directo.

## ANALISIS MICROENTORNO

### 2.1.5. Las Cinco Fuerzas de Porter



Las cinco fuerzas competitivas nos permiten analizar la industria o sector, conociendo el grado de competencia que existe, además determina el atractivo a largo plazo de una industria. La relación de las fuerzas explica porque las industrias son constantemente más exitosas que otras y proporciona recursos que deben adquirirse para lograr éxito en el negocio.

#### 2.1.5.1. Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de competencia está en aumento, la llegada de nuevos competidores está condicionada debido a las barreras de entrada tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importante, acceso a canales distribución, acceso favorable a la materia prima. **(BAJO)**

### **Economías de Escala**

Las empresas se manejan con economías de escala cuando a mayor cantidad de unidades producidas, los costos de venta unitarios son más bajos para tener este modelo se necesita experiencia en el mercado posicionamiento e inversión alta. El modelo de negocio que se propone está enfocado en producción a menor escala.

### **Diferenciación del producto**

La diferenciación del producto crea una ventaja competitiva, brindar un producto diferente y de calidad. Actualmente en el Ecuador no hay producción de zapatillas de caucho natural esto forma parte de la ventaja. Lo que sí se puede encontrar como amenaza son las marcas que se encuentran en el mercado que pueden reinventarse y decidan invertir en investigación de mercado y desarrollo y adoptar nuestra misma idea de producto aunque esto supondría una nueva inversión.

### **Requisitos de Capital**

El capital es necesario para incursionar en un negocio, por tanto se necesita una inversión tanta para maquinaria especializada como para infraestructura y personal que no es algo fácil de conseguir.

### **Acceso de canales de distribución**

El canal de distribución que se debe aplicar en el negocio es un canal directo. Es importante contar con un local comercial amplio ubicado en una zona de comercio. El costo del arriendo en Santo Domingo no es elevado es un precio accesible, la dificultad está en conseguir un local amplio para la producción y comercialización.

### **Acceso favorable a la materia prima**

En la ciudad de Santo Domingo existen proveedores de caucho natural ya que existen plantaciones de empresas que se dedican a la distribución del mismo los principales proveedores son: Immsa, Indecaucho e Iniap, pero el costo del caucho natural es más elevado en cuanto a la materia prima sintética.

#### **2.1.5.2. Amenaza de Productos Sustitutos**

##### **Clientes propensos a sustituir productos**

En la industria del calzado, si el consumidor no se siente identificado con el producto y no existe un factor diferenciador, el cliente será propenso a sustituirlo. **(MEDIO)**

##### **Precios de los productos sustitutos**

El sector de producción de calzado en masa son los que tienen la mayor parte de la demanda y tienen precios accesibles, pero se consideró como producto sustituto los flats que son zapatos bajos cómodos con variedad de diseños y colores, en cuanto a los precios existe variedad desde los \$25 a \$50 dependiendo de la marca, modelo y materia prima. (CALZADO ECUADOR, 2015)

##### **Diferenciación del producto existente**

Es cierto que se podría ver amenazado por tipologías de calzado más económicas pero no resulta preocupante ya que el segmento objetivo que se dirige EcoStep tiene necesidades que otro calzado no las pueden satisfacer EcoStep es un negocio pionero en el mercado, es un producto ecológico. Ofrece beneficios que lo diferencian como la utilización de caucho natural y diseño personalizado para sublimar en la suela este producto no tiene un sustituto como tal.

### **2.1.5.3. Poder de Negociación Proveedores**

La capacidad de negociación con los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores y su importancia en la cadena de valor. **(MEDIA)**

#### **Costos altos por cambio de proveedores**

Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden utilizar diferentes herramientas como el aumento de precio o la reducción de calidad.

Existen proveedores de materia prima (caucho natural) en Santo Domingo los principales son: Immsa, Iniap e Indecaucho. Los precios y la oferta de proveedores son de acuerdo al volumen de venta, comodidad en precios, facilidad de pagos, seriedad con contratos, y tiempos de entrega.

#### **Cantidad de proveedores certificados**

Existen tres proveedores de caucho natural, los mismos que operan en la ciudad de Santo Domingo y tienen precios accesibles, la mayoría cuentan con las certificaciones, cuidados de las plantaciones y materia prima.

Immsa cumple con las normas de calidad de ISO 2004, Indecaucho cuenta con 500 hectáreas de plantación y asesoría de expertos mundiales para el desarrollo de patrones, enjertación de yemas y desarrollo de viveros de plantas certificadas, Iniap ha realizado estudios sobre el comportamiento de 3 clones comerciales de caucho.

Por esta razón es algo que se debe tener en cuenta ya que la ventaja competitiva proviene del material que se utiliza y de conseguir una buena relación de precio-calidad con lo cual es un poder que se debe vigilar no es del todo decisivo.

#### **2.1.5.4. Poder de Negociación de Clientes**

Los clientes tienen un alto poder de negociación, los requerimientos de calzado en el país se concentran en busca de tiendas especializadas, exclusividad, moda, calidad, precio y confort. La producción de calzado hace énfasis en satisfacer las necesidades principales del consumidor.

En el sector en el que se va a mover Ecostep y dado el agrado de especialización que se quiere otorgar es de vital importancia que se controle el poder negociar con clientes hay que tomar en cuenta que el negocio va enfocado un segmento de nivel medio-alto y alto que compra calzado personalizado y biodegradable que cuida al medio ambiente, por lo tanto, se estima que los clientes estén dispuestos a pagar el precio establecido.

#### **Gran cantidad de alternativas a disposición de los consumidores**

Existen varias en cuanto a zapatillas sintéticas en el mercado como alternativa principal esta Bora-Bora que ofrece zapatillas a un precio bajo, Venus con un mercado y precio bastante similar a Bora-Bora, Payless posee un producto de mejor calidad con variedad de marcas y diseños.

Ecostep debe estar atento a las necesidades en cada momento para intentar cubrir lo más rápidamente posible y que de este modo no se plantee comprar otra marca.

#### **Mayor exigencia por parte del consumidor en el mercado**

Los clientes son más exigentes ya que conocen de tendencias de consumo y demanda un producto de calidad. En la industria de la producción de zapatillas hace énfasis en satisfacer las necesidades del consumidor, ya que los clientes posean gustos y preferencias, tienen la facultad de tomar la decisión de compra. Se debe contar con infraestructura y personal adecuado para brindar un asesoramiento a los clientes.

## **Presencia de marcas ya establecidas en la industria**

Existen algunas empresas que producen y comercializan zapatillas sintéticas en Santo Domingo tales como: Bora Bora, Venus, Payless que son conocidas a nivel internacional. El posicionamiento de estas marcas dificulta el ingreso al mercado de las zapatillas ecológicas, pero tenemos el factor diferenciador comparando con la competencia que ofrece zapatillas con material sintético y no son personalizadas.

### **2.1.5.5. Rivalidad entre Competidores (ALTA)**

Se analiza factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los productos que determinan la intensidad de la rivalidad de competidores.

En la industria de la producción y comercialización de zapatillas no se registran empresas que tengan producción de zapatillas ecológicas, pero si existe una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, esta busca aprovechar las debilidades entre competidores.

En el mercado existe competencia como Venus, Payless, Havainas, y la principal que acapara el 70% del mercado nacional Bora-Bora con excelente funcionamiento, posicionamiento y publicidad; por esta razón la rivalidad entre competidores es alta.

## **2.2. LA COMPAÑIA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **2.2.1. Idea y Modelo del Negocio**

El plan de negocio se basa en la creación y comercialización de zapatillas ecológicas producidas a base de caucho natural en las cuales se puede impregnar una palabra o frase que identifique al consumidor en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Este negocio busca aprovechar el caucho natural que nos ofrece nuestro país incrementando el uso del mismo para la producción de las zapatillas ecológicas, respetando el medio ambiente, se ofrece un producto ecológico y sostenible. La idea de negocio se da por la identificación de una oportunidad para una demanda insatisfecha, creando una empresa pionera dedicada a satisfacer la necesidad de zapatillas personalizadas.

El objetivo es producir y comercializar zapatillas ecológicas las cuales colaboran con un estilo de consumo de productos amigables con el medio ambiente que son fabricadas con caucho natural que ofrece mayor flexibilidad, resistencia y larga vida de uso personalizadas en un local cómodo con productos de calidad para satisfacer las necesidades de las personas de clase media, media alta y alta de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, debido a la creciente tendencia de uso de productos de línea verde que sean biodegradables.

Esta idea es factible para competir en el mercado ya que la disposición de los ecuatorianos de consumir un producto o servicio aumenta en un 83% si una empresa comunica que es socialmente responsable. (EKOS, 2012)

Las personas buscan adquirir un producto que este a la moda. (LIDERES, 2014) Por este motivo, la empresa brindará un servicio de personalizar el diseño para que el cliente pueda adquirir las zapatillas a su agrado y no tenga que conformarse con lo que encuentren el momento de ir a un local.

De acuerdo al Sistema Nacional de Información (SIN) en el 2015 la ciudad de Santo Domingo existe 418.957 habitantes de los cuales el 56.9% es de clase media- alta, alta. Se seleccionó esta ciudad ya que su población que pertenece a la clase media-alta es superior al 50% es decir tiene un medio-alto nivel adquisitivo, lo cual le permitirá pagar valor superior a la de las zapatillas de materia prima sintética por el tipo de zapatilla que ofrezca un valor agregado. (SIN, 2015)

Este proyecto busca promover el consumo de materia prima ecológica apoyando el sector agrícola, incentivar el uso de productos que cuiden el medio ambiente.

### **2.2.2. Estructura Legal de la Empresa**

De conformidad con lo que establece la Ley de Compañías, se decidió constituir la empresa “ECOSTEP CIA. LTDA.”, la misma que se crea con el fin de ser una empresa productora y comercializadora de zapatillas ecológicas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La empresa ECOSTEP CIA LTDA operará desde un local comercial en Santo Domingo de los Tsáchilas, como persona jurídica legalmente constituida. Para los efectos fiscales y tributarios la compañía de responsabilidad limitada es una sociedad de capital. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

Art. 92.-La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responderán por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y realizan actividades comerciales bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá las palabras “Compañía Limitada”. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

El capital de la compañía limitada estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías que es de USD 400. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

El capital estará completamente suscrito y pagado por lo menos en un 50% de cada participación al constituirse la compañía. El saldo pendiente de capital deberá integrarse en un plazo no mayor a 12 meses, a contarse desde la fecha de la constitución de la empresa. La compañía entregará a cada socio un

certificado de aportaciones en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de participaciones que por su aporte le correspondan. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

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

#### **2.2.3.1. Misión**

Ser una empresa líder dedicada a producir y comercializar zapatillas ecológicas personalizadas cuidando el medio ambiente, con la utilización de caucho natural. Su producción y método de trabajo es en equipo con sentido de pertenencia y amor por lo que se hace, para así brindar un excelente producto, generando satisfacción de necesidades y expectativas a sus clientes en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **2.2.3.2. Visión**

Ecostep en el año 2020 será una empresa líder en la producción y comercialización de zapatillas ecológicas en las ciudades de Santo Domingo, con expectativas de crecimiento a ciudades de la Costa, reconocida por brindar productos de calidad y cuidado al medio ambiente, creando excelencia y satisfacción en los clientes.

#### **2.2.3.3. Principios y Valores**

Los principales principios y valores de la empresa serán: honestidad, respeto, servicio al cliente, innovación, compromiso con el cliente y el medio ambiente.

### 2.3.3.4. Objetivos

Tabla 3. Objetivos Económicos y Estratégicos

PLAZO	CORTO	MEDIANO	LARGO
OBJETIVO ECONÓMICO	Aumentar la rentabilidad de la empresa en 3% en los dos primeros años.	Aumentar el nivel de liquidez a través de las ventas al contado.  Incrementar ventas en un 6%, con la apertura del local en el tercer año.	Incrementar los ingresos anuales en un 10% a partir del sexto año
	Incrementar las ventas en un 3% en los dos primeros años.	Para el tercer año de funcionamiento obtener un rendimiento sobre las ventas de 50%	Obtener un capital superior al 80%, para la expansión de la empresa hacia otras ciudades
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Asegurar la satisfacción en los clientes en el primer año de operaciones en un 80%	Posicionarse en un 20% en la mente del consumidor con un producto diferenciador en Santo Domingo.	Obtener después de cinco años de operación una expansión con un local a ciudades de la Costa .
	Lograr el reconocimiento de la marca en el primer año en un 50%.	Contribuir al sector agrícola y de calzado de Santo Domingo con la utilización de caucho natural.	Expandir la línea de venta con productos complementarios que aumente la variedad y rentabilidad.

## **2.3. El producto o servicio**

### **2.3.1. Nombre de la Empresa: ECOSTEP Cia. Ltda.**

La filosofía de una empresa está directamente vinculada con su objeto social. Por ello, tenemos una filosofía ecológica, acorde con la zapatilla que se fabrica. El producto que la empresa busca ofrecer es zapatillas ecológicas con diseños sublimados y personalizados en la suela.

No solo es la filosofía sino que es la acción diaria, se tiene un proceso productivo respetuoso con el medio ambiente; físicamente el producto se divide en tres partes: suela, capellada estas partes se van a producir con el caucho natural adquirido en la ciudad de Santo Domingo, que ayuda a cuidar el medio ambiente ofrece mayor flexibilidad, resistencia y larga vida de uso, asociando la moda y por último el proceso de sublimación donde se impregna el diseño escogido por el cliente y papel ecológico para las fundas de empaque.

El local cuenta con el área producción donde se realiza la suela y capellada y el área de sublimado donde se realizarán los diseños personalizados impresos en papel transfer y sublimado por el encargado de acuerdo al modelo que desee el cliente, el producto será tanto para mujeres como hombres que usen zapatillas ecológicas cómodas personalizadas con variedad de colores que se puede utilizar en las ocasión que desee o darlo como obsequio.

El local cuenta con una decoración donde se incorpora el tema ecológico en cuanto a colores tiene tonos llamativos, el personal de venta estará capacitado de los beneficios de usar zapatillas ecológicas, y para brindar una asesoría en cuanto al diseño personalizado.

### 2.3.2. Logotipo



Figura 26. Logo ECOSTEP

### 2.3.3. Slogan

**Un Paso a la Ecología con Moda y Confort**

Figura 27 . Slogan

## 2.4. Estrategias de ingreso al mercado y crecimiento

### 2.4.1. Estrategia de Ingreso al Mercado

Como estrategia de ingreso al mercado en la que se basará la empresa ECOSTEP será la estrategia genérica de Porter de diferenciación de producto. En la estrategia de diferenciación se busca crear y comercializar un producto ecológico que fuera percibido como único y diferente en el mercado. Para ello, ofrece un valor agregado como lo es la utilización de caucho natural en su producción en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas ya que las demás marcas que están en la ciudad ofrecen zapatillas de materia prima sintética y no se puede personalizar el diseño.

ECOSTEP tendrá una línea de zapatillas personalizadas, para lograr un calzado adecuado de calidad y confort que ofrece mayor flexibilidad, resistencia y larga vida de uso del producto para los clientes debido al caucho natural que es biodegradable, y cuidando el medio ambiente.

La estrategia busca ofrecer un factor diferenciador, incrementando ventas al ingresar al mercado, a través de producto personalizado de calidad, ecológico, con precios accesibles, apoyado de una infraestructura adecuada con los requerimientos de los clientes, maximizando la satisfacción del mismo con la atención personalizada.

#### **2.4.2. Estrategia de Crecimiento**

##### **Estrategia de Penetración de Mercado**

La estrategia de penetración de mercado consiste en incrementar la participación de la empresa Ecostep en Santo Domingo de los Tsáchilas esta etapa tiene una duración de dos años a través de mayores esfuerzos de promoción en las redes sociales y página web generando mayor conciencia de la marca, se pretende crear una posición de producto y precio que sea atractivo al mercado objetivo para su aplicación a partir de la cual se generará un enfoque hacia la estrategia de desarrollo de mercado con la apertura de un nuevo local.

##### **Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se define como la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos. (Kotler y Armstrong, 2008 pág. 186)

Ecostep es un producto con ventajas competitivas que satisfacen las necesidades de calidad, confort, moda, promueve el cuidado al medio ambiente con responsabilidad social ya que el producto es biodegradable tiene mayor flexibilidad, resistencia y larga vida de uso, valor agregado que se debe destacar como factor diferenciador.

### **Estrategia de desarrollo de mercado**

Es la estrategia de crecimiento de una compañía que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos actuales. (Kotler, P; Armstrong, G.,2001: 714)

La estrategia de desarrollo de mercado se refiere a productos o servicios existentes para clientes nuevos. En una empresa la expansión geográfica es un proceso bien conocido, empezar a nivel local, después a nivel nacional y finalmente al exterior. Además de llegar a nuevos clientes a través de nuevos canales de venta. (Ollé y Planellas, 1997, pág. 140)

Mediante esta estrategia a partir del tercer año se desea establecer la apertura de otro local de Ecostep en Santo Domingo de los Tsáchilas para así abarcar mayor participación de mercado.

A largo plazo a partir del sexto año se pretende una expansión geográfica abarcando mercados de la Costa.

### **Estrategia de desarrollo de producto**

Es una estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer nuevos productos o modificados, a segmentos de mercados actuales. (Kotler, P; Armstrong, G.,2001: 714)

La estrategia desarrollo de producto se refiere a productos o servicios nuevos para clientes existentes, en la base de esta estrategia de crecimiento está la investigación y el desarrollo que permitirá obtener nuevos productos o servicios que complementan los actuales para ofrecer soluciones más completas y ajustadas a las necesidades de los clientes. ( Ollé y Planellas, 1997, pág. 140)

Ecostep a largo plazo a partir del sexto año se pretende implementar nuevas líneas de zapatillas con materia prima ecológica con expectativas de crecimiento para mejorar las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.

## 2.5. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Tabla 4 . Oportunidades y Amenazas

<b>OPORTUNIDADES</b>
1 Tendencia creciente de uso productos amigables con el medio ambiente.
2 Oportunidad de crecimiento en el consumo de productos ecológicos
3 Proveedores de caucho natural en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.
4 Inexistencias de una empresa de ventas de zapatillas ecológicas
5 La población posee tendencia creciente y poder adquisitivo medio alto-alto.
6 Mano de obra disponible
7 Fácil acceso a préstamos en las entidades bancarias
<b>AMENAZAS</b>
1 Fuerte posicionamiento de otras marcas
2 La competencia tiene amplia experiencia en el mercado
3 Los precios de la competencia son más económicos
4 Fidelidad de los consumidores hacia otras marcas
5 Presencia de productos sustitutos
6 Facilidad de entrada de nuevos competidores

### 2.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 5. MATRIZ EFE

<b>OPORTUNIDADES</b> 1.Tendencia creciente de uso productos amigables con el medio ambiente.	0.11	4	0.44
2 Inexistencias de una empresa de ventas de zapatillas ecológicas	0.12	4	0.48
3 Gran cantidad de proveedores de caucho natural	0.09	4	0.36
4 Oportunidad de crecimiento en el consumo de productos ecológicos	0.08	3	0.24
5Tendencia creciente población de personas con poder adquisitivo medio alto.	0.06	3	0.18
6 Mano de obra disponible	0.05	3	0.15
7 Fácil acceso a préstamos en las entidades bancarias	0.07	3	0.21
<b>AMENZAS</b> : 1 Los precios de la competencia son más económicos	0.10	3	0.3
2 Fuerte posicionamiento de otras marcas	0.10	2	0.2
3 La competencia tiene amplia experiencia	0.07	2	0.14
4 Fidelidad de los consumidores hacia otras marcas	0.06	2	0.12
5 Presencia de productos sustitutos	0.05	1	0.05
6 Facilidad de entrada de nuevos competidores	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.91</b>

La ponderación tiene un rango de 0,0 a 1,0 dependiendo del grado importancia de cada oportunidad o amenaza y la clasificación va desde 1 a 4 dependiendo de nivel de respuesta de la empresa hacia los factores externos que la rodean. La empresa obtuvo un total de **2.91**, este valor está por encima del promedio esto quiere decir que el ambiente externo es favorable para la organización por lo tanto se aprovechará las oportunidades y se planteará estrategias para sobrellevar las amenazas

### **3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

En este capítulo la investigación permite analizar y determinar el mercado objetivo que se desea ingresar y el segmento específico al que se debe enfocar, mediante el uso de la investigación cuantitativa y cualitativa, se obtendrá información del comportamiento, gustos, preferencias, frecuencia de compra con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, definir oportunidades y solución de problemas de marketing. (Malhotra, 2008, pág. 7)

#### **3.1. Determinación de la oportunidad de negocio**

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

En la actualidad existen un alto porcentaje de fábricas de calzado que tienden a producir con materia prima sintética en masa a un bajo costo sin ningún factor diferenciador, existe demanda insatisfecha de calzado ecológico y personalizado, por lo que se tiene la oportunidad de crear el local de producción y comercialización de zapatillas ecológicas. La cual se realiza con el fin de ofrecer moda, confort en el calzado, y calidad además de utilizar un producto que cuida el medio ambiente. La finalidad que tiene es ofrecer un modelo donde se pueda personalizar y escoger la frase que se desea que lleve impregnado, la materia prima que se utiliza es caucho natural que es biodegradable, este producto apoya al sector de manufactura y el sector agrícola, respetando el medio ambiente para mantener un planeta más verde. (SERMA, 2010)

#### **3.2. Problema gerencial**

Determinar la factibilidad de crear una empresa de producción y comercialización de zapatillas ecológicas con diseños personalizados en la

ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, utilizando los datos acerca de las necesidades y preferencias de los potenciales clientes mediante la investigación de mercados, para tomar decisiones encaminadas a lograr rentabilidad.

### **3.3. Problema de investigación de mercado**

Obtener información que permita entender la factibilidad de la creación de un negocio de producción y comercialización de zapatillas ecológicas con diseños personalizados en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, perfil del consumidor, frecuencia de uso, tendencias, competidores, aceptación del posible precio de venta y la demanda de los potenciales clientes. Además de conocer la acogida que tendrá la venta de un producto ecológico.

### **3.4. Necesidades y fuentes de información**

Para poder desarrollar y cumplir los objetivos planteados en la investigación de mercados es necesario determinar la información que se requiere, la fuente de la que se puede obtener y las herramientas que se utilizará para realizar la investigación tanto de clientes, proveedores, competencia y sustitutos.

Tabla 6. Necesidades y Fuentes de información

	NECESIDADES INFORMACIÓN	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
<b>CLIENTES</b>	Factores de decisión de compra Motivaciones hacia la compra Cantidad de Compra Precio a Pagar Gusto y preferencias Expectativa de Consumo	Consumidores  Consumidores  Consumidores Consumidores, Expertos  Expertos		Entrevista a expertos Encuestas Encuestas Observación  Encuesta observaciones Investigación Exploratoria
<b>Proveedores</b>	Costos Calidad de materia prima	Expertos Proveedores	INIAP	Observación, Investigación exploratoria
<b>COMPETENCIA</b>	Preferencia de compra Producto	Consumidores	Ministerio de la industria y productividad <a href="http://www.caltuecuador.com">www.caltuecuador.com</a>	Observación, Investigación exploratoria
<b>SUSTITUTOS</b>	Tipo de productos Preferencias de Consumo Características y presentación del producto Motivos de Compra	Consumidores	Ministerio de Industria y productividad	Encuesta, Observación Investigación Exploratoria  Encuesta, Observación

### 3.5. Metodología de la investigación



#### 3.5.1. Categoría de la Investigación

La investigación de mercados se realizará por dos categorías. Las cuales, será la descripción cualitativa, mediante grupos focales y entrevistas con expertos; la otra categoría es la descripción cuantitativa que es a través de encuestas, proporcionará resultados para tomar decisiones sobre la viabilidad del negocio.

##### 3.5.1.1. Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema.” (Malhotra, 2008, pág. 143).

Este enfoque cualitativo se utiliza para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación. Se profundiza a cada grupo o entrevista para obtener información precisa y detallada, abarcando una menor cantidad de casos.

### **3.5.1.2. Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es la metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. (Malhotra, 2008, pág. 143).

### **3.5.2. Tipo De Investigación**

#### **3.5.2.1. Exploratoria**

Tiene como objetivo principal proporcionar información y comprensión del problema que tiene el investigador. Los datos que se adopten deben ser considerados como tentativos ya que el proceso de investigación carece de estructura definida. (Malhotra, 2008, pág. 79).

Permitirá descubrir ideas, se caracteriza por versatilidad, esto mediante encuestas, encuestas a expertos y datos secundarios.

#### **3.5.2.2. Descriptiva**

Su objetivo es probar hipótesis específicas y examinar relaciones particulares. Es más formal y estructurada que la exploratoria. Los datos se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas. (Malhotra, 2008, pág. 79)

Se enfocará en descripciones situaciones, eventos, funciones del mercado, basada en una elaboración precisa de hipótesis, con la ayuda de encuestas, grupos focales.

#### **3.5.2.3. Concluyente**

Tiene como principal objetivo la descripción de algo por lo regular las características o funciones del mercado. (Malhotra, 2008, pág. 79)

### 3.5.3. Herramientas

#### 3.5.3.1. Grupo Focal

El focus group es una técnica de entrevista realizada por un moderador capacitado con un pequeño grupo de individuos, de una forma no estructurada y natural. (Malhotra, 2008, pág. 145)

### METODOLOGÍA

El objetivo de realizar el grupo focal es conocer el grado de aceptación que las zapatillas ecológicas tendrán en el segmento objetivo, conocer las características, gustos, tendencias y preferencias de las personas.

Para el focus group se preparó con anterioridad un cuestionario que sirve como guía para el moderador. *Ver Anexo 2*

El focus group está basado en documentos gráficos, fotografía, y productos. Para la elección de los participantes se determinó un perfil: hombres y mujeres entre 10 y 54 años, que gastan anualmente en calzado entre 80 a 200 dólares. Determinado el perfil, se realizó el reclutamiento.

El focus group se realizó con 10 personas, divididos en 5 mujeres y 5 hombres el día sábado 27 de Junio a las 15: 00, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas ( Av. Tsafiqui y Alberto Gachet, casa 304).

En la apertura una introducción acerca de la producción de los productos ecológicos y la confección de las zapatillas, se consideró un espacio para que las personas cuenten sus experiencias con este tipo de productos.

Se mostró el modelo de zapatilla y se explicó características generales sobre el producto y tendencias que existen actualmente.

## Resultados Grupo Focal

Se presentó el modelo, los participantes mostraron aceptación del diseño, calidad y confort.; compran con más frecuencia zapatillas informales y cómodas. Todos coincidieron en que el producto debe estar constantemente innovando tendencias de materia prima ecológica y calidad en la confección.

Las personas prefieren zapatillas con materia prima ecológica, ya que es biodegradable y cuida el medio ambiente, consideran que lo sintético tiene efectos secundarios.

Están dispuestos a usar zapatillas ecológicas ya que hoy en día está en auge el uso de productos ecológicos, se ha convertido en un estilo de vida.

Coincidieron en que prefieren ir a un local exclusivo, la decoración es muy importante ya que da confianza y agrado a los clientes.

Las estanterías limpias y la atención personalizada para adquirir su calzado con la impresión del diseño en la suela ayudarán a que los consumidores regresen.

Los participantes poseen disposición a pagar un precio acorde al mercado, consideran que la calidad fija el precio, pagar más por un producto en el cual se pueda personalizar el diseño. Aseguraron que de ellos poder elegir su propio diseño, y frase impregnada en la suela tendrá muy buena acogida en el mercado.

El tema de exclusividad, la mayoría aseguró que es muy importante, recomendaron en caso de la personalización del diseño se mantenga la exclusividad con el cliente.

En lo que tiene que ver con publicidad la mejor herramienta hoy en día son las redes sociales, eventos de moda locales y el boca a boca que da la mejor publicidad para este tipo de productos.

## **Conclusiones Grupo Focal**

Como conclusión se determinó que existe aceptación del mercado objetivo para la creación de un negocio de producción y comercialización de zapatillas ecológicas.

La ubicación del local es determinante para el éxito deberá estar ubicado estratégicamente y decorado con buen gusto.

El cliente busca un valor diferenciador en los productos, mujeres y hombres prefieren siempre estar a la moda y ofrecer confort.

Es importante buscar personal capacitado en el tema de moda y tendencias, ya que uno de los puntos más importantes es el trato que se da al cliente. Brinda una excelente atención, constituirá una mejor presentación que beneficiará la imagen de la empresa.

La publicidad de las redes sociales, es la herramienta de publicidad más eficaz para dar a conocer el producto e incrementar ventas.

Consideran que el precio de las zapatillas depende de que brinde un valor diferenciador, comodidad, calidad y confort.

### **3.5.3.2. Entrevistas a Expertos**

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

## **Metodología**

El primer paso fue elegir el experto y determinar qué datos se desea obtener, esto es la prueba de pertinencia. Para la entrevista se preparó con anterioridad

un cuestionario establecido con la información y objetivos del negocio de zapatillas que sirve como guía para el moderador. *Ver Anexo 3*

La primera entrevista se realizó el sábado 4 de junio a las 16: 00 en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en casa de la Diseñadora Karen Sandoval y la otra el martes a las 10:00 am en la ciudad de la Concordia en el Instituto de Investigación (INIAP) al Ing. Víctor Cevallos Responsable del Proyecto Caucho. Fue grabada, tuvo una duración de 20 minutos con la finalidad de obtener información relevante sobre las experiencias de sus actividades diarias en el negocio del diseño de calzado y el caucho natural.



### Resultados Entrevistas a Expertos

La experta afirmó que en Ecuador la moda se manifiesta dependiendo del sector o estrato social, a medida que existe más tecnología la cultura de la

moda será más amplia. La industria del calzado está incrementando debido a las normativas de cierre de importaciones, por lo cual la producción de calzado nacional está en auge.

La Diseñadora explicó que hoy en día el uso de materia prima ecológica es indispensable, las tendencias en la actualidad están enfocadas al cuidado del medio ambiente. En el Ecuador son pocas las alternativas de productos elaborados con materia prima; la industria aún tiene conceptos tradicionales, se quiere romper esquemas y tendencias con el calzado ecológico.

Existen casas de modas que utilizan materia prima ecológica para la confección de sus prendas, los proveedores manejan costos altos en la venta ya que es de mejor calidad, ofrecen beneficios en calidad y confort que la sintética.

Comentó que en Santo Domingo existen varias empresas que comercializan caucho natural como Immsa, Indecaucho son los proveedores que maneja precios accesibles.

El canal de distribución es clave para el éxito del negocio, sugirió manejar un canal de distribución directo. Se debe consolidar habilidades para llevar el plan de negocio, mantener una administración completa, controlando inventario, producto final, y desempeño del personal.

Empezar con pocos modelos por lo que se trata de un negocio que recién está empezando, enfocarse en pocos productos, reducir costos de operación para obtener excelentes resultados.

Para la elección del local, explicó que hay que tener un lugar estratégico, cómodo, fácil de encontrar para los clientes, que tenga una ubicación céntrica.

El negocio de zapatillas ecológicas es una idea innovadora con oportunidad de mercado, existe un segmento importante en la industria de calzado, personas de clase media, media-alta que posee la posibilidad económica y pueden acceder a los productos al menos una vez por mes.

El precio tendrá que ser competitivo para ingresar al mercado y competir con las otras marcas. Los tiempos de entrega son cruciales para el éxito y conseguir fidelidad de los clientes

El Ing. explicó que el caucho natural es vendido a nivel local, en su mayoría al negocio de llantas y guantes. Lo ofrecen en presentaciones de chipa, bloques, y tiras. El INIAP maneja ventas directas y con intermediarios.

Manifestó que el caucho natural debe almacenarse en un lugar fresco, para mantener la calidad. Comentó acerca de los proyectos que se están llevando a cabo para estudios del caucho natural. A continuación, imágenes del caucho y su cultivo. *Ver Anexo 4*

### **Conclusiones Entrevistas a Expertos**

Con la información recopilada del experto se concluyó que se debe definir el target al que se enfocará el negocio.

Estar actualizados con las nuevas tendencias, ser innovadores, y mantener la idea del negocio con el concepto diferenciador de uso de materia prima biodegradable.

Actualmente la tendencia en calzado es calidad, confort y uso de materia prima que no contamine el ambiente. Las personas quieren verse modernas/os y actuales.

Los proveedores de materia prima ecológica manejan costos superiores comparados con la sintética.

La calidad del producto debe mantenerse, a medida que empiece a crecer el negocio.

Manejar un canal de distribución directo para mejorar la liquidez de la empresa.

Las instalaciones deben ser adecuadas para brindar un excelente servicio a los clientes.

Es necesario tener un manejo organizado en la producción para que la inversión produzca mayor utilidad.

### 3.5.3.3. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado es para conocer las características de los clientes con respecto a la propuesta de un producto de calzado ecológico. Para delimitar de mejor manera el mercado objetivo se utilizó datos estadísticos de SNI y el INEC.

Tabla 7. Segmentación de Mercados

GEOGRÁFICA	PAÍS	ECUADOR 14'483.499 habitantes
	PROVINCIA	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS
	REGIÓN	COSTA
	CIUDAD	418.957 habitantes
	LUGAR	Urbano- 83% de la población, Rural 11.37%
DEMOGRÁFICA	SEXO	FEMENINO-50.78%. MASCULINO-49.22%
	EDAD	ENTRE 10 A 54 AÑOS- 278.937 habitantes
	ORIGEN ÉTNICO	INDÍGENA-1.65%, AFROECUATORIANO-1.08%, MESTIZA-79.99%, BLANCA-7.30%, MULATO-2.46%, OTROS-0.30%
	RELIGIÓN	CATÓLICA, CRISTIANA, EVANGÉLICA, JUDÍA, BUDISTA
	CARACTERÍSTICAS	ALTOS, MEDIANOS, PEQUEÑOS, GORDOS, FLACOS
	OCUPACIÓN	CUALQUIER ACTIVIDAD ENFOCADA AL TRABAJO-52.5%
	ESTADO CIVIL	SOLTEROS 35.8%, CASADOS-25.8%, DIVORCIADOS-1.7%, SEPARADOS-5.8%, UNIDO 27.7%, VIUDO-3.2%
PSICOGRÁFICA	PERSONALIDAD	PERSONAS QUE BUSCAN DIFERENCIACIÓN, INNOVACIÓN.
	ESTILO DE VIDA	INTERESADOS EN LA SOCIEDAD, EXPERIMENTADORES
CONDUCTUAL	CANTIDAD DE USO	USO DIARIO
	TIPO DE USO	GRAN USUARIO, CLIENTE QUE COMPRAN CALZADO ECOLÓGICO
	SITUACIÓN DE COMPRA	OCASIÓN ORDINARIA Y ESPECIAL
	GRADO DE LEALTAD	ALTA

	CLASE DE COMPRADOR	COMPRADOR PERIÓDICO-BUSCA ESCOGER COSAS NUEVAS
ECONÓMICO	NIVEL DE EDUCACIÓN	JARDÍN, PRIMARIA, SECUNDARIA, BACHILLER, ESTUDIOS DE TERCER NIVEL
	PROFESION	TODAS LAS PROFESIONES
	CLASE SOCIAL	MEDIA, MEDIA -ALTA, ALTA- 56.9%
	SUELDO	BÁSICO

### Población para calcular la muestra

- Habitantes de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas Urbana y Rural

= 418.957

- Con una edad comprendida entre 10 a 54 años (66,57%) = 278.937
- Con un nivel socioeconómico medio-medio alto 43% y alto 13,9%(56,9%)

**TOTAL = 158.715,15**

Por lo tanto, se orienta a mujeres y hombres entre a 10 a 54 años de origen nacional o extranjero que vivan en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas de clase media, media-alta, y alta que estén interesados en usar calzado ecológico para estar a la moda, tener confort con la mejor calidad, cuidando el medio ambiente, existe un total aproximado de 158.715,15 personas que cumplen con los requerimientos antes mencionados.

#### 3.5.3.4. Determinación De La Muestra

Una vez obtenido el mercado meta del negocio, se procede a determinar el tamaño de la muestra. Es un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor, en este caso el universo mercado meta, en el cual se espera obtener conclusiones sobre la población en general. (Galindo, 2010)

La muestra se desarrollará en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, para poder determinar dentro de la población el grupo potencial de clientes.

Se tomaron los datos de la población de Santo Domingo de los Tsáchilas, que corresponden aproximadamente 158.715,15 habitantes entre las edades de 10 a 54 años que pertenecen a la población activa, con un nivel socio económico medio, medio-alto y alto. (SNI, 2015)

Tabla 8. Población por Edades de Santo Domingo de los Tsáchilas 2015

Cantón	GRUPOS DE EDADES	2013	2014	2015
SANTO DOMINGO	10 - 14	43992	44631	45179
SANTO DOMINGO	15 - 19	40105	40843	41594
SANTO DOMINGO	20 - 24	35918	36496	37113
SANTO DOMINGO	25 - 29	32784	33335	33859
SANTO DOMINGO	30 - 34	29770	30555	31297
SANTO DOMINGO	35 - 39	26031	26890	27770
SANTO DOMINGO	40 - 44	22501	23186	23905
SANTO DOMINGO	45 - 49	19445	20029	20621
SANTO DOMINGO	50 - 54	16416	17011	17599
TOTAL		266962	272976	278937

Con probabilidad del 50% de éxito y 50% de fracaso, aceptando un error del 5% el tamaño de la muestra se obtiene mediante la siguiente fórmula. (Galindo, 2010, pág. 383)

(Ecuación 1)

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 pqN}{NE^2 + \left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 pq}$$

**n** = tamaño de la muestra

**N**= Tamaño de la población

$\frac{Z\alpha}{2}$  = Nivel de Confianza al 95.5%

**P** = Porción de personas en la población que poseen las características de estudio, Al ser un valor desconocido se aplicara 0.5 proporción esperada positiva

$q$  = Porción de personas en la población que poseen las características de estudio, Al ser un valor desconocido 0.5 proporción esperada negativa

$E$  = Margen de error 5%

Tabla 9. Tamaño de la Muestra

Probabilidad de éxito	50%
Probabilidad de fracaso	50%
Error	5%
Población	158.715,15
Nivel de confianza	1,96
<b>Muestra</b>	<b>382,39</b>

**3.5.3.5. Tamaño De La Muestra:** 382 individuos

**3.5.3.6. Encuestas**

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

**Proceso de selección de los encuestados**

Para realizar la encuesta el patrón general fue principalmente que se encuentre en el rango de edad establecido con anterioridad, es decir personas entre 10 a 54 años.

Así mismo, se seleccionó tanto mujeres como hombres de manera equitativa para obtener la misma cantidad de datos en ambos géneros.

## Técnica de encuesta

La encuesta que se realizó fue exclusivamente de carácter presencial, ya que recolectar la información personalmente garantiza la calidad de los datos.

El objetivo de las encuestas es obtener información acerca de los requerimientos y preferencias de zapatillas que tienen hombres y mujeres dentro del mercado objetivo. *Ver Anexo 5*

### 1.6.3.11 Resultados de las Encuestas

#### PERFIL DEL CONSUMIDOR

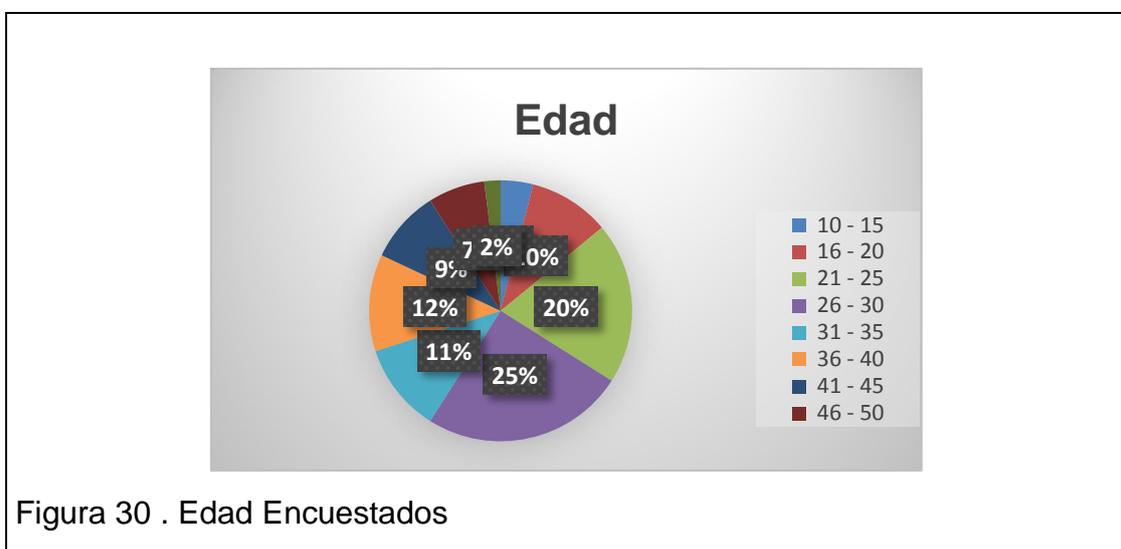


Figura 30 . Edad Encuestados

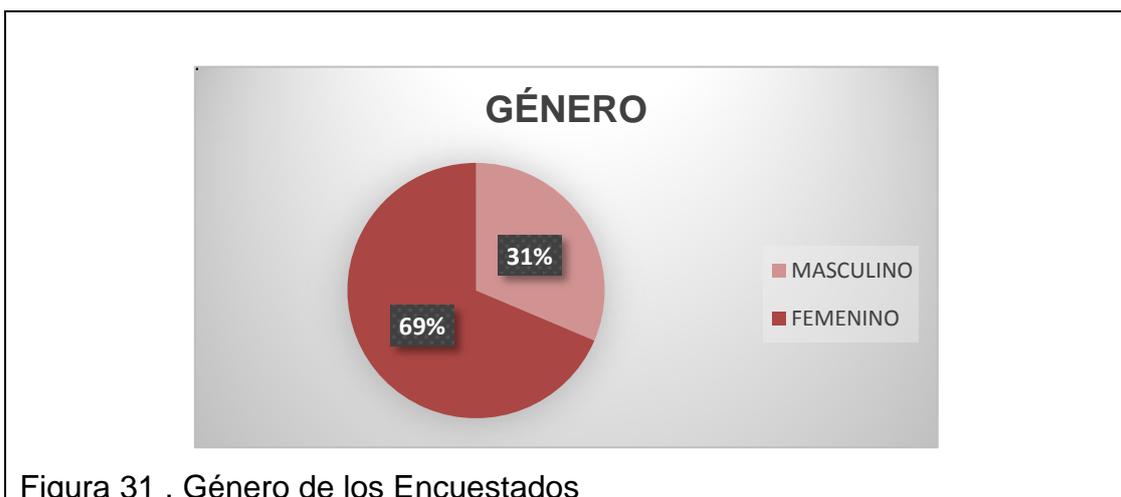


Figura 31 . Género de los Encuestados



Figura 32 . Nacionalidad de los Encuestados

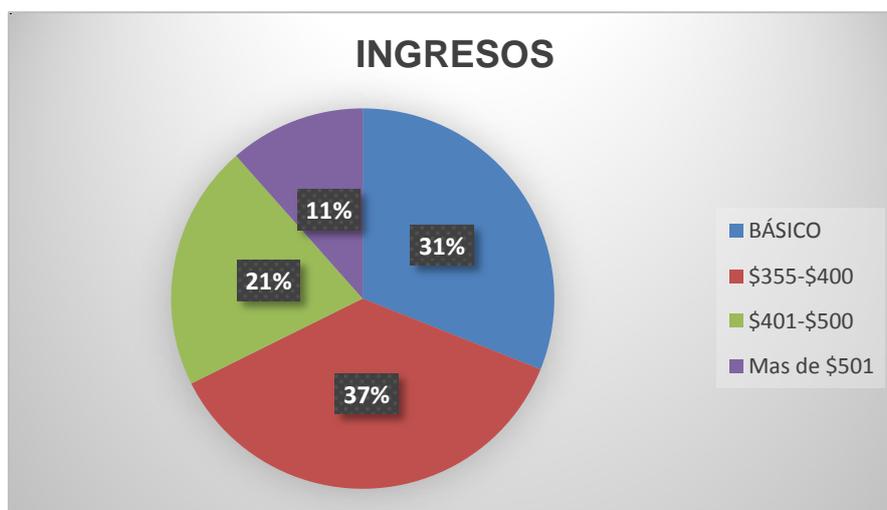


Figura 33 . Ingreso Promedio Familiar

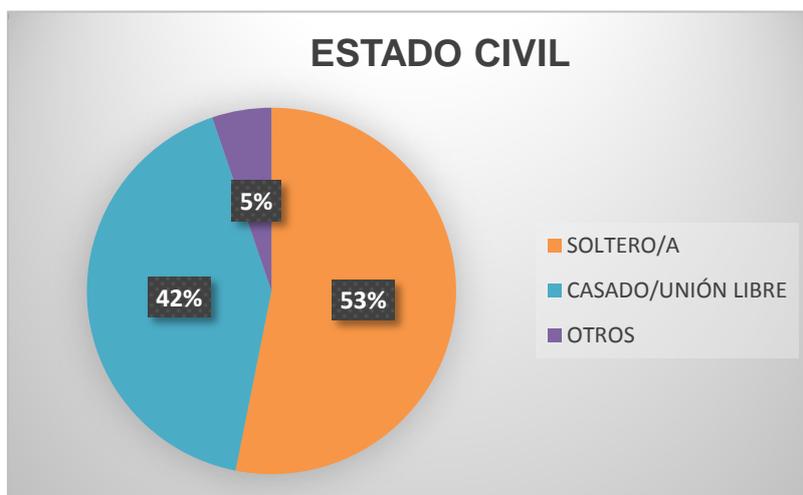


Figura 34 . Estado Civil de Encuestados

### Preguntas de la Encuesta

1. ¿Usted usa con frecuencia zapatillas?

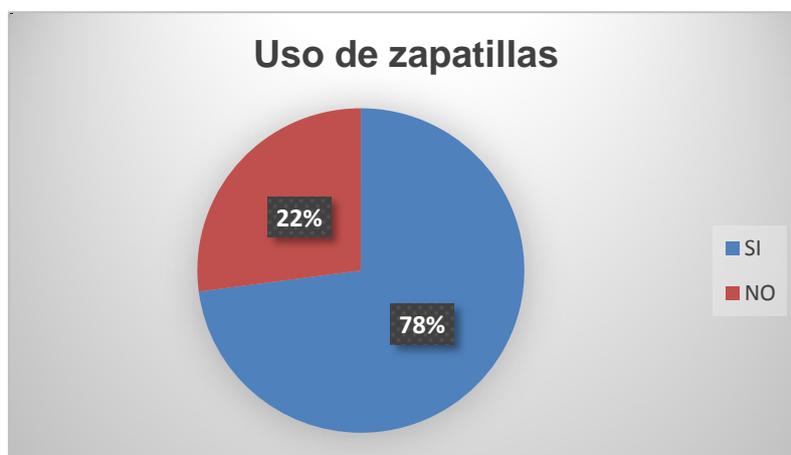


Figura 35. Uso de Zapatilla

2. ¿Con que frecuencia compra zapatillas?

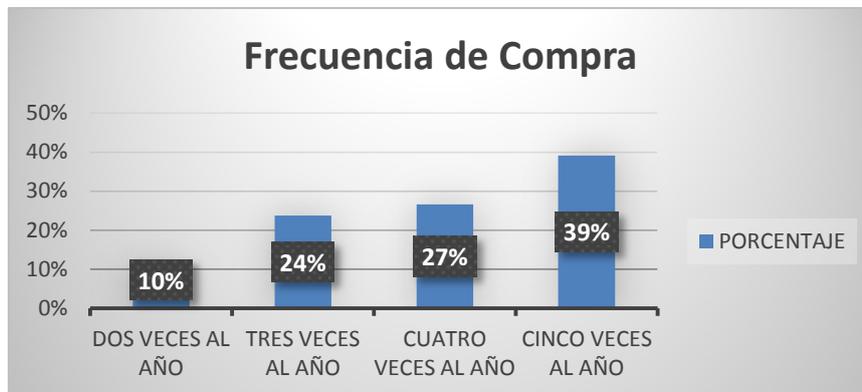


Figura 36 . Frecuencia de Compra

3. ¿De las siguientes tiendas de zapatillas en cual realiza sus compras?

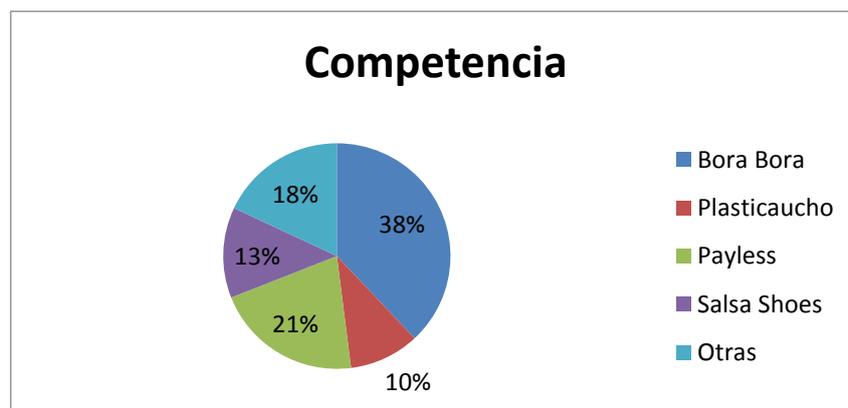


Figura 37 . Competencia

4. ¿Cuánto gastan anualmente las personas en zapatillas?

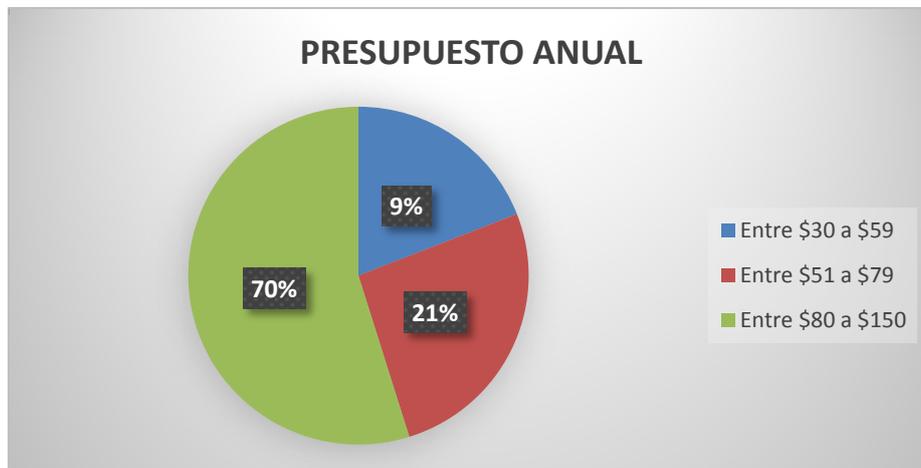


Figura 38 . Presupuesto Anual

5. ¿Qué factores influyen al momento de escoger las zapatillas?

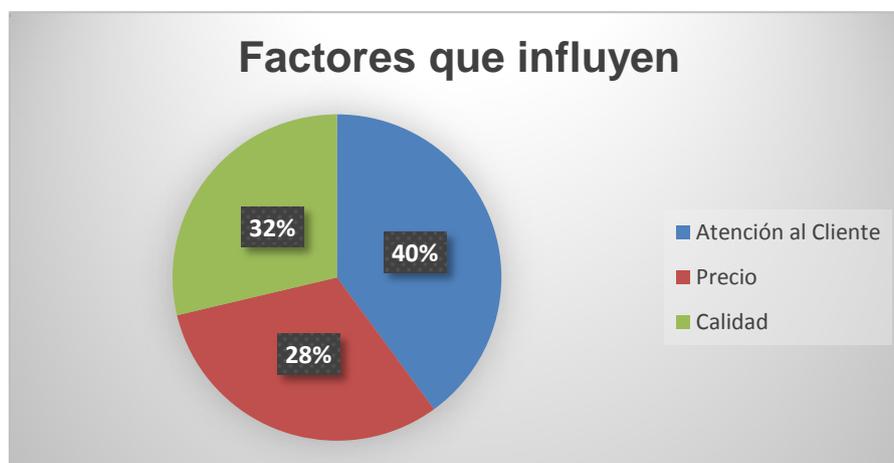
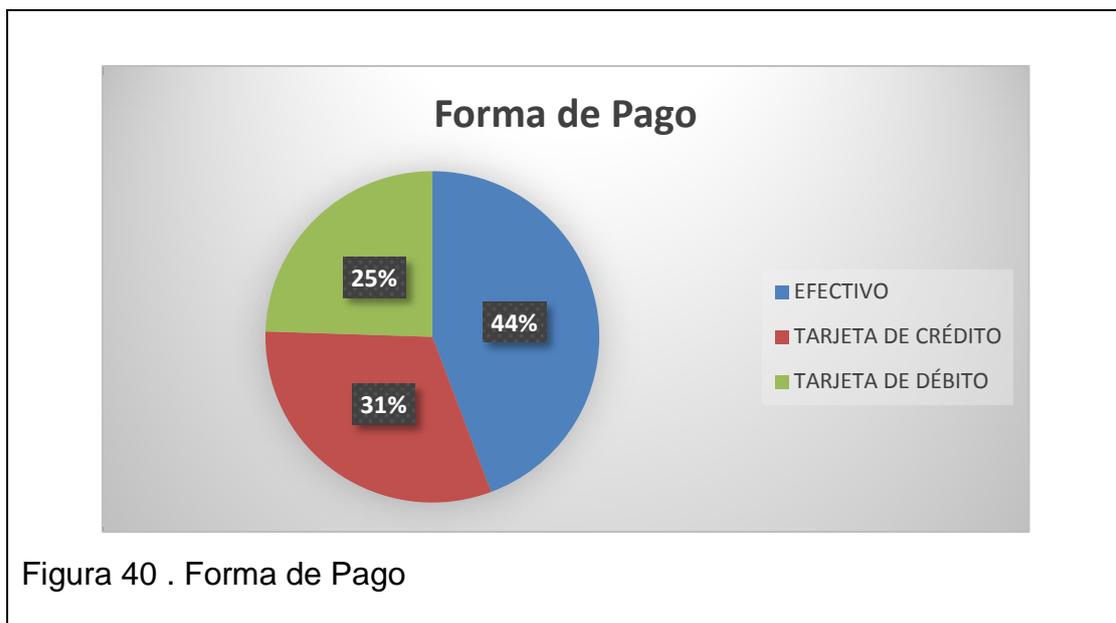
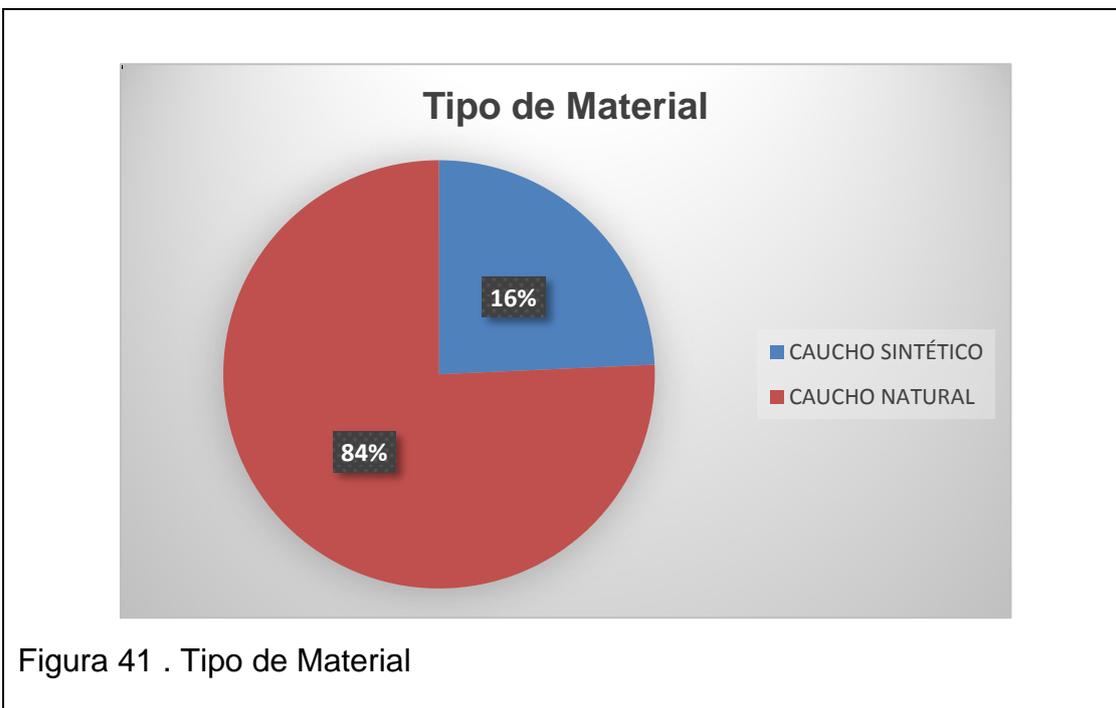


Figura 39 . Factores que Influyen

6. ¿Al realizar sus pagos de qué forma lo hace?



7. ¿Qué tipo de material prefiere en su zapatilla?



8. ¿Estarías dispuesto a comprar calzado ecológico?

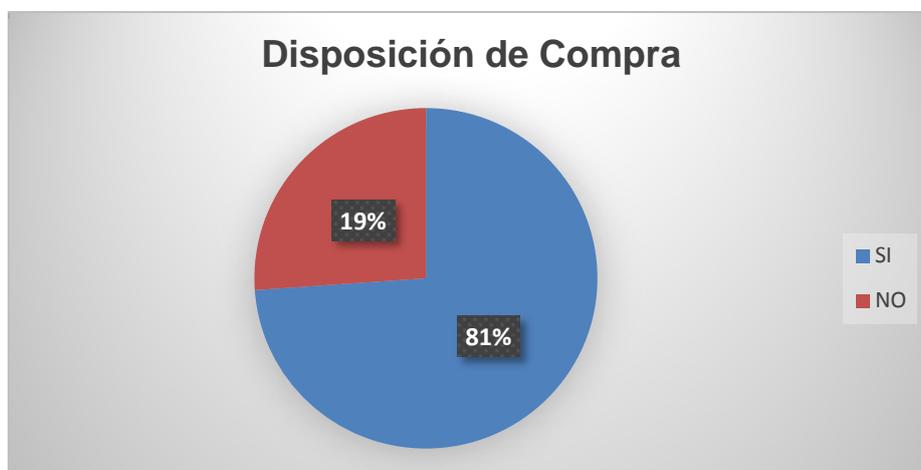


Figura 42 . Disposición de Compra

9. ¿Conoce lugares donde vendan productos ecológicos en Santo Domingo?

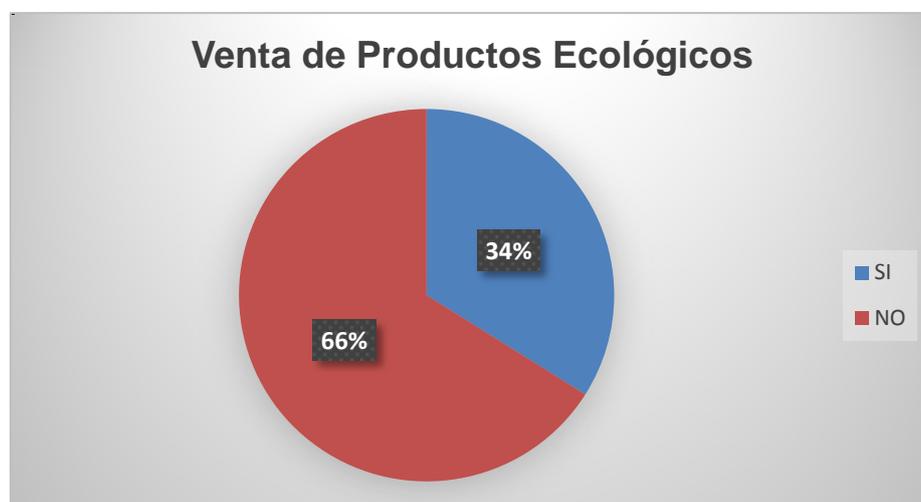


Figura 43 . Venta de Productos Ecológicos

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada par de zapatillas ecológicas?

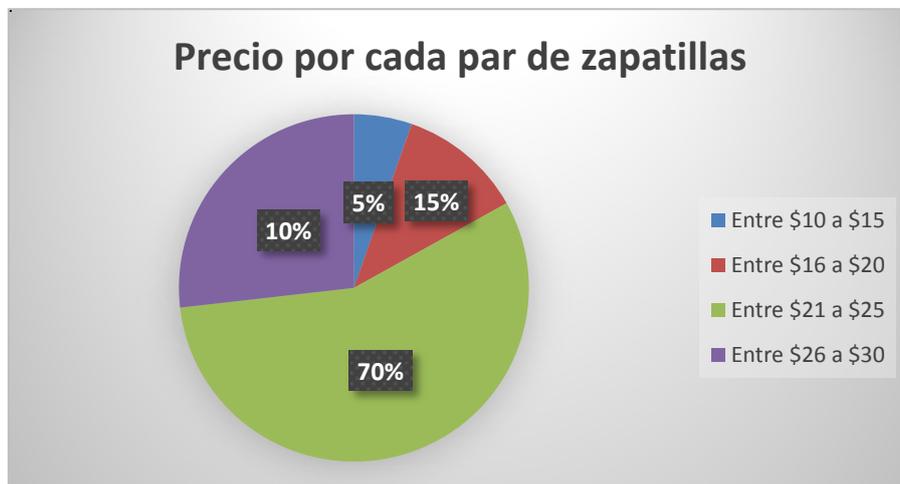


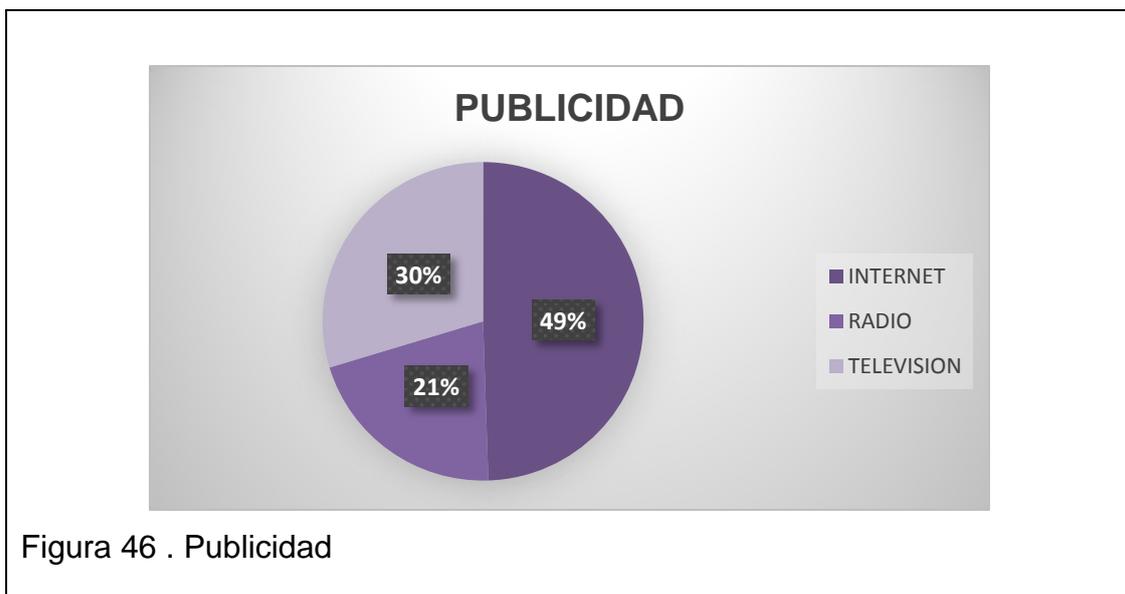
Figura 44 . Precio por zapatilla

11. ¿Qué le gustaría que las zapatillas ecológicas le ofrezcan?

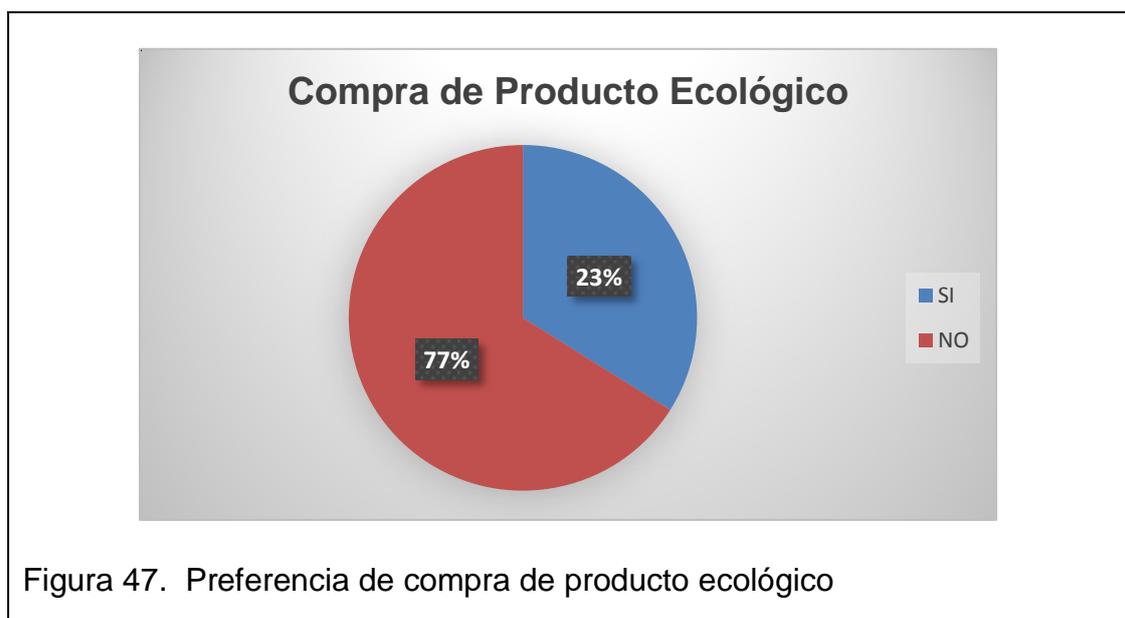


Figura 45 . Gustos y Preferencias

12. ¿Porque medio publicitario le gustaría que se promocione las zapatillas?



13. ¿Prefiere comprar un producto ecológico a sintético?



### Conclusiones de las Encuestas

El 78% de las personas usan con frecuencia zapatillas, el 22% no lo hace con frecuencia.

Se establecieron opciones para la frecuencia de compra de zapatillas. El mayor porcentaje con el 39% es cinco veces al año seguido del 27% cuatro veces al

año. Ecostep estará enfocado en el porcentaje que representa una frecuencia de compra de por lo menos 5 veces al año, este segmento corresponde a las personas que están innovando su calzado de acuerdo a la moda.

Bora Bora es la competencia que posee el mayor porcentaje del mercado local con 38%, seguido de Payless con un 21%, ofrecen variedad en modelos y precios, Salsa Shoes con un porcentaje de 13%, Plasticaucho con el 10%, el porcentaje restante de 18% está dividido entre otras marcas y es una oportunidad para ingresar Ecostep.

Ecostep se enfocará en el segmento de personas que gasta entre \$80-\$150 en calzado que está en un porcentaje del 70%.

El método más usado por los encuestados para el pago es el 44% en efectivo, el 31% en tarjeta de crédito, y el 25% en tarjeta de débito.

En la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, prefieren utilizar como material de calzado el caucho natural con un porcentaje del 84%, debido a sus bondades biodegradable, y cuidado al medio ambiente. Optan por un estilo de compra de productos que provengan de empresas socialmente responsables en este segmento se enfocará Ecostep, el porcentaje restante de 16% de los encuestados consideran que los productos de material sintético son económicos, pero no son saludables para el uso.

El 81% de los encuestados estaría dispuesto adquirir calzado ecológico.

El 66% no conoce lugares donde puedan comprar productos ecológicos, el 34% si conoce de los cuales mencionaron lugares como Payless, Supermaxi que están ubicados en el centro de la ciudad.

Se estableció mediante las encuestas el valor que los clientes están dispuestos a pagar por cada par de zapatillas, la mayoría con un porcentaje del 70% a pagar de \$21 a \$25, es un precio óptimo que está en el rango de la competencia de zapatillas de marcas más exclusivas.

El éxito de Ecostep está en cumplir las necesidades del mercado calidad, comodidad, productos personalizados, exclusividad de modelos, estas variables tienen un porcentaje importante al momento de la compra.

La manera más óptima para dar a conocer la marca es utilizar las redes sociales debido a la gran aceptación que tiene este medio publicitario, seguido de la televisión y la radio.

El 77% de las personas prefieren adquirir un producto ecológico, y el otro 23% un producto sintético.

### **3.6. Tamaño de mercado**

#### **3.6.1. Demanda**

En base a la investigación de mercado realizada se determinó que el segmento estará dirigido a personas de 10 años a 54 años.

- El mercado objetivo estará enfocado a las personas que viven en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, que prefieren utilizar productos ecológicos, el porcentaje de personas que se encuentran en este rango de 10 a 54 años pertenecen a la población activa, con un nivel socio económico medio, medio-alto y alto es de: 158.715,15
- Ecostep quiere centrarse en personas que prefieren utilizar zapatillas de materia prima ecológica como el caucho natural, este grupo representa un 84% según la investigación de mercado (133.320,73)
- Personas que están dispuestas a comprar calzado ecológico, este grupo representa un 81% (107.989,79)
- Personas que usan con frecuencia zapatillas , este grupo representa un 78% (84.232)
- Además, quiere enfocarse en personas que gastan anualmente entre \$80 a \$150. Según la investigación de mercado realizada, este grupo representa 70% (58.962,42 personas).

Las personas de este segmento compran calzado en promedio cinco pares anuales de zapatillas, de lo que se proyecta una demanda potencial de 294.812,12 pares de zapatillas.

Ecostep busca alcanzar una participación en el mercado del 1% al 1,5% en el primer año de ventas y tener un crecimiento anual del 3% basado en el crecimiento de la industria.

Tabla 10. Tamaño del Mercado

DEMANDA ACTUAL	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	DEMANDA EN PARES	DEMANDA DÓLARES
58.962,4 personas x 5 pares al año = 294.812	1,5%	4.422	\$ 110.554,5

### 3.7. La competencia y sus ventajas

#### 3.7.1. Competencia

Como se mencionó en el capítulo anterior, la competencia de la industria se encuentra concentrada en pocos actores que ofrecen zapatillas, pero de materia prima sintética ya que empresas como Pica con su línea Bora-Bora, Plasticaucho, Payless, Salsa Shoes se reparten la totalidad del mercado con la variedad de productos.

Estas empresas poseen trayectoria y posicionamiento, manejan líneas de zapatillas con gran participación de mercado. Un factor a considerar es que las empresas que ofertan estas marcas no han tenido una estrategia clara de manera general se puede evaluar que la competencia se dirige a un mercado de producción en masa, con precios bajos debido al uso de material sintético en la confección de las zapatillas.

El resultado de las encuestas realizadas indicó que las personas desearían obtener el producto de Ecostep, puesto que en la actualidad el hábito de compra es adquirir productos ecológicos. El mercado no es limitado, no existen lugares relacionados con la actividad y servicio que desarrollen producción y comercialización de zapatillas ecológicas.

Tabla 11. Características de la Competencia

EMPRESA	PRODUCTOS	SEGMENTO	INFRAESTRUCTURA
<b>BORA-BORA(PICA)</b>	Zapatillas para hombres, mujeres y niños de caucho sintético y pvc. Precio entre \$5 a \$15 dólares.	Status socio-económico Bajo, Medio	Tiene 22 locales K-Centro Pica a nivel nacional, 1 local en la ciudad de Santo Domingo en la Av. Chone Km 2.
<b>VENUS PLASTICAUCHO</b>	Zapatillas para hombres, mujeres y niños de caucho sintético, plástico y eva. Precio entre \$10 a \$20 dólares	Status socio-económico Bajo, Medio	Tiene un local en Santo Domingo, en la Av. Quevedo Km 4.
<b>PAYLESS</b>	Calzado deportivo, casual para hombres, mujeres y niños. Precio entre \$15 a \$60.	Status socio-económico Medio, Medio-Alto.	Tiene 36 locales a nivel nacional, en la ciudad de Santo Domingo tiene dos locales ubicados en el centro de la ciudad.
<b>SALSA SHOES</b>	Calzado deportivo, casual para hombres, mujeres y niños \$20 a \$100.	Status socio-económico Medio, Medio-Alto, Alto.	Tiene un local en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en la Av. Tsáchila.

De acuerdo a los precios de la competencia se puede evaluar los segmentos a los que va dirigido las distintas marcas líderes, Salsa Shoes y Palyless comercializa productos más costosos a un target de clase media-alta y alta, mientras que Bora- Bora y Plasticaucho comercializan productos económicos dirigido a un segmento de clase baja.

### **3.7.2. Ventaja**

La ventaja que tendrá ECOSTEP es complacer la demanda de clientes que usen productos ecológicos, se realizarán evaluaciones constantes para la satisfacción del cliente, para ofrecer calidad, eficiencia y eficacia en el proceso de producción, servicio al cliente, para mantener la fidelidad de los mismos.

## **3.8. Participación de mercado y ventas**

### **3.8.1. Participación de Mercado**

Con el análisis del mercado objetivo al que pertenece ECOSTEP, se concluyó que existe gran oportunidad para la realización del negocio.

En la actualidad, los clientes buscan adquirir productos ecológicos, según la investigación de mercados realizada, el 81% de los habitantes estarían dispuestos a adquirir un producto de calidad, confort, cuidando al medio ambiente gracias a la utilización de materia prima biodegradable.

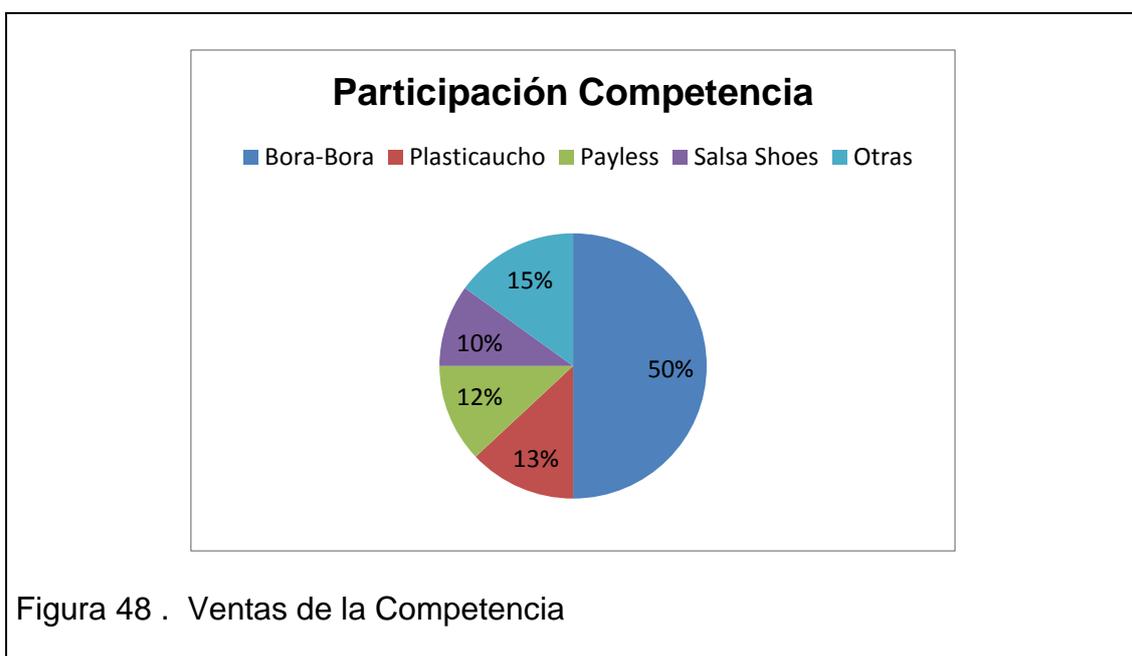
### **3.8.2. Ventas de la Industria**

La producción actual de calzado ecuatoriano es de 32 millones de pares de zapatos que representan un monto de \$560 millones en ventas, con relación a zapatillas existe un estimado de 5 millones de pares que se colocan en el mercado. (UNIVERSO, 2008)

Actualmente las principales empresas competidoras de calzado que ofrecen zapatillas acaparan más del 50% participación, Ecostep busca alcanzar el 1,5% tal como se muestra a continuación:

Tabla 12. Participación de la Competencia

Empresas	Participación
Bora-Bora	50%
Plasticaucho	13%
Payless	12%
Salsa Shoes	10%
Otras	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



## 4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrollará el plan de marketing en el cual se determinará la estrategia general de ingreso al mercado, la táctica de ventas a implementar, la política de servicio al cliente, la promoción y publicidad que permitan llegar al objetivo para alcanzar el posicionamiento en el mercado.

### 4.1. Estrategia general de marketing

#### 4.1.1. Ciclo de Vida

El ciclo de vida de un producto o servicio es la evaluación de la evolución de la demanda potencial a través del tiempo. (Lambin, 2009, pág. 201) Se analiza el ciclo en el que se encuentra el servicio a implementar para poder determinar las estrategias adecuadas de ingreso al mercado. Con este concepto, Ecostep se ubicará en la etapa de introducción, ya que es nuevo dentro del mercado de zapatillas.

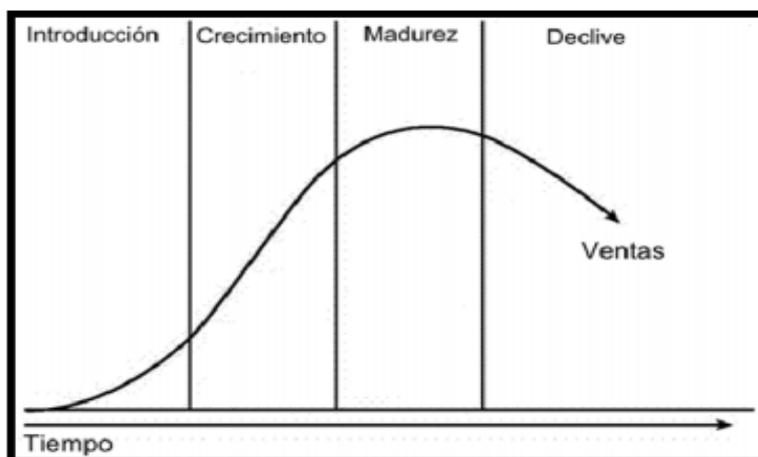


Figura 49 . Ciclo de Vida

Adaptado a Lambin

#### 4.1.2. Estrategia Genérica De Diferenciación de Producto

Como estrategia básica para el ingreso de Ecostep al mercado se aplicará la diferenciación de producto, tal como se citó en el capítulo de la industria.

En la estrategia de diferenciación la empresa busca ser la única del sector con respecto a algún atributo apreciado por los clientes o determinada necesidad que se cree insatisfecha o satisfecha de manera mejorable. La introducción de elementos diferenciales implica añadir costes, que se trasladan sin dificultad al precio porque el cliente valora el carácter único del producto o servicio recibido. ( Larrea, P., 1991: 98)

El empleo de esta estrategia se da porque Ecostep es un producto con ventajas competitivas que satisfacen la necesidad de un calzado confortable ecológico, utilizando materia prima como el caucho natural donde puedes impregnar un diseño personalizado en la suela, promueve el consumo de productos biodegradables, amigables con el medio ambiente, valores fundamentales que se deben destacar al promocionar el producto bajo un factor diferenciador.

#### **4.1.3. Estrategia de Crecimiento**

Como estrategia de crecimiento, se aplicará penetración de mercado promocionando la marca mediante las redes sociales de la compañía a medida que el producto haya pasado la etapa de introducción, después se genera un enfoque hacia una estrategia de desarrollo de mercado, con la apertura de otro local en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Por otra parte ya superada la etapa de madurez a partir del sexto año plantea implementar la estrategia de desarrollo de producto que permite introducir otros modelos de zapatillas ecológicas bajo la misma marca. Bajo una diversificación concéntrica, se desea incrementar la línea de productos de Ecostep.

### **4.2. Tácticas de ventas**

#### **4.2.1. Tácticas de Venta**

Las tácticas de venta se refieren a la forma de venta que se va a aplicar a los productos de la empresa. Existen varios métodos como: venta directa, representantes de venta, distribuidores autorizados, entre otros.

El método que se va a aplicar para vender Ecostep será mediante la venta directa con el cliente, en un local comercial.

- Lo primordial en el local es brindar un buen servicio personalizado por parte del personal capacitado, para lograr fidelidad y satisfacción en los clientes.
- Las ventas en el local comercial tendrán tres etapas: conocer las necesidades, gustos y preferencias del cliente, mostrar las opciones de zapatillas, ofrecer diseños personalizados y finalmente persuadir para lograr que se realice la compra.
- Medios publicitarios, redes sociales son una parte indispensable, la información en los medios será clara, detallando la ubicación del local comercial y se ofertará el calzado q se encuentra disponible al igual que los diseños personalizados se llevará un control de las redes sociales para información de precios y pedidos.
- Es importante mantener un ambiente laboral agradable, para que el empleado trabaje con mayor eficiencia y los clientes queden satisfechos con la atención y el producto adquirido.

El perfil para el vendedor se detalla a continuación:

- Persona proactiva, extrovertida y que le guste trabajar con metas y en equipo.
- Excelente presencia ya que es la imagen del local comercial.
- Conocer bien el producto y el valor agregado que ofrece.
- Facilidad o apertura al empoderamiento de la filosofía de la empresa
- Aspiraciones de crecimiento personal y profesional
- Conocimientos comerciales, servicio al cliente, y técnicas de ventas.

El vendedor tendrá sueldo básico que determina la ley. Se fijarán metas mensuales que el vendedor debe alcanzar. La remuneración que tendrá el vendedor dependerá de sus ventas. El objetivo de Ecostep es motivar al vendedor para reconocer el esfuerzo y labor realizada para la empresa.

En la etapa de crecimiento Ecostep venderá sus productos por medio de un nuevo local comercial deberá contar con la misma logística y estándares del local principal.

Para garantizar un buen servicio en el cliente, en el producto y garantía se contará con las siguientes herramientas.

#### **4.2.2. Política de Servicio al Cliente**

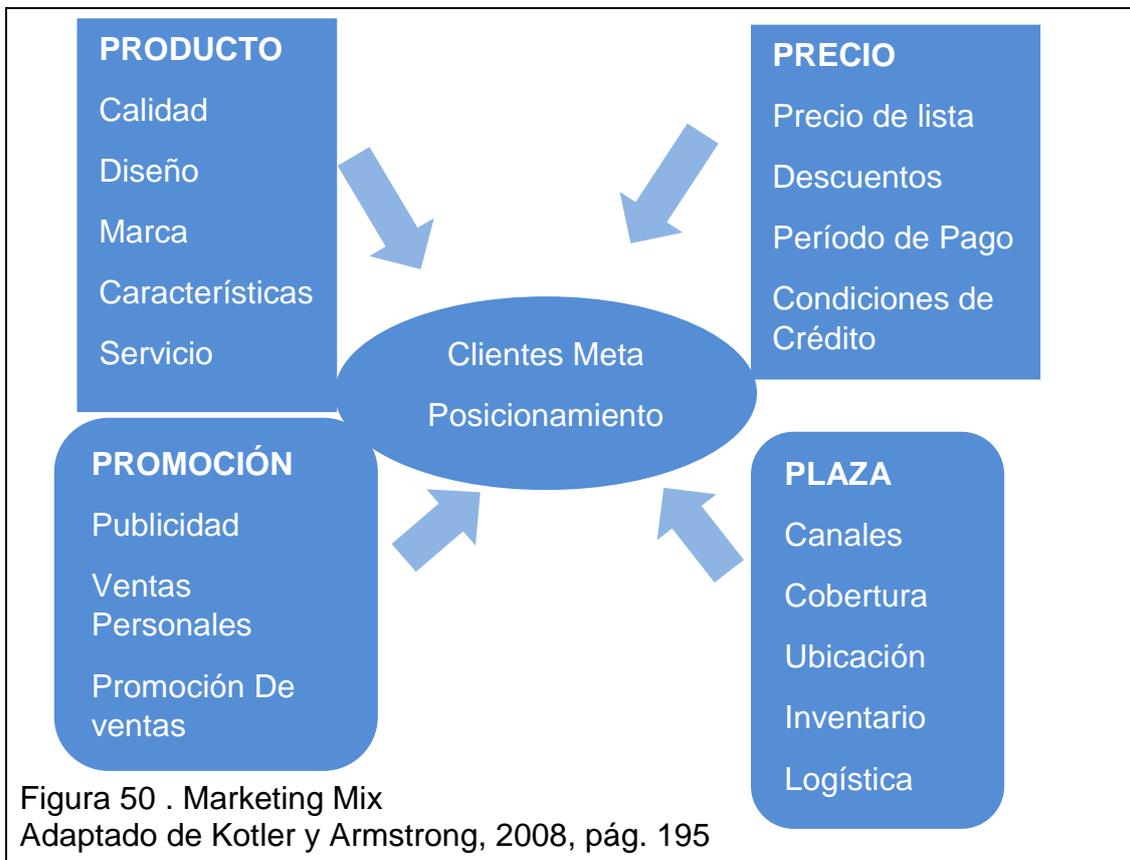
- El servicio al cliente será personalizado, ofreciendo una bienvenida al ingreso en el local, los empleados tratarán de manera profesional ofreciendo asesoría en tendencias, mostrando amabilidad y cortesía.
- Capacitar al personal para obtener un excelente servicio.
- En el proceso de producción se realizará un control de la calidad y confort para garantizar la comodidad de las zapatillas.
- Establecimientos de tiempo de entrega exactos a los clientes de productos personalizados.
- Mantener informado al cliente de los productos de venta por medio de redes sociales.
- La decoración del local comercial es muy importante, de esta manera el cliente se sentirá a gusto mientras realiza la compra.
- La atención ofrecida será equitativa en el momento del pedido y la entrega del producto.
- Cualquier inconveniente o descontento será atendido inmediatamente de manera oportuna y confiable.

Estas políticas se mantendrán para brindar un excelente servicio, eficaz y eficiente para lograr diferenciación y mantener una ventaja sobre la competencia en producto, calidad, servicio para satisfacer al cliente.

#### **4.2.3. Garantías**

- Facilidad para las formas de pagos.
- Precio accesible
- Productos de calidad, confort y con los requerimientos del cliente.
- Variedad en diseño para impregnar en la suela.
- El local será cómodo, espacioso y bien ubicado.
- Los productos se entregarán en buen estado.
- Se aceptarán sugerencias y requerimientos del cliente

### 4.3. Mezcla de marketing mix



#### 4.3.1. Producto

El producto que la empresa ofrecerá es zapatillas ecológicas con diseños personalizados en la suela que cumplen con todos los parámetros de calidad y confort. Las características que hacen diferente a este producto es la materia prima con la que se fabrica caucho natural. Por lo tanto, ofrece apoyo al cuidado del medio ambiente, sector agrícola, adquiriéndolo en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas cubriendo necesidades gustos y preferencias de la sociedad actual.



Figura 51. Producto  
Tomado de Havaianas

#### 4.3.1.1. Marca

“Nombre, términos, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores” (Kotler y Armstrong, 2008, pág. 208)

Ecostep representa un paso más en la ecología. Esta marca busca ser reconocida en el mercado de las zapatillas, fortaleciéndose inicialmente por medio de publicidad. Las características de diferenciación son:

- Diseño y calidad del producto.
- Beneficios de confort que sugiere moda.
- La marca respalda la ecología tendencias de uso de productos biodegradables y establece una imagen a los usuarios con sus diseños personalizados en la suela.

#### 4.3.1.2. Imagen

Santo Domingo de los Tsáchilas en una ciudad encantadora llena de cultura y tradición, es conocida como la tierra de los Tsáchilas, el concepto ecológico del producto consta de colores en base a la fauna y flora de la ciudad, recalcando la moda.

### 4.3.1.3. Empaque

Los productos físicos deben tener un empaque y etiquetado. Los envases bien diseñados pueden generar comodidad para los consumidores y valor promocional para los fabricantes. (Kotler y Keller, 2006, pág. 397)

El empaque es de gran importancia para el producto, la empresa comprara fundas de papel ecológico y llevarán estampado el logotipo de Ecostep, estas fundas brindaran facilidad a los consumidores para llevarse sus zapatillas. Para almacenar las zapatillas no se tendrá empaque, serán colocadas en una estantería para luego proceder a la etapa de sublimación. La empresa con la cual se producirán las fundas será Ecopublic



### 4.3.2. Precio

Precio es una de la toma de decisiones más importante de la cual depende el éxito comercial y financiero de la empresa, se realizará bajo los parámetros de la investigación de mercados del capítulo anterior.

### 4.3.3. Estrategia de Precio

Existen dos estrategias para fijar el precio, según los autores Lambin, Gallucci y Sicurello las cuales son: estrategia de precio inicial alto para desnatar el sector más alto del mercado y la otra la estrategia de un precio bajo inicial con el objetivo penetrar el mercado con mayor facilidad y rapidez. Es fundamental tener un excelente conocimiento sobre el comportamiento de los clientes potenciales, saber que buscan, conocer cuánto están dispuestos a pagar.

La estrategia de precios que utilizará Ecostep es la de DESNATADO, es decir el producto va a ingresar con precios altos, ya que posee un valor agregado de materia prima biodegradable que cuida el medio ambiente donde puedes impregnar un diseño que te identifique, la estrategia permitirá:

- Segmentar el mercado que se atacará,
- Obtener utilidades del segmento alto del mercado,
- Recuperar los gastos de marketing, publicidad, investigación y desarrollo.

La fijación de precio depende de los costos, tomará como base de la estructura de costos de las zapatillas y la utilidad objetivo. Otro enfoque tomará en cuenta el nicho de mercado seleccionado, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado el precio considerado a pagar esta entre \$21 a \$25. Finalmente, observando los precios de otras empresas que producen y comercializan zapatillas sintéticas como Bora-Bora, estos van desde los \$5 a 15 dólares. Basándose en este lineamiento y en la estrategia planteada que consiste en cobrar un precio superior al de la mayor competencia al ofrecer valor agregado a los clientes, se ha propuesto fijar un precio de \$25.

Tabla 13. Costo, Precio, Ganancia y Margen de Venta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
Costo de venta unitario promedio	\$ 11,40	\$11,02	\$8,60	\$8,71	\$8,82	\$9,71
Precio de venta	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$ 25,00
Ganancia por unidad	\$13,60	\$13,98	\$16,40	\$16,29	\$16,18	\$15,29
Margen Bruto	54,40%	55,93%	65,60%	65,17%	64,73%	61,17%

#### 4.3.4. Publicidad y Promoción

Las estrategias de comunicación que la empresa utilizará está basada en cuatro aspectos: publicidad, promoción, relaciones públicas y ventas personales para la aceptación del negocio e influir a los clientes

#### 4.3.4.1. Publicidad

La publicidad tiene como objetivo dar a conocer a la empresa, la marca, el producto y el servicio por tal motivo estará centrada en los medios preferidos que se reflejaron en la investigación de mercados: redes sociales, página web y se añadió revista.

Se manejará los siguientes medios publicitarios para llegar al cliente potencial.

#### MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Redes Sociales-Página Web
- Revista

Tabla 14. Medios de Comunicación

<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>INTERNET</b>	El servicio de Redes Sociales Facebook, Twitter e Instagram, Página web.
	<b>REVISTA</b>	Revista Visión en Santo Domingo de los Tsáchilas

La publicidad en redes sociales se concentrará en Facebook, Instagram, Twitter, y página web ya que es el principal medio de comunicación, son una herramienta para informar sobre la marca, nuevos modelos, tendencias, precios, atraer clientes, y recibir comentarios. Este tipo de publicidad es de alto impacto y de bajo costo.

#### Facebook

Se creará un perfil como un negocio local de Santo Domingo, así quienes deseen encontrar la información solo deberán darle un “Me gusta” y tendrán acceso a la información de la página.

Tendrá el logo de la empresa, imágenes de fondo de las zapatillas, imágenes con la descripción de las zapatillas y su costo, ubicación del local comercial, en el muro habrá publicaciones de moda, tendencias en calzado y beneficios de los productos ecológicos.

### **Twitter**

Se creará la dirección de Twitter con el objetivo de mantener informados diariamente a los seguidores, para comunicar precios.

### **Instagram**

Es una aplicación que nos permite compartir fotos que definen el entorno y valor de la marca, promociones y podemos seguir a los usuarios para tener un mayor seguimiento para lograr mayor cantidad de ventas.

### **Página Web**

La página es la imagen de la empresa, la información principal es acerca de lo que es la empresa, el enfoque estratégico, organigrama y ubicación del local comercial. También constará del catálogo de productos, número de contacto para realizar tu pedido, o dejar cualquier comentario y sugerencia. Se promocionarán los links de Facebook, twitter, e instagram. *Ver Anexo 6*

#### **4.3.4.2. Relaciones Públicas**

Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención y publicidad favorable, y la creación de una buena " imagen corporativa". ( Kotler y Amstrong, 2013)

Mediante las relaciones públicas se podrá crear una imagen positiva de la empresa frente al segmento objetivo y mantener los vínculos entre la compañía y los clientes. Además de tener el objetivo de involucrarse con la comunidad y posicionar la marca del producto Ecostep.

- ✓ Realizar publrreportajes, utilizando las bonificaciones que ofrece la Revista Visión por pautar en ella.
- ✓ Mantener buena relación con la comunidad, revistas, diseñadores y fotógrafos de la ciudad para mantener una buena imagen corporativa.

- ✓ Con redes sociales con el fin de recibir un *feedback* constante y actuar inmediatamente.
- ✓ Redacción de informes anuales de responsabilidad social empresarial que refleje una imagen positiva de la empresa que serán publicados en las Redes Sociales para que los clientes tengan acceso.

### **Venta personal**

La venta personal se conoce como la presentación personal que se realiza la fuerza de ventas de la empresa para lograr una venta y crear relaciones con los clientes. ( Kotler y Amstrong, 2013, pág. 363)

Las relaciones con los clientes es sonreír y hacer sentir bien al consumidor, tener personal amable, mantener el local pulcro, brindar un producto y servicio de calidad para crear una conexión de fidelidad.

La relación externa tiene que ver con el conocimiento que se puede dar al cliente, el asesoramiento en cuanto a tendencias, diseños, esto se hace a través de publicaciones en redes sociales y televisión.

Ecostep utilizará relaciones públicas en eventos de moda que se realicen en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. La imagen que se desea ofrecer es la de zapatillas ecológicas de calidad, cómodas a un precio accesible.

#### **4.3.4.3. Presupuesto de Publicidad**

Tabla 15. Presupuesto de Publicidad

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Publicidad Revista Visión	5.500,00				
Publicidad Redes Sociales	648,00	669,90	692,55	715,95	740,15
Mantenimiento Página Web	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.248,00</b>	<b>769,90</b>	<b>792,55</b>	<b>815,95</b>	<b>840,15</b>

#### 4.3.5. Plaza

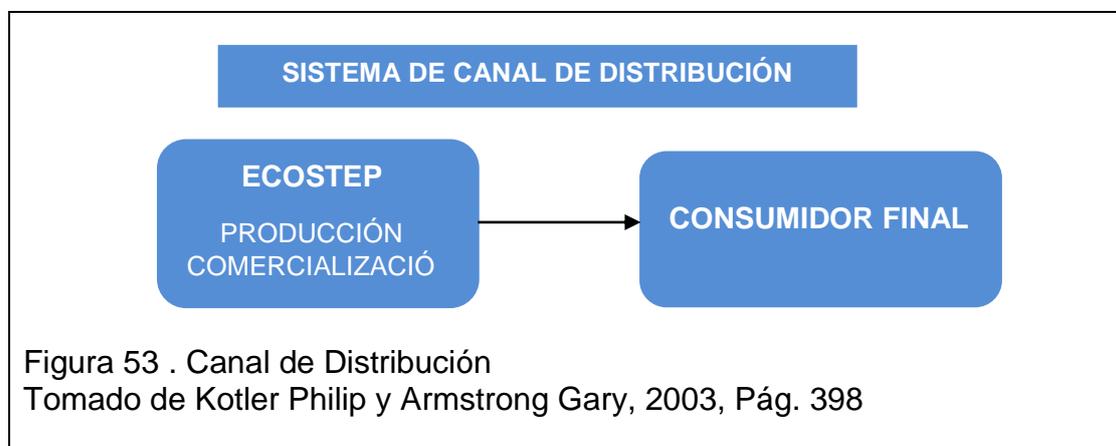
La plaza incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del segmento objetivo. Existen algunas variables que se deben considerar: canal de distribución, cobertura, ubicación y logística.

#### UBICACIÓN

La ubicación de Ecostep estará en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Vía Quevedo. Este sitio es fácil de ubicar para los clientes, se escogió este lugar de la ciudad ya que es una zona principal para el comercio, existe locales amplios de negocios de caucho y plástico donde la gente tiene la costumbre de ir. A partir del tercer año el nuevo local se abrirá en la Av. 3 de Julio.

##### 4.3.5.1. Canal de Distribución

El canal de distribución es el conjunto de organizaciones independientes que se encargan de entregar un producto o servicio a disponibilidad del consumidor final o de un usuario industrial. (Kotler y Armstrong, 2013, pág. 295)



Escotep se va a manejar con un canal de distribución directo, ya que por este canal el producto llega directo al cliente. No existen intermediarios, de esta manera el producto será de calidad, eficiente y eficaz.

La principal ventaja de manejar un canal de distribución directo es que la empresa se encarga del proceso desde la logística, producción distribución, servicio u otras funciones que demanden los clientes estarán a cargo de la

empresa, sin incluir intermediarios que representa un aumento de precio. Con un local comercial donde se realizará la producción y comercialización de nuestro producto.

Planificar una logística adecuada para aumentar la demanda por medio de las promociones para obtener un posicionamiento exitoso en los clientes. Desarrollar un sistema de logística y control de inventario, para minimizar tiempos de entrega

### **ECOSTEP**

Ecostep es una tienda especializada donde se produce y comercializa zapatillas ecológicas producidas con caucho natural donde se puede sublimar un diseño personalizado sobre la suela.

Finalmente llega al **Consumidor Final** que son las personas que adquieren las zapatillas ecológicas con el diseño personalizado impregnado en la suela.

## **5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

En este capítulo se describirá el ciclo de operaciones, el flujo de procesos, los equipos y herramientas necesarias, así como las instalaciones, la localización geográfica, el requerimiento de espacio físico y aspectos regulatorios para el correcto funcionamiento de la empresa en el país.

### **5.1. Estrategia de operaciones**

La estrategia de operaciones es un plan de acciones para la producción de bienes o servicio que quiere ofrecer la empresa. La estrategia está ligada al logro de objetivos mediante la aplicación de tácticas operativas como: cumplir objetivos, distribución de recursos, optimización de los mismos, toma de decisiones.

#### **Calidad de producto**

Ofreceremos un alto nivel de calidad en las zapatillas. El producto es personalizado nos pondremos a disposición de las peticiones y requerimientos de nuestros clientes para adaptarnos a las necesidades del mismo.

#### **Calidad de proceso**

Lograr eficacia y eficiencia en el proceso para obtener un producto de calidad para disminuir los defectos y errores.

#### **Tiempo**

Se refiere a la rapidez que se entrega el pedido de las zapatillas. Se trabajará con el equipo de ventas para identificar las necesidades de los clientes. Ecostep pondrá énfasis en el cumplimiento de tiempos para la entrega del producto.

Para la producción de las zapatillas, se utilizará tecnología de moldeo para suelas de caucho con unidades hidráulicas que posee un sistema PLC que puede controlar diferentes partes de forma independiente y evita las interferencias.

Para impregnar los diseños en la suela se utilizará tecnología de sublimación que es rápida y duradera por medio de una impresora y una plancha térmica en pocos minutos está listo el diseño impregnado. Estos equipos facilitan la producción, ahorrando tiempo tanto para el cliente como para el personal para poder cumplir los objetivos de la empresa. *Ver Anexo 7* (Información sobre la tecnología de la maquinaria)

La distribución de materiales por cada par de zapatillas se especifica en la siguiente tabla. *Ver Anexo 8 y Ver Anexo 9*

Tabla 16 . Distribución de Materia Prima

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>1 PAR</b>
<b>SUELA</b>	
Caucho Natural: Suela y Capellada	400 gramos cada suela, 100 gramos cada capellada.
<b>DISEÑO IMPREGNADO EN LA SUELA</b>	
Papel Transfer	1 Hoja A3
Tinta de Sublimación	Conforme el Modelo
Barniz de Poliéster	Conforme el modelo

La línea de productos que manejará se muestra en la siguiente ficha técnica:

Tabla 17. Ficha Técnica de Diseño y Producción

FICHA TÉCNICA DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN	
<b>Cliente:</b> XXXXXXXX	<b>Talla:</b> 36
<b>Fecha de Realización :</b> 1 /Sept/2015	<b>Pago:</b> Efectivo
	
<b>Color:</b> Rosa, Amarillo, Blanco, Rojo.	
<b>Imagen Personalizada</b>	
<b>DERECHA:</b> 05/06/2014	<b>IZQUIERDA:</b> Dani y Marcelo

## 5.2. Ciclo de operaciones

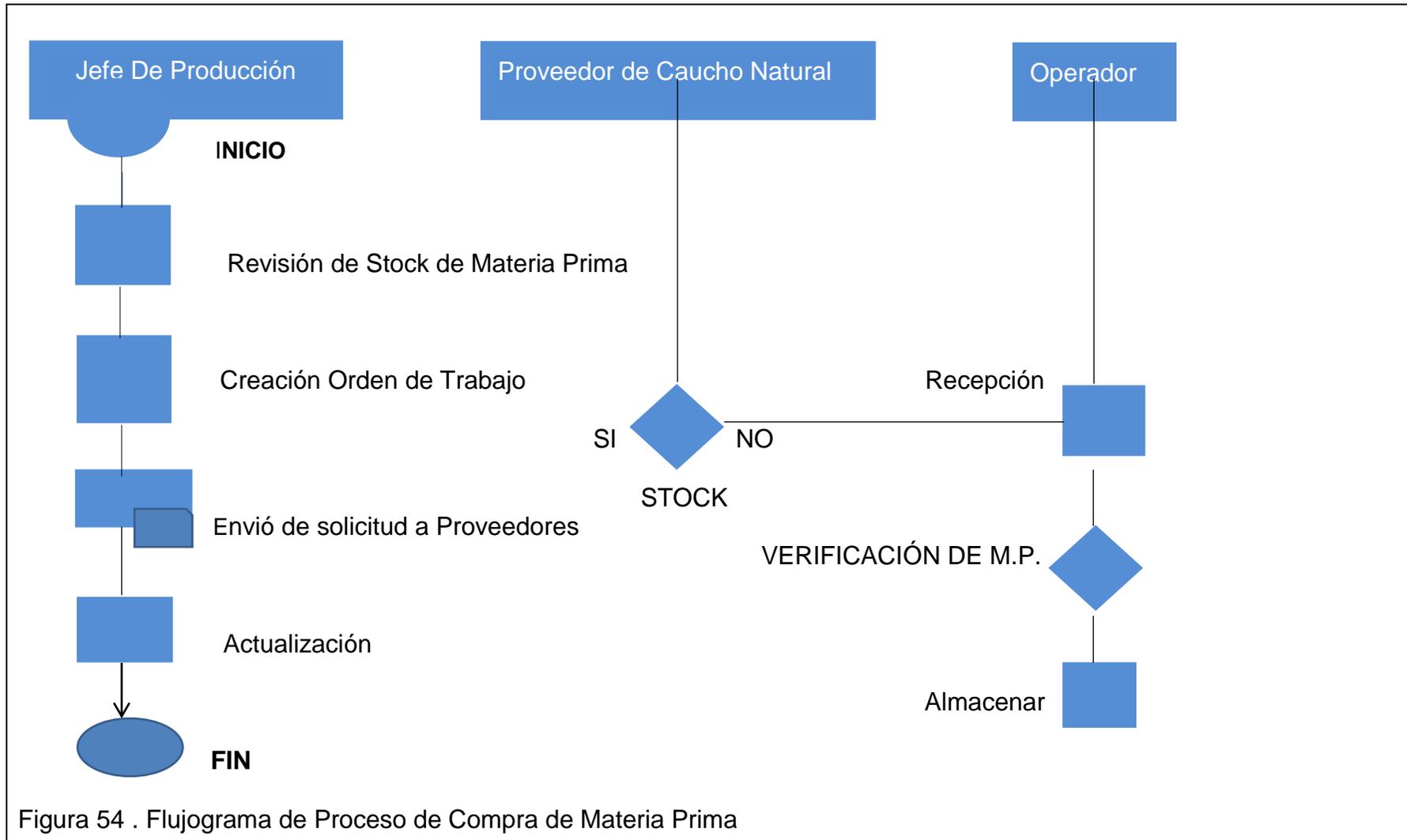
Es importante administrar de forma correcta los insumos, se debe elegir los mejores proveedores para disminuir los riesgos de incumplimiento. El responsable del abastecimiento administra la coordinación de actividades de compra de materiales e insumos, debe cumplir los siguientes procesos:

- Compra
- Recepción
- Almacenamiento
- Gestión de inventarios

La función de compra se encarga de la adquisición de materia prima e insumos para el desarrollo de las actividades del negocio. La compra para Ecostep consiste principalmente en maquinaria, muebles, insumos, etc.

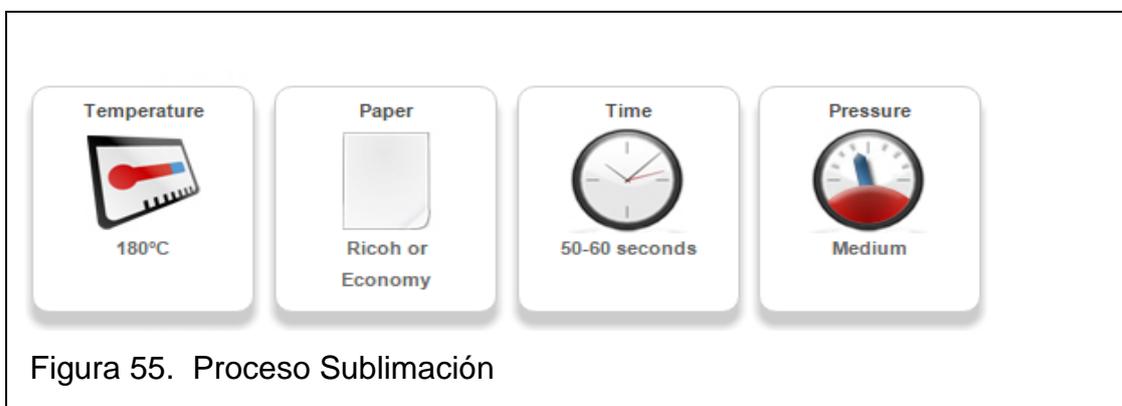
Una vez realizadas las compras se debe someter a una revisión y control para completar el proceso de recepción para continuar con el almacenamiento. Los insumos deben estar en buen estado, no ingresar productos en mal estado. Los pedidos a los proveedores serán manejados por medio de órdenes de compra para mantener un control al realizar la gestión de inventario.

### 5.2.1. Flujo grama de Proceso de Compra de Materia Prima



### 5.2.2. Ciclo de Operaciones de Manufactura

1. Transporte de materia prima al área del proceso.
2. Se cortan las tiras de caucho y se pesan, para la suela es necesario 400 gramos de caucho para cada suela, para la capellada se cortan tiras de 100 gramos.
3. Se coloca el caucho natural en las planchas de la máquina de molde de la suela que está a una temperatura de 140- 160 grados centígrados.
4. Se coloca el caucho natural en las planchas de la maquina con el molde de la capellada.
5. Se retira las suelas y las capelladas para revisar
6. Realizar los agujeros y pulir algunas imperfecciones.
7. Se realiza el diseño de la palabra o frase a impregnar en la suela. (Ficha técnica)
8. Se imprime el diseño en el papel transfer adjuntar a la ficha técnica.
9. Se coloca el papel con el diseño sobre la suela de las zapatillas en la plancha térmica por un minuto. (Sublimación)

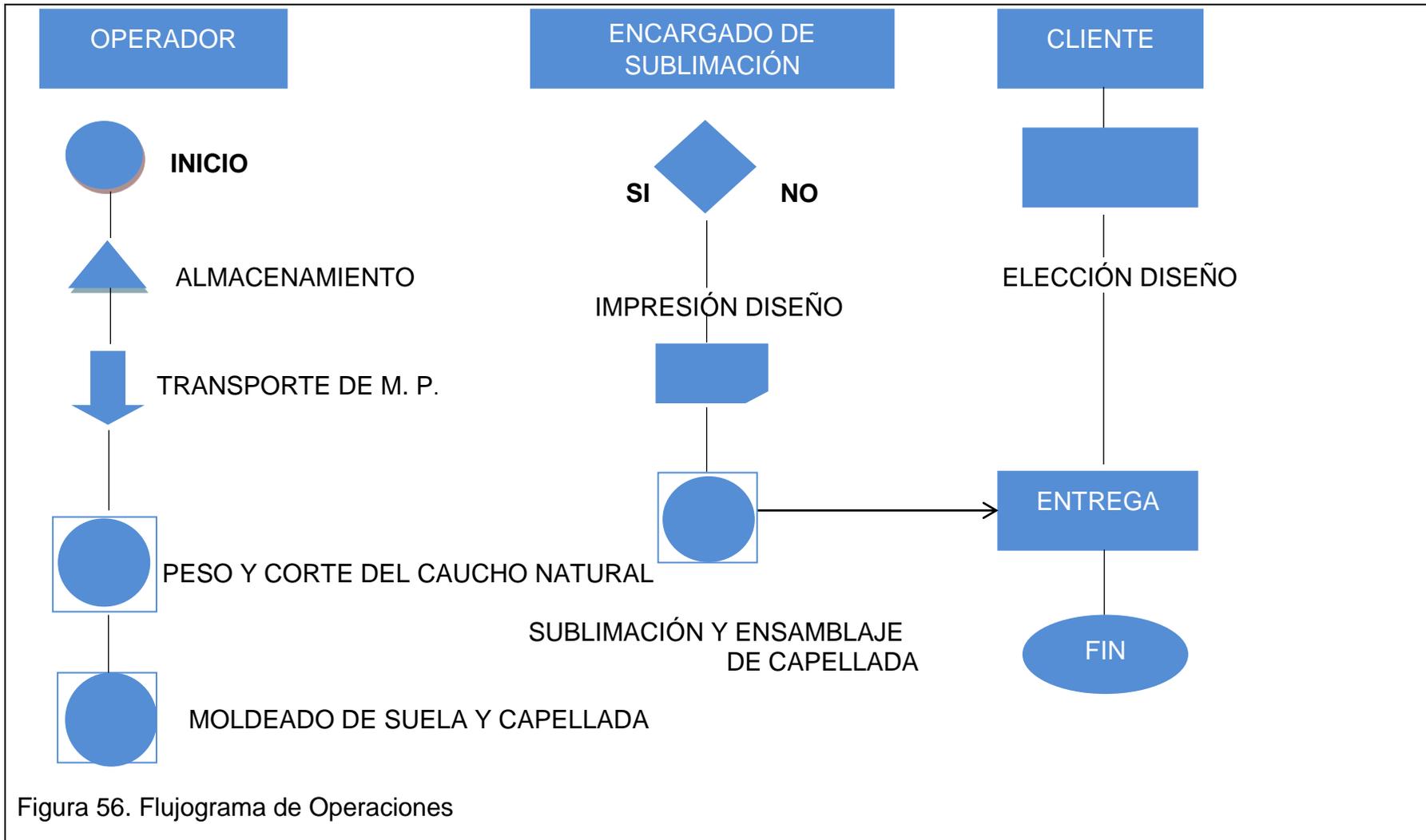


10. Se retira la suela con la impresión para el ensamble de la capellada.
11. Terminado se revisa que el producto este con las condiciones requeridas por el cliente.

### **5.2.3. Ciclo de operaciones del canal de distribución:**

Una vez establecido el ciclo de operaciones de la producción de las zapatillas, la mercadería será revisada y verificada por el cliente que está observando el proceso de sublimación y por la persona encargada en Ecostep de tal modo que cumpla todas las especificaciones que consta en la orden de compra. Los productos serán llevados a caja para realizar el proceso de facturación y entregar al cliente. En caso de no estar presente el cliente, luego de la aprobación del producto será puesto en los mostradores de pedidos por entregar, se realizará la llamada respectiva para informar que el producto está listo para entregarlo.

### 5.2.4. Flujograma de Operaciones



### 5.2.5. Flujo de Proceso

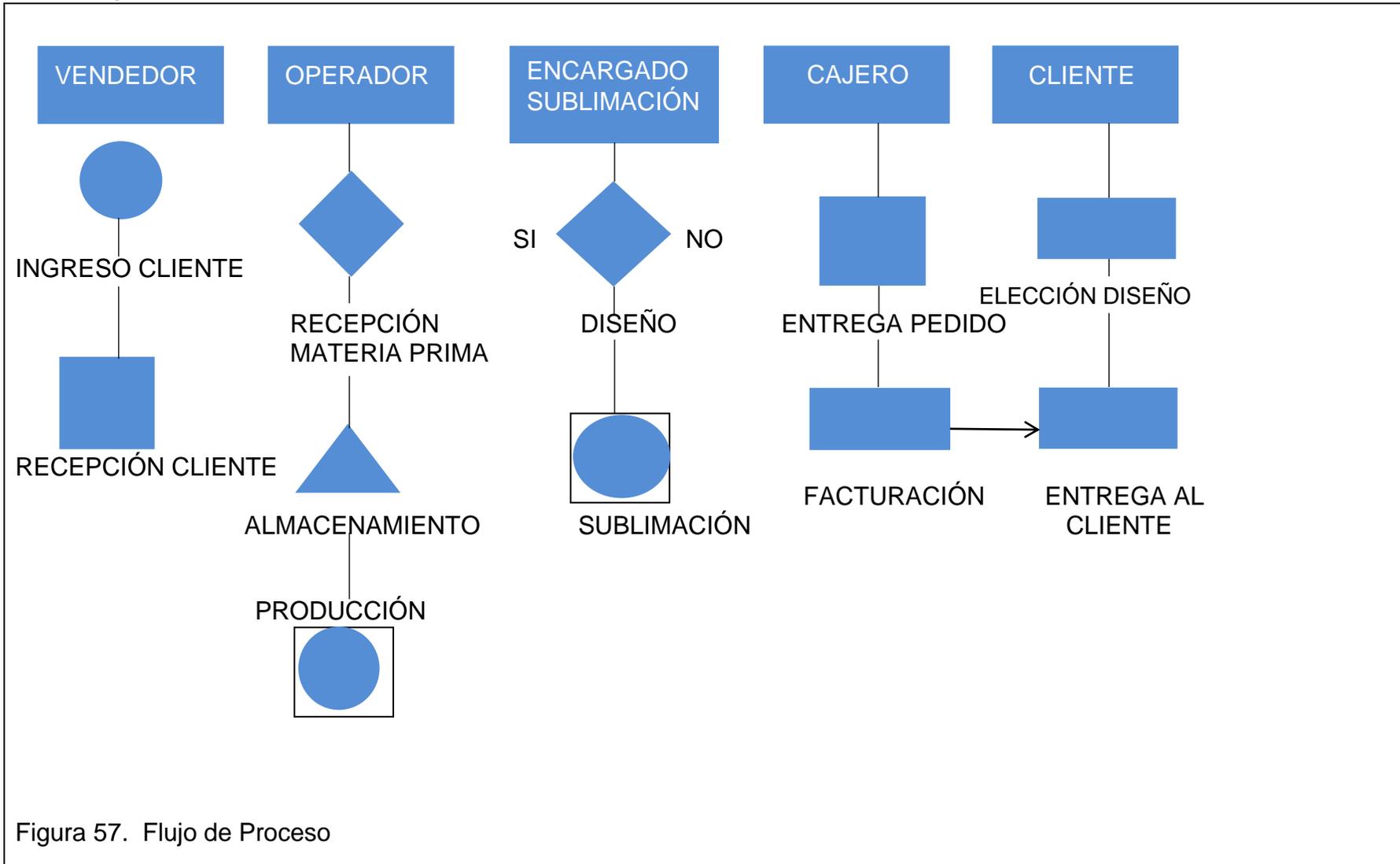


Figura 57. Flujo de Proceso

### 5.3. Requerimiento de equipos y herramientas

Es necesario conocer la maquinaria, instrumentos y materiales de trabajo, al igual que conocer las normas de seguridad, limpieza y conservación de los materiales, esto permitirá el adecuado uso para favorecer el buen ambiente laboral.

Tabla 18. Maquinaria

Maquina Para La Producción	Imagen
Máquina para moldear suela y capellada de caucho	
Plancha Térmica de Sublimación plana SUBPT400	
Impresora Sawgrass SG800	

Flip Flop Strap Tools	
Mesa Industrial	
Mini taladro con broca 1mm	

La empresa necesitará adquirir los siguientes equipos y herramientas para su funcionamiento para la apertura del local de producción y comercialización.

Tabla 19. Equipo de Computación

Equipo de Computación	Costo Unitario
Computador de escritorio	USD 1300
Laptop HP	USD 200
Impresora HP	USD 380

Tabla 20 . Muebles y Equipos de oficina

Muebles y equipos de oficina	Costo Unitario
Escritorio	USD 350
Sillas Giratorias	USD 70
Estantería de pared	USD 200
Estanterías de piso	USD 180
Sillones	USD 60
Archivador	USD 50
Espejo de Pared	USD 120

#### 5.4. Instalaciones y mejoras

El local seleccionado para la apertura de Ecostep tiene una dimensión de 150 metros. La infraestructura es un diseño minimalista, se pretende lograr la máxima expresión con el mínimo de elementos de construcción. El local comercial estará dividido en tres partes: planta de producción, bodega, show room. La distribución y decoración se orienta la comodidad de los clientes para prueba de zapatillas y personalización del modelo. *Ver Anexo 10*

#### Lugar de Exhibición

Con una superficie de 90 metros, esta área es destinada a la recepción de clientes, zona de prueba, sublimación de diseño y venta de zapatillas.

#### Caja

Es el punto final, esta área tendrá una dimensión de 10 metros, una persona se encargará de la cobranza, arqueo de caja, revisión del sistema de facturación.

#### Bodega y Área de Producción

Es un espacio destinado a la maquinaria para el moldeo de suela y capellada además almacenamiento de las zapatillas, tiene una superficie de 50 metros.

### 5.4.1. Plano de la distribución

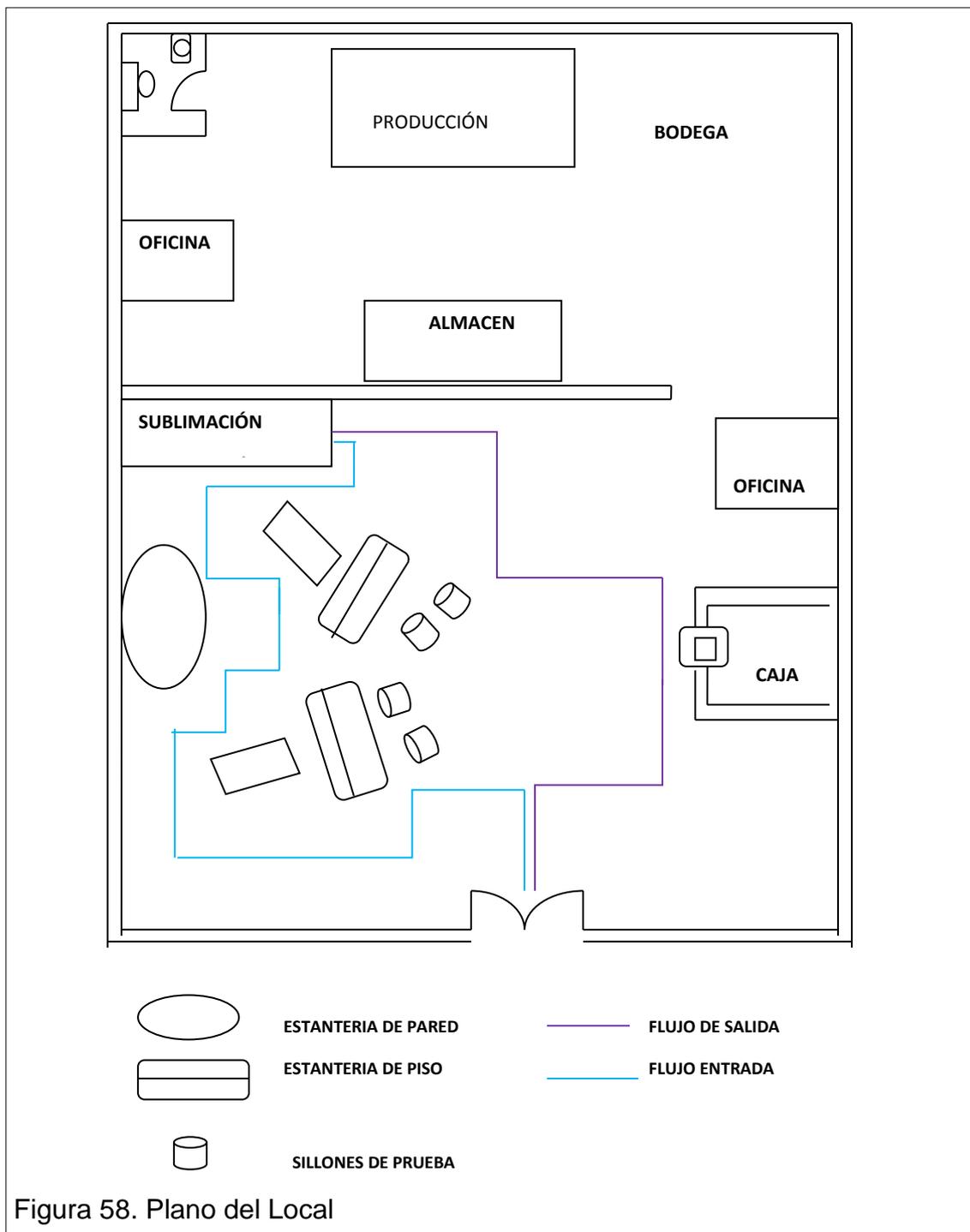


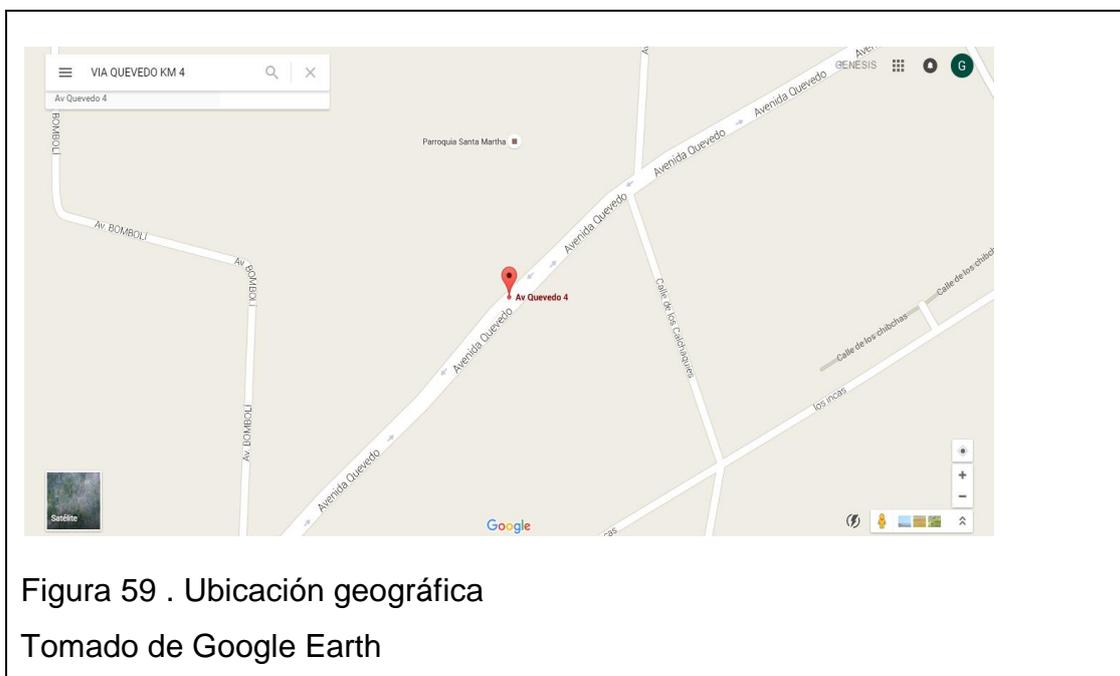
Figura 58. Plano del Local

## 5.5. PRESUPUESTO DE ADECUACIONES E INSTALACIONES

Tabla 21 . Presupuesto de Adecuaciones

Descripción	Total
Pinturas y Acabados	USD 100
Estampados	USD 160
Lámparas para decoraciones	USD 150
Divisiones Gypsum	USD 350
Mano de Obra	USD 500

## 5.6. Localización geográfica y requerimiento de espacio físico



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

- Servicios básicos disponibles
- Accesibilidad de transporte y parqueaderos
- Fuerza de venta- zona de comercio
- Costo del arrendamiento
- Seguridad

Se debe analizar el modelo de negocio ya que la elección de un buen lugar marcará el éxito o fracaso del mismo. Se determinó la mejor opción para la locación de Ecostep es la Vía Quevedo Km 4. Las ventajas que presenta la zona son: acceso a transporte público, costo del arrendamiento, tamaño e infraestructura del local, seguridad, disponibilidad de locales, locales comerciales dedicados a la venta de caucho y plástico, vías de acceso.

**Horario de Atención:** Se abrirá 6 días a la semana por un periodo de 7 a 8 horas diarias.

- Lunes a viernes de 8 am A 6pm.
- Sábado de 9 am a 5pm

El personal de producción trabajará una hora antes de la apertura y saldrá una hora antes del cierre.

### 5.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Para poder tener un excelente almacenamiento de las zapatillas, se debe llevar un inventario. La materia prima será entregada por los proveedores de Ecostep de acuerdo a los pedidos que se organicen se cancelará cada 30 días los pagos, es necesario mantener el caucho natural en buen estado por esta razón se almacena de manera organizada las planchas de caucho natural sin exposición al sol para mantener la textura del material.

Tabla 22. Presupuesto de Compras y Pagos

AÑOS	1	2	3	4	5
<b>Cantidad</b>	4.160	4.724	7.870	8.106	8.349
<b>A 30 DÍAS</b>					
AÑOS	1	2	3	4	5
<b>Cuentas por pagar</b>	\$ 4.525,48	\$ 4.337,48	\$ 5.640,42	\$ 5.881,65	\$ 6.058,10

En cuanto al producto ya terminado es importante que la empresa sepa manejar correctamente el inventario, ya que el exceso del mismo puede

incrementar el costo de almacenamiento y contar con muy poco puede ocasionar problemas por esta razón hay que tener un equilibrio entre ambos escenarios.

Se manejará un 5% de inventario, será manejado de acuerdo a la demanda mensual y anual previamente con el fin de contar con la cantidad necesaria para de productos en bodega.

Tabla 23 . Cronograma de Producción

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
Total cantidad comprada	4.160	4.724	7.870	8.106	8.349	6.642
Costo de venta unitario promedio	\$ 11,40	\$11,02	\$8,60	\$8,71	\$8,82	\$9,71
Precio de venta	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$ 25,00
Ganancia por unidad	\$13,60	\$13,98	\$16,40	\$16,29	\$16,18	\$15,29
<b>Margen Bruto</b>	<b>54,40%</b>	<b>55,93%</b>	<b>65,60%</b>	<b>65,17%</b>	<b>64,73%</b>	<b>61,17%</b>

Tabla 24. Estado de Costo de Producción de 6 meses

MENSUAL	1	2	3	4	5	6
Inventario inicial de materia prima directa		\$ 100,88	\$ 150,38	\$ 178,51	\$ 191,31	\$ 226,15
(+) Compras de Materia Prima directa	\$ 835,56	\$ 1.203,77	\$ 1.416,20	\$ 1.510,62	\$ 1.793,86	\$ 1.793,86
(-) Descuentos en compras brutas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Devolución en compras brutas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) MPD disponible para le venta	\$ 835,56	\$ 1.304,65	\$ 1.566,59	\$ 1.689,12	\$ 1.985,17	\$ 2.020,01
(-) Inventario Final MPD						
(=) MPD utilizada para la producción	\$ 835,56	\$ 1.304,65	\$ 1.566,59	\$ 1.689,12	\$ 1.985,17	\$ 2.020,01
(+) Mano de Obra Directa	\$1.024,33	\$ 1.475,73	\$ 1.736,16	\$ 1.851,90	\$ 2.199,13	\$ 2.199,13
(+) Costos Indirectos de Producción	\$ 157,77	\$ 227,29	\$ 267,40	\$ 285,23	\$ 338,71	\$ 338,71
(=) Costo de Producción	\$2.017,66	\$ 3.007,68	\$ 3.570,14	\$ 3.826,25	\$ 4.523,01	\$ 4.557,85
(+) Inventario Inicial producto en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Total productos en proceso	\$2.017,66	\$ 3.007,68	\$ 3.570,14	\$ 3.826,25	\$ 4.523,01	\$ 4.557,85
(-) Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Total de productos terminados	\$2.017,66	\$ 3.007,68	\$ 3.570,14	\$ 3.826,25	\$ 4.523,01	\$ 4.557,85
(+) Inventario inicial de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Disponible para la venta	\$2.017,66	\$ 3.007,68	\$ 3.570,14	\$ 3.826,25	\$ 4.523,01	\$ 4.557,85
(-) Inventario final de productos terminados	\$ 100,88	\$ 150,38	\$ 178,51	\$ 191,31	\$ 226,15	\$ 227,89
(=) Costo de Producción y venta	\$1.916,78	\$ 2.857,30	\$ 3.391,64	\$ 3.634,94	\$ 4.296,86	\$ 4.329,96

a

Tabla 25. Unidades a Comprar

Inventario en Bodega 5%		1° AÑO											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inventario Inicial		9	13	16	17	20	20	20	20	21	21	21	21
Compras Total		177	255	300	320	380	380	380	380	397	397	397	397
inventario Inicial		177	264	313	336	397	400	400	400	417	418	418	418
Ventas		168	251	298	319	377	380	380	380	396	397	397	397
<b>Inventario Final</b>		9	13	16	17	20	20	20	20	21	21	21	21

Con la investigación de mercado realizado se pudo determinar la cantidad de zapatillas a producirse. El manejo de inventario se hará en base al cronograma de producción por lo tanto la materia prima directa e indirecta requerida será la siguiente:

Tabla 26 . Cantidad y Costo de Materia Prima Anual

Materia prima	Cantidad	Costo x presentación	Cantidad Total	Costo x par	Total Anual
Caucho natural	1000gr-1kg	\$ 2,50	4.160 kg	\$ 2,50	\$10.400
Papel Transfer	100 Unidades	\$ 45,00	4.160 A3	\$ 0,45	\$ 1.872
Tinta de sublimación	250x4 ml-1lt	\$ 60,00	42 litros	\$ 0,60	\$ 2.496
Barniz de poliéster	1 laca	\$ 25,00	80 lacas	\$ 0,50	\$ 2.080
Empaque	1 bolsa	\$ 0,45	4.160	\$ 0,45	\$ 1.872
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 4,50</b>	<b>\$ 18.720</b>

## Proceso de Facturación y Cobro

Se manejará facturas y las formas de pago se harán basadas en la investigación de mercado en efectivo 44%, 24% en débito y 32% en tarjeta de crédito. A continuación se muestra un presupuesto.

Tabla 27. Presupuesto de Cobro

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$ 3.176,00	\$ 3.149,33	\$ 5.246,78	\$ 5.404,18	\$ 5.566,31

	1º AÑO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad	168	251	298	319	377	380	380	380	396	397	397	397
Precio Unitario	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>\$ 4.203,75</b>	<b>\$ 6.266,44</b>	<b>\$ 7.438,32</b>	<b>\$ 7.971,92</b>	<b>\$ 9.423,60</b>	<b>\$ 9.496,18</b>	<b>\$ 9.499,81</b>	<b>\$ 9.499,99</b>	<b>\$ 9.903,75</b>	<b>\$ 9.923,94</b>	<b>\$ 9.924,95</b>	<b>\$ 9.925,00</b>
Durante el mes	\$ 2.858,55	\$ 4.261,18	\$ 5.058,06	\$ 5.420,90	\$ 6.408,05	\$ 6.457,40	\$ 6.459,87	\$ 6.459,99	\$ 6.734,55	\$ 6.748,28	\$ 6.748,96	\$ 6.749,00
En 8 días		\$ 1.345,20	\$ 2.005,26	\$ 2.380,26	\$ 2.551,01	\$ 3.015,55	\$ 3.038,78	\$ 3.039,94	\$ 3.040,00	\$ 3.169,20	\$ 3.175,66	\$ 3.175,98
<b>EFFECTIVO MENSUAL</b>	<b>\$ 2.858,55</b>	<b>\$ 5.606,38</b>	<b>\$ 7.063,32</b>	<b>\$ 7.801,17</b>	<b>\$ 8.959,06</b>	<b>\$ 9.472,95</b>	<b>\$ 9.498,65</b>	<b>\$ 9.499,93</b>	<b>\$ 9.774,55</b>	<b>\$ 9.917,48</b>	<b>\$ 9.924,62</b>	<b>\$ 9.924,98</b>

## 5.8. Aspectos regulatorios y legales

Los requisitos legales para la normal operación del local comercial vigentes en el año 2015.

De acuerdo con la guía legal para inversiones del Ecuador 2014, el procedimiento de constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada se resume en los siguientes pasos:

1. Determinar el tipo de estructura corporativa de la empresa
2. Nombre de la compañía solicitada a la Superintendencia de Compañía.
3. Apertura de cuenta bancaria " Cuenta de Integración de Capital" se debe depositar los montos mínimos de capital exigidos por la constitución.
4. Elaboración del contrato social y escrituras ante un notario público.
5. Aprobación por parte de la Superintendencia de Compañía, organismo que emitirá para tal efecto una Resolución legalmente motivada.
6. Registro de la compañía en alguna Cámara de Producción relacionadas con la actividad de la compañía y/o con su objeto social. Ejemplo: Cámara de Comercio, Cámara de Industria, Cámara de la Construcción, Cámara de la Pequeña de Construcción, Cámara de Agricultura, etc.
7. Inscripción de la compañía en el Registro Mercantil del cantón o ciudad en donde la compañía tiene si domicilio.
8. Registro Único de Contribuyentes: Es un número de identificación para todas las personas naturales o jurídicas que realicen alguna actividad económica en el Ecuador. El RUC se lo tramita en el SRI (Servicio de Rentas Internas)
  - Formulario 01A y 01B.
  - Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención.
  - Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención.

- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.
- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio del fiscal a nombre del sujeto pasivo.

Es obligatorio obtener el RUC de la empresa máximo hasta 30 días después de iniciada la operación y no tiene ningún costo. (SRI, 2015)

9. Elaboración de cartas de aceptación (nombramientos) de aquellos designados como administradores o representantes legales de la compañía e inscripción de los mismos en el Registro Mercantil en el cantón o ciudad donde la compañía tiene su domicilio.
10. Registro de inversión extranjera en el Banco Central del Ecuador en caso de ser inversión extranjera.

Procedimiento para legalizar el negocio en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1. Contar con el Registro Único de contribuyente, RUC, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
2. Obtener la licencia de Funcionamiento otorgado por el municipio de Santo Domingo de los Tsáchilas
  - Formulario Único Licencia de Funcionamiento
  - Copia del RUC
  - Copia de Cédula de Identidad del Representante Legal
  - Copia de Papeleta de Votación del Representante Legal
  - Informe de Compatibilidad de uso de suelo
  - Para establecimientos que requieren control sanitario: Carnet de Salud del personal que manipula alimentos
  - Persona Jurídica: Copia de escritura de constitución ( primera vez)
  - Artesanos: Calificación artesanal

### 3. Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

- Informe de Inspección
- Copia de Cédula de Identidad Y Copia RUC
- Copia del Permiso del año anterior
- Copia de la Patente municipal
- Informe de Inspección
- Copia del certificado artesanal
- Exoneración del municipio

## **6. CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL**

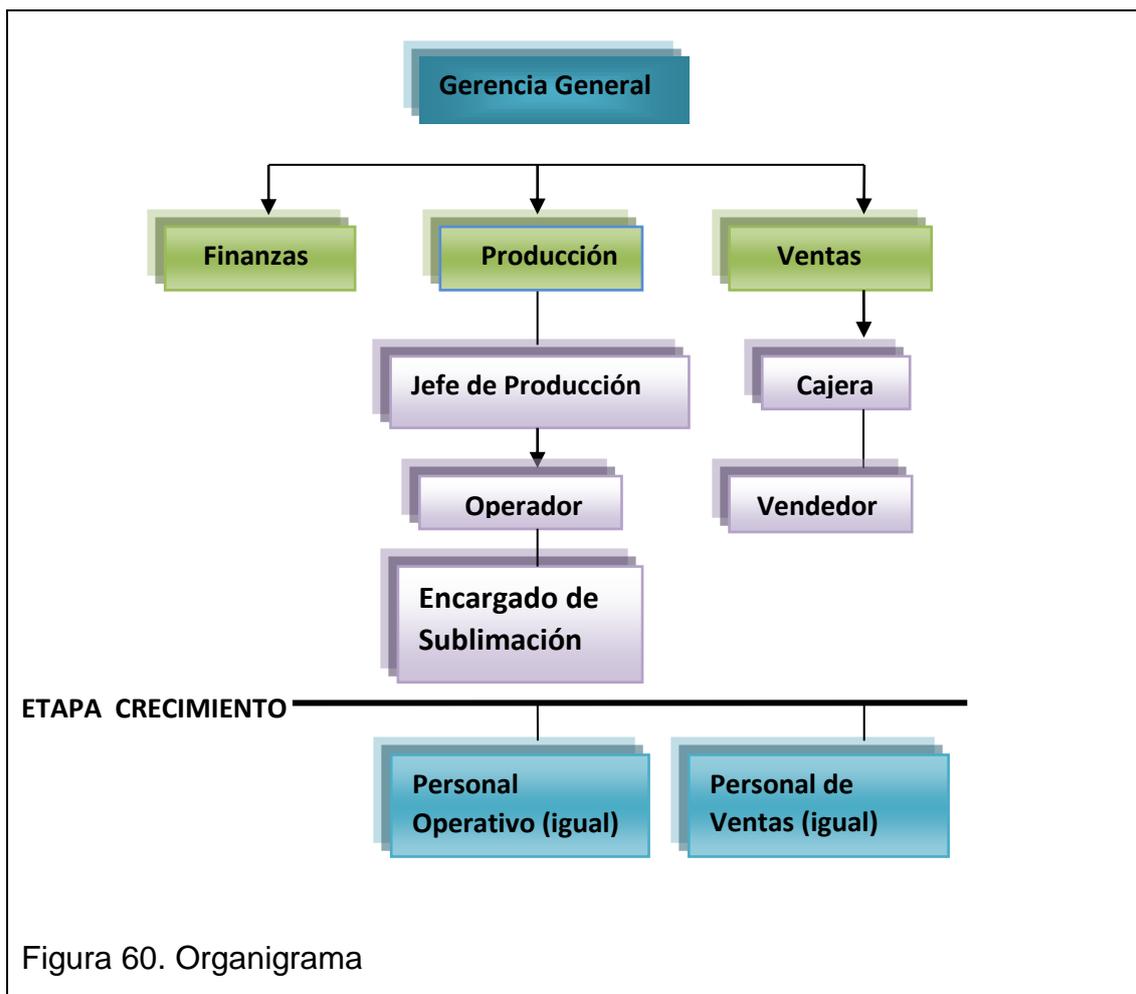
En este capítulo se explicará la estructura organizacional de la compañía y características. Se definirá el perfil del personal que se requiere, políticas de empleos y los beneficios que obtendrá los empleados y accionistas, factores importantes para el éxito del proyecto.

### **6.1. Estructura organizacional**

#### **6.1.1. Organigrama**

El organigrama explica los departamentos que conformará la empresa. En la etapa de introducción estará conformado por Gerencia General y Finanzas a cargo de los propietarios de la empresa. El departamento de operaciones estará conformado por un Jefe de Producción, operador, y encargado del proceso de sublimación. El departamento de ventas estará conformado por dos personas, vendedor y cajero. Contabilidad y asesoría legal será tercerizados.

En la etapa de crecimiento la empresa estará conformada por Gerencia General y Finanzas a cargo de los propietarios. El departamento de operaciones estará conformado por un Jefe de Producción, operador, y encargado del proceso de sublimación. El departamento de ventas estará conformado por dos personas un vendedor que se encarga del contacto con la sede principal además maneja las ventas, y cajero. Contabilidad y asesoría legal será tercerizado.



## 6.2. Personal administrativo y sus responsabilidades

### Descripción de funciones

**Gerencia General:** Edad comprendida entre los 24 a 55 años

#### Perfil

- Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería en Negocios Internacionales, Marketing, Economía, Finanzas o afines.
- Liderazgo.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Habilidad para negociar.
- Eficacia en la toma de decisiones.

## **Funciones**

- Representar legalmente y liderar a la compañía.
- Definir los objetivos, metas para alcanzar por la empresa y todos los departamentos.
- Seleccionar y contratar al personal de la empresa para los distintos departamentos.
- Supervisar, coordinar y evaluar el cumplimiento de las funciones por cada departamento.
- Realizar negociaciones con los proveedores de materia prima.
- Tomar decisiones y dirigir a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Dar charlas motivadoras al personal.

## **Departamento de Finanzas**

### **Perfil**

- Título de tercer nivel en Ingeniería en Finanzas, Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Economía, Marketing o afines.
- Capacidad de análisis financiero.
- Habilidad en la elaboración de presupuestos.

### **Funciones**

- Conseguir financiación para las necesidades de la empresa.
- Asignar los recursos financieros para cada departamento.
- Manejar el presupuesto para la adquisición de insumos de la empresa.
- Realizar el control de ingresos y egresos para mantener un punto de equilibrio.

## **Departamento de Producción**

### **Jefe de Producción**

- Título de Tercer nivel en Ingeniería Industrial, Mecánica o afines.
- Capacidad de controlar procesos de las zapatillas.

- Conocimientos sobre técnicas de conservación, almacenamiento y transporte de caucho natural.
- Experiencia mínima de dos años en puestos similares.

### **Funciones de Jefe de Producción**

- Manejar el control de calidad del producto.
- Determinar la cantidad de insumos para la producción.
- Determinar la maquinaria necesaria en cada proceso y departamento.
- Realizar orden de compra para pedido proveedores y verificar calidad de los insumos.
- Actualización y manejo de inventario de materia prima.
- Supervisar el proceso de producción.
- Seleccionar las condiciones óptimas para cada operación.
- Delegar funciones a operador.

### **Perfil de Operador de Maquinaria**

- Bachiller.
- Habilidad para llevar a cabo procesos de producción.
- Experiencia mínima de dos años en manejo de maquinaria.

### **Funciones de Operador de Maquinaria**

- Realizar recepción, clasificación e inventario de materia prima.
- Manejar el proceso de producción.
- Asegurar la calidad del caucho natural.
- Optimizar los recursos utilizados.
- Seguir una secuencia de producción de la suela y capellada de las zapatillas.

### **Perfil Encargado de Proceso de Sublimación**

- Bachiller o estudios en diseño gráfico y computación.
- Habilidad para manejar programas de computación.
- Atención al cliente.

### **Funciones de Encargado de Sublimación**

- Realizar diseño para la suela.
- Realizar la ficha técnica.
- Imprimir diseño en el papel transfer.
- Realizar el proceso de sublimación.
- Ensamblar capellada.
- Revisar que las zapatillas estén de acuerdo al pedido del cliente.

### **Departamento de Ventas**

#### **Perfil Cajero**

- Bachiller o estudios de contabilidad.
- Habilidad para manejar dinero y cuadre de cajas.
- Responsable y honesto.
- Experiencia en cargos similares de 1 año.

#### **Funciones del Cajero**

- Realizar el proceso de facturación.
- Cuadre de Caja.
- Archivar fichas técnicas de diseños de suelas.

#### **Perfil del Vendedor**

- Bachiller o estudios en marketing.
- Experiencia en Ventas de Calzado.
- Atención al Cliente.

#### **Funciones del Vendedor**

- Interactuar con el cliente y satisfacer las necesidades.
- Asesora al cliente sobre sus zapatillas.
- Receptar quejas y observaciones por parte del cliente.
- Cumplir metas de ventas.
- Revisar que las zapatillas estén de acuerdo al pedido del cliente.

### **6.3. Compensaciones salariales**

La compensación salarial que establecerá Ecostep, se basará en las responsabilidades de cada puesto de trabajo y las remuneraciones mínimas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, se pretende reconocer el esfuerzo y dedicación laboral de todos los trabajadores de la empresa. Además, a los del departamento de venta se les reconocerá a través de comisiones establecidas con el cumplimiento de ventas.

### **6.4. Política de empleo y beneficios**

Ecostep al ser una empresa que está empezando su actividad comercial tiene una estructura organizacional pequeña, hará la selección del personal de manera directa, se realizará pruebas de conocimientos básicos del negocio para la preselección y conocimientos básicos acerca del negocio del calzado. Los finalistas serán entrevistados por el Gerente General.

Una vez seleccionado el trabajador para cada puesto, se firmará un contrato que detallará el cargo a desempeñar, funciones, remuneraciones, tiempo de trabajo. El trabajador iniciará un contrato a prueba de 90 días con lo expuesto en el Código de Trabajo. Después de plazo de prueba se extenderá hasta completar el año, período por el cual una de las dos partes puede darlo por terminado. Con respecto a la capacitación del personal se le dará a conocer el concepto del negocio, objetivos y visión, responsabilidades, funciones del cargo a ocupar. Los beneficios otorgados a los trabajadores por ley son:

1. Afiliación a la Seguridad Social.
2. Pago por horas extras y suplementarias.
3. Pago de utilidades.
4. Pago del Décimo Tercer Sueldo.
5. Pago del Décimo Cuarto Sueldo.
6. Vacaciones anuales remuneradas.

7. Pago del Fondo de Reserva. El trabajador tiene derecho a percibirlo a partir del segundo año.
8. Licencia por maternidad o paternidad.
9. Pago del subsidio por maternidad.
10. Pago de la Jubilación Patronal.

### **6.5. Equipo de asesores y servicio**

Adicional al personal antes mencionado se contratará servicios adicionales:

**Contabilidad:** Elaborar los balances de la empresa, declaraciones de impuesto al SRI, manejo de roles de pago y seguro en el IESS.

**Asesoría legal:** Revisa y analizar documentos en las distintas entidades, contratos de trabajo con proveedores y distribuidores, asesoría en cuanto al cumplimiento de leyes y normativas para la empresa.

## 6.6. Sueldos y salarios

Tabla 28 . Sueldos de Personal Administrativo

Salario Basico Unificado	366
% de aportación IESS patronal	12,15%
% de aportación IESS personal	9,35%
Crecimiento de sueldos	5,00%

CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	F.Reserva	Vacaciones	IESS
Gerente General	\$ 1.200,00	1	\$ 14.400,00			\$ 366,00	\$ 615,25	\$ 3.096,00
Cajera	\$ 366,00	1	\$ 4.392,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 228,75	\$ 630,25
Vendedor	\$ 366,00	1	\$ 4.392,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 228,75	\$ 219,60
			\$ -					
<b>TOTAL SUELDOS</b>	\$ 1.932,00	3,00	\$ 23.184,00	\$ 732,00	\$ 732,00	\$ 1.098,00	\$ 1.072,75	\$ 3.945,85

	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
\$	16.764,85	\$ 17.130,85	\$ 16.640,99	\$ 17.987,39	\$ 19.333,79
\$	5.572,35	\$ 5.938,35	\$ 5.824,62	\$ 5.413,96	\$ 5.003,31
\$	5.161,70	\$ 5.527,70	\$ 5.393,43	\$ 4.982,78	\$ 4.572,13
\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$	27.498,90	\$ 28.596,90	\$ 27.859,04	\$ 28.384,13	\$ 28.909,23
Crecimiento	\$	30.026,74	\$ 31.528,08	\$ 33.419,76	\$ 35.424,95

Tabla 29 . Sueldos de Personal de Producción

CONCEPTO	SALARIO	MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	F.R.	Vacaciones	IESS
Jefe de Producción	\$	800,00	1	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 366,00	\$ 800,00	\$ 481,92	\$ 2.064,00
Operador	\$	400,00	1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 366,00	\$ 400,00	\$ 248,58	\$ 688,80
Encargado de sublimado	\$	400,00	1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 366,00	\$ 400,00	\$ 248,58	\$ 240,00
<b>TOTAL SALARIOS</b>	\$	<b>1.600,00</b>	<b>3,00</b>	<b>\$ 19.200,00</b>	<b>\$ 1.600,00</b>	<b>\$ 1.098,00</b>	<b>\$ 1.600,00</b>	<b>\$ 979,08</b>	<b>\$ 2.992,80</b>

1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
\$ 12.414,32	\$ 13.214,32	\$ 13.919,91	\$ 13.214,32	\$ 13.214,32
\$ 6.054,58	\$ 6.454,58	\$ 6.454,58	\$ 6.454,58	\$ 6.454,58
\$ 5.605,78	\$ 6.005,78	\$ 6.328,51	\$ 6.005,78	\$ 6.005,78
\$ 24.074,68	\$ 25.674,68	\$ 26.703,01	\$ 25.674,68	\$ 25.674,68

## **7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL**

### **7.1. Cronograma general**

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

- 1. Plan de negocio**
- 2. Constitución de la empresa y realización de trámites legales**
  - Consolidación del capital de accionistas
  - Reserva de un nombre en la Superintendencia de Compañías
  - Elaboración del estatuto social junto a un abogado
  - Abrir una cuenta en el banco
  - Registrar la empresa en la Superintendencia de Compañía
  - Obtención del Ruc.
  - Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil
  - Mandar a imprimir facturas en un lugar autorizado por el SRI
  - Registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad
- 3. Búsqueda de Financiamiento**
- 4. Obtención del Crédito**
- 5. Buscar y alquilar el local ,realizar el contrato de arrendamiento**
- 6. Tramitar los permiso municipales para el funcionamiento de la empresa**
  - Patente Municipal
  - Informe de Compatibilidad de Suelo
  - Permiso de Funcionamiento de los Bomberos
  - Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía
- 7. Ambientación y Decoración del local**
- 8. Compra de muebles , equipos de oficina**
- 9. Compra de equipos computación**
- 10. Selección y Contratación de Personal y Servicios Adicionales**

- Inscripción de los contratos en el Ministerio de trabajo
11. Capacitación del Personal operativo y de venta
  12. Abastecimiento de materia prima y Producción de zapatillas ecológicas
  13. Creación de página web
  14. Campaña de lanzamiento
  15. Preparativos para la inauguración
  16. Evento de inauguración
  17. Inicio de operaciones de Ecostep

Obtener permisos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Además, se desea obtener un sello de punto verde que certifique que es fabricado con materia prima ecológica con buenas prácticas ambientales de producción, para obtener este certificado existen algunas agencias certificadoras en el Ecuador. La empresa ha decidido trabajar con CERES, la cual es una agencia que tiene su oficina en la ciudad de Guayaquil este proceso toma alrededor de seis meses a un año y se debe cumplir con los parámetros establecidos como tener en funcionamiento al menos un año. El mecanismo de la certificación ecuatoriana ambiental "Punto Verde" fue aprobado mediante Acuerdo Ministerial N. 225, publicado en el Registro Oficial N. 621. (CERES, Punto Verde 2015)



Figura 61. Sello Punto Verde  
Tomado de Ceres

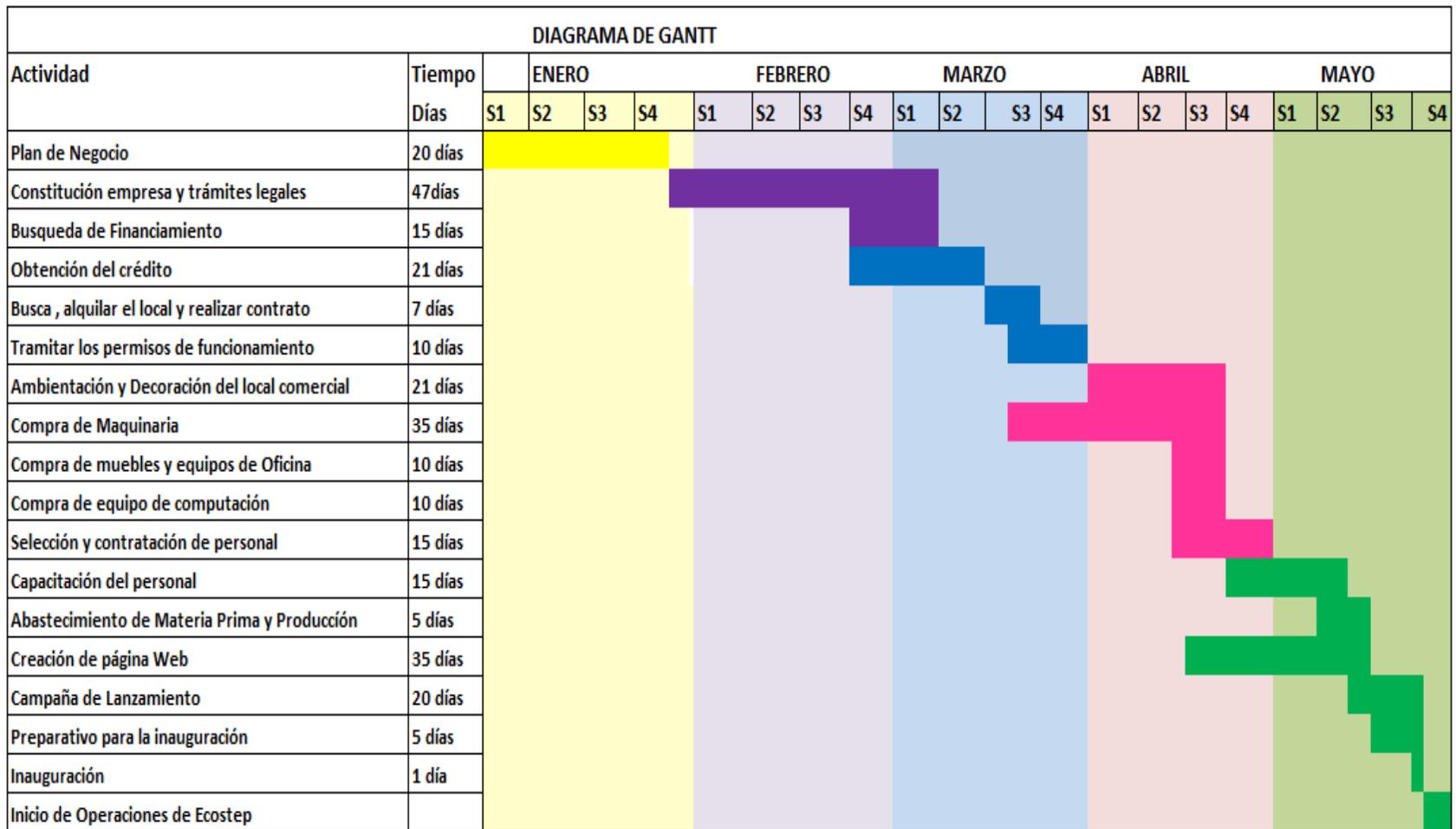


Figura 62. Diagrama de Gantt

## 7.2. Riesgos e imprevistos

**Búsqueda de Financiamiento:** se puede presentar el caso de desaprobación del crédito por parte de la entidad financiera, se debe tener otras opciones. En el caso de Ecostep la primera opción es la Corporación Financiera Nacional (CFN), otras opciones serían solicitar crédito en el Banco Solidario o Banco de Loja.

**Búsqueda de arrendamiento del local comercial:** si no se encontrara un local disponible en el sector deseado y con las características para la adecuación de la maquinaria y al precio esperado, se deben asegurar otras opciones similares de locales que estén ubicado en el sector.

**Obtención de permiso de funcionamiento:** pueden existir demoras en la obtención de permisos de funcionamiento, por lo que es importante informarse bien acerca de los procedimientos y los documentos necesarios a presentar.

**Adecuación del local comercial:** existe un riesgo con el plazo de entrega de las adecuaciones del local por parte de las personas encargadas, se debe firmar contratos donde se especifique el tiempo de entrega.

**Adquisición de maquinaria, muebles de oficina y computación:** existe riesgos de que la maquinaria importada y local no sea de buena calidad, por lo que se debe tener fuentes sobre los proveedores del mercado, analizar la calidad, precio y garantías que ofrece.

**Selección del personal:** Existe el riesgo de no encontrar el personal deseado con rapidez, se debe poner anuncios con anticipación.

## 8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 8.1. Supuestos y criterios utilizados

- El negocio de Ecostep funcionará y operará en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas los dos primeros años, a partir del tercer año se empezará con la etapa de crecimiento con la apertura del otro local
- El tamaño del mercado objetivo es de 58.962,42 personas, se obtuvo del número de personas de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas que pertenecen al nivel socio económico medio, medio –alto, alto y a partir de los resultados de la investigación de mercado con el promedio anual de compra de 5 pares de zapatillas.
- La proyección de las ventas se realizará en base al tamaño de mercado objetivo, participación de mercado, objetivos del negocio, crecimiento de la industria, capacidad de producción.
- La penetración de mercado esperada en el primer año de ejercicio es de 1,5% de la población objetivo que representa la venta de 4.139 pares de zapatillas.
- El canal de distribución utilizado será un canal directo.
- El precio está basado en una estrategia de desnatado un precio superior al de la competencia en base al valor agregado, tomando en cuenta el precio que los consumidores están dispuestos a pagar resultado de la investigación de mercado. Además, se analizó el precio de los principales competidores.
- El tamaño de la planta de producción, instalaciones, maquinaria se estimaron de acuerdo a la demanda esperada, tiempo de producción de las zapatillas, y crecimiento estimado de las ventas.
- Se considera para la proyección de ventas con un incremento del 3% basado en la industria y un crecimiento de la empresa para el tercer año con la apertura del otro local con un impacto del 60% respecto al primer año de ventas.

- Se considera el 60% de la inversión se obtendrá mediante un préstamo y el 40% se obtendrá del capital de los socios.
- El incremento de los costos y gastos se calcularán en base a la inflación anual.
- Se proyecta un crecimiento de personal y capital de la empresa según la proyección realizada en el plan financiero.
- La empresa ha determinado que la venta se realice en un local comercial.
- Para calcular el precio de venta se tomó en cuenta el costo de la materia prima, el empaque, la mano de obra y los costos indirectos que intervienen en la producción.
- El flujo de proyecto se proyectará a 5 años, evaluados en tres escenarios pesimistas, esperado y optimista.
- La tasa de interés para el préstamo la tasa activa referencial para PYMES según el Banco Central es 9,75%.
- Los gastos generales no son constantes durante los cinco años.

## **8.2. Riesgos y problemas principales**

- Falta de capital para constituir el negocio. Se realizarán negociaciones de crédito en varias entidades bancarias.
- La demora en conseguir un local comercial y constitución de la empresa.
- Si hay aumento de la demanda se optará por contratar más personal de acuerdo a las exigencias de este incremento. Además de ser necesario aumentar instalaciones y maquinaria.
- Una posible amenaza es la entrada de nuevos competidores
- Si la demanda disminuye, se aplicará tácticas de relanzamiento del producto y promociones. Se dará soporte al desarrollo de estrategias de marketing y táctica de ventas con el fin de incrementar la demanda.
- Falta de materia prima por parte de proveedores, en la entrega se pueden presentar demoras, por lo que la empresa establecerá un contrato para la entrega de insumos, se realizará un control mensual de

inventario, además de tener una cartera de proveedores en caso de necesitarla.

- Sensibilidad al precio de la materia prima. Conseguir alianzas con los proveedores para manejar precios bajos de materia prima, para evitar un aumento o baja en el margen de utilidad.
- Es necesario la rotación del inventario, en caso de acumulación, se realizará el envío de productos al otro local.

## 9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se estudiará la estructura financiera del proyecto, para poner en marcha el proyecto es necesario estimar la inversión inicial, así como las proyecciones de venta, los costos de venta, gastos administrativos y operativos que permitirá evaluar la rentabilidad y factibilidad del mismo a lo largo del tiempo estimado.

### 9.1. Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para poner el negocio en marcha está compuesta de la siguiente manera: capital de trabajo, propiedad planta y equipo, seguido de los activos corrientes.

La inversión en activos corriente, propiedad planta y equipo harán que la empresa pueda iniciar sus operaciones. Por otro lado, el capital de trabajo permitirá operar a la empresa al cubrir los distintos costos, gastos de servicios básicos, sueldos, gastos de marketing, pagos a proveedores, gastos financieros, entre otros dando como resultado final un valor de USD 35.192,23.

*Ver Anexo 11*

Tabla 30 . Inversión Inicial

Activos Corrientes	\$ 2.232,81	6,3%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 18.730,00	53,2%
Capital de Trabajo	\$ 14.229,42	40,4%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35.192,23</b>	<b>100%</b>

### 9.2. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos de este negocio serán las ventas de las zapatillas ecológicas. Se iniciará vendiendo 4.139 pares a un precio de venta al público de \$ 25.

Las ventas fueron proyectadas a 5 años, manteniendo su precio durante los años de estudio, para proyectar los ingresos por ventas se ha tomado como base el porcentaje de los objetivos planteados. Se prevé un crecimiento en el escenario esperado de 3%, en escenario optimista de 3,5% y el escenario pesimista de 2,5%. El porcentaje para el escenario normal equivale al porcentaje de crecimiento de la industria de calzado obtenido en el 2015 del Banco Central del Ecuador.

Además, se tomó en cuenta la curva de adopción con la expansión, la apertura del otro local a partir del 3 año hasta llegar a obtener lo establecido en los objetivos del plan de negocio basados en el crecimiento de la industria para conseguir un impacto del 60% respecto al primer año. A continuación, un resumen de la proyección de ventas estimadas en cantidad de zapatillas para los cinco años, bajo tres escenarios diferentes. *Ver Anexo 12*

Tabla 31 . Proyección de Ventas

Cantidad de unidades vendidas					
	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
OPTIMISTA	4.342	4.748	7.918	8.209	8.496
NORMAL	4.139	4.724	7.856	8.105	8.348
PESIMISTA	4.121	4.701	7.795	8.003	8.203

### 9.3. Gastos y costos

#### 9.3.1. Costos Fijos

Son aquellos costos que tienen que pagar la empresa independientemente de su nivel de producción, sino que son una cantidad determinada y fijada desde el inicio de las actividades empresariales de la organización. *Ver Anexo 13*

#### 9.3.2. Costos Variables

Los costos variables están constituidos por el costo de producción que incluye la materia prima e insumos. Son aquellos costos que aumenta o disminuyen de acuerdo a la producción de la empresa. *Ver Anexo 14*

### 9.3.3. Gastos

Existen tres tipos de gastos, administrativos, de venta y financiero (gastos de interés), este último dependerá de la inversión apalancada y no apalancada.

*Ver Anexo 15*

### 9.4. Margen bruto y margen operativo

El margen bruto en el primer año es de USD 56.295,13 con un porcentaje de 54,40% y el margen operativo en el mismo período es de USD 5.535,23 con un porcentaje de 5,35%. *Ver Anexo 16*

### 9.5. Estado de resultados actual y proyectado

El Estado de Resultado ha sido proyectado a cinco años y se lo ha realizado en los tres escenarios con apalancamiento y sin apalancamiento. *Ver Anexo 17*

Tabla 32 . Estado de Resultados Apalancado

APALANCADO					
	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
OPTIMISTA	\$ 8.793,95	\$ 11.280,64	\$ 21.851,03	\$ 21.977,71	\$ 36.843,54
NORMAL	\$ 3.627,72	\$ 10.904,62	\$ 20.971,98	\$ 20.548,57	\$ 34.830,27
PESIMISTA	\$ 3.146,17	\$ 10.578,86	\$ 20.123,01	\$ 19.148,16	\$ 32.849,17

### 9.6. Balance general actual y proyectado

En el balance general proyectado con apalancamiento se puede observar la situación general de Ecostep a cinco años. Para el primer año de operaciones se esperan los siguientes resultados. En Activos USD 45.402,42, Pasivo USD 27.697,80 y Patrimonio USD 17.704,62. *Ver Anexo 18*

Tabla 33 . Estado de Resultados Desapalancado

DESAPALANCADO					
	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
OPTIMISTA	\$ 10.604,54	\$ 12.259,97	\$ 22.586,73	\$ 22.444,94	\$ 37.014,90
NORMAL	\$ 5.535,23	\$ 11.936,36	\$ 21.747,04	\$ 21.040,80	\$ 35.010,79
PESIMISTA	\$ 5.084,13	\$ 11.627,06	\$ 20.910,45	\$ 19.648,23	\$ 33.032,58

### 9.7. Flujo de efectivo actual y proyectado

El Estado de Flujos de Efectivo demuestra los movimientos de entrada y salida de efectivo que la empresa realiza, los cuales afectan directamente al saldo de caja final utilizado en el negocio. El flujo de efectivo del escenario proyectado apalancado para el primer año un valor de USD 25.717,33, para el escenario optimista USD 29.059,18, y escenario pesimista USD 25.794,60. *Ver Anexo 19*

### 9.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite conocer cuál es el punto donde la organización no tiene ganancia ni pérdida y se calcula mediante la venta del producto a ser comercializado. Se calcula en base a la siguiente fórmula.

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}} \quad (\text{Ecuación 2})$$

El punto de equilibrio se alcanza al vender 256 unidades mensuales y un total de 3.072 pares de zapatillas anuales durante el primer año, a un precio promedio de USD 25, el punto de equilibrio en dólares es de USD 6.420,07. *Ver Anexo 20*

## **9.9. Control de costos importantes**

Para poder realizar un análisis de sensibilidad al presente proyecto. Se han desarrollado tres escenarios, un pesimista en cual se asume que la demanda disminuirá en un 2,5%, un escenario normal en que la demanda será basado en el tamaño de la industria de 3% y finalmente un escenario optimista en el cuál la demanda se incrementará en un 3,5%. *Ver Anexo 21*

### **Escenario esperado**

En un escenario normal se tomó en cuenta la tasa de crecimiento de la industria de la industria del calzado y el crecimiento de fabricación de productos de caucho que está en un promedio de 3% a 3,7%. Por otro lado, el crecimiento en gasto de un 3,38% y un crecimiento en costo de 3,38% basados en la inflación de 2015, con los cuales se determinó un VAN y un TIR apalancado de USD 19.363,79 y 35,63% respectivamente.

### **Escenario optimista**

Este es el escenario más favorable para que se considere la inversión. Para este escenario se tomó en cuenta un crecimiento de 3,5% con referencia del escenario proyectado este porcentaje se calculó para llegar a la cantidad de demanda de pares determinada en la investigación de mercado, crecimiento en gasto mantiene en un 3,38% y al igual que el crecimiento en costo de 3,38% basado en la inflación. Los flujos de fondos son positivos dando como resultado un VAN y un TIR más rentable respecto al normal., con un total de USD 26.991,38 Y 48,83%.

### **Escenario pesimista**

En el escenario pesimista se modificó el impacto asumiendo la mitad de participación de mercado que es de 1%, por lo cual resulta un porcentaje de 2,5%, se mantiene el crecimiento de gasto en un 3,38% y en costos un 3,38%.

Obteniendo como resultado valores de VAN y TIR menos rentable que el escenario proyectado, como se muestra a continuación de USD 15.696,29 y 31,13%.

### 9.10. Índices financieros

A continuación, se detallan las fórmulas y los resultados obtenidos en cada uno de los índices financieros. *Ver Anexo 22*

**Índices de Liquidez:** El índice de liquidez proporciona información acerca de la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones de corto plazo mediante activos corrientes

**Índices de rentabilidad:** Los índices de rentabilidad buscan medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus activos, su patrimonio y el manejo de sus inversiones.

**Índices de desempeño:** Los índices de desempeño miden la capacidad con la cual la empresa maneja sus inventarios para generar ventas.

#### Rentabilidad

##### Año 1

Margen de Utilidad= Utilidad Neta/Ventas

Margen de Utilidad= 0,04

En el primer año por cada dólar que se invierte para la venta se obtiene una utilidad de USD 0,04

##### Año 2

Margen de Utilidad= Utilidad Neta/Ventas

Margen de Utilidad= 0,09

En el segundo año por cada dólar que se invierte para la venta se obtiene una utilidad de USD 0,09.

**Retorno sobre Activos (ROA)**

(Ecuación 3)

ROA = Utilidad Neta/ Total de Activos

**ROA= 0,12**

En el primer año por cada dólar que se invierte se obtiene un retorno de USD 0,12.

ROA = Utilidad Neta/ Total de Activos

**ROA= 0,31**

En el segundo año, por cada dólar que se invierte en activo, se obtiene un retorno de USD 0,31 de utilidad

**Retorno sobre el Patrimonio (ROE)**

(Ecuación 4)

ROE= Utilidad Neta/ Patrimonio

**ROE= 0,26**

En el primer año retorna USD 0,26, y en el segundo año retorna USD 0,77.

**Liquidez**

(Ecuación 5)

Prueba Ácida = (Activos Corrientes- Inventarios)/ Pasivos Corrientes

Prueba Ácida= 2,11

**Desempeño**

Rotación de inventarios= Costo de venta/ Inventario promedio

Rotación de inventarios= 3

El nivel de rotación de inventario es de 3 días en el primer año este va incrementando para los demás años y esto beneficia ya que reduce gastos de bodegaje y almacenamiento.

**9.11. Valuación**

Se utilizará las tasas de descuento que permite traer un valor futuro a valor presente, que se calcula en base a los siguientes modelos:

Modelo CAPM que hace relación de los activos en base al riesgo que se puede presentar con la inversión y el retorno de la misma que se espera a futuro.

$$R_e = R_f + B * (R_m - R_f)$$

Donde

$R_f$  = Tasa libre de riesgo

$R_m$  = Rendimiento del mercado

$R_m - R_f$  = Prima de riesgo

$B$  = Beta del mercado

Del retorno de los Bonos americanos a 10 años se obtiene la tasa libre de riesgo

( $R_f$ ), la prima de riesgo ( $R_m - R_f$ ) es un promedio que se obtiene a partir de los rendimientos por los Bonos en los últimos 10 años, por otro lado el ( $\beta$ ) se consigue de los datos entregados por Adamodar con respecto al sector al sector del calzado y finalmente el análisis de riesgo país del Ecuador ( $R_p$ ) se obtuvo de los resultados brindados por el Banco Central del Ecuador.

Para poder traer el flujo a valor presente se utiliza la fórmula para el cálculo del costo promedio ponderado WACC o CPPC:

$$WACC = R_d(1 - T_c) \frac{D}{V} + R_e \frac{E}{V}$$

Donde

$R_d$  = Costo de la deuda

$R_e$  = Costo del capital

$T_c$  = Tasa impositiva

$D$  = Total Pasivos

$E$  = Total Patrimonio

$V$  = Pasivos + Patrimonio

Tabla 34 . Tasa de Descuento

Tasa de descuento CPPC/WACC 11,96%			
<b>CAPM</b>		<b>Impuesto</b>	33,70%
β desapalancada	0,8	<b>Rd</b>	0,0975
β apalancada a la empresa	1,596	<b>W Deud</b>	60,00%
Rm	6,66%	<b>W Capital</b>	40,00%
Rf	4,96%	<b>d/e</b>	1,50
Riesgo País	12,52%		
<b>Rc</b>	<b>20,19%</b>		

Los resultados obtenidos se interpretan de la siguiente manera

Rc= 20,19%, representa el porcentaje de rendimiento que tendrá el capital propio

Rd= 9,75%, representa el porcentaje de rendimiento para el crédito solicitado

CPPC= 11,96%, es el porcentaje de rendimiento de todo el dinero necesario para la inversión inicial.

#### 9.11.1. Valor Actual Neto del plan de negocios ( VAN)

Esta es una herramienta financiera que mide la ganancia que se obtiene al restar la inversión inicial de los flujos de egreso e ingreso de un mismo período. Para el cálculo de flujo de caja desapalancado se utilizó la tasa del CAPM y para el flujo de caja apalancado se utilizó la tasa del CPPC.

Como se puede observar claramente es más beneficioso para la empresa operar con apalancamiento, ya que el valor del VAN es mayor y positivo por lo que es recomendable emprender el negocio.

Tabla 35 . Van tres escenarios

APALANCADO	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VPN	\$26.991,38	\$19.363,79	\$15.696,29
DESAPALANCADO	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VPN	\$10.548,26	\$ 3.592,43	\$ 567,97

### 9.12. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno permite igualar el valor del VAN a cero, también representa el promedio de los flujos de un periodo a partir del momento en el que se realiza la inversión.

Tabla 36 . Tir tres escenarios

APALANCADO	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
<b>TIR</b>	48,83%	35,63%	31,13%
DESAPALANCADO	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
<b>TIR</b>	29,90%	23,29%	20,68%

Se puede concluir de igual forma que el resultado de la TIR con apalancamiento de 35,63% es más beneficioso para operar este porcentaje es superior al costo de oportunidad, lo cual indica que es rentable y recomendable.

## 10. CAPITULO X PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se analizará el financiamiento deseado, la estructura de capital y el retorno para los inversionistas

### 10.1. Financiamiento deseado

El monto necesario para poner en marcha el negocio es de \$35.192,23 incluye el capital de trabajo necesario para poner en marcha la producción.

Tabla 37. Resumen de la Inversión

Inventario inicial	\$	2.017,66
Inventario de Suministros de oficina	\$	215,15
<b>Activos corrientes</b>	<b>\$</b>	<b>2.232,81</b>
Equipo de Computación	\$	3.480,00
Máquinas	\$	12.300,00
Herramientas	\$	520,00
Muebles y Enseres	\$	2.430,00
<b>Propiedad, Planta y equipo</b>	<b>\$</b>	<b>18.730,00</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$</b>	<b>14.229,42</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>35.192,23</b>

### 10.2. Estructura de capital y deuda buscada

Se tiene previsto iniciar el negocio haciendo uso de un préstamo bancario que otorgue la capacidad económica en un 60% y el 40% recursos propios que provendrán exclusivamente del capital aportado por los socios. El préstamo tendrá una tasa de interés de 9,75% a 5 años para la adquisición de la deuda.  
*Ver Anexo 23*

Tabla 38. Estructura Capital

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	14.076,89	40,00%
Crédito bancario	21.115,34	60,00%
<b>TOTAL</b>	<b>35.192,23</b>	<b>100%</b>

### 10.3. Retorno para el inversionista

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es el tiempo que se necesita esperar para recuperar la inversión inicial. Para esto se debe calcular el flujo de efectivo disponible del inversionista. Como se puede observar este proyecto se prevé que la inversión inicial se recupere al 2 año a partir de la fecha en que la empresa inicio sus actividades.

Tabla 39. Retorno de la Inversión

Inversión Inicial	\$ 35.192,23	
	<b>Flujos de efectivo</b>	<b>Descuento</b>
0	\$ 14.229,42	\$ (20.962,81)
1	\$ 15.284,29	\$ (5.678,52)
2	\$ 20.723,11	\$ 15.044,59
3	\$ 6.692,97	\$ 21.737,56
4	\$ 26.275,51	\$ 48.013,07
5	\$ 47.814,01	

## **CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El capítulo final, abarcara las conclusiones y recomendaciones derivadas de todo el proceso que involucró la realización del plan de negocios.

### **Conclusiones**

La conciencia ecológica en Ecuador no alcanza aun el nivel de impacto que tiene a nivel mundial, pero existen una tendencia creciente en los hábitos de consumo y cultura de uso de productos ecológicos, por lo que la puesta en marcha de este proyecto resulta en una oportunidad para generar conciencia sobre el daño al medio ambiente con productos sintéticos.

Del análisis realizado sobre la competencia en la industria de las zapatillas, se concluye que a pesar de que existe una alta concentración del mercado en un determinado número de competidores, el producto no cuenta con una competencia directa, debido a los beneficios únicos que ofrece y su atributo ecológico, biodegradable, mayor flexibilidad, resistencia y larga vida de uso debido al caucho natural, lo cual permite llegar al mercado con un producto diferente.

Según la investigación de mercado realizada, existe un 81% de la población encuestada que estaría dispuesta a adquirir el producto, lo cual representa una oportunidad de negocio.

Se estima contar con una población bajo parámetros reales de 158.715,15 personas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas de los cuales 58.962,42 corresponden a las personas que compran anualmente cinco pares de zapatillas.

A través de investigación exploratoria, encuestas, grupos focales y entrevista con el experto, se identifica que existe un alto conocimiento de la existencia de productos ecológicos pero un desconocimiento de lugares en la ciudad donde

se pueda adquirirlo; por lo que en la etapa de introducción del producto será clave la inversión que se realice en publicidad.

El equipo gerencial de Ecostep estará compuesto por 6 personas en un inicio, con remuneraciones de acuerdo a sus puestos de trabajo, el personal aumentará a partir del 3 año en base a la apertura del otro local.

Las actividades necesarias para poner en marcha, tardarán aproximadamente cinco meses.

Existen varios riesgos que podrían afectar al negocio y su desempeño, entre los más importantes se encuentra la entrada de nuevos competidores al nicho de mercado, sin embargo, estos riesgos son superables se han planteado planes de contingencia que permitirán superarlos.

Se establecerán contratos de mutuo acuerdo con los proveedores de tal manera que se garantice la puntual y constante entrega de la materia prima, para poder cumplir con la demanda.

Se pudo determinar que la empresa iniciará vendiendo un promedio de 345 pares de zapatillas mensuales, obteniendo un total de 4.139 pares al año y un crecimiento en ventas al tercer año debido a la apertura del otro local con un impacto del 60% respecto al primer año.

Del análisis financiero realizado bajo los posibles escenarios en los cuales podría desenvolverse el negocio, se requirió una inversión de USD 35.192,23 la misma que será financiada el 40% con el capital de los socios y el 60% restante mediante préstamo a la Corporación Nacional de Fomento.

Se optó por una inversión con apalancamiento por la facilidad de pagos de la inversión en distintas cuotas durante el periodo establecido, los flujos traídos a valor presente y la tasa de retorno serán redituables al igual que el incremento de rentabilidad.

En el primer año se observa un margen bruto de 54,40%, operativo de 5,35% y neto de 3,51% de las ventas para el primer año. A medida que la empresa se va consolidando el margen neto aumenta.

Determinado el índice de liquidez, Ecostep es líquida para pagar sus deudas a corto plazo.

Ecostep tiene un valor de pasivos corrientes bajo en relación a sus activos corrientes, este indicador arroja valores que demuestran gran capacidad de respuesta de la empresa.

Por cada dólar invertido hay una ganancia de USD 0,26, esto en el rendimiento sobre el capital con apalancamiento es beneficioso e incrementa significativamente hasta el quinto año generando mayor utilidad.

Determinado los posibles escenarios de los ingresos, costos y gastos, se determinó que el proyecto tiene un VAN y TIR positivos comparados y descontados con el costo de capital, lo cual indica que el proyecto es rentable para la inversión.

La incursión de la empresa Ecostep redituará resultados favorables para el inversionista, al recuperar la inversión en un plazo de dos años, se concluye que el negocio es atractivo.

### **Recomendaciones**

Se debería tomar en cuenta los siguientes puntos:

Se recomienda la ejecución del negocio con apalancamiento sustentado en que los indicadores del VAN y TIR son positivos.

Realizar la investigación de mercado de manera continua para identificar los cambios de gustos y preferencias del mercado objetivo.

Es importante para la toma oportuna de decisiones realizar evaluaciones periódicas acerca de problemas con la comercialización, nivel de aceptación del producto en el mercado, participación y demás indicadores de control.

Anualmente se deberá definir la planeación estratégica para definir parámetro de control, estrategias para el crecimiento y posicionamiento en la industria según las exigencias del mercado

Se recomienda el constante seguimiento y atención a los sistemas de gestión de control de la empresa de manera que se logre la optimización de tiempo y recursos en los diferentes procesos.

Llevar un correcto control de materia prima, para asegurar la calidad del producto final.

Establecer un sistema óptimo de manejo de inventarios de insumos y materia prima para evitar mermas y desperdicios innecesarios.

El proceso de selección y capacitación de personal es de suma importancia, de tal forma que se cuente con personas especializadas con experiencia en las distintas áreas en las cuales se desempeñara sus funciones.

Es importante que se conserve un buen ambiente laboral y se mantenga al personal motivado para que puedan cumplir de manera eficiente su labor de trabajo y se pueda alcanzar las metas propuestas.

Es importante utilizar la tendencia creciente de uso que cuidan el medio ambiente para ofrecer productos que mejoren la calidad de vida de las personas.

Con el fin de evitar la competencia es necesario crear lealtad hacia la marca, ofrecer productos de la mejor calidad y estar a la vanguardia en cuanto a tecnología.

Es recomendable que las utilidades generadas sean reinvertidas en la empresa por lo menos los cinco primeros años de funcionamiento, para que se pueda invertir en capacitación, crecimiento de la empresa hacia otras ciudades, mejora de infraestructura y tecnología.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2013). *Previsiones Macroeconómicas: Producto Interno Bruto*, Recuperado el 6 de diciembre de 2015 de, <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Asuntos Económicos Tasas de Interés*, Recuperado el 2 de diciembre de 2015 de, <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Evolución de la Balanza Comercial*, Recuperado el 4 de diciembre de 2015 de, <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201602.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación Mensual*, Recuperado el 6 de diciembre de 2015 de, <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201512.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Información Estadística: Riesgo País*, Recuperado el 6 de diciembre de 2016 de, [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Previsiones Macroeconómicas: Producto Interno Bruto por Industrias*, Recuperado el 6 de diciembre de 2015 de, <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Bolsa de Valores Quito. (2015). *Normativas- Ley de Compañías*, Recuperado el 8 de diciembre de 2015 de, [http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-relacionada/ley-de-companias/141027193407b61798b4923c4f24dff12632e81c7ef5\\_leycompania](http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-relacionada/ley-de-companias/141027193407b61798b4923c4f24dff12632e81c7ef5_leycompania)

- CAE. (2015). *Arancel Integrado*, Recuperado el 6 de junio de 2016 de, <http://sice1.aduana.gob.ec/aduana/arancel/>
- CALTU. (2014), Recuperado el 10 de diciembre de 2015 de, <http://www.caltuecuador.com/>
- CALZADO ECUADOR (2015). *Aranceles ayudan a la industria del calzado en Ecuador*, Recuperado el 8 de octubre de 2015 de, <http://www.calzadoecuador.com/noticias/6-aranceles-ayudan-a-la-industria-de-calzado-del-ecuador>
- CORPEI. (2015). *Empresas productoras de calzado*, Recuperado el 18 de junio de 2015 de, <http://www.corpei.org/servicios/consultoria-1>.
- Derecho Socia Ambiental. (2009). Constitución de la República del Ecuador Derechos de la naturaleza, Recuperado el 6 de junio de 2016 de, [http://www.derechoambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion\\_Asamblea\\_Ecuador\\_2.html](http://www.derechoambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_2.html)
- Diario El Comercio. (2015). *Un plan Verde para el 2015*, Recuperado el 6 de junio de 2016 de, <http://www.elcomercio.com/tendencias/ambiente-plan-ecologico-2015-sustentable.html>
- Diario El Mercurio. (2013). *Ecuatorianos destinan entre 15% y 20% de su sueldo a ropa*, Recuperado el 14 de abril de 2015 de, <http://www.elmercurio.com.ec/407276-ecuatorianos-destinan-entre-15-y-20-de-su-sueldo-a-ropa/#.VEdBiPI5PaY>
- Diario El Universo. (2008). *El Ecuador invierte más para lucir sus pies*, Recuperado el 14 de abril del 2015 de, <http://www.eluniverso.com/2008/01/09/0001/9/350CDF31271447F1B69D2BC65D4C354B.html>
- Diario El Universo. (2013). *Industria local del calzado crece menos y se incrementan importaciones*, Recuperado el 16 de Abril de 2015 de, <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/18/nota/1747506/calzado-local-crece-menos-e-importaciones-incrementan>
- Diario Expreso. (2014). *Las importaciones de calzados pierden 10 millones este año*, Recuperado el 6 de Mayo de 2015 de,

[http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota\\_print.aspx?idArt=6584554&tipo=2](http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=6584554&tipo=2)

EKOS. (2012). CERES, *La importancia de la Responsabilidad Social*, Recuperado el 14 de abril de 2015 de, <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=525>

Faircompanies. (s.f.) (2001), *Tendencias en zapatos: menos huella, mayor comodidad*, Recuperado el 14 de abril de 2015 de, <http://faircompanies.com/news/view/evolucionl-calzado-menor-huella-mayor-comodidad/>

Galindo, E. (2010). *Estadística Método y Aplicaciones* (3.ª ed. ed). Quito, Ecuador: ProCiencia Editores.

González, M. (2013). *Historia del calzado*, Recuperado el 13 de abril de 2015 de, <http://historiadelcalzado.blogspot.com/>

Immsa. (2016). *Información de la Empresa*, Recuperado el 6 de junio de 2016 de, <http://www.guimun.com/ecuador/secciones/4345/industrias-imssa-productos-de-caucho-santo-domingo-ecuador-procesadora-de-guantes-de-latex-natural/contacto>

Indecauchó. (2016). *Información de la empresa*, Recuperado el 6 de junio de 2016 de, [http://www.indecaucho.com/3-las\\_plantaciones.html](http://www.indecaucho.com/3-las_plantaciones.html)

Instituto Nacional Autónomo De Investigaciones Agropecuarias (2015). *Cultivo de Caucho Genera Beneficios Económicos*, Recuperado el 28 de diciembre de 2015 de, <http://www.iniap.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015). *Índice Mensual de Volumen Físico*, Recuperado el 28 de diciembre de 2015 de, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-volumen-industrial-ipi-ivi/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población y Demografía*, Recuperado el 14 de abril del 2015 de, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Información Ambiental en hogares*, Recuperado el 6 de junio de 2016 de, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Encuestas\_Ambientales/Hogares\_2014/Documento\_tecnico\_Modulo\_Ambiental\_Hogares\_2014.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Reporte de Economía Laboral*, Recuperado el 6 de junio de 2016 de, [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral%20dic-15%20\(13-01-16\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral%20dic-15%20(13-01-16).pdf)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001) *Fundamentos de Marketing*, Octava Edición, México, Editorial Pearson.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) *Fundamentos de Marketing*, Cadena de Valor. México, Editorial Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12<sup>a</sup>. ed.). Juárez, México: Pearson Education.
- Lambin, J Galluci, C. & Sicurello, C (2009) *Dirección de Marketing Estratégica y Operativa del Mercado*, México: MacGraw-Hill.
- Larrea, P. (1991) *Calidad del Servicio del Marketing a la estrategia*, Ed. Días Santos.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5.<sup>a</sup> ed. ed ). México DF, México: Pearson Education.
- Marketing Directo. (s.f) (2014). *Tendencias, El consumo de productos ecológicos aumentará en un 12% hasta el 2020*, Recuperado el 9 de junio de 2015 de, <http://historiadelcalzado.blogspot.com/>
- Ministerio de Ambiente. (2015). *MAE fomenta el consumo responsable*, Recuperado el 12 de julio de 2015 de, <http://www.ambiente.gob.ec/mae-fomenta-el-consumo-responsable/>
- Ministerio de Industria y Productividad. (2015). *MIPRO promueve la innovación del calzado en el austro ecuatoriano*, Recuperado el 12 de julio de 2015 de, <http://www.industrias.gob.ec/bp-126-el-mipro-promueve-la-innovacion-del-calzado-en-el-austro-ecuatoriano/>
- Ollé, M.: Planellas, M (1997): *Plan de Empresas*, Primera Edición, Ed. Marcombo, España.

- PROEcuador. (2012). *Agroindustrias: Oportunidades para invertir*, Recuperado el 14 de abril del 2015 de, <http://www.proecuador.gob.ec/sector4-2/>
- Revista LIDERES. (2013). *La tendencia es aplicar estrategias ecológicas*. Recuperado el 6 de junio de 2016 de, <http://www.revistalideres.ec/lideres/tendencia-aplicar-estrategias-ecologicas.html>
- Revista Lideres. (2014). *La tendencia es aplicar estrategia ecológicas*, Recuperado el 18 de Junio del 2015. <http://www.revistalideres.ec/lideres/tendencia-aplicar-estrategias-ecologicas.html>
- Revista Lideres. (2015). *La competencia para los textileros aumenta*, Recuperado el 18 de junio del 2015 de, <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html>
- SENAE. (2010). *Boletines Aduaneros*, Recuperado el 6 de junio de 2016, [http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news\\_letters\\_view.jsp?pg=57&anio=2010&codigo=89&proceso=&estado=&boletinNum=&ano=&desc=&fromFecha=&toFecha=](http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news_letters_view.jsp?pg=57&anio=2010&codigo=89&proceso=&estado=&boletinNum=&ano=&desc=&fromFecha=&toFecha=)
- SERMA. (2010). *Más de 28 millones de pares para este año*, Recuperado el 18 de junio de 2015 de, <http://www.serma.net/>
- Servicios de Rentas Internas. (2010). *Información sobre Impuestos*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015 de, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/servicios-en-linea4>
- SIN. (2015). *Proyecciones de Población Santo Domingo de los Tsáchilas*, Recuperado el 20 de Octubre del 2015 de, [http://app.sni.gob.ec/¿Dónde-link/¿Dónde/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/23\\_SANTO%20DOMINGO%20DE%20LOS%20TSACHILAS.pdf](http://app.sni.gob.ec/¿Dónde-link/¿Dónde/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/23_SANTO%20DOMINGO%20DE%20LOS%20TSACHILAS.pdf)

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **LEY DE FOMENTO ARTESANAL**

**ART. 1** Esta ley ampara a lo artesano que se dedican, en forma individual, de asociaciones cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamental manual, con auxilio o no de máquinas de equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley.

### **LEY DE CREACIÓN, PROMOCIÓN, Y FOMENTO DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**ART. 1 OBJETO** La presente Ley tiene por objeto:

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

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

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

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

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

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

#### Mediana Empresa

- Planta de Personal entre treinta y uno y cien trabajadores y
- Activos Totales por valor entre cuatro mil uno a treinta mil salarios básicos unificados mensualmente.

#### Pequeña Empresa

1. Planta personal entre once y treinta trabajadores y
2. Activos Totales por valor entre doscientos uno y menos de cuatro mil salarios básicos unificados.

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez trabajadores y

- Activos Totales por valor inferior a doscientos salarios unificados mensuales.

## **ANEXO 2**

### **PREGUNTAS AL FOCUS GROUP**

- Presentación de los integrantes del Focus Group
- ¿Dedican parte de su tiempo a mejorar su imagen?
- ¿Han escuchado de la venta de productos ecológicos?
- ¿Con que frecuencia compran zapatillas formales e informales?
- ¿En cuánto a preferencias de materia prima para el calzado,

¿Cuál es de su preferencia y porque, materia prima biodegradable o materia prima sintética?

- ¿Le gustaría adquirir zapatillas ecológicas?
- ¿En cuanto a un local de venta de zapatillas ecológicas cuales son los estándares que debería cumplir?
- ¿En cuanto al precio estarían dispuesto a pagar más por un calzado ecológico?
- ¿En cuanto a los diseños y exclusividad cuáles son sus exigencias como clientes?
- ¿Para la publicidad de las zapatillas ecológicas que medio prefiere?

## **ANEXO 3**

### **CUESTIONARIO ENTREVISTA A EXPERTO**

- ¿Cuántos años tiene usted en el mercado de la moda?
- ¿Cómo ve la industria del calzado en el país?
- ¿Cuál es la importancia de la materia prima que se utiliza para la confección del calzado?
- ¿Qué piensa usted acerca de la nueva tendencia de la creación del calzado ecológico?
- ¿Usted ha diseñado calzado con materia prima ecológica?
- ¿A qué segmentos están dirigidos sus diseños?
- ¿Qué tipo de canal de distribución maneja usted para sus productos?
- ¿Tiene usted alguna estrategia definida para su línea de diseños?
- ¿Cuál cree que es el principal factor para el éxito del plan de negocio?
- ¿Qué alternativas se deben considerar para obtener un mayor margen de utilidad?

### **ENTREVISTA EXPERTO INIAP**

- ¿Cuántos años tiene usted en el mercado del caucho natural?
- ¿Cómo ve la industria del caucho natural en el país?
- ¿Cuál es la importancia de la materia prima que se utiliza para la fabricación de productos ecológicos?
- ¿Qué piensa usted acerca de la nueva tendencia de la creación del calzado ecológico?
- ¿Iniap comercializa dentro de la ciudad de Santo Domingo o a otras ciudades?
- ¿A qué segmentos están dirigido el caucho natural que venden?
- ¿Qué tipo de canal de distribución maneja usted para sus productos?
- ¿Qué cuidados se debe tener para el almacenaje del caucho natural?
- ¿Cuál cree que es el principal factor para el éxito de un negocio?

## **ANEXO 4**

### **IMÁGENES DE INIAP**





## **ANEXO 5**

### **ENCUESTA**

#### **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

Estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando una investigación de mercados para la creación de un nuevo producto zapatillas playeras ecológicas con diseños personalizados. Esta encuesta es confidencial y netamente con fines académicos.

**Nombre:**

**Estado Civil**

**Sector donde vive:**

**Correo:**

**Edad:**

**Teléfono:**

1. ¿Usted usa con frecuencia zapatillas?

SI

NO

2. ¿Con qué frecuencia compra zapatillas?

Una vez al año

Dos veces al año

Tres veces al año

Cuatro veces al año

Cinco al año

3. ¿De las siguientes tiendas de zapatillas en cual realiza sus compras?

Bora-Bora ( )

Plasticaucho ( )

Payless ( )

Salsa Shoes ( )

Otras. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto gasta anualmente en zapatillas?

Entre \$30 a \$59

Entre \$51 a \$79

Entre 80 a \$150

5. ¿Qué factores influyen al momento de escoger las zapatillas?

Precio ( )

Calidad ( )

Diversidad de Modelos ( )

Atención al Cliente ( )

Entorno Natural ( )

6. ¿Al realizar sus pagos de qué forma lo hace?

Tarjeta de Crédito

Efectivo

Cheque

7. ¿Qué tipo de material prefiere en su zapatilla?

1. Sintético (saltar a pregunta 9)

2. Natural

8. ¿Estarías dispuesto a comprar calzado ecológico?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce lugares donde vendan productos ecológicos en Santo Domingo?

SI

NO

¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada par de zapatillas ecológicas?

ENTRE \$10 a \$15

ENTRE \$16 a \$ 20

ENTRE \$21 a \$25

ENTRE \$26 a \$30

Porque? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué le gustaría que las zapatillas ecológicas le ofrezcan?

Diseños a la vanguardia de la Moda ( )

Exclusividad de Modelos ( )

Disponibilidad de Modelos ( )

Productos Personalizados ( )

12. ¿Porque medio publicitario le gustaría que se promocione las zapatillas?

Redes Sociales

Televisión

Radio

Prensa

13. ¿Prefiere comprar un producto ecológico a sintético? (¿Estaria dispuesta a comprar zapatillas que le ofrezcan los atributos señalados anteriormente (10)?)

SI

NO

Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

### PAGINA WEB



## Estimada Génesisi Matute

Gracias por contactarnos, a continuación adjuntamos la cotización solicitada, confiamos corresponder con calidad y eficiencia sus expectativas.

# COTIZACIÓN MEDIUM HTML

**\$560 USD** incluye IVA

Hasta 4 secciones principales y subsecciones ilimitadas, incluye hosting + dominio + cuentas y administración de contenidos **GRATIS** por el primer año.



**FUNDAS DE PAPEL ECOLÓGICAS**  
ELABORADAS DE MATERIALES LIBRES DE ÁRBOLES



## **Anexo 7**

### **Maquinaria**

#### **Plancha Térmica de sublimación plana SUB-PT400**

La plancha térmica de sublimación de productos personalizados es una máquina preparada para sublimar más de 60 productos de manera muy sencilla. Se podrá personalizar productos textiles, alfombrillas, llaveros, toallas, calendarios, zapatillas. Se puede adquirir accesorios intercambiables de fácil montaje. La presión será más fácil gracias al brazo superior y hará el trabajo más práctico.

#### **Tintas para sublimación**

La tinta de sublimación es compatible para varios productos carcacas, zapatillas, llaveros, camisetas etc. Los componentes de las tintas no estropean ni obturan las impresoras y tienen baja cantidad de agua, consiguiendo obtener colores deseados con el mínimo consumo son ideales para imprimir en materiales que puedan soportar altas temperaturas, asegurando una perfecta sublimación y óptima saturación.

## ANEXO 8

### COTIZACIÓN TINTA SUBLIMACIÓN



Live your image...

18 de Octubre de 2015

- \*Recargas de cartuchos a tinta toner laser
- \*Venta de tinta por litros
- \*impresoras con sistema continuo
- \*Suministros
- \*Venta, mantenimiento y reparacion de impresoras

Av. 10 de Agosto y Jorge Washington - Paseo  
Comercial Local "H" Telefono: 5101635 - 0995286621  
- 0994018757  
e-mail: estebracan@hotmail.com  
Ruc: 1308526068001  
Estela Bravo.

Estimada  
Srta. Genesis Matute  
Ciudad.-

*En respuesta a su requerimiento detallo nuestra mejor oferta de nuestros suministros. Nuestros precios como siguen:*



#### Proforma

Cantidad	Detalle	V/U	Valor Total
4	Octavos de Tinta sublimation (125ML)	15,0	60,0
1	Papel Transfer A3	45,0	45,0
<b>Total estimado de la cotizacion</b>			<b>105,0</b>

\*Nota: Estos precios NO incluyen iva.

## ANEXO 9

### COTIZACIÓN IMMSA



**IMMSA**  
Santo Domingo

**EMPRESA ECUATORIANA, PRODUCTORA  
LATEX NATURAL, CAUCHO NATURAL Y  
SECO Y GUANTES DE LATEX**  
**PROFORMA# MM-2016-103**

**Dirección:** Luz de América, Km 23

**Teléfono:** 022722017

**Fax:** 0984679017

**Correo** www.immsa.com

Cliente: Génesis Matute

Ruc: 1715447452

Dirección: Los Pambiles

Teléfono: 0995383443

CANTIDAD	PRODUCTO	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
417 KG	CAUCHO NATURAL	2,50	1.042,50
		SUBTOTAL	1.042,50
		IVA12%	125,10
		TOTAL	1.167,6

**PEDIDO:** Mensual

**TIEMPO DE ENTREGA:** A partir del pedido 5 días

**FORMA DE PAGO:** Al contado

**DOCUMENTACIÓN:** Cada entrega dispondrá de una factura autorizada por el SRI

**Ing. Rafael Fornaris Guerra**

**Gerente Comercial**

**Anexo 10**

**COTIZACIÓN PINTURA PARA ADECUAR LOCAL**

CENTRO FERRETERO "SANDRITA"		Cotización		
MATERIALES DE CONSTRUCCION		003-001-000000683		
Dir: RR MARIA DE LOURDES AV. ABRAHAM CALAZACON 10-15 Y PA		RUC: 1711218246001		
Tel: 09-9586004 - Cel: 02-2757263				
Santo Domingo:				
Modelo:	ECOSTEP	Fecha:	05-Oct-2019	
RUC:	1715447451000	Tel:	02-2746631	
Dirección:	VIA OLIVERO KM 4	Abonado:	SANDRITA	
Código	Cantidad	DESCRIPCION	P. UNITS	Total
0005146	1.00	LACA DECORLAC TRANSP.MATE.CALON		24.14
0010938	3.00	PINTU A ECONOMICO BLANCA SALON	5.2571	15.76
0005393	3.00	PINTU A PISO VERDE PENTA CALON	5.2571	15.76
<p style="text-align: center;"><b>VALIDO &amp; DIAS</b></p>				
SUMA... OCHENTA Y SIETE con 00/100 <b>CENTRO FERRETERO "SANDRITA"</b> RUC: 1711218246001 Telfs: 2757 335 / 099 585904			IVA 12%: 2.9 Total: 42.86	

## ANEXO 11

### INVERSIÓN INICIAL

#### INVERSIÓN INICIAL

ACTIVOS CORRIENTE				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
<b>Inventario inicial</b>				\$ 2.017,66
177	Inventario Inicial	\$ 11,40	\$ 2.017,66	
<b>Inventario de Suministros de oficina</b>				\$ 215,15
4	Caja de esferos	\$ 4,20	\$ 16,80	
4	Archivadores	\$ 3,90	\$ 15,60	
4	Grapadoras	\$ 3,95	\$ 15,80	
4	Perforadoras	\$ 5,60	\$ 22,40	
5	Tintas correctoras	\$ 0,85	\$ 4,25	
4	Sellos	\$ 2,60	\$ 10,40	
1	Caja cinta adhesiva	\$ 3,00	\$ 3,00	
12	Cinta de embalaje	\$ 0,85	\$ 10,20	
8	Resaltadores	\$ 0,65	\$ 5,20	
4	Goma	\$ 1,65	\$ 6,60	
5	Caja de clips	\$ 0,35	\$ 1,75	
3	Caja de grapas	\$ 0,95	\$ 2,85	
20	Carpetas con bincha	\$ 0,35	\$ 7,00	
1	Caja lápices	\$ 3,30	\$ 3,30	
8	Tinta impresora	\$ 10,00	\$ 80,00	
4	Tijeras	\$ 0,75	\$ 3,00	
1	Caja marcadores permanentes	\$ 7,00	\$ 7,00	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>\$ 2.232,81</b>

ACTIVOS PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
Equipo de Computación				\$ 3.480,00
1	Computadora de Escritorio	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	
3	Laptop	\$ 600,00	\$ 1.800,00	
1	Impresora	\$ 380,00	\$ 380,00	
Máquinas				\$ 12.300,00
1	Maquina moldeadora de suela y capellada	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	
1	Plancha Térmica de Sublimación plana SUBPT400	\$ 1.270,00	\$ 1.270,00	
1	Impresora Swagrass SG800	\$ 700,00	\$ 700,00	
4	Herramienta para ensamblar capellada	\$ 40,00	\$ 160,00	
2	Mini taladro broca 1mm	\$ 85,00	\$ 170,00	
Herramientas				\$ 520,00
2	Mesa Industrial	\$ 150,00	\$ 300,00	
10	Pintura (Tarros)	\$ 10,00	\$ 100,00	
2	Estampados	\$ 60,00	\$ 120,00	
Muebles y Enseres				\$ 2.430,00
2	Escritorios para oficina	\$ 350,00	\$ 700,00	
5	Sillas	\$ 70,00	\$ 350,00	
6	Sillones pequeños probador	\$ 60,00	\$ 360,00	
3	Espejos de pared	\$ 120,00	\$ 360,00	
1	Estanteria de Pared	\$ 200,00	\$ 200,00	
2	Estanteria de Piso	\$ 180,00	\$ 360,00	
2	Archivador	\$ 50,00	\$ 100,00	
<b>TOTAL ACTIVOS PPE</b>				<b>\$ 18.730,00</b>

<b>DEPRECIACIÓN</b>										
					<b>AÑOS</b>					
MATRIZ	# AÑOS	Valor Total	V. Residual	DEPR. ANUAL	1	2	3	4	5	Valor x depreciar
Equipo de Computación	3	\$ 3.480,00	\$ -	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00			
Compra nuevo Equipo C	3	\$ 3.828,00	\$ -	\$ 1.276,00				\$ 1.276,00	\$ 1.276,00	\$ 1.276,00
Máquinas	10	\$ 12.300,00	\$ -	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 6.150,00
Herramientas	10	\$ 520,00	\$ -	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 260,00
Muebles y Enseres	10	\$ 2.430,00	\$ -	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 1.215,00
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.685,00</b>	<b>\$ 2.685,00</b>	<b>\$ 2.685,00</b>	<b>\$ 2.801,00</b>	<b>\$ 2.801,00</b>	<b>\$ 8.901,00</b>
					<b>AÑOS</b>					
SUCURSAL	# AÑOS	Valor Total	V. Residual	DEPR. ANUAL	1	2	3	4	5	Valor x depreciar
Equipo de Computación	3	\$ 3.480,00	\$ -	\$ 1.160,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00
Máquinas 2	10	\$ 12.300,00	\$ -	\$ 1.230,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 9.840,00
Herramientas 2	10	\$ 520,00	\$ -	\$ 52,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 416,00
Muebles y Enseres 2	10	\$ 2.430,00	\$ -	\$ 243,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 1.944,00
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.685,00</b>	<b>\$ 2.685,00</b>	<b>\$ 13.360,00</b>
<b>TOTALES (Matriz + Sucursal)</b>					<b>\$ 2.685,00</b>	<b>\$ 2.685,00</b>	<b>\$ 2.685,00</b>	<b>\$ 5.486,00</b>	<b>\$ 5.486,00</b>	<b>\$ 22.261,00</b>

## ANEXO 12

### Escenario Normal

	0	1	2	3	4	5
Cantidad		4.139	4.724	7.856	8.105	8.348
Precio		\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
<b>Ventas</b>		<b>\$103.477,63</b>	<b>\$118.104,19</b>	<b>\$ 196.409,29</b>	<b>\$202.631,01</b>	<b>\$ 208.709,94</b>

### Escenario Optimista

	0	1	2	3	4	5
Cantidad		4.342	4.748	7.918	8.209	8.496
Precio		\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
<b>Ventas</b>		<b>\$108.543,03</b>	<b>\$118.709,58</b>	<b>\$ 197.953,50</b>	<b>\$205.212,91</b>	<b>\$ 212.395,36</b>

### Escenario Pesimista

	0	1	2	3	4	5
Cantidad		4.121	4.701	7.795	8.003	8.203
Precio		\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
<b>Ventas</b>		<b>\$ 103.023,68</b>	<b>\$ 117.537,35</b>	<b>\$ 194.870,79</b>	<b>\$200.070,40</b>	<b>\$ 205.072,16</b>

## **ANEXO 13**

### **COSTOS FIJOS**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Luz	\$ 1.512,00	\$ 1.563,11	\$ 1.615,94	\$ 1.670,56	\$ 1.727,02
Mantenimiento	\$ 540,00	\$ 558,25	\$ 577,12	\$ 596,63	\$ 616,79
Combustible	\$ 156,00	\$ 161,27	\$ 166,72	\$ 172,36	\$ 178,18
Arriendo	\$ 1.500,00	\$ 1.550,70	\$ 1.603,11	\$ 1.657,30	\$ 1.713,32
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 3.708,00</b>	<b>\$ 3.833,33</b>	<b>\$ 3.962,90</b>	<b>\$ 4.096,84</b>	<b>\$ 4.235,32</b>

## **ANEXO 14**

### **COSTOS VARIABLES**

<b>COSTOS VARIABLES</b>					
Mano de obra	\$ 24.074,68	\$ 26.958,42	\$ 28.306,34	\$ 30.004,72	\$ 31.805,00
Caucho natural	\$ 10.910,00	\$ 11.809,98	\$ 19.675,43	\$ 20.265,69	\$ 20.873,66
Papel Transfer	\$ 1.963,80	\$ 2.125,80	\$ 3.541,58	\$ 3.647,82	\$ 3.757,26
Tinta de sublimación	\$ 2.618,40	\$ 2.834,40	\$ 4.722,10	\$ 4.863,77	\$ 5.009,68
Barniz de poliester	\$ 2.182,00	\$ 2.362,00	\$ 3.935,09	\$ 4.053,14	\$ 4.174,73
Empaque	\$ 1.963,80	\$ 2.125,80	\$ 3.541,58	\$ 3.647,82	\$ 3.757,26
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 43.712,68</b>	<b>\$ 48.216,38</b>	<b>\$ 63.722,11</b>	<b>\$ 66.482,96</b>	<b>\$ 69.377,59</b>

## ANEXO 15

### GASTOS

#### GASTOS DE VENTAS

		1	2	3	4	5
60%	Sueldos	\$ 16.499,34	\$ 18.016,05	\$ 18.916,85	\$ 20.051,86	\$ 21.254,97
50%	Suministros de limpieza	\$ 360,00	\$ 372,17	\$ 384,75	\$ 397,75	\$ 411,20
30%	Suministros varios	\$ 162,00	\$ 167,48	\$ 173,14	\$ 178,99	\$ 185,04
60%	Servicios Básicos	\$ 1.512,00	\$ 1.563,11	\$ 1.615,94	\$ 1.670,56	\$ 1.727,02
80%	Viáticos/Movilización	\$ 80,00				
50%	Arriendo local	\$ 1.500,00	\$ 1.550,70	\$ 1.603,11	\$ 1.657,30	\$ 1.713,32
100%	Publicidad Revista Visión	\$ 5.500,00				
100%	Publicidad Redes Sociales	\$ 648,00	\$ 669,90	\$ 692,55	\$ 715,95	\$ 740,15
100%	Mantenimiento de pag web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.361,34</b>	<b>\$ 22.439,40</b>	<b>\$ 23.486,33</b>	<b>\$ 24.772,41</b>	<b>\$ 26.131,69</b>

#### GASTOS ADMINISTRATIVOS

		1	2	3	4	5
40%	Sueldos	\$ 10.999,56	\$ 12.010,70	\$ 12.611,23	\$ 13.367,91	\$ 14.169,98
50%	Suministros de limpieza	\$ 360,00	\$ 372,17	\$ 384,75	\$ 397,75	\$ 411,20
70%	Suministros varios	\$ 378,00	\$ 390,78	\$ 403,98	\$ 417,64	\$ 431,76
40%	Servicios Básicos	\$ 1.008,00	\$ 1.042,07	\$ 1.077,29	\$ 1.113,70	\$ 1.151,35
20%	Viáticos/Movilización	\$ 20,00	\$ 20,68	\$ 21,37	\$ 22,10	\$ 22,84
50%	Arriendo local	\$ 1.500,00	\$ 1.550,70	\$ 1.603,11	\$ 1.657,30	\$ 1.713,32
100%	Patente municipal, aporte Super	\$ 248,00	\$ 256,38	\$ 265,05	\$ 274,01	\$ 283,27
100%	Alarma	\$ 2.400,00	\$ 2.481,12	\$ 2.564,98	\$ 2.651,68	\$ 2.741,30
100%	Servicios de Asesoría de Contad	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.713,56</b>	<b>\$ 22.924,59</b>	<b>\$ 23.731,77</b>	<b>\$ 24.702,08</b>	<b>\$ 25.725,01</b>

## ANEXO 16

### MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

AÑO	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	\$ 56.295,13	\$ 66.052,54	\$ 128.842,96	\$ 132.060,22	\$ 135.106,43
	54,40%	55,93%	65,60%	65,17%	64,73%
MARGEN OPERATIVO	\$ 5.535,23	\$ 18.003,55	\$ 30.864,96	\$ 31.735,74	\$ 30.545,62
	5,35%	15,24%	15,71%	15,66%	14,64%

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 103.477,63	\$ 118.104,19	\$ 196.409,29	\$ 202.631,01	\$ 208.709,94
(-) Costo de Ventas	\$ 47.182,50	\$ 52.051,65	\$ 67.566,33	\$ 70.570,79	\$ 73.603,50
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 56.295,13</b>	<b>\$ 66.052,54</b>	<b>\$ 128.842,96</b>	<b>\$ 132.060,22</b>	<b>\$ 135.106,43</b>
<i>Margen Bruto</i>	54,40%	55,93%	65,60%	65,17%	64,73%
(-) Gastos administrativos	\$ 21.713,56	\$ 22.924,59	\$ 45.445,33	\$ 47.626,67	\$ 49.456,79
(-) Gastos ventas	\$ 26.361,34	\$ 22.439,40	\$ 49.847,67	\$ 47.211,81	\$ 49.618,02
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos	\$ 8.220,23	\$ 20.688,55	\$ 33.549,96	\$ 37.221,74	\$ 36.031,62
<i>Margen EBITDA</i>	7,94%	17,52%	17,08%	18,37%	17,26%
(-) Depreciación	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
<b>UAll (Utilidad antes de intereses e impuestos)</b>	<b>\$ 5.535,23</b>	<b>\$ 18.003,55</b>	<b>\$ 30.864,96</b>	<b>\$ 31.735,74</b>	<b>\$ 30.545,62</b>
<i>Margen EBIT</i>	5,35%	15,24%	15,71%	15,66%	14,64%

## ANEXO 17

### ESTADO DE RESULTADO ESCENARIO NORMAL

#### APALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 103.477,63	\$ 118.104,19	\$ 196.409,29	\$ 202.631,01	\$ 208.709,94
(-) Costo de Ventas	\$ 47.182,50	\$ 52.051,65	\$ 67.566,33	\$ 70.570,79	\$ 73.603,50
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 56.295,13</b>	<b>\$ 66.052,54</b>	<b>\$ 128.842,96</b>	<b>\$ 132.060,22</b>	<b>\$ 135.106,43</b>
<i>Margen Bruto</i>	54,40%	55,93%	65,60%	65,17%	64,73%
(-) Gastos administrativos	\$ 21.713,56	\$ 22.924,59	\$ 45.445,33	\$ 47.626,67	\$ 49.456,79
(-) Gastos ventas	\$ 26.361,34	\$ 22.439,40	\$ 49.847,67	\$ 47.211,81	\$ 49.618,02
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos	\$ 8.220,23	\$ 20.688,55	\$ 33.549,96	\$ 37.221,74	\$ 36.031,62
<i>Margen EBITDA</i>	7,94%	17,52%	17,08%	18,37%	17,26%
(-) Depreciación	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
UAll (Utilidad antes de intereses e impuestos)	\$ 5.535,23	\$ 18.003,55	\$ 30.864,96	\$ 31.735,74	\$ 30.545,62
<i>Margen EBIT</i>	5,35%	15,24%	15,71%	15,66%	14,64%
(-) Gastos no operativos					
(+) Ingresos no operativos			\$ 2.436,00		\$ 22.261,00
(-) Gastos Financieros	\$ 1.907,51	\$ 1.556,17	\$ 1.169,02	\$ 742,42	\$ 272,28
UAI (Utilidad antes de impuestos)	\$ 3.627,72	\$ 16.447,38	\$ 32.131,94	\$ 30.993,32	\$ 52.534,34
15% Participación Trabajadores		\$ 2.467,11	\$ 4.819,79	\$ 4.649,00	\$ 7.880,15
22% Impuesto a la Renta		\$ 3.075,66	\$ 6.008,67	\$ 5.795,75	\$ 9.823,92
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.627,72</b>	<b>\$ 10.904,62</b>	<b>\$ 21.303,48</b>	<b>\$ 20.548,57</b>	<b>\$ 34.830,27</b>
<i>Margen Neto</i>	3,51%	9,23%	10,85%	10,14%	16,69%

## DESAPALANCADO

	AÑOS					
	1	2	3	4	5	
Ventas	\$ 103.477,63	\$ 118.104,19	\$ 196.409,29	\$ 202.631,01	\$ 208.709,94	
(-) Costo de Ventas	\$ 47.182,50	\$ 52.051,65	\$ 67.566,33	\$ 70.570,79	\$ 73.603,50	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 56.295,13</b>	<b>\$ 66.052,54</b>	<b>\$ 128.842,96</b>	<b>\$ 132.060,22</b>	<b>\$ 135.106,43</b>	
<i>Margen Bruto</i>	54,40%	55,93%	65,60%	65,17%	64,73%	
(-) Gastos administrativos	\$ 21.713,56	\$ 22.924,59	\$ 45.445,33	\$ 47.626,67	\$ 49.456,79	
(-) Gastos ventas	\$ 26.361,34	\$ 22.439,40	\$ 49.847,67	\$ 47.211,81	\$ 49.618,02	
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos	\$ 8.220,23	\$ 20.688,55	\$ 33.549,96	\$ 37.221,74	\$ 36.031,62	
<i>Margen EBITDA</i>	7,94%	17,52%	17,08%	18,37%	17,26%	
(-) Depreciación	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00	
<b>UAI (Utilidad antes de intereses e impuestos)</b>	<b>\$ 5.535,23</b>	<b>\$ 18.003,55</b>	<b>\$ 30.864,96</b>	<b>\$ 31.735,74</b>	<b>\$ 30.545,62</b>	
<i>Margen EBIT</i>	5,35%	15,24%	15,71%	15,66%	14,64%	
(-) Gastos no operativos						
Ingresos no operativos			\$ 2.436,00		\$ 22.261,00	
<b>UAI (Utilidad antes de impuestos)</b>	<b>\$ 5.535,23</b>	<b>\$ 18.003,55</b>	<b>\$ 33.300,96</b>	<b>\$ 31.735,74</b>	<b>\$ 52.806,62</b>	
15% Participación Trabajadores		\$ 2.700,53	\$ 4.995,14	\$ 4.760,36	\$ 7.920,99	
22% Impuesto a la Renta		\$ 3.366,66	\$ 6.227,28	\$ 5.934,58	\$ 9.874,84	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 5.535,23</b>	<b>\$ 11.936,36</b>	<b>\$ 22.078,54</b>	<b>\$ 21.040,80</b>	<b>\$ 35.010,79</b>	
<i>Margen Neto</i>	5,35%	10,11%	11,24%	10,38%	16,77%	

## ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA

### APALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 108.543,03	\$ 118.709,58	\$ 197.953,50	\$ 205.212,91	\$ 212.395,36
(-) Costo de Ventas	\$ 47.178,59	\$ 52.168,94	\$ 67.844,03	\$ 71.034,83	\$ 74.266,14
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 61.364,43</b>	<b>\$ 66.540,64</b>	<b>\$ 130.109,47</b>	<b>\$ 134.178,08</b>	<b>\$ 138.129,22</b>
<i>Margen Bruto</i>	56,53%	56,05%	65,73%	65,38%	65,03%
(-) Gastos administrativos	\$ 21.713,56	\$ 22.924,59	\$ 45.445,33	\$ 47.626,67	\$ 49.456,79
(-) Gastos ventas	\$ 26.361,34	\$ 22.439,40	\$ 49.847,67	\$ 47.211,81	\$ 49.618,02
<b>Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos</b>	<b>\$ 13.289,54</b>	<b>\$ 21.176,65</b>	<b>\$ 34.816,46</b>	<b>\$ 39.339,60</b>	<b>\$ 39.054,41</b>
<i>Margen EBITDA</i>	12,24%	17,84%	17,59%	19,17%	18,39%
(-) Depreciación	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
<b>UAll (Utilidad antes de intereses e impuestos)</b>	<b>\$ 10.604,54</b>	<b>\$ 18.491,65</b>	<b>\$ 32.131,46</b>	<b>\$ 33.853,60</b>	<b>\$ 33.568,41</b>
<i>Margen EBIT</i>	9,77%	15,58%	16,23%	16,50%	15,80%
(-) Gastos no operativos					
(+) Ingresos no operativos			\$ 2.436,00		\$ 22.261,00
(-) Gastos Financieros	\$ 1.810,59	\$ 1.477,11	\$ 1.109,65	\$ 704,71	\$ 258,46
<b>UAI (Utilidad antes de impuestos)</b>	<b>\$ 8.793,95</b>	<b>\$ 17.014,54</b>	<b>\$ 33.457,81</b>	<b>\$ 33.148,89</b>	<b>\$ 55.570,95</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 2.552,18	\$ 5.018,67	\$ 4.972,33	\$ 8.335,64
22% Impuesto a la Renta		\$ 3.181,72	\$ 6.256,61	\$ 6.198,84	\$ 10.391,77
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 8.793,95</b>	<b>\$ 11.280,64</b>	<b>\$ 22.182,53</b>	<b>\$ 21.977,71</b>	<b>\$ 36.843,54</b>
<i>Margen Neto</i>	8,10%	9,50%	11,21%	10,71%	17,35%

## DESAPALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 108.543,03	\$ 118.709,58	\$ 197.953,50	\$ 205.212,91	\$ 212.395,36
(-) Costo de Ventas	\$ 47.178,59	\$ 52.168,94	\$ 67.844,03	\$ 71.034,83	\$ 74.266,14
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 61.364,43</b>	<b>\$ 66.540,64</b>	<b>\$ 130.109,47</b>	<b>\$ 134.178,08</b>	<b>\$ 138.129,22</b>
<i>Margen Bruto</i>	56,53%	56,05%	65,73%	65,38%	65,03%
(-) Gastos administrativos	\$ 21.713,56	\$ 22.924,59	\$ 45.445,33	\$ 47.626,67	\$ 49.456,79
(-) Gastos ventas	\$ 26.361,34	\$ 22.439,40	\$ 49.847,67	\$ 47.211,81	\$ 49.618,02
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos	\$ 13.289,54	\$ 21.176,65	\$ 34.816,46	\$ 39.339,60	\$ 39.054,41
<i>Margen EBITDA</i>	12,24%	17,84%	17,59%	19,17%	18,39%
(-) Depreciación	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
UAI (Utilidad antes de intereses e impuestos)	\$ 10.604,54	\$ 18.491,65	\$ 32.131,46	\$ 33.853,60	\$ 33.568,41
<i>Margen EBIT</i>	9,77%	15,58%	16,23%	16,50%	15,80%
(-) Gastos no operativos					
Ingresos no operativos			\$ 2.436,00		\$ 22.261,00
UAI (Utilidad antes de impuestos)	\$ 10.604,54	\$ 18.491,65	\$ 34.567,46	\$ 33.853,60	\$ 55.829,41
15% Participación Trabajadores		\$ 2.773,75	\$ 5.185,12	\$ 5.078,04	\$ 8.374,41
22% Impuesto a la Renta		\$ 3.457,94	\$ 6.464,12	\$ 6.330,62	\$ 10.440,10
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 10.604,54</b>	<b>\$ 12.259,97</b>	<b>\$ 22.918,23</b>	<b>\$ 22.444,94</b>	<b>\$ 37.014,90</b>
<i>Margen Neto</i>	9,77%	10,33%	11,58%	10,94%	17,43%

## ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA

### APALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 103.023,68	\$ 117.537,35	\$ 194.870,79	\$ 200.070,40	\$ 205.072,16
(-) Costo de Ventas	\$ 47.179,66	\$ 51.951,31	\$ 67.289,66	\$ 70.110,59	\$ 72.949,45
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 55.844,03</b>	<b>\$ 65.586,04</b>	<b>\$ 127.581,14</b>	<b>\$ 129.959,81</b>	<b>\$ 132.122,71</b>
<i>Margen Bruto</i>	54,21%	55,80%	65,47%	64,96%	64,43%
(-) Gastos administrativos	\$ 21.713,56	\$ 22.924,59	\$ 45.445,33	\$ 47.626,67	\$ 49.456,79
(-) Gastos ventas	\$ 26.361,34	\$ 22.439,40	\$ 49.847,67	\$ 47.211,81	\$ 49.618,02
<b>Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos</b>	<b>\$ 7.769,13</b>	<b>\$ 20.222,05</b>	<b>\$ 32.288,14</b>	<b>\$ 35.121,34</b>	<b>\$ 33.047,90</b>
<i>Margen EBITDA</i>	7,54%	17,20%	16,57%	17,55%	16,12%
(-) Depreciación	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
<b>UAI (Utilidad antes de intereses e impuestos)</b>	<b>\$ 5.084,13</b>	<b>\$ 17.537,05</b>	<b>\$ 29.603,14</b>	<b>\$ 29.635,34</b>	<b>\$ 27.561,90</b>
<i>Margen EBIT</i>	4,93%	14,92%	15,19%	14,81%	13,44%
(-) Gastos no operativos					
(+) Ingresos no operativos			\$ 2.436,00		\$ 22.261,00
(-) Gastos Financieros	\$ 1.937,96	\$ 1.581,00	\$ 1.187,69	\$ 754,25	\$ 276,64
<b>UAI (Utilidad antes de impuestos)</b>	<b>\$ 3.146,17</b>	<b>\$ 15.956,05</b>	<b>\$ 30.851,45</b>	<b>\$ 28.881,09</b>	<b>\$ 49.546,26</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 2.393,41	\$ 4.627,72	\$ 4.332,16	\$ 7.431,94
22% Impuesto a la Renta		\$ 2.983,78	\$ 5.769,22	\$ 5.400,76	\$ 9.265,15
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.146,17</b>	<b>\$ 10.578,86</b>	<b>\$ 20.454,51</b>	<b>\$ 19.148,16</b>	<b>\$ 32.849,17</b>
<i>Margen Neto</i>	3,05%	9,00%	10,50%	9,57%	16,02%

## DESAPALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 103.023,68	\$ 117.537,35	\$ 194.870,79	\$ 200.070,40	\$ 205.072,16
(-) Costo de Ventas	\$ 47.179,66	\$ 51.951,31	\$ 67.289,66	\$ 70.110,59	\$ 72.949,45
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 55.844,03</b>	<b>\$ 65.586,04</b>	<b>\$ 127.581,14</b>	<b>\$ 129.959,81</b>	<b>\$ 132.122,71</b>
<i>Margen Bruto</i>	54,21%	55,80%	65,47%	64,96%	64,43%
(-) Gastos administrativos	\$ 21.713,56	\$ 22.924,59	\$ 45.445,33	\$ 47.626,67	\$ 49.456,79
(-) Gastos ventas	\$ 26.361,34	\$ 22.439,40	\$ 49.847,67	\$ 47.211,81	\$ 49.618,02
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos	\$ 7.769,13	\$ 20.222,05	\$ 32.288,14	\$ 35.121,34	\$ 33.047,90
<i>Margen EBITDA</i>	7,54%	17,20%	16,57%	17,55%	16,12%
(-) Depreciación	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
<b>UAll (Utilidad antes de intereses e impuestos)</b>	<b>\$ 5.084,13</b>	<b>\$ 17.537,05</b>	<b>\$ 29.603,14</b>	<b>\$ 29.635,34</b>	<b>\$ 27.561,90</b>
<i>Margen EBIT</i>	4,93%	14,92%	15,19%	14,81%	13,44%
(-) Gastos no operativos					
Ingresos no operativos			\$ 2.436,00		\$ 22.261,00
<b>UAI (Utilidad antes de impuestos)</b>	<b>\$ 5.084,13</b>	<b>\$ 17.537,05</b>	<b>\$ 32.039,14</b>	<b>\$ 29.635,34</b>	<b>\$ 49.822,90</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 2.630,56	\$ 4.805,87	\$ 4.445,30	\$ 7.473,43
22% Impuesto a la Renta		\$ 3.279,43	\$ 5.991,32	\$ 5.541,81	\$ 9.316,88
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 5.084,13</b>	<b>\$ 11.627,06</b>	<b>\$ 21.241,95</b>	<b>\$ 19.648,23</b>	<b>\$ 33.032,58</b>
<i>Margen Neto</i>	4,93%	9,89%	10,90%	9,82%	16,11%

## ANEXO 18

### BALANCE GENERAL APALANCADO

#### APALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>					
Activos Corrientes					
Efectivo	\$ 25.717,33	\$ 40.700,74	\$ 42.139,00	\$ 62.985,78	\$ 105.425,17
Cuentas por cobrar	\$ 3.176,00	\$ 3.149,33	\$ 5.246,78	\$ 5.404,18	\$ 5.566,31
Inventario de Materia Prima Directa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Producto Terminado	\$ 238,18	\$ 228,29	\$ 296,86	\$ 309,56	\$ 322,86
Inventario Suminst. Of.	\$ 225,91	\$ 237,20	\$ 249,06	\$ 261,52	\$ 274,59
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 29.357,42</b>	<b>\$ 44.315,56</b>	<b>\$ 47.931,70</b>	<b>\$ 68.961,04</b>	<b>\$ 111.588,93</b>
Activos Propiedad Planta y Equipo					
Equipo de Computación	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 7.308,00	\$ 7.308,00	\$ 7.308,00
(-) Depr. Equipo compt.	\$ (1.160,00)	\$ (2.320,00)	\$ (3.480,00)	\$ (4.756,00)	\$ (6.032,00)
			\$ -	\$ -	\$ -
Máquinas	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00
(-) Depr. Maquinaria	\$ (1.230,00)	\$ (2.460,00)	\$ (3.690,00)	\$ (4.920,00)	\$ (6.150,00)
Herramientas	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
(-) Depr. Herramientas	\$ (52,00)	\$ (104,00)	\$ (156,00)	\$ (208,00)	\$ (260,00)
Muebles y Enseres	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00
(-) Depr. Muebles y Enseres	\$ (243,00)	\$ (486,00)	\$ (729,00)	\$ (972,00)	\$ (1.215,00)
Equipo de Computación (Sucursal)			\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00
(-) Depr. Equipo compt. (Sucursal)			\$ -	\$ (1.160,00)	\$ (2.320,00)
Máquinas (Sucursal)			\$ 12.300,00	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00
(-) Depr. Maquinaria (Sucursal)			\$ -	\$ (1.230,00)	\$ (2.460,00)
Herramientas (Sucursal)			\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
(-) Depr. Herramientas (Sucursal)			\$ -	\$ (52,00)	\$ (104,00)
Muebles y Enseres (Sucursal)			\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00
(-) Depr. Muebles y Enseres (Sucursal)			\$ -	\$ (243,00)	\$ (486,00)
<b>Total Activos Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>\$ 16.045,00</b>	<b>\$ 13.360,00</b>	<b>\$ 33.233,00</b>	<b>\$ 27.747,00</b>	<b>\$ 22.261,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 45.402,42</b>	<b>\$ 57.675,56</b>	<b>\$ 81.164,70</b>	<b>\$ 96.708,04</b>	<b>\$ 133.849,93</b>

<b>PASIVOS</b>										
Pasivos Corto Plazo										
Impuestos por pagar	\$	-	\$	3.075,66	\$	6.008,67	\$	5.795,75	\$	9.823,92
Participación trabajadores por pagar	\$	-	\$	2.467,11	\$	4.819,79	\$	4.649,00	\$	7.880,15
IESS por pagar	\$	3.945,85	\$	4.143,14	\$	4.350,30	\$	4.567,82	\$	4.796,21
Cuentas por pagar	\$	4.525,48	\$	4.337,48	\$	5.640,42	\$	5.881,65	\$	6.058,10
Intereses por pagar	\$	1.556,17	\$	1.169,02	\$	742,42	\$	272,28		
Documento por pagar	\$	3.796,38	\$	4.183,53	\$	4.610,13	\$	5.080,27	\$	-
<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>	\$	<b>13.823,88</b>	\$	<b>19.375,94</b>	\$	<b>26.171,73</b>	\$	<b>26.246,76</b>	\$	<b>28.558,38</b>
Pasivos Largo Plazo										
Deuda Largo plazo	\$	13.873,92	\$	9.690,39	\$	5.080,27	\$	-	\$	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$	<b>27.697,80</b>	\$	<b>29.066,33</b>	\$	<b>31.252,00</b>	\$	<b>26.246,76</b>	\$	<b>28.558,38</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital	\$	14.076,89	\$	14.076,89	\$	14.076,89	\$	14.076,89	\$	14.076,89
Utilidades retenidas	\$	3.627,72	\$	14.532,34	\$	35.835,82	\$	56.384,39	\$	91.214,66
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	<b>17.704,62</b>	\$	<b>28.609,23</b>	\$	<b>49.912,71</b>	\$	<b>70.461,28</b>	\$	<b>105.291,55</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	\$	<b>45.402,42</b>	\$	<b>57.675,56</b>	\$	<b>81.164,70</b>	\$	<b>96.708,04</b>	\$	<b>133.849,93</b>

## BALANCE GENERAL DESAPALANCADO

### DESAPALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>					
Activos Corrientes					
Efectivo	\$ 29.513,71	\$ 50.236,82	\$ 56.929,79	\$ 83.205,31	\$ 131.019,32
Cuentas por cobrar	\$ 3.176,00	\$ 3.149,33	\$ 5.246,78	\$ 5.404,18	\$ 5.566,31
Inventario de Materia Prima Directa	\$ 238,18	\$ 228,29	\$ 296,86	\$ 309,56	\$ 322,86
Inventario Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Suminst. Of.	\$ 225,91	\$ 237,20	\$ 249,06	\$ 261,52	\$ 274,59
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 33.153,80</b>	<b>\$ 53.851,64</b>	<b>\$ 62.722,50</b>	<b>\$ 89.180,57</b>	<b>\$ 137.183,08</b>
Activos Propiedad Planta y Equipo					
Equipo de Computación	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 7.308,00	\$ 7.308,00	\$ 7.308,00
(-) Depr. Equipo compt.	\$ (1.160,00)	\$ (2.320,00)	\$ (3.480,00)	\$ (4.756,00)	\$ (6.032,00)
Máquinas	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00
(-) Depr. Maquinaria	\$ (1.230,00)	\$ (2.460,00)	\$ (3.690,00)	\$ (4.920,00)	\$ (6.150,00)
Herramientas	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
(-) Depr. Herramientas	\$ (52,00)	\$ (104,00)	\$ (156,00)	\$ (208,00)	\$ (260,00)
Muebles y Enseres	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00
(-) Depr. Muebles y Enseres	\$ (243,00)	\$ (486,00)	\$ (729,00)	\$ (972,00)	\$ (1.215,00)
Equipo de Computación (Sucursal)			\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00
(-) Depr. Equipo compt.				\$ (1.160,00)	\$ (2.320,00)
Máquinas (Sucursal)			\$ 12.300,00	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00
(-) Depr. Maquinaria				\$ (1.230,00)	\$ (2.460,00)
Herramientas (Sucursal)			\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
(-) Depr. Herramientas				\$ (52,00)	\$ (104,00)
Muebles y Enseres (Sucursal)			\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00
(-) Depr. Muebles y Enseres				\$ (243,00)	\$ (486,00)
<b>Total Activos Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>\$ 16.045,00</b>	<b>\$ 13.360,00</b>	<b>\$ 33.233,00</b>	<b>\$ 27.747,00</b>	<b>\$ 22.261,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 49.198,80</b>	<b>\$ 67.211,64</b>	<b>\$ 95.955,50</b>	<b>\$ 116.927,57</b>	<b>\$ 159.444,08</b>

<b>PASIVOS</b>										
Pasivos Corto Plazo										
Impuestos por pagar	\$	-	\$	3.366,66	\$	6.227,28	\$	5.934,58	\$	9.874,84
Participación trabajadores por pagar	\$	-	\$	2.700,53	\$	4.995,14	\$	4.760,36	\$	7.920,99
Cuentas por pagar	\$	4.525,48	\$	4.337,48	\$	5.640,42	\$	5.881,65	\$	6.058,10
IESS por pagar	\$	3.945,85	\$	4.143,14	\$	4.350,30	\$	4.567,82	\$	4.796,21
Intereses por pagar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Documento por pagar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>	\$	<b>8.471,34</b>	\$	<b>14.547,82</b>	\$	<b>21.213,14</b>	\$	<b>21.144,41</b>	\$	<b>28.650,14</b>
Pasivos Largo Plazo										
Deuda Largo plazo	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$	<b>8.471,34</b>	\$	<b>14.547,82</b>	\$	<b>21.213,14</b>	\$	<b>21.144,41</b>	\$	<b>28.650,14</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital	\$	35.192,23	\$	35.192,23	\$	35.192,23	\$	35.192,23	\$	35.192,23
Utilidades retenidas	\$	5.535,23	\$	17.471,59	\$	39.550,13	\$	60.590,92	\$	95.601,71
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	<b>40.727,46</b>	\$	<b>52.663,82</b>	\$	<b>74.742,36</b>	\$	<b>95.783,15</b>	\$	<b>130.793,94</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	\$	<b>49.198,80</b>	\$	<b>67.211,64</b>	\$	<b>95.955,50</b>	\$	<b>116.927,57</b>	\$	<b>159.444,08</b>

## ANEXO 19

### FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PROYECTADO

#### APALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>					
Utilidad Neta	\$ 3.627,72	\$ 10.904,62	\$ 21.303,48	\$ 20.548,57	\$ 34.830,27
Depreciaciones	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
Ctas. X Cobrar	\$ (3.176,00)	\$ 26,67	\$ (2.097,45)	\$ (157,40)	\$ (162,13)
Δ Inventario de Materia Prima Directa	\$ 1.779,48	\$ 9,90	\$ (68,58)	\$ (12,70)	\$ (13,30)
▲ Inventario Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministro de ofc.	\$ (10,76)	\$ (11,30)	\$ (11,86)	\$ (12,45)	\$ (13,08)
Δ Ctas. X Pagar	\$ 4.525,48	\$ (188,01)	\$ 1.302,94	\$ 241,23	\$ 176,45
Δ Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 3.075,66	\$ 2.933,01	\$ (212,92)	\$ 4.028,17
IESS por pagar	\$ 3.945,85	\$ 197,29	\$ 207,16	\$ 217,52	\$ 228,39
Δ Participación de trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.467,11	\$ 2.352,68	\$ (170,79)	\$ 3.231,15
Δ TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ 13.376,78	\$ 19.166,94	\$ 28.606,38	\$ 25.927,05	\$ 47.791,93
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>					
Compra de activos fijos					
Equipo de Computación	\$ -	\$ -	\$ (3.828,00)	\$ -	\$ -
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Herramientas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computación (Sucursal)			\$ (3.480,00)	\$ -	\$ -
Máquinas (Sucursal)			\$ (12.300,00)	\$ -	\$ -
Herramientas (Sucursal)			\$ (520,00)	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres (Sucursal)			\$ (2.430,00)	\$ -	\$ -
Gastos de Constitución	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ (22.558,00)	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>					
Documento por pagar	\$ 3.796,38	\$ 387,15	\$ 426,60	\$ 470,14	\$ (5.080,27)
Intereses por pagar	\$ 1.556,17	\$ (387,15)	\$ (426,60)	\$ (470,14)	\$ (272,28)
Deuda LP	\$ (7.241,42)	\$ (4.183,53)	\$ (4.610,13)	\$ (5.080,27)	\$ -
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ (1.888,87)	\$ (4.183,53)	\$ (4.610,13)	\$ (5.080,27)	\$ (5.352,55)
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ 11.487,91	\$ 14.983,41	\$ 1.438,26	\$ 20.846,79	\$ 42.439,38
<b>Efectivo Inicial</b>	\$ 14.229,42	\$ 25.717,33	\$ 40.700,74	\$ 42.139,00	\$ 62.985,78
<b>Efectivo Final</b>	\$ 25.717,33	\$ 40.700,74	\$ 42.139,00	\$ 62.985,78	\$ 105.425,17

**DESAPALANCADO**

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>					
Utilidad Neta	\$ 5.535,23	\$ 11.936,36	\$ 22.078,54	\$ 21.040,80	\$ 35.010,79
Depreciaciones	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
Ctas. X Cobrar	\$ (3.176,00)	\$ 26,67	\$ (2.097,45)	\$ (157,40)	\$ (162,13)
Δ Inventario de Materia Prima Directa	\$ (238,18)	\$ 9,90	\$ (68,58)	\$ (12,70)	\$ (13,30)
▲ Inventario Producto Terminado	\$ 2.017,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministro de ofc.	\$ (10,76)	\$ (11,30)	\$ (11,86)	\$ (12,45)	\$ (13,08)
Δ Ctas. X Pagar	\$ 4.525,48	\$ (188,01)	\$ 1.302,94	\$ 241,23	\$ 176,45
Δ Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 3.366,66	\$ 2.860,62	\$ (292,70)	\$ 3.940,25
IESS por pagar	\$ 3.945,85	\$ 197,29	\$ 207,16	\$ 217,52	\$ 228,39
Δ Participacion de trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.700,53	\$ 2.294,61	\$ (234,78)	\$ 3.160,63
Δ TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ 15.284,29	\$ 20.723,11	\$ 29.250,97	\$ 26.275,51	\$ 47.814,01
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>					
Compra de activos fijos					
Equipo de Computación	\$ -	\$ -	\$ (3.828,00)	\$ -	\$ -
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Herramientas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computación (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (3.480,00)	\$ -	\$ -
Máquinas (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (12.300,00)	\$ -	\$ -
Herramientas (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (520,00)	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (2.430,00)	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -22.558,00	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>					
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ 15.284,29	\$ 20.723,11	\$ 6.692,97	\$ 26.275,51	\$ 47.814,01
<b>Efectivo Inicial</b>	\$ 14.229,42	\$ 29.513,71	\$ 50.236,82	\$ 56.929,79	\$ 83.205,31
<b>Efectivo Final</b>	\$ 29.513,71	\$ 50.236,82	\$ 56.929,79	\$ 83.205,31	\$ 131.019,32

## FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

### APALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>					
Utilidad Neta	\$ 8.793,95	\$ 11.280,64	\$ 22.182,53	\$ 21.977,71	\$ 36.843,54
Depreciaciones	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
Ctas. X Cobrar	\$ (3.386,40)	\$ 221,78	\$ (2.123,46)	\$ (185,08)	\$ (191,56)
Δ Inventario de Materia Prima Directa	\$ 1.713,85	\$ 13,35	\$ (69,35)	\$ (13,52)	\$ (14,17)
▲ Inventario Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministro de ofc.	\$ (10,76)	\$ (11,30)	\$ (11,86)	\$ (12,45)	\$ (13,08)
Δ Ctas. X Pagar	\$ 4.607,33	\$ (261,25)	\$ 1.317,57	\$ 256,80	\$ 207,22
Δ Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 3.181,72	\$ 3.074,89	\$ (57,77)	\$ 4.192,93
IESS por pagar	\$ 3.945,85	\$ 197,29	\$ 207,16	\$ 217,52	\$ 228,39
Δ Participación de trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.552,18	\$ 2.466,49	\$ (46,34)	\$ 3.363,31
Δ TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ 18.348,82	\$ 19.859,42	\$ 29.728,98	\$ 27.622,87	\$ 50.102,57
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>					
Compra de activos fijos					
Equipo de Computación	\$ -	\$ -	\$ (3.828,00)	\$ -	\$ -
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Herramientas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computación (Sucursal)			\$ (3.480,00)	\$ -	\$ -
Máquinas (Sucursal)			\$ (12.300,00)	\$ -	\$ -
Herramientas (Sucursal)			\$ (520,00)	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres (Sucursal)			\$ (2.430,00)	\$ -	\$ -
Gastos de Constitución	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ (22.558,00)	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>					
Documento por pagar	\$ 3.603,52	\$ 367,46	\$ 404,94	\$ 446,25	\$ (4.822,17)
Intereses por pagar	\$ 1.477,11	\$ (367,46)	\$ (404,94)	\$ (446,25)	\$ (258,46)
Deuda LP	\$ (6.873,58)	\$ (3.970,98)	\$ (4.375,92)	\$ (4.822,17)	\$ -
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ (1.792,95)	\$ (3.970,98)	\$ (4.375,92)	\$ (4.822,17)	\$ (5.080,63)
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ 16.555,87	\$ 15.888,45	\$ 2.795,06	\$ 22.800,70	\$ 45.021,94
<b>Efectivo Inicial</b>	\$ 12.503,31	\$ 29.059,18	\$ 44.947,62	\$ 47.742,68	\$ 70.543,39
<b>Efectivo Final</b>	\$ 29.059,18	\$ 44.947,62	\$ 47.742,68	\$ 70.543,39	\$ 115.565,33

## DESAPALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>					
Utilidad Neta	\$ 10.604,54	\$ 12.259,97	\$ 22.918,23	\$ 22.444,94	\$ 37.014,90
Depreciaciones	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
Ctas. X Cobrar	\$ (3.386,40)	\$ 221,78	\$ (2.123,46)	\$ (185,08)	\$ (191,56)
Δ Inventario de Materia Prima Directa	\$ (242,09)	\$ 13,35	\$ (69,35)	\$ (13,52)	\$ (14,17)
▲ Inventario Producto Terminado	\$ 1.955,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministro de ofc.	\$ (10,76)	\$ (11,30)	\$ (11,86)	\$ (12,45)	\$ (13,08)
Δ Ctas. X Pagar	\$ 4.607,33	\$ (261,25)	\$ 1.317,57	\$ 256,80	\$ 207,22
Δ Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 3.457,94	\$ 3.006,18	\$ (133,49)	\$ 4.109,48
IESS por pagar	\$ 3.945,85	\$ 197,29	\$ 207,16	\$ 217,52	\$ 228,39
▲ Participación de trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.773,75	\$ 2.411,37	\$ (107,08)	\$ 3.296,37
Δ TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ 20.159,41	\$ 21.336,53	\$ 30.340,84	\$ 27.953,63	\$ 50.123,54
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>					
Compra de activos fijos					
Equipo de Computación	\$ -	\$ -	\$ (3.828,00)	\$ -	\$ -
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Herramientas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computación (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (3.480,00)	\$ -	\$ -
Máquinas (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (12.300,00)	\$ -	\$ -
Herramientas (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (520,00)	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (2.430,00)	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -22.558,00	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>					
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ 20.159,41	\$ 21.336,53	\$ 7.782,84	\$ 27.953,63	\$ 50.123,54
<b>Efectivo Inicial</b>	\$ 12.503,31	\$ 32.662,72	\$ 53.999,25	\$ 61.782,09	\$ 89.735,72
<b>Efectivo Final</b>	\$ 32.662,72	\$ 53.999,25	\$ 61.782,09	\$ 89.735,72	\$ 139.859,26

## FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

### APALANCADO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>					
Utilidad Neta	\$ 3.146,17	\$ 10.578,86	\$ 20.454,51	\$ 19.148,16	\$ 32.849,17
Depreciaciones	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
Ctas. X Cobrar	\$ (3.200,00)	\$ 65,96	\$ (2.071,60)	\$ (130,14)	\$ (133,39)
Δ Inventario de Materia Prima Directa	\$ 1.785,40	\$ 13,19	\$ (67,81)	\$ (11,89)	\$ (12,45)
▲ Inventario Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministro de ofc.	\$ (10,76)	\$ (11,30)	\$ (11,86)	\$ (12,45)	\$ (13,08)
Δ Ctas. X Pagar	\$ 4.579,50	\$ (250,62)	\$ 1.288,40	\$ 225,90	\$ 146,08
Δ Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 2.983,78	\$ 2.785,44	\$ (368,46)	\$ 3.864,39
Δ IESS por pagar	\$ 3.945,85	\$ 197,29	\$ 207,16	\$ 217,52	\$ 228,39
Δ Participacion de trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.393,41	\$ 2.234,31	\$ (295,55)	\$ 3.099,78
Δ TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ 12.931,16	\$ 18.655,58	\$ 27.503,54	\$ 24.259,08	\$ 45.514,88
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>					
Compra de activos fijos					
Equipo de Computación	\$ -	\$ -	\$ (3.828,00)	\$ -	\$ -
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Herramientas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computación (Sucursal)			\$ (3.480,00)	\$ -	\$ -
Máquinas (Sucursal)			\$ (12.300,00)	\$ -	\$ -
Herramientas (Sucursal)			\$ (520,00)	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres (Sucursal)			\$ (2.430,00)	\$ -	\$ -
Gastos de Constitución	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ (22.558,00)	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>					
Documento por pagar	\$ 3.856,99	\$ 393,31	\$ 433,44	\$ 477,61	\$ (5.161,35)
Intereses por pagar	\$ 1.581,00	\$ (393,31)	\$ (433,44)	\$ (477,61)	\$ (276,64)
Deuda LP	\$ (7.357,02)	\$ (4.250,30)	\$ (4.683,74)	\$ (5.161,35)	\$ -
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ (1.919,02)	\$ (4.250,30)	\$ (4.683,74)	\$ (5.161,35)	\$ (5.437,99)
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>					
Efectivo Inicial	\$ 11.012,14	\$ 14.405,27	\$ 261,80	\$ 19.097,72	\$ 40.076,88
Efectivo Final	\$ 14.782,46	\$ 25.794,60	\$ 40.199,87	\$ 40.461,67	\$ 59.559,39
Efectivo Final	\$ 25.794,60	\$ 40.199,87	\$ 40.461,67	\$ 59.559,39	\$ 99.636,27

**DESAPALANCADO**

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>					
Utilidad Neta	\$ 5.084,13	\$ 11.627,06	\$ 21.241,95	\$ 19.648,23	\$ 33.032,58
Depreciaciones	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 2.685,00	\$ 5.486,00	\$ 5.486,00
Ctas. X Cobrar	\$ (3.200,00)	\$ 65,96	\$ (2.071,60)	\$ (130,14)	\$ (133,39)
Δ Inventario de Materia Prima Directa	\$ (241,03)	\$ 13,19	\$ (67,81)	\$ (11,89)	\$ (12,45)
▲ Inventario Producto Terminado	\$ 2.026,43	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministro de ofc.	\$ (10,76)	\$ (11,30)	\$ (11,86)	\$ (12,45)	\$ (13,08)
Δ Ctas. X Pagar	\$ 4.579,50	\$ (250,62)	\$ 1.288,40	\$ 225,90	\$ 146,08
Δ Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 3.279,43	\$ 2.711,89	\$ (449,51)	\$ 3.775,07
Δ IESS por pagar	\$ 3.945,85	\$ 197,29	\$ 207,16	\$ 217,52	\$ 228,39
Δ Participacion de trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.630,56	\$ 2.175,31	\$ (360,57)	\$ 3.028,13
Δ TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ 14.869,12	\$ 20.236,58	\$ 28.158,44	\$ 24.613,08	\$ 45.537,34
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>					
Compra de activos fijos					
Equipo de Computación	\$ -	\$ -	\$ (3.828,00)	\$ -	\$ -
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Herramientas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computación (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (3.480,00)	\$ -	\$ -
Máquinas (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (12.300,00)	\$ -	\$ -
Herramientas (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (520,00)	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres (Sucursal)	\$ -	\$ -	\$ (2.430,00)	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -22.558,00	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>					
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ 14.869,12	\$ 20.236,58	\$ 5.600,44	\$ 24.613,08	\$ 45.537,34
<b>Efectivo Inicial</b>	\$ 14.782,46	\$ 29.651,58	\$ 49.888,16	\$ 55.488,59	\$ 80.101,67
<b>Efectivo Final</b>	\$ 29.651,58	\$ 49.888,16	\$ 55.488,59	\$ 80.101,67	\$ 125.639,01

## ANEXO 20

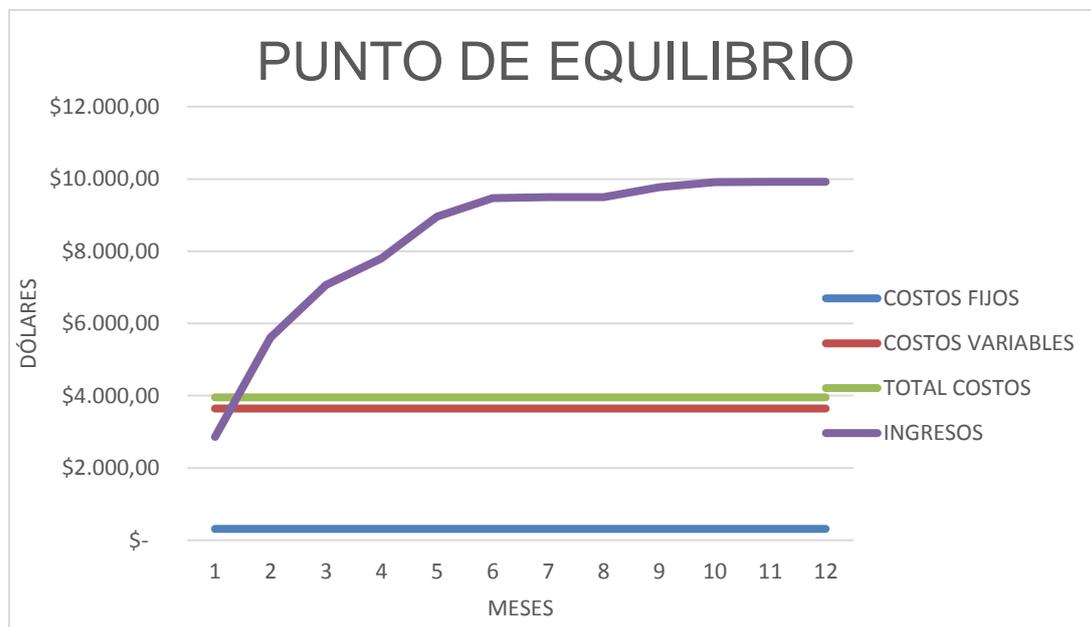
### Punto de equilibrio en unidades

Precio unitario	\$	25,00
Costo Variable unitario	\$	10,51
Costo Fijo	\$	3.708,00
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES</b>		<b>256</b>

### Punto de equilibrio en dólares

Ventas (1° año)	\$	103.477,63
Costo Variable Total (1° año)	\$	43.712,68
Costo Fijo Total (1° año)	\$	3.708,00
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO DÓLARES</b>		<b>\$ 6.420,07</b>

### Gráfico de Punto de equilibrio





	7	8	9	10	11	12
\$	126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00
\$	45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
\$	13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00
\$	125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
\$	309,00	\$ 309,00	\$ 309,00	\$ 309,00	\$ 309,00	\$ 309,00
\$	2.006,22	\$ 2.006,22	\$ 2.006,22	\$ 2.006,22	\$ 2.006,22	\$ 2.006,22
\$	909,17	\$ 909,17	\$ 909,17	\$ 909,17	\$ 909,17	\$ 909,17
\$	163,65	\$ 163,65	\$ 163,65	\$ 163,65	\$ 163,65	\$ 163,65
\$	218,20	\$ 218,20	\$ 218,20	\$ 218,20	\$ 218,20	\$ 218,20
\$	181,83	\$ 181,83	\$ 181,83	\$ 181,83	\$ 181,83	\$ 181,83
\$	163,65	\$ 163,65	\$ 163,65	\$ 163,65	\$ 163,65	\$ 163,65
\$	3.642,72	\$ 3.642,72	\$ 3.642,72	\$ 3.642,72	\$ 3.642,72	\$ 3.642,72
\$	3.951,72	\$ 3.951,72	\$ 3.951,72	\$ 3.951,72	\$ 3.951,72	\$ 3.951,72

<b>GASTOS</b>								
<i>Gastos de Permisos de funcionamiento</i>								
Registro de marca	\$	116,00						
Registro mercantil	\$	17,00						
Permiso de bomberos	\$	120,00						
Permisos municipales	\$	240,00						
<i>Gastos de adecuamiento de planta y oficinas</i>								
Local comercial	\$	1.800,00						
Divisiones Gypsum	\$	350,00						
Lamparas	\$	150,00						
Mano de Obra adecuación	\$	500,00						
Gigantografía	\$	120,00						
Pintura (Tarros)	\$	300,00						
Estampados	\$	180,00						
Cuentas canceladas	\$	-	\$ 2.017,66	\$ 2.906,80	\$ 3.419,76	\$ 3.647,74	\$ 4.331,70	
Sueldos	\$	2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	
Suministros de limpieza	\$	60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	
Suministros varios	\$	45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	
Servicios Básicos	\$	210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	
Viáticos/Movilización	\$	100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	
Publicidad Televisión	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	6.000,00
Publicidad Redes Sociales	\$	648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	
Mantenimiento de pag web	\$	100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	
<b>EGRESO MENSUAL</b>	<b>\$</b>	<b>3.893,00</b>	<b>\$ 3.454,57</b>	<b>\$ 5.472,23</b>	<b>\$ 6.361,37</b>	<b>\$ 6.874,34</b>	<b>\$ 7.102,32</b>	<b>\$ 13.786,27</b>
<hr/>								
INGRESO MENSUAL	\$	2.858,55	\$ 5.606,38	\$ 7.063,32	\$ 7.801,17	\$ 8.959,06	\$ 9.472,95	
(-) EGRESO MENSUAL	\$	3.893,00	\$ 3.454,57	\$ 5.472,23	\$ 6.361,37	\$ 6.874,34	\$ 7.102,32	\$ 13.786,27
<b>SALDO</b>	<b>\$</b>	<b>(3.893,00)</b>	<b>\$ (596,02)</b>	<b>\$ 134,14</b>	<b>\$ 701,95</b>	<b>\$ 926,83</b>	<b>\$ 1.856,74</b>	<b>\$ (4.313,32)</b>
	\$	(3.893,00)	\$ (4.489,02)	\$ (4.354,88)	\$ (3.652,93)	\$ (2.726,10)	\$ (869,36)	\$ (5.182,68)

\$ 4.331,70	\$ 4.331,70	\$ 4.331,70	\$ 4.331,70	\$ 4.331,70	\$ 4.525,48	\$ 4.525,48
\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57	\$ 2.291,57
\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00
\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00
\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00

<b>\$ 7.786,27</b>	<b>\$ 7.980,06</b>	<b>\$ 7.980,06</b>				
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

\$ 9.498,65	\$ 9.499,93	\$ 9.774,55	\$ 9.917,48	\$ 9.924,62	\$ 9.924,98
\$ 7.786,27	\$ 7.786,27	\$ 7.786,27	\$ 7.786,27	\$ 7.980,06	\$ 7.980,06
<b>\$ 1.712,38</b>	<b>\$ 1.713,66</b>	<b>\$ 1.988,27</b>	<b>\$ 2.131,21</b>	<b>\$ 1.944,57</b>	<b>\$ 1.944,92</b>
\$ (3.470,31)	\$ (1.756,65)	\$ 231,63	\$ 2.362,83	\$ 4.307,40	\$ 6.252,32

## ANEXO 21

### ANALISIS PROMEDIO DE LOS CINCO AÑOS

Valores Promedio	DESAPALANCADO			APALANCADO		
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Total Ventas	\$ 168.562,87	\$ 165.866,41	\$164.114,88	\$ 168.562,87	\$ 165.866,41	\$164.114,88
Costo de Venta	\$ 62.498,50	\$ 62.194,95	\$ 61.896,13	\$ 62.498,50	\$ 62.194,95	\$ 61.896,13
Utilidad Bruta	\$ 106.064,37	\$ 103.671,46	\$102.218,74	\$ 106.064,37	\$ 103.671,46	\$102.218,74
Utilidad antes de Impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones	\$ 29.535,33	\$ 27.142,42	\$ 25.689,71	\$ 29.535,33	\$ 27.142,42	\$ 25.689,71
Utilidad antes de Impuestos e Interés	\$ 25.729,93	\$ 23.337,02	\$ 21.884,31	\$ 25.529,93	\$ 23.337,02	\$ 21.684,31
Utilidad Neta	\$ 21.048,51	\$ 19.120,34	\$ 18.126,79	\$ 20.215,67	\$ 18.242,93	\$ 17.235,37
Razón Corriente	4,12	3,92	3,91	2,79	2,56	2,52
Margen Bruto	61,75%	61,17%	60,97%	61,75%	61,17%	60,97%
Margen Neto	12,01%	10,77%	10,33%	11,37%	10,08%	9,63%
ROA	0,25	0,23	0,22	0,29	0,27	0,26
ROE	0,63	0,54	0,51	2,13	1,30	1,19

#### Valoración

Tasa de descuento	20,19%			11,96%		
VPN	\$ 10.548,26	\$ 3.592,43	\$ 567,97	\$ 26.991,38	\$ 19.363,79	\$ 15.696,29
TIR	29,90%	23,29%	20,68%	48,83%	35,63%	31,13%



## ANEXO 23

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
TASA INTERES	0,0975				
MONTO USD.	21.115,34	PLAZO	5	CUOTA	\$ 446,05
TASA INTERES mensual	0,008	PAGOS	60		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	CAPITAL	CUOTA	SALDO
0	21.115,34				21.115
1		\$ 171,56	\$ 274,49	\$ 446,05	20.841
2		\$ 169,33	\$ 276,72	\$ 446,05	20.564
3		\$ 167,08	\$ 278,97	\$ 446,05	20.285
4		\$ 164,82	\$ 281,23	\$ 446,05	20.004
5		\$ 162,53	\$ 283,52	\$ 446,05	19.720
6		\$ 160,23	\$ 285,82	\$ 446,05	19.435
7		\$ 157,91	\$ 288,14	\$ 446,05	19.146
8		\$ 155,57	\$ 290,48	\$ 446,05	18.856
9		\$ 153,21	\$ 292,84	\$ 446,05	18.563
10		\$ 150,83	\$ 295,22	\$ 446,05	18.268
11		\$ 148,43	\$ 297,62	\$ 446,05	17.970
12		\$ 146,01	\$ 300,04	\$ 446,05	17.670
13		\$ 143,57	\$ 302,48	\$ 446,05	17.368
14		\$ 141,11	\$ 304,94	\$ 446,05	17.063
15		\$ 138,64	\$ 307,41	\$ 446,05	16.755
16		\$ 136,14	\$ 309,91	\$ 446,05	16.446
17		\$ 133,62	\$ 312,43	\$ 446,05	16.133
18		\$ 131,08	\$ 314,97	\$ 446,05	15.818
19		\$ 128,52	\$ 317,53	\$ 446,05	15.501
20		\$ 125,94	\$ 320,11	\$ 446,05	15.181
21		\$ 123,34	\$ 322,71	\$ 446,05	14.858
22		\$ 120,72	\$ 325,33	\$ 446,05	14.533
23		\$ 118,08	\$ 327,97	\$ 446,05	14.205
24		\$ 115,41	\$ 330,64	\$ 446,05	13.874

25		\$ 112,73	\$ 333,32	\$ 446,05	13,541
26		\$ 110,02	\$ 336,03	\$ 446,05	13,205
27		\$ 107,29	\$ 338,76	\$ 446,05	12,866
28		\$ 104,53	\$ 341,52	\$ 446,05	12,524
29		\$ 101,76	\$ 344,29	\$ 446,05	12,180
30		\$ 98,96	\$ 347,09	\$ 446,05	11,833
31		\$ 96,14	\$ 349,91	\$ 446,05	11,483
32		\$ 93,30	\$ 352,75	\$ 446,05	11,130
33		\$ 90,43	\$ 355,62	\$ 446,05	10,775
34		\$ 87,54	\$ 358,51	\$ 446,05	10,416
35		\$ 84,63	\$ 361,42	\$ 446,05	10,055
36		\$ 81,69	\$ 364,36	\$ 446,05	9,690
37		\$ 78,73	\$ 367,32	\$ 446,05	9,323
38		\$ 75,75	\$ 370,30	\$ 446,05	8,953
39		\$ 72,74	\$ 373,31	\$ 446,05	8,579
40		\$ 69,71	\$ 376,34	\$ 446,05	8,203
41		\$ 66,65	\$ 379,40	\$ 446,05	7,824
42		\$ 63,57	\$ 382,48	\$ 446,05	7,441
43		\$ 60,46	\$ 385,59	\$ 446,05	7,056
44		\$ 57,33	\$ 388,72	\$ 446,05	6,667
45		\$ 54,17	\$ 391,88	\$ 446,05	6,275
46		\$ 50,99	\$ 395,06	\$ 446,05	5,880
47		\$ 47,78	\$ 398,27	\$ 446,05	5,482
48		\$ 44,54	\$ 401,51	\$ 446,05	5,080
49		\$ 41,28	\$ 404,77	\$ 446,05	4,676
50		\$ 37,99	\$ 408,06	\$ 446,05	4,267
51		\$ 34,67	\$ 411,38	\$ 446,05	3,856
52		\$ 31,33	\$ 414,72	\$ 446,05	3,441
53		\$ 27,96	\$ 418,09	\$ 446,05	3,023
54		\$ 24,56	\$ 421,49	\$ 446,05	2,602
55		\$ 21,14	\$ 424,91	\$ 446,05	2,177
56		\$ 17,69	\$ 428,36	\$ 446,05	1,749
57		\$ 14,21	\$ 431,84	\$ 446,05	1,317
58		\$ 10,70	\$ 435,35	\$ 446,05	881
59		\$ 7,16	\$ 438,89	\$ 446,05	442
60		\$ 3,59	\$ 442,46	\$ 446,05	0