



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CALZADO DE SUELA PARA CABALLERO CON PLANTILLA  
PERSONALIZADA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Marketing

Profesor Guía  
MBA. Marco Reiniero Pineda Suarez

Autora  
Jimena Carolina Haro del Pozo

Año  
2016

### **DECLARACIÓN DEL 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.”

.....  
Profesor Guía  
Dr. Marco Reiniero Pineda Suarez  
C.C. 1711046928

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

---

Jimena Carolina Haro del Pozo  
CI: 0201506391

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser el motivo principal de cumplir mis sueños y metas. A mis padres y hermanos que, con su gran ayuda, confianza y su amor supieron ayudarme en la culminación de una etapa muy importante de mi vida.

A mi tutor, Marco Pineda que con su paciencia y dedicación supo encaminarme en la elaboración de mi plan de negocio.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y abuelita que supieron brindarme todo el apoyo necesario para cumplir un sueño muy importante en mi vida. A mis hermanos que me ayudaron a culminar mi carrera con su apoyo incondicional. A Dios por ser el motor de mi vida.

## RESUMEN

La innovación en el servicio, la búsqueda de nichos de mercados en el Ecuador, nos permite elaborar un plan que tiene como objetivo crear una empresa productora de calzado de hombre con plantilla personalizada, para distribuir en la ciudad de Quito en un lugar estratégico, innovar en el servicio, dar valor agregado, satisfacer nuevas demandas mediante un canal de distribución directo y estar un paso delante de competidores.

La industria del calzado se ha desarrollado en los últimos años teniendo un crecimiento del 9.2% que representa un total de 318 millones de dólares en ventas el 2014 y se proyecta un crecimiento en estos años.

El plan permite determinar claramente la oportunidad que existe en su análisis de necesidades no satisfechas, solamente para el sector de estudio, se ha determinado una proyección de ventas de 3199 pares en el año 1 con un total de 17.942 pares en los próximos 5 años a hombres entre 36 y 64 años, el cual tuvo una aceptación del 87 % en el mercado.

Las estrategias que calzado Bruce, implementará son: “más por lo mismo”, y la diferenciación se dará aplicando merchandising en los puntos de venta, consideramos que junto al mix de marketing nuestro plan de marketing permitió establecer las estrategias de precios, plaza producto y promoción con los precios accesibles de \$ 75,00.

Nuestra estrategia de producción es bajo pedido, esta estrategia tiene como fin el minimizar el riesgo en la producción, tomando en cuenta la fortaleza de la personalización de plantillas acorde a la anatomía del pie.

El equipo gerencial está dividido en cuatro departamentos: administrativo, finanzas, producción y marketing-ventas.

La importancia de diferenciación y de nuevos servicios en nuestro país nos permite concentrar nuestro esfuerzo en actividades de mercadeo y tecnología para lo cual invertiremos 84579.49 USD, esta tecnología y producto nos permitirá generar un TIR de 43.85% para el inversionista y un VAN de 95413.39 USD en un escenario normal, demostrando que nuestro plan de negocios es viable y rentable.

## ABSTRAC

Innovation in service, the pursuit of niche markets in Ecuador, lets you create a plan that aims to create a company producing men's footwear with custom template to distribute in the city of Quito in a strategic place, innovate service, add value, meet new demands through a direct distribution channel and be one step ahead of competitors that do not exist yet in this type of innovation.

The footwear industry has developed in recent years having a 9.2% growth representing a total of 318 million dollars in sales in 2012 and projected growth in recent years.

The plan allows clearly identify the opportunity that exists in their analysis of unmet needs, only for the sector study it has determined a sales projection of 3199 pairs in year 1 with a total of 17,942 pairs over the next 5 years' men between 36 and 64, which had a 87% acceptance in the market

The strategies footwear Bruce, implement are "more for the same", and differentiation using merchandising in retail outlets, we believe that together with the mix of marketing our marketing plan allowed us to establish pricing strategies, square product and promotion with accessible price of \$ 75.00.

Our production strategy is to order, this strategy is intended to minimize production risk, taking into account the strength of customizing templates according to the anatomy of the foot.

The management team is divided into four departments: administrative, finance, production and marketing and sales.

The importance of differentiation and new services in our country allows us to concentrate our efforts on marketing activities and technology which invest 84579.49 USD this technology and product allow us to generate an IRR of 43.85% for the investor and go 95413.39 USD in a normal scenario, demonstrating that our business plan is viable and profitable.

# ÌNDICE

1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	1
ANALISIS ENTORNOS .....	2
2.1 Industria.....	2
2.1 Entorno externo .....	2
2.1 Entorno Externo.....	2
2.2.1 Análisis de la industria .....	3
3 ANALISIS DEL CLIENTE.....	5
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	5
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	8
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	9
5.1.1 MERCADO OBJETIVO .....	9
5.1.2. PROPUESTA DE VALOR.....	9
5.2 Mezcla de Marketing.....	10
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	15
6.1 Misión, Visión y Objetivos .....	15
6.2 Plan de Operaciones .....	16
6.3 Estructura Organizacional.....	17
7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	19
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	23
REFERENCIAS.....	24
ANEXOS.....	25



# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

Actualmente la industria del calzado ha incrementado notablemente en el Ecuador aproximadamente del 20% al 30% (CALTU, s.f.), lo que nos indica que existe un crecimiento en la oferta. Existe gran competencia en el mercado por lo tanto es importante enfocarse en nuevas características del producto. En la actualidad existen un gran número de problemas relacionados con los pies que causan molestia y dolor, especialmente en personas adultas que permanecen mucho tiempo de pie, ya que la gran mayoría de los zapatos casuales elegantes de caballero no son los suficientemente cómodos o no están diseñados de forma anatómicamente correcta. Por ello es importante plantear nuevas estrategias de servicio al cliente de innovación y tecnología con plantillas personalizadas escaneadas en 3D adaptándose totalmente al arco del pie del cliente, enfocados en adultos hombres que puedan percibir comodidad y protección en un zapato de suela sin renunciar a la suavidad, elasticidad y moda.

### 1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un del plan de negocio para la fabricación y comercialización de zapatos de suela para caballero con plantilla personalizada.

### 1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Análisis del entorno del negocio y la industria.
- Investigación del mercado, especialmente los clientes potenciales.
- Elaborar un plan de marketing con las estrategias necesarias para el punto de venta.
- Establecer la diferenciación del producto en base a la competencia en el mercado del calzado.
- Elaborar estrategias para minimizar el riesgo en plan de negocio.
- Plantear la misión, visión y objetivos de la organización.
- Elaborar un plan operacional para la fabricación y comercialización.
- Establecer la estructura organizacional del plan de negocio.
- Determinar la viabilidad financiera y evaluar el estado final.

## ANALISIS ENTORNOS

### 2.1 Industria

Tabla 1. Clasificación de CIUU

C.	Industrias Manufacturas
C15.	Fabricación de Cueros y Productos Conexos
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)

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censo (s.f)

Actualmente la industria del calzado es uno de los más apetecidos para los nuevos emprendimientos. En el cuadro de crecimiento de la Industria Manufacturera respecto al Valor Agregado Bruto del año 2004 al 2015, podemos notar que en el año 2015 el PIB de Manufactura aproximadamente es de 14000 millones de dólares. La producción de calzado anualmente es de 32 millones de pares de zapatos, que significan un monto de USD 560 millones en ventas, con un consumo per cápita de 2,13 pares por habitante, generando más de 100 mil fuentes de empleo directas e indirectas.(Ekos, s.f.).Anexo 1

### 2.1 Entorno externo



### 2.1 Entorno Externo

**Aspecto político.** - La política gubernamental ha implementado un sistema de restricciones a las importaciones con aranceles altos, buscando potencializar el desarrollo de la capacidad productiva, con proyectos sostenibles de desarrollo como es capacitación, aperturas de mercados y apoyos de financiamiento.

**Aspecto económico.** - El factor riesgo país ha aumentado en el Ecuador, sufriendo variaciones drásticas aproximadamente en 1138.0 puntos lo cual tiene un alto costo de oportunidad para el financiamiento internacional, la balanza de pagos según los reportes anuales del año 2015 y el presente año, muestran un déficit, se estima una inflación superior al 3%. Actualmente es del 2.60%. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

**Aspecto social.** - Quito experimenta un crecimiento poblacional del 2,18% anual, según el Censo de s.f. la cultura de compra ha evolucionado cada día en el ser humano, la búsqueda de la comodidad y la diferenciación en los productos se están presentando más a menudo en el mercado, los nuevos canales de distribución, y las nuevas herramientas de pago permiten la creación de nuevas armas de comercialización. (La Hora, s.f.)

**Aspecto tecnológico.** - El uso de maquinaria especializada, con garantía es un factor que va a asegurar la productividad de la empresa, la necesidad de utilizar cada vez más recursos tecnológicos para mejorar el acabado de sus productos es apremiante.

Por lo tanto, las medidas arancelarias optadas en el año 2007 comenzando en el año 2008, ayuda a la industria del calzado, con un incremento en la producción de 32 millones de pares de zapatos. Además, es importante que la salvaguardia se mantenga vigente para el crecimiento de la empresa con nuevas inversiones en maquinaria y mano de obra. Por otra parte, la democracia en el Ecuador tiene una lamentable debilidad institucional y amplias regulaciones que generan inseguridad tanto en lo jurídico como en lo tributario y así los niveles de inversión privada nacional como extranjera han tenido un declive en los últimos años. A pesar que el Ecuador es un país que está desarrollándose en nuevas tecnologías, el mercado interno es competitivo. En consecuencia, las empresas manufactureras con terminados de cuero optan por una nueva manera de producción con recursos tecnológicos para mejorar la calidad el producto final, ya que la calidad es un factor fundamental para el momento de compra, teniendo un producto diferenciado de calzado basándose en la moda y comodidad para evitar posibles enfermedades en los pies y la columna por permanecer mucho tiempo de pie. Por ello la matriz de evaluación de los factores externos analiza las variables para ponderarlas y se llegó a una calificación de 3.44 que nos indica que existen buenas oportunidades en el mercado ecuatoriano debilitando las amenazas. (Ekos, s.f.) Ver Anexo 2

## 2.2.1 Análisis de la industria

### **Amenaza de nuevos competidores:**

La industria del calzado ha crecido notablemente en estos últimos años. En el 2008 el Gobierno impuso una salvaguardia arancelaria que gravó con 10 dólares de impuesto a todo zapato que ingresaba al país y la industria volvió a renacer. Por lo que las empresas aprovecharon esta oportunidad para recuperarse de la crisis del 2008, ya que existía competencia proveniente de Asia con precios extremadamente baratos. (La Hora)

- **Mano de Obra:** La mano de obra en el Ecuador es escasa, ya que existen pocos lugares de capacitación. Sin embargo, la gran mayoría de países de Latinoamérica tienen establecimientos de capacitación y desarrollo de la tecnología para avanzar con el conocimiento del calzado. (El Universo, s.f.) Con estos datos podemos notar que la mano de obra en Ecuador en la industria del

calzado es muy baja, el estado debería tomar medidas de desarrollo de capacitación.

- **Diferenciación y Distribución:** El producto debe contar con características que para diferenciarse de la competencia y tener un valor percibido del cliente sabiendo que los costos de inversión para ello son altos, ya que la gran mayoría de los consumidores son fieles a las marcas existentes. Los puntos de venta son modos de distribución para el segmento meta propuesto. Los canales más utilizados son los grandes almacenes teniendo el 60% de las preferencias. (IDE, s.f.)
- **Capital:** Actualmente existen varias líneas de crédito ya que la empresa necesita innovación tecnológica y materia prima para el desarrollo del producto. La inversión de las empresas aumento en 49.6% aproximadamente entre 2012-2014 para la industria del calzado (La Industria, s.f.)
- **Curva de experiencia:** La baja de los costos se convierte en una barrera ya que la experiencia en los competidores puede afectar el crecimiento de la empresa, para ello los nuevos competidores deberán implementar nuevos procesos de producción y tecnología para contender con los competidores existentes
- **Barreras gubernamentales:** La industria local se ve favorecida ya que existe barreras en los productos importados, a pesar que no existe barreras gubernamentales que impidan la entrada de nuevos competidores en la producción local.
- Por lo tanto, ingresar a la industria del calzado no es difícil a pesar que la competencia es media, la innovación en la producción con nueva maquinaria con tecnología avanzada y en el producto terminado soy muy importantes para posicionarse en el mercado.

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

No existe gran amenaza de productos sustitutos, ya que el calzado es un bien de consumo necesario y no existe reemplazo como tal. Además, en la industria del calzado existen varias líneas y modelos que satisfacen las necesidades de los clientes en variedad que no son sustitutos como tal.

#### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes tienen mayor prioridad en cuanto a la calidad y precios, el uso per cápita en el país es de 2,5 pares por habitante, por lo que se necesitaría producir 35 millones de pares al año para abastecer el mercado nacional. Además, los productos con valor agregado tienen mayor aceptación por los consumidores. Por ello el poder de negociación de los clientes es alto y la empresa debe contar con personal capacitado para obtener un producto que satisfaga las necesidades del cliente (ProEcuador, s.f.)

#### **Poder de negociación de los proveedores**

La fuerza de los proveedores es alta debido a que existen muy pocos distribuidores y productores de materia prima en el Ecuador. Igualmente, estas empresas poseen políticas de precios con poco abastecimiento para que las empresas privadas no puedan tener exclusividad y proyectar una producción mediante un tiempo determinado.

#### **Rivalidad entre competidores existentes**

Actualmente existen una gran cantidad de productores de calzado aproximadamente CALTU registró 4500 productores. Las empresas deben innovar continuamente para marcar la diferencia en los productos, ya que la gran mayoría tiene línea de productos similares.

### 3 ANALISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Método de encuestas:

Los lugares que se optaron para la investigación van de acuerdo con el perfil seleccionado para determinar el mercado objetivo. Las encuestas se realizaron en la ciudad de Quito (Centro Comercial Quicentro), lugares (Calle República del Salvador), en entidades educativas como Universidad de las Américas. Se eligieron estos lugares estratégicos ya que el perfil que se busca para la investigación son hombres ejecutivos y maestros.

Los resultados de las 50 encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes análisis: Ver Anexo 2

- El 42% de los encuestados adquiere calzado semestralmente, seguido por el 29% que adquiere zapatos trimestralmente. Por otro lado, el 18% lo hace anualmente, el 8% mensualmente, el 3% compra zapatos en diferentes ocasiones como eventos particulares 3 veces al año. Finalmente, nadie compra zapatos semanalmente.
- El 62% de los encuestados afirma que compra de 5 a 6 zapatos durante el año, seguidamente con el 35% realiza la compra de 3 a 4 zapatos formales y finalmente con el 3% realiza la compra de 1 a 2 zapatos durante el año.
- El 62% de los encuestados usa diariamente zapato formal por cuestión laboral, el 23% usa zapato casual, 15% zapatos deportivos.
- Al comprar el calzado formal, el 33% recalca que lo más importante es la calidad, seguido por un 24% que es la comodidad, el precio representa un 23%. La moda y la elegancia son el 20% ya que es un factor muy importante en ocasiones especiales.
- El 52% el encuestado paga por un calzado formal alrededor de 60 a 70 dólares, seguidamente con 19% paga entre 70 a 80 dólares, además el 12% entre 80 a 90 dólares, con el 6% entre 90 a 100 dólares y finalmente 3% más de 100 dólares y 2% entre 50 a 60 dólares.
- El 60% de encuestados adquiere su calzado en el país, mientras que el 25% compra tanto en el país como el extranjero y un 15% solamente en el exterior.
- Al 49% de los encuestados le gusta poco los zapatos hechos en Ecuador, a un 24% están de acuerdo que el zapato ecuatoriano es de buena calidad, el 22% está en desacuerdo que el zapato ecuatoriano sea de buena calidad y finalmente el 5% está en total desacuerdo.
- La gran mayoría de los encuestados con un 89% responden que, si son incómodos, en cambio el 11% afirma que no lo son.
- El 48% de los encuestados identifica dolores en los pies, específicamente las articulaciones, el 23% ha tenido espolón, el 11% identifica pie plano como problema, el 18% ha tenido otros problemas como hinchazón, mala circulación entre otras.
- Al 52% de los encuestados le gustaría adquirir los zapatos en centros comerciales, a un 26% en locales particulares y a un 22% en islas de centros comerciales.
- El 48% preferiría comprar con tarjeta de crédito o débito, el 35% en efectivo, el 1% con transferencia y solo un 16% con cheque.
- Al 35% del mercado objetivo le gustaría enterarse del producto y sus beneficios, un 26% en la prensa, un 21% mediante campañas televisión, 12% mediante internet y redes sociales y el otro 6% por medio de revistas.

## **Conclusiones Encuestas:**

Con los resultados observados podemos concluir que el mercado objetivo especifica sus necesidades y los cambios en las nuevas tendencias de compra. La investigación de mercado es muy importante para conocer la información y realización del plan de negocio. Los encuestados respondieron que su frecuencia de compra lo realiza semestralmente adquiriendo la cantidad de 5 a 6 zapatos por año. Además, el perfil del encuestado eran personas que trabajaban en oficinas y maestros y especificaron que usan diariamente calzado formal, su factor principal de compra es la calidad, seguidamente de la comodidad y el precio. El precio aproximadamente al momento de comprar el zapato lo realizan en un rango de 60 a 70 USD tomando en cuenta las características principales de un zapato. La compra lo realiza en el Ecuador en un porcentaje muy moderado, estando de acuerdo parcialmente con la calidad del zapato ecuatoriano. Con respecto al cuidado de los pies los encuestados especificaron que parcialmente le dedican cuidado a los pies, teniendo problemas equitativamente de dolor articulaciones de los pies, espolón y pie plano. Al observar los problemas que existen en los pies los encuestados respondieron que, si estarían dispuestos a adquirir una plantilla personalizada, ya que el 98% nunca ha experimentado tener una plantilla producida especialmente para su pie, permitiéndonos plantear estrategias promocionales con videos para dar a conocer el escaneo del pie para la elaboración de la plantilla. Además, los encuestados están dispuestos a pagar por un calzado de suela elegante para caballero con plantilla personalizada para su comodidad y salud en un rango de precio de 70 a 80 USD, especialmente les gustaría adquirir en un centro comercial. La publicidad del producto con sus características y beneficios les gustaría conocer mediante la radio seguidamente en la prensa y televisión, ya que el segmento es un mercado adulto. Ver Anexo 2

## **ENTREVISTA A EXPERTO DE LA INDUSTRIA**

**Perfil del experto:** Ing. Marcelo Paredes experto en la industria del calzado aproximadamente 10 años. Gerente de la empresa Marpasso que se dedica a la fabricación de calzado casual para caballero en la ciudad de Quito. Ver Anexo 4

La industria del calzado ha tenido un crecimiento hace 8 años, debido a las salvaguardias a los productos importados, aunque la demanda y la producción han tenido un decrecimiento debido a la crisis. Pero estos años ha existido un impulso muy grande para la industria del calzado. La innovación ayuda a diferenciarse de la competencia especialmente enfocándose al producto especializado. Además, la línea formal de calzado para caballero tiene mucha competencia, ya que la mayoría se dedica a producir los mismos modelos. Existe factibilidad con un solo canal de distribución dependiendo el sector estratégico, debido a que el producto y el servicio son personalizados para captar bien el escaneo del pie. En la producción no es necesario contar con personal capacitado. Además, la tecnología es necesaria para mejorar la calidad y brindar un mejor producto al cliente. La maquinaria más productiva para la empresa se encuentra en China para abaratar costos. La recomendación es importar. Menciono también que la plantilla personalizada es una gran ventaja competitiva y especialmente si el producto es personalizado, así la satisfacción del cliente es mejor.

## **ENTREVISTA A EXPERTO EN MARKETING**

Experto en Marketing:

**Perfil del experto:** Ing. Marco Vallejo. Fue Gerente de Marketing de la empresa Eskimos y actualmente es Gerente Comercial de la empresa de calzado H7. Ver Anexo 5

Innovación en tiempo de crisis es una frase que muy importante para la implementación de un negocio innovador. La investigación más importante para el lanzamiento de este producto es la investigación cualitativa, ya que ayuda a medir los gustos y preferencias

del consumidor. Actualmente en el Ecuador las tendencias de moda están variando de manera significativa, para ello es importante conocer a la competencia y planificar estrategias para tener una buena captación del cliente y un buen valor agregado. Es importante plantear un buen conocimiento del producto que se va a vender, en este caso el poliuretano se lo conoce como durable y de buena calidad. La creación de nuevos modelos constantemente también ayudara a mejorar las ventas dando facilidad de pago, ya que este tipo de productos se basan en el marketing boca a boca. Para que las personas conozcan el beneficio de esta plantilla y la tecnología en 3D se debe aplicar promociones y ofertas para tener más rotación de clientes.

### **GRUPO FOCAL**

**Participantes del grupo de enfoque:** Se invitaron a siete personas que pertenezcan al mercado objetivo y que sean de diferentes edades entre 36-64 años para poder analizar su comportamiento, gustos y preferencias. Estas serán residentes del sector Ñaquito. Ver Anexo 6

**Número de sesiones:** Una sola sesión

**Sede del grupo focal:** Se realizó en el Norte de Quito, en la Calle Colimes y Joel Polanco Ver Anexo 7

### **Resultados Grupo de Enfoque**

El grupo de enfoque se realizó el 16 de abril de 2016. Los participantes forman parte del mercado objetivo y fueron personas seleccionadas mediante referidos de los investigadores. De los siete participantes todos afirmaron que usan zapatos formales por su trabajo. Afirmando su uso diariamente. Todos afirmaron su descuido al cuidar pies, sin darle mucha importancia a pesar que las consecuencias en futuro son muy desagradables, recalcaron que es importante seleccionar un calzado que sea cómodo y no dañe o lastime los pies. La frecuencia de compra es dos veces al año. Las seis personas compran en los centros comerciales de Quito y solo una persona compra en el exterior. El proceso de escaneado del pie fue de mucho interés por parte de los participantes, especialmente en el proceso final, ya que pudimos notar que el proceso no fue muy complejo y lo entendieron con claridad. La mayoría nunca había tenido una plantilla personalizada. Al mostrarles los zapatos la percepción fue que es el típico zapato elegante e incómodo, sin notar la suavidad de su plantilla realizada de poliuretano. La mayoría prefieren colores más neutros con una variedad de modelos, ya sea mocasín y con cordón. A los integrantes del grupo focal les intereso mucho la idea de calzado formal con plantilla personalizada, mencionaron que es algo muy interesante además aseguraron que para ellos es muy importante el servicio y la calidad del zapato para que puedan recomendarlos a sus colegas, especialmente entre profesores. Lo más importante para los integrantes el momento de adquirir su calzado es la comodidad y el modelo de zapato con diseños atractivos, que estén a la moda y que tengan un buen precio. De acuerdo al material en el que esté fabricado los zapatos, están dispuestos a pagar un valor extra siendo este no muy alto. Para el calzado que se va a fabricar, la mayoría de integrantes dijo que estaría dispuesto a pagar entre 70 y 80 USD. Finalmente se recomendó que solo se venda la platilla para acaparar más mercado y así no solo lo utilicen en un zapato formal, sino también deportivo.

#### 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las medidas arancelarias que aplicó el gobierno actual a las importaciones durante 8 años fue de gran ayuda para las medianas y pequeñas empresas ecuatorianas, que se pudieron fortalecer en cuanto a tecnología y mejorar los productos dependiendo las tendencias de moda. (El Ciudadano, s.f.).

Según las encuestas y entrevistas realizadas a los expertos es importante saber que la industria ecuatoriana ha tenido grandes ventajas en estos últimos años, a pesar que la mayoría de fabricantes producen una misma línea de modelos de zapatos sin ninguna diferenciación y moda.

Las fábricas de calzado actualmente tienen un mismo patrón de producción; por ello, tener una producción de mayor cantidad a un bajo costo sin factores de diferenciación y valores agregados son una gran oportunidad para implementar una fábrica de calzado formal de suela para caballero con plantilla personalizada. Existen muy pocas empresas que se dedican a la fabricación de calzado bajo estrictas normas de calidad y estrategias de captación de nuevos nichos de mercado, especialmente el calzado para caballero. (Ministerios de Industrias y Productividad, s.f.)

Actualmente existe una necesidad insatisfecha, ya que las personas ejecutivas y maestros pasan demasiado tiempo de pie, lo que en el futuro les ocasionan enfermedades graves en los pies y en la columna. En el Ecuador actualmente existen índices muy altos con respecto a las enfermedades en los pies lo menciona el médico norteamericano Robert Russell, lo que recomienda el uso de zapatos buenos y no tan ajustados con plantillas especiales para caminar sin dolor (La hora, s.f.)

En el mercado actual el zapato formal es conocido como incómodo, por lo que existe la oportunidad de satisfacer esta demanda y realizar una línea de zapato elegante y cómodo, con la personalización de la plantilla y así pueda prevenir posibles enfermedades. El canal de distribución directo ayuda a captar las necesidades de los clientes, ya que la producción del calzado se la estimara de acuerdo a los zapatos más vendidos. Actualmente llamar la atención de los clientes, además el costo es un factor muy importante para no afectar la sensibilidad del precio.

Por todo lo mencionado anteriormente es importante ser pioneros en la creación de una plantilla escaneada en 3D personalizada para evitar problemas de salud en los pies, tomando en cuenta que no existe competencia directa. En la actualidad la personalización de los productos es muy común en todo el mundo especialmente si se trata de salud. La personalización de plantillas en 3D está de moda en Italia y en Estados Unidos, conocidos por su elegancia al vestir. (Revista Prevention, s.f.)



## PLAN DE MARKETING

### 5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia que plantearemos es de diferenciación, considerando que las necesidades de los consumidores son diversas. La plantilla personalizada es una característica que los clientes como una diferencia que tiene valor, especialmente la comodidad, moda, saludable para el pie y la postura.

De acuerdo a la matriz de la gran estrategia para el impulso de un nuevo negocio se planteará la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto.

#### 5.1.1 MERCADO OBJETIVO

**Tabla 2. Segmentación de Mercado**

1. Geográficas	Características y Datos
1.1 País	Ecuador: 16.524.448 Habitantes (INEC, 2016).
1.2 Provincia	Pichincha: 2.576.287 Habitantes (Proyección, 2016)
1.3 Cantón	Quito: 2.424.151 Habitantes (Proyección, 2016)
1.4 Parroquia	Eugenio Espejo: 405028 (Proyección 2016, tasa 0.7%) Zona Ñaquito: 42493 (Proyección 2016, tasa 0.04%)
2. Demográficas	
2.1 Genero	Masculino: 19522 (Proyección 2016)
2.2 Edad Hombres	Edad (36-64 años): 6.956 (Proyección 2016)
3. Conductuales	
3.1 Actitud hacia el producto	El 87% está dispuesto a comprar el calzado = 6051 personas
3.2 Frecuencia de uso	Utilizan por lo menos tres veces a la semana calzado formal (56%) (Investigación de mercados) = 3388 personas
3.3 Frecuencia de compra	Adquieren en promedio 5 pares de zapatos al año (Investigación de mercados)

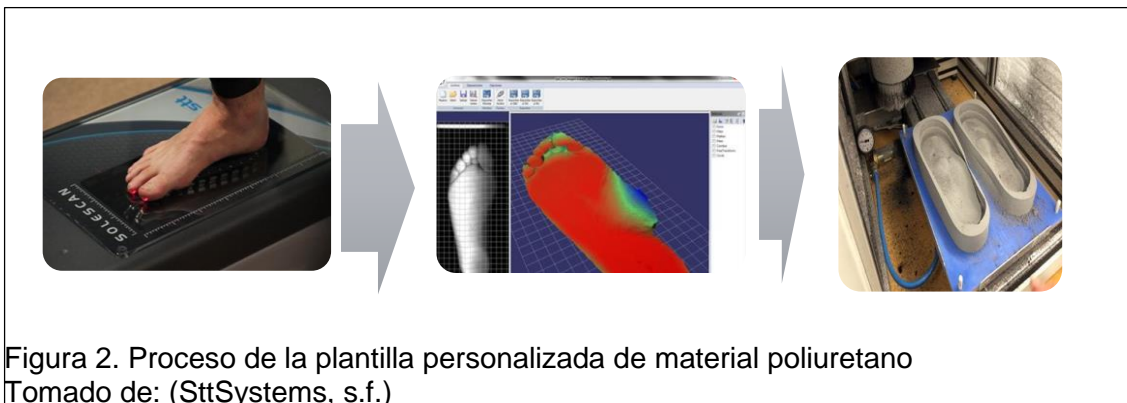
#### Mercado Meta

Con la segmentación realizada se pudo concluir que el mercado objetivo son las personas que viven en la ciudad de Quito, parroquia Eugenio Espejo en la zona Ñaquito, tomando en cuenta que es el lugar donde se encuentra el punto de venta. Nos enfocaremos a los hombres con la edad de 36 a 64 años, que utilicen por lo menos 3 veces a la semana calzado formal, adquiriendo en promedio 4 pares de zapatos al año y además la disponibilidad de compra del calzado con plantilla personalizada tiene un porcentaje muy alto.

#### 5.1.2. PROPUESTA DE VALOR

Para tener ventaja competitiva con la competencia es necesario tomar nuevas estrategias de marketing con un valor agregado en el producto y propuesta de valor que se posea en el mercado. Esta estrategia es utilizada para comercializar productos que tienen una ventaja competitiva frente a otro producto, es la propuesta de valor que

va a hacer que el consumidor escoja el producto ofrecido y no el de la competencia. Las características que logran diferenciar un producto son: ofrecer un servicio superior, desempeño del producto, diseño, vida útil y comodidad entre otras. En el caso del producto que se va a realizar, las plantillas de material poliuretano personalizado y sus beneficios serán la principal ventaja competitiva que lo posicionara frente a la competencia. Hay empresas que comercializan el mismo modelo de zapato, pero actualmente no existe ningún competidor directo que realice calzado con plantillas personalizadas en el Ecuador, lo cual es una gran ventaja. Figura

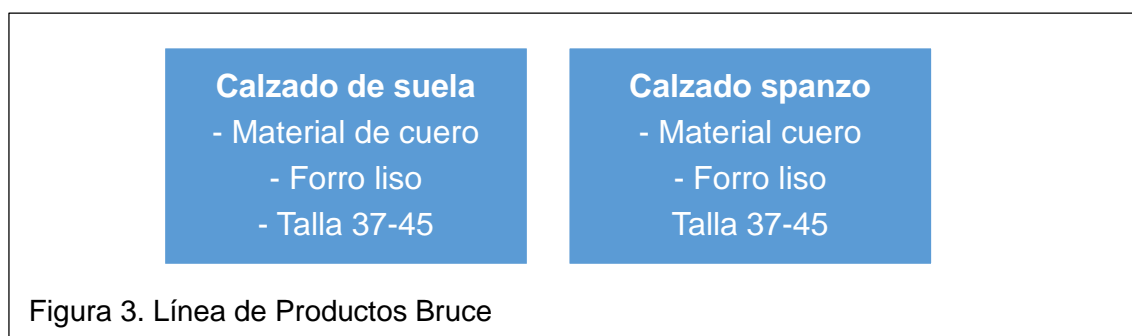


### Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento “más por lo mismo” ofrece más beneficios por el mismo o se aproxima al precio del mercado basándose en la caracterización de la plantilla personalizada de poliuretano, brindando total comodidad para la persona y se adaptación al arco del pie que le permite permanecer de pie durante mucho tiempo evitando posibles enfermedades en los pies y columna en el futuro.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### PRODUCTO MEZCLA DEL PRODUCTO DE CALZADO



### NIVELES DE PRODUCTO

- **Beneficio Básico:** Se basa a las necesidades básicas de los consumidores ofreciendo el beneficio básico de vestimenta de calzado de suela para caballero.
- **Producto Real:** Basado en:
- **Características:** Calzado formal de suela y spanzo, con cordones enserados, forro, capellada principal de cuero adicionalmente la plantilla personalizada de poliuretano. La plantilla será fabricada con la tecnología más avanzada y sencilla, la cual ayudará a los pies evitar posibles enfermedades en los pies.



Figura 4. Características del Calzado

- **Empaque:** Constará con un empaque de cartón color negro, ya que refleja elegancia, además envuelto en papel impreso de la marca de la empresa, con todos los beneficios de la plantilla. El tamaño de la caja será 32 de largo x 23 de ancho x 13 de alto. El empaque constará con la información necesaria, contactos y redes sociales.
- **Etiquetado:** En el etiquetado debe constar con las siguientes normas: RTE INEN 080:2013 en donde se especifica cómo se debe colocar la etiqueta y la información que la misma debe contener (INEN, 2013). RUC del fabricante y el país de origen. La etiqueta medirá 4cm de largo y 2,5 cm de altura. Especificaciones del material usado para la elaboración del producto terminado.



Figura 5. Empaque

Tomado de:(cajadesapatos, 2016)

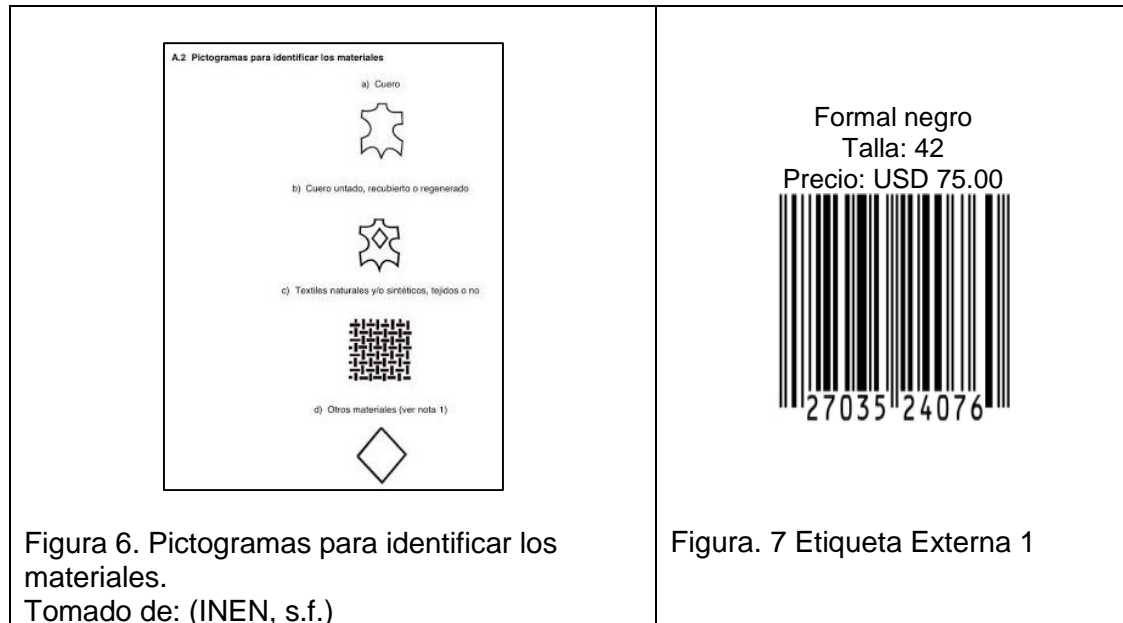


Figura 6. Pictogramas para identificar los materiales.

Tomado de: (INEN, s.f.)

Figura. 7 Etiqueta Externa 1

Etiqueta Externa 1 y 2: Esta etiqueta medirá 3.5cm de alto por 2.5 cm de largo. La etiqueta 2 constara con logo tipo.

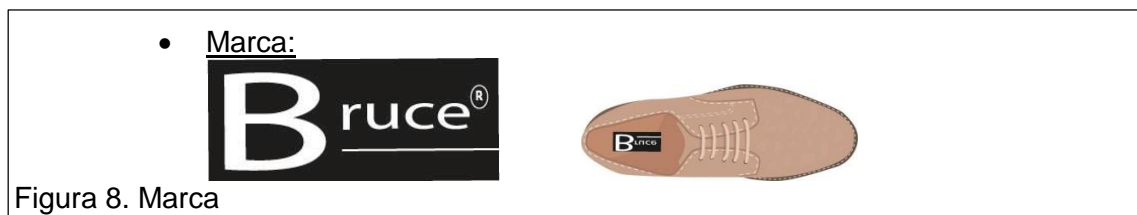


Figura 8. Marca

Bruce es la marca del zapato formal para caballero lo cual se eligió porque el zapato representa elegancia y estilo. Este nombre no existe en el mercado ecuatoriano. Es un nombre que tiene facilidad de pronunciación y escritura.

El slogan de la será:

“El confort que necesita su pie”

El logotipo será:

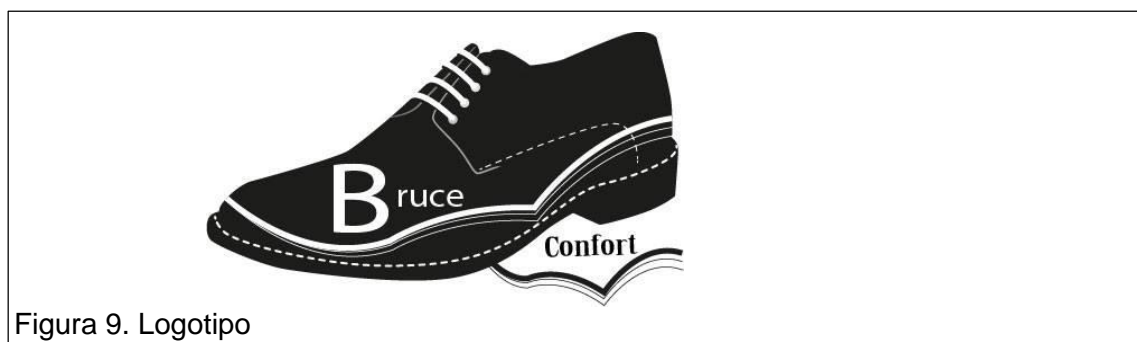


Figura 9. Logotipo

- Diseño: Se realizará nueva línea de modelos trimestralmente, tomando en cuenta cual es el modelo de mayor acogida por el cliente. Los modelos serán formales mocasín y pasador. Los colores varían de acuerdo a los gustos, sabiendo que el color negro y el café son los colores predominantes en los gustos de los caballeros. Con respecto a la encuesta realizada se usarán dos tipos de suelas.

- **Calidad:** Se elaborará el calzado con cuero de primera calidad y mano de obra calificada. Las plantillas tendrán garantía dependiendo del tiempo de uso ya que el material poliuretano es totalmente resistente.

#### **Producto Aumentado:**

**Entrega y crédito:** Pago en efectivo y tarjeta, la entrega se la realizara de manera inmediata

**PRODUCTO PERSONALIZADO:** Este producto cuenta con una plantilla personalizada para el confort y comodidad del cliente. Sus características principales es su material de poliuretano, facilitando estar de pie durante mucho tiempo.

- **Instalaciones:** El punto de venta será adecuado de acuerdo al producto que vamos a vender. Las perchas tendrán un espacio amplio para ver los modelos de los zapatos y se implementara una pantalla plana para visualizar el procedimiento de la plantilla y la elaboración inmediata. La experiencia de llevar su propia plantilla en el zapato nuevo que adquirió es la satisfacción que tendrá el cliente al comprar un zapato Bruce.

#### **PLAZA NIVELES DEL CANAL**

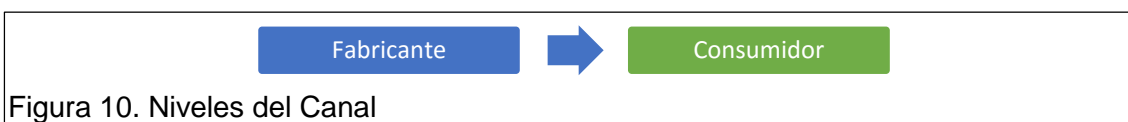


Figura 10. Niveles del Canal

Calzado Bruce distribuirá sus productos de forma directa, tomando en cuenta nuevas estrategias de venta con la apertura de un local comercial. Con ello es necesario plantear una estrategia de merchandising en el punto de venta para llamar la atención del consumidor con todos los beneficios de la plantilla.

**OBJETIVOS Y RESTRICCIONES DEL CANAL:** Vamos a contar con un punto de venta en la ciudad de Quito en el norte, específicamente en centros de negocio para lograr mayor captación del mercado y crear un nuevo hábito de compra y llegar al segmento determinado. Ver Anexo 8

#### **ADMINISTRACION DEL CANAL**

**MOTIVACION DE LOS MIEMBROS DE CANAL:** Se motivará a los empleados de los puntos de venta escogiendo al empleado del mes basados en el rendimiento que demuestra además se evaluará la manera de explicar al cliente los beneficios de la plantilla personalizada.

**EVALUACION DE LOS MIEMBROS DEL CANAL:** Mediante recursos humanos vamos a tener un seguimiento a los empleados y al establecimiento para analizar cómo está avanzando.

**LOGISTICA DE MARKETING Y ADMINISTRACION:** (distribución física)

**SALIDA:** La empresa constara con un transporte propio para la entrega de la producción mensual para su punto de venta.

**ENTRADA:** Los proveedores de las materias primas e insumos necesarios serán visitados por nuestra empresa para realizar la compra, ya que toda la materia prima se adquiere en la ciudad de Ambato

#### **PROMOCION PUBLICIDAD:**

La publicidad de acuerdo a la investigación de mercado se enfocará: radio, revistas

**Redes sociales:** Realizaremos videos promocionales con fotografías para mostrar el modelo de negocio de la empresa especialmente en redes sociales, ya que nuestro mercado objetivo son las personas adultas.

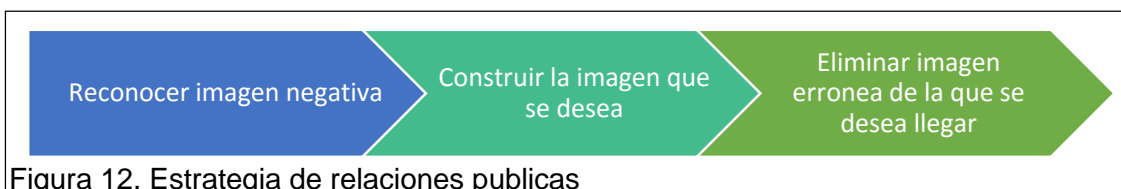
**Prensa:** La promoción en prensa tiene un alto índice de alcance, lo cual optaríamos esta decisión con mucha más importancia que a una publicidad en televisión.

**Radio:** Se realizará publicidad en las principales radios de Quito según el mercado objetivo, en este caso los hombres adultos profesionales.

**PROMOCION DE VENTAS:** Los primeros días se realizarán un precio de lanzamiento con descuentos en las temporadas bajas y promociones innovadoras en días festivos como el día del padre. En la investigación de mercados pudimos notar que el cliente busca variedad y accesibilidad al adquirir las plantillas personalizadas para su calzado. Por ello se ha decidido plantear un kit de plantillas por la compra de 2 pares de calzado



**RELACIONES PÚBLICAS:** Realizaremos un evento de lanzamiento en la capital del Ecuador con una invitación muy cordial a las personas de la administración de las universidades. Tomando en cuenta la siguiente estrategia.



En algunos casos existe poca confianza de los consumidores al comprar un nuevo producto sin conocer de ello, ya que podría resultar de mala calidad. La imagen de Bruno desea vender calzado cómodo, elegante y suave para el cliente.

### **PRECIO ESTRATEGIA DE PRECIO**

El factor de consideración es que el precio se fijará de acuerdo a las percepciones de valor por parte del cliente, para ello se realizará una fijación de precios basada en el buen valor. Para la fijación de precios la estrategia planteada es “más por menos”, el valor que se le entregara al cliente y satisfacción al llevar el producto aumentara la rotación de compra. Para que la empresa Bruce pueda expandir su línea de productos en un futuro con la línea deportiva y enfocada para nuevos mercados. EL precio será de \$ 75.00.

Tabla 3. Costo variable por par

COSTO VARIABLE POR PAR			
	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	TOTAL
LINEA HOMBRE PERSONALIZADO	28,57	7,704644747	36,27

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos

#### Misión

Somos una empresa que brinda comodidad y confort a nuestros clientes a través de la personalización de plantillas con una extensa variedad de modelos de calzado para caballero que le permite lucir elegante preocupándonos por su salud. Con el compromiso de generar satisfacción en nuestros clientes. Así mismo, nuestro objetivo principal es el crecimiento profesional de nuestros colaboradores creyendo en el éxito sostenible, la rentabilidad y estabilidad financiera del negocio.

#### Visión

Ser líderes en el Ecuador en la industria del calzado formal para caballero especializados en el confort y salud de los pies alcanzando un amplio reconocimiento de nuestra marca en los próximos 5 años.

#### Objetivos

Tabla 4. Objetivos de la organización

TIEMPO		
Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Invertir \$ 84.579,49 Dólares para lanzar el producto al mercado	Aumentar la participación del mercado en un 25%	Para el quinto año aumentar la participación del mercado en un 50 %
Conseguir ventas de 3199 pares vendidas en el primer año	Alcanzar una utilidad neta de \$ 115.200,42 USD para el tercer año	Alcanzar una utilidad neta de \$ 222.410,81 USD para el quinto año
Para el primer año alcanzar una utilidad neta de \$32.457,16 Dólares	Aumentar el índice de ventas en un 5.74%	Estrategia de expansión de línea de productos trimestralmente
Alcanzar un ingreso mínimo de \$ 239.960,76 dólares por ventas durante el primer año	Posicionar la marca Bruce	Expandir los puntos de ventas al consumidor final mínimo en 2 locales mas
Nuevas innovaciones en plantillas para todo tipo de calzado	Posicionar en la mente del consumidor como los pioneros en plantillas personalizadas	Nueva línea de productos deportivos para caballero

## 6.2 Plan de Operaciones

Tabla 5. Plan de Operaciones de la empresa Bruce

<b>Proceso de producción</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b><u>PRIMER PROCESO</u></b>	<p><b><u>Adquisición de la materia prima</u></b> Para la elaboración del calzado. Los materiales más importantes son: cuerina, cuero, salpa, suelas (caucho y suela antideslizante)</p> <p><b><u>Cortado y troquelado:</u></b> Corte de piezas según las tallas y plantillas, con el uso de troqueladora para maximizar la producción</p> <p><b><u>Aparado:</u></b> Unión de piezas para proceder a la costura con los forros de material sintético.</p>
<b><u>SEGUNDO PROCESO</u></b>	<p><b><u>Strobel:</u></b> Este método de producción ayuda a ganar tiempo de producción y minimizar costos de mano de obra. Este método de producción es la unión de la salpa con el corte del zapato para proceder al armado del calzado</p> <p><b><u>Armado:</u></b> Con la horma específica se procede al armado del corte con los respectivos químicos para continuar con la pega de la suela.</p> <p><b><u>Pegado:</u></b> EL horno es fundamental para el pegado de la suela y la horma aproximadamente 40 segundos para que los químicos y el pegamento actúen en el momento del pegado.</p>
<b><u>PROCESO FINAL</u></b>	<p><b><u>Emplantillado:</u></b> Los zapatos sacados del horno se trasladan al área de terminado para emplantillas los zapatos de acuerdo al número del calzado.</p> <p><b><u>Etiquetado:</u></b> Las etiquetas con la marca se incorporan en el exterior e interior del zapato con las normas INEN.</p> <p><b><u>Limpieza y Revisión de calidad:</u></b> Retirar las pegas y manchas del calzado que se han concentrado durante toda la producción, durante la revisión se elegirá dos zapatos para revisar la calidad y el pegado de la suela del calzado.</p> <p><b><u>Empacado:</u></b> EL calzado será envuelto en un papel impreso con los beneficios de la plantilla en una caja de cartón.</p>
<b><u>PROCESO DE EMPLANTILLADO</u></b>	<p><b><u>Escaneado</u></b></p> <p>La plantilla personalizada se lo realizara mediante una tecnología avanzada, ya que analiza el pie del cliente usando Solescan Rubra</p> <p><b><u>Diseño</u></b> Se lo realizara mediante un software que ayuda a diseñar y editar la plantilla del cliente.</p>



	<p>Mediante Solescan Rubra se puede realizar las correcciones y así enviarle por correo electrónico a la manufactura.</p> <p><b>Fabricación de plantilla</b> Cuando la plantilla ha sido diseñada, procesa el archivo y genera un código por la fresadora mediante un proceso preformado y así con el centro de producción en internet ayuda a la producción de la plantilla mediante el robot KUKA.</p>
--	--

### Estrategia de Operaciones.

La empresa debe tener una comunicación totalmente amplia con el punto de venta mediante el departamento de comercialización para receptor la línea de productos más vendidos en el local comercial. Las notas de pedido se receptorán mensualmente con un tiempo estimado de 15 días.

### Oportunidad

La capacidad máxima de producción de la fábrica es de 3199 año, aproximadamente con una producción de 266 pares mensuales. Sin embargo, para alcanzar la producción máxima se necesita capital de trabajo. Los proveedores más importantes de calzado serán: Comercial Yolanda Salazar es reconocida por ser la empresa con mejor curtiduría en el país y de mejor calidad, Mil Pies productora de suela de caballero; Dimar proveedora de hilos, químicos pegantes. Anexo 12

### 6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es muy importante para el desarrollo y crecimiento de una empresa, para lo cual podemos definir las actividades; se distribuye en el trabajo; se determina la autoridad y responsabilidades que debe cumplir según la misión y objetivos empresariales.

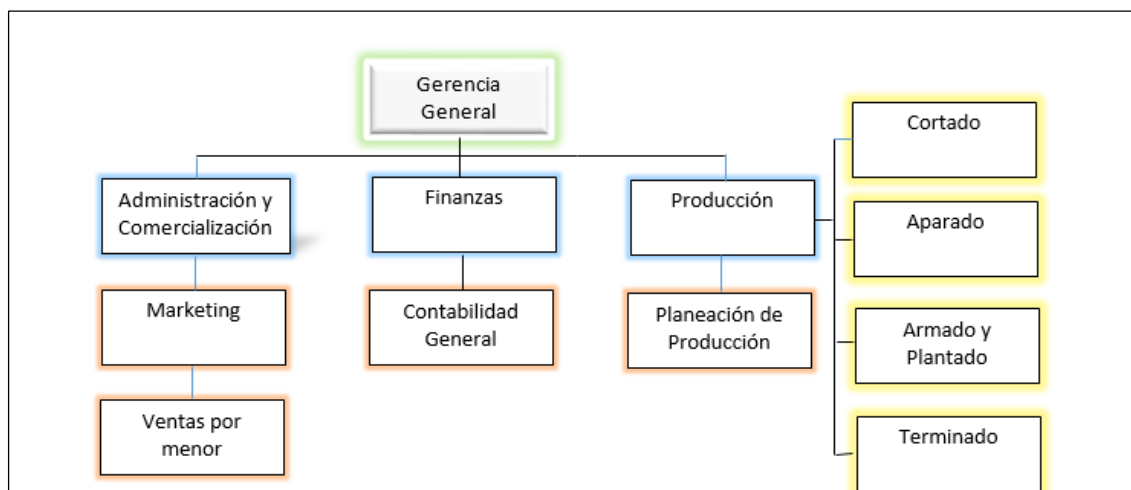


Figura 13. Organigrama empresa Bruce

### Estructura legal de la empresa:

El negocio estará ubicado en Parque Industrial Tungurahua en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Bruce Cia. Ltda. Será constituida como empresa de responsabilidad limitada, cumpliendo con todos los reglamentos para su implementación. Anexo #10

## Funciones de los Departamentos

### Gerencia General

- Representante judicial de la empresa.
- Planificar y verificar estrategias para el plan de acción.
- Tomador de decisiones con respecto a todos los departamentos de la empresa.
- Dirigir el recurso humano para promover la calidad de trabajo.
- Administrar el capital para cada recurso invertido.
- Cubrir las obligaciones financieras a través de diferentes formas de pago.

### Administración y Comercialización

#### Marketing y Ventas

- Investigaciones de mercado con respecto al mercado objetivo.
- Administración de ingresos y egresos de ventas.
- Promociones del producto.
- Objetivos de venta mensual.
- Manejo de servicio al cliente personalizado.

### Finanzas

#### Contabilidad General

- Elaboración de registro de datos.
- Control y análisis de gastos para la toma de decisiones.
- Coordinar la información requerida para toma de decisiones.
- Archivar la documentación y pago de impuestos.

### Producción

- Cronograma de adquisición de la materia prima.
- Establecer límites de tiempo en cada departamento de producción
- Realizar control de calidad.
- Determinar las obligaciones de cada empleado.
- Establecer órdenes de producción diario.

## Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

El proceso de producción del calzado que está basado en plan operacional se basa en la producción del calzado aproximadamente de 30 minutos por cada zapato, cumpliendo con la modalidad de producción de Strobel. Bruce se enfocará en la ciudad de Ambato, en el Parque Industrial Tungurahua. Anexo 12

La empresa cuenta con:

- Gerente General (1 persona)
- Jefe de Marketing y ventas (2 personas)
- Contador General (1 persona)
- Obreros (4 personas)

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### Proyección de Estados de resultados simulados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja Estado de Resultados

Observado el estado de resultados proyectados anual de la empresa Bruce nos indica valores positivos. Se estima que las ventas del primer año alcancen \$239.960,76 dólares; con un costo de producción de 36,27. Tomando en cuenta el 10% de la captación del mercado, basándonos en índices de crecimiento de la industria con un 9.2% que representa un total de 318 millones de dólares en ventas el 2014 y se proyecta un crecimiento en estos años. (El Telégrafo, s.f.)

Alcanzando una utilidad líquida de 34.32013 en el primer año, con un crecimiento de 5.746 para el año dos, alcanzando una utilidad líquida en el año 5 de 56.670,84. En la tabla de Estados de Resultados se puede evidenciar los márgenes anuales. Estado de Resultados Anexo 14.

Tabla 6. Estado de resultados financieros

Estado de resultados con financiamiento					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>NORMAL</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 32.457,16	\$ 38.549,75	\$ 44.193,51	\$ 50.539,54	\$ 56.670,84
<b>OPTIMISTA</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 44.157,33	\$ 53.328,53	\$ 62.420,14	\$ 72.619,83	\$ 83.050,54
<b>PESIMISTA</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 20.778,92	\$ 23.928,17	\$ 26.391,51	\$ 29.304,39	\$ 31.733,20

### Situación Financiera

El estado de situación financiera se puede evidenciar que el valor de los activos es de \$ 64.246,02 dólares en el año 1, tomando en consideración la maquinaria y recursos que se requiere para operar; mientras los pasivos de la empresa son 33.831,79 dólares y el patrimonio es \$ 30.414,22 dólares. Con respecto al año 5, en la cuenta de los activos, tomando en cuenta el efectivo y los activos diferidos son de \$149, 392,19 dólares; mientras los pasivos son \$ 59, 584,98 dólares. Mediante los valores se puede concluir que Bruce es rentable, a pesar de que la inversión inicial de capital alta. Situación Financiera Anexo 15

Tabla 7. Balance con financiamiento

BALANCE GENERAL CON FINANCIAMIENTO					
AÑO	1	2	3	4	5
TOTAL ACTIVOS	\$ 64.246,02	\$ 67.806,30	\$ 70.898,60	\$ 75.431,15	\$ 149.392,19
TOTAL PASIVO	\$ 33.831,79	\$ 39.402,17	\$ 45.515,08	\$ 52.223,35	\$ 59.584,98
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.414,22	\$ 28.404,13	\$ 25.383,52	\$ 23.207,80	\$ 89.807,21
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 64.246,02	\$ 67.806,30	\$ 70.898,60	\$ 75.431,15	\$ 149.392,19

### Flujo de Caja

Los flujos de caja proyectados anualmente durante el estudio de los 5 años presentan valores positivos, debido a que los costos de producción son menores a los a los precios de venta y al crecimiento de la industria de calzado. Flujo de Caja – anexo No.11  
Igualmente los flujos de caja para el inversionista demuestran los valores que se obtuvieron del escenario normal; de igual manera los resultados de ventas menos el costo de venta, inversiones y gastos, dando como resultado un primer periodo de \$ 29.859,00 dólares; de igual manera en los subsiguientes años los valores van aumentando en año 2 con un 35.755,38, para el año 3 con 41.183,32, en el año 4 con

47.039,51 hasta el quinto año de producción llegando a tener un flujo de caja de inversionista de 123.336,19. Flujo de Caja Anexo 16

Tabla 8. Flujo de caja apalancados

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (84.579,49)	\$ 37.292,80	\$ 43.385,39	\$ 49.029,15	\$ 55.122,18	\$ 131.678,77
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (50.747,69)	\$ 29.859,46	\$ 35.755,38	\$ 41.183,32	\$ 47.039,51	\$ 123.336,19

### Inversión Inicial, Capital de trabajo y Estructura de capital

#### Inversión Inicial

Es importante tener el dinero necesario para invertir el proyecto, por ello es necesario plantear la inversión inicial. Se tiene una inversión inicial de \$84,579,49 dólares, en los que se encuentran estimados el valor de equipos de computación, instalaciones (maquinaria), muebles y equipos de oficina, gastos de licencias de software y los gastos de constitución. Anexo 17

Tabla 9. Inversión inicial

Inversión inicial		
Gastos preoperacionales	\$	5.694,00
Gastos amortizables	\$	1.651,20
Activos Fijos	\$	29.377,00
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 36.722,20
Capital de trabajo		\$ 47.857,29
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 84.579,49</b>

#### Capital de Trabajo

El capital de trabajo lo obtenemos mediante el activo circulante y el pasivo circulante y se encuentra detallado mediante la siguiente manera:

Adquisición materia prima, Servicios básicos, Sueldos y salarios, Gasto publicidad y promoción, Gastos administrativos, Pago de interese por préstamo con un total de 47.857,29 para la producción de un mes, tomando en cuenta que el capital operacional lo dividimos para tres meses. Anexo 18

Tabla 10. Capital de Trabajo

Capital de trabajo	
Adquisicion materia prima	\$ 9.670,32
Servicios básicos	\$ 230,00
Sueldos y salarios	\$ 3.463,82
Gasto publicidad y promoción	\$ 1.296,67
Gastos administrativos	\$ 446,66
Pago de interese por prestamo	\$ 844,96
Total gastos mensuales	\$ 15.952,43
No. de meses	3,00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 47.857,29</b>

El capital de trabajo está considerado a tres meses, por el tiempo de la fluctuación de las disponibilidades tanto del activo circulante como del pasivo circulante.

## Estructura de Capital

Se encuentra constituida por dos partes la estructura de capital mediante las cuales el 60% será propio que es de \$ 50.747,69 dólares, mientras que el 40% restante es de \$ 33.831,79 dólares es una deuda a largo plazo. La empresa pagará paulatinamente con las cuentas por pagar a los distribuidores y proveedores; así, se logra amortizar en cierta medida las deudas a un periodo estimado de 5 años para que la empresa Bruce pueda trabajar con solvencia. Cuadro de la amortización de deuda Anexo 19

Tabla11. Estructura de Capital

Estructura de capital				
	Apalancado	A	Desapalancado	D
Deuda	\$ 33.831,79	40,00%	\$ -	0%
Capital Propio	\$ 50.747,69	60,00%	\$ 84.579,49	100%
Inversión total	\$ 84.579,49	100%	\$ 84.579,49	100%

## Estado de Evaluación Financiera

Mediante los estudios realizados se ha obtenido una evaluación financiera positiva del inversionista, un VAN de \$95.413,39 dólares. Adicionalmente la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 31,15%, mientras que el TIR del inversionista es de 43,85% que demuestran la viabilidad del proyecto y que es factible la inversión. Evaluación Financiera Anexo 20

Tabla 12. VAN Y TIR

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>15,5185800%</b>	<b>21,20%</b>
Normal	106.985,87	82.807,11

Anexo 54

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Normal	31,15%	26,31%

VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>15,52%</b>	<b>21,20%</b>
Normal	95.413,39	82.807,11

Anexo 55

TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Normal	43,85%	26,31%

Tabla 13. Liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón Corriente</b>	$= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	\$ 5,36	\$ 5,85	\$ 6,14	\$ 6,39	\$ 15,27
<b>Prueba Ácida</b>	$= \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	\$ 5,36	\$ 5,85	\$ 6,14	\$ 6,39	\$ 15,27

Tabla 14. Rentabilidad

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ROI</b>	$= \frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}} =$	41%	47%	54%	61%	67%
<b>ROA</b>	$= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}} =$	53%	59%	64%	68%	38%

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo con la investigación de mercado el plan de negocio es factible, debido a que existe una oportunidad de brindar un producto muy innovador, basado en una propuesta que da valor a la comodidad y personalización del producto, proyectando un nivel de ventas de 3199 pares en el año.

La necesidad insatisfecha con el calzado formal es muy evidente, ya que se lo cataloga como un zapato incomodo, pero elegante, por ello la investigación de mercado, se enfocó en la relación que puede tener usar zapatos incomodos con patologías o molestias que afectan la calidad de vida de las personas que usan zapatos formales. Por ello los profesores y ejecutivos, es decir el mercado objetivo está dispuesto a pagar por un producto que brinde la mayor satisfacción posible aplicando a la línea de productos zapatos de suela spanzo, también conocida como (caucho).

En la industria del calzado existe un gran número de competidores dirigidos a las líneas de caballeros, por ello es importante plantear un servicio personalizado que brinde un valor agregado para diferenciarse de los demás y posicionar la marca.

La estrategia de calzado Bruce, se basan en ofrecer “más por lo mismo”, la diferenciación se realiza aplicando merchandising en los puntos de venta, consideramos que junto al mix de marketing nuestro plan de marketing permitió establecer las estrategias de precios, plaza producto y promoción con los precios accesibles de \$ 75,00.

Mediante los estudios realizados se ha obtenido una evaluación financiera positiva del inversionista, un VAN de \$95.413,39 dólares. Adicionalmente la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 31,15%, mientras que el TIR del inversionista es de 43,85% que demuestran la viabilidad del proyecto y que es factible la inversión.

Contar con una planta de producción para el canal de distribución que ayude a mejorar los gustos y preferencias. Así se podrá producir modelos y colores de acuerdo al gusto de los clientes para tener mayor rotación del producto.

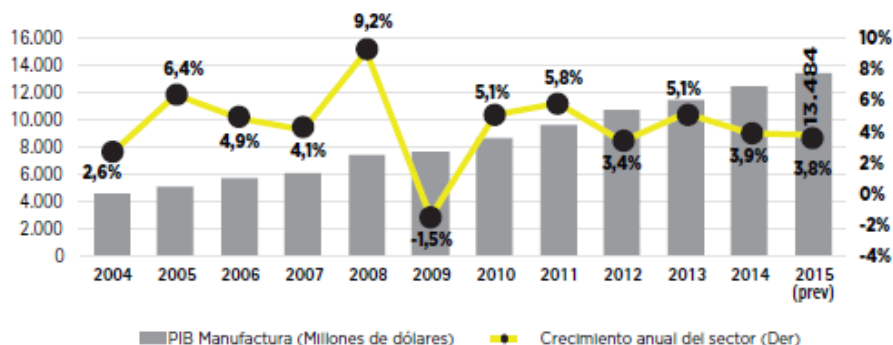
## REFERENCIAS

- El Ciudadano. (s.f.). *Industria del calzado*. Recuperado el 02 de Enero de 2016, de (<http://www.elciudadano.gob.ec/la-industria-del-calzado-destaca-por-su-crecimiento/>)
- El Universo. (s.f.). *Ecuador registro inflacion*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/07/nota/5330500/ecuador-registro-inflacion-anual-338-2015>
- IDE. (s.f.). *El consumo en Ecuador: indicadores exclusivos*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/166-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores-exclusivos>
- INEN. (s.f.). *Pictogramas para identificar los materiales*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte\\_080.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_080.pdf)
- La Hora. (s.f.). *La industria del calzado*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101517340/-1/La\\_industria\\_del\\_calzado\\_renace\\_en\\_el\\_Ecuador,\\_tras\\_crisis\\_de\\_2008.html#.V17maPI97IU](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101517340/-1/La_industria_del_calzado_renace_en_el_Ecuador,_tras_crisis_de_2008.html#.V17maPI97IU)
- La Hora. (s.f.). *Crecimiento poblacional*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101381442#.V17IR\\_I97IU](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101381442#.V17IR_I97IU)
- La Industria. (s.f.). *Innovación tecnológica*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de (<http://www.industrias.gob.ec/bp-133-calzado-ecuadoriano-aspira-seguir-creciendo-e-internacionalizarse-con-apoyo-gubernamental/>)
- ProEcuador. (s.f.). *El uso per cápita en el país*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de (<http://www.proecuador.gob.ec/sector4-2/>)
- SttSystems. (s.f.). *Plantilla de fabricación*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de <http://www.stt-systems.com/applications/3d-scanning/insole-orthotics-manufacturing/>



**ANEXOS**

## ANEXO 1. Crecimiento Anual del Sector Manufacturero



## ANEXO 2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Matriz de Evaluación de los Factores Externos(EFE)				
Número	Factores	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Potenciar el desarrollo de capacidad productiva por las restricciones a las importaciones y salvaguardias	0,1	4	0,4
2	La implementación de nuevas tecnologías ayuda a mejorar la calidad y permite bajar los costos	0,06	3	0,18
3	Crecimiento de la industria del calzado	0,09	2	0,18
4	Incremento en las tendencias de consumo de productos nacionales	0,06	2	0,12
5	El poliuretano es un material económico con fácil accesibilidad de adquisición	0,08	4	0,32
6	Cambios de tendencia en moda en el mercado ecuatoriano	0,07	3	0,21
7	Facilidad de acceso a créditos y ferias internacionales que apoya a MI PYMES	0,09	4	0,36
<b>AMENAZAS</b>				
1	Las expectativas en el producto por parte del consumidor es muy alta con respecto a la invocación	0,05	4	0,2
2	La entrada de nuevos competidores es una amenaza debido que la escaneo 3D se lo consigue de una manera fácil	0,09	3	0,27
3	Incremento de la competencia en la producción de calzado formal para caballero	0,06	3	0,18
4	Reducción del tamaño de mercado	0,08	4	0,32
5	Incertidumbre respecto a las salvaguardias debido a su corta vigencia	0,09	4	0,36
6	El aumento de la oferta de calzado en el país	0,08	3	0,24
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,44</b>

### ANEXO 3. ENCUESTA CIUDAD DE QUITO



Soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando una investigación de mercados para medir las tendencias de compra de zapatos en la ciudad de Quito. La información recopilada será utilizada únicamente con fines educativos para este proyecto y no será compartida con ningún tipo de entidad pública o comercial.

#### 1. DATOS GENERALES

2.2. Ubicación (Localidad – Departamento):

2.3. Nombre de la persona encuestada:

2.4. Relación laboral:

2.5. Teléfono contacto:

2.6. Correo electrónico:

1. ¿Con que frecuencia compra un par de zapatos?

Marque con una x una de las siguientes opciones:

- ( ) 1. Semanal
- ( ) 2. Mensual
- ( ) 3. Trimestral
- ( ) 4. Semestral
- ( ) 5. Anual
- ( ) 6. Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuántos pares ha comprado en el ultimo año?

- ( ) 1. Ninguno
- ( ) 2. De uno a dos
- ( ) 3. De tres a cuatro
- ( ) 4. De cinco a seis
- ( ) 5. Más de seis

3. ¿Cuáles de los siguientes tipos de calzado utiliza diariamente?

- ( ) 1. Casual
- ( ) 2. Formal
- ( ) 3. Deportivo
- ( ) 4. Sandalias
- ( ) 5. Otro: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el factor primordial al momento de comprar un zapato? Marque con una x los factores fundamentales al momento de compra, 1 no es muy importantes y 5 muy importante.

<b>FACTORES</b>	1	2	3	4	5
Comodidad					
Moda					
Elegancia					
Precio					
Calidad					

**5. ¿Cuánto paga regularmente por un calzado formal?**

- ( ) 1. Entre 50 a 60
- ( ) 2. Entre 60 a 70
- ( ) 3. Entre 70 a 80
- ( ) 4. Entre 80 a 90
- ( ) 5. Entre 90 a 100
- ( ) 6. Más de 100
- ( ) 7. Otros Valor\_\_\_\_\_

**6. ¿Dónde compra sus zapatos?**

- ( ) 1. En el Exterior
- ( ) 2. En el país
- ( ) 3. Ambas

**7. ¿Está de acuerdo que los zapatos para caballero producidos en el país son de buena calidad?**

- ( ) 1. De acuerdo
- ( ) 2. Parcialmente de acuerdo
- ( ) 3. Desacuerdo
- ( ) 4. Totalmente en desacuerdo

**8. ¿Con que frecuencia se preocupa por el cuidado de sus pies?**

- ( ) 1. Nunca
- ( ) 2. Parcialmente de acuerdo
- ( ) 3. Muy a menudo
- ( ) 4. Siempre

**9. ¿Ha notado que a menudo el calzado para caballero formal es demasiado incómodo para el uso diario?**

- ( ) 1. Si
- ( ) 2. No

**10. ¿Ha menudo ha sentido molestias en el pie? Por ejemplo:**

- ( ) 1. Dolor de Articulaciones
- ( ) 2. Problemas de Espolón
- ( ) 3. Problemas por pie plano
- ( ) 4. Otros.....

**11. ¿Estaría dispuesto a comprar un zapato formal con una plantilla personalizada?**

- ( ) 1. Si
- ( ) 2. No

**12. ¿Ha experimentado alguna vez tener una plantilla totalmente escaneada de acuerdo a su pie?**

- 1. Si
- 2. No

Si su respuesta es Si continúe con la pregunta 13

Si su respuesta es No continúe a la pregunta 14

**13. ¿Qué tal fue su experiencia con la plantilla personalizada?**

- 1. Deficiente
- 2. Regular
- 3. Bueno
- 4. Extraordinario

**14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un calzado de suela elegante para caballero con plantilla personalizada para su comodidad y salud?**

- 1. Entre 50 a 60
- 2. Entre 60 a 70
- 3. Entre 70 a 80
- 4. Entre 80 a 90
- 5. Entre 90 a 100
- 6. Más de 100
- 7. Otros Valor\_\_\_\_\_

**15. ¿Dónde le gustaría adquirir este calzado para caballero en la ciudad de Quito? Escoja del 1 al 3, siendo 1 el que más le gustaría y 3 el que menos le gustaría.**

- 1. Local Particular
- 2. Islas Centros Comerciales
- 3. Centros Comerciales

**16. ¿Cuál es su forma de pago preferida?**

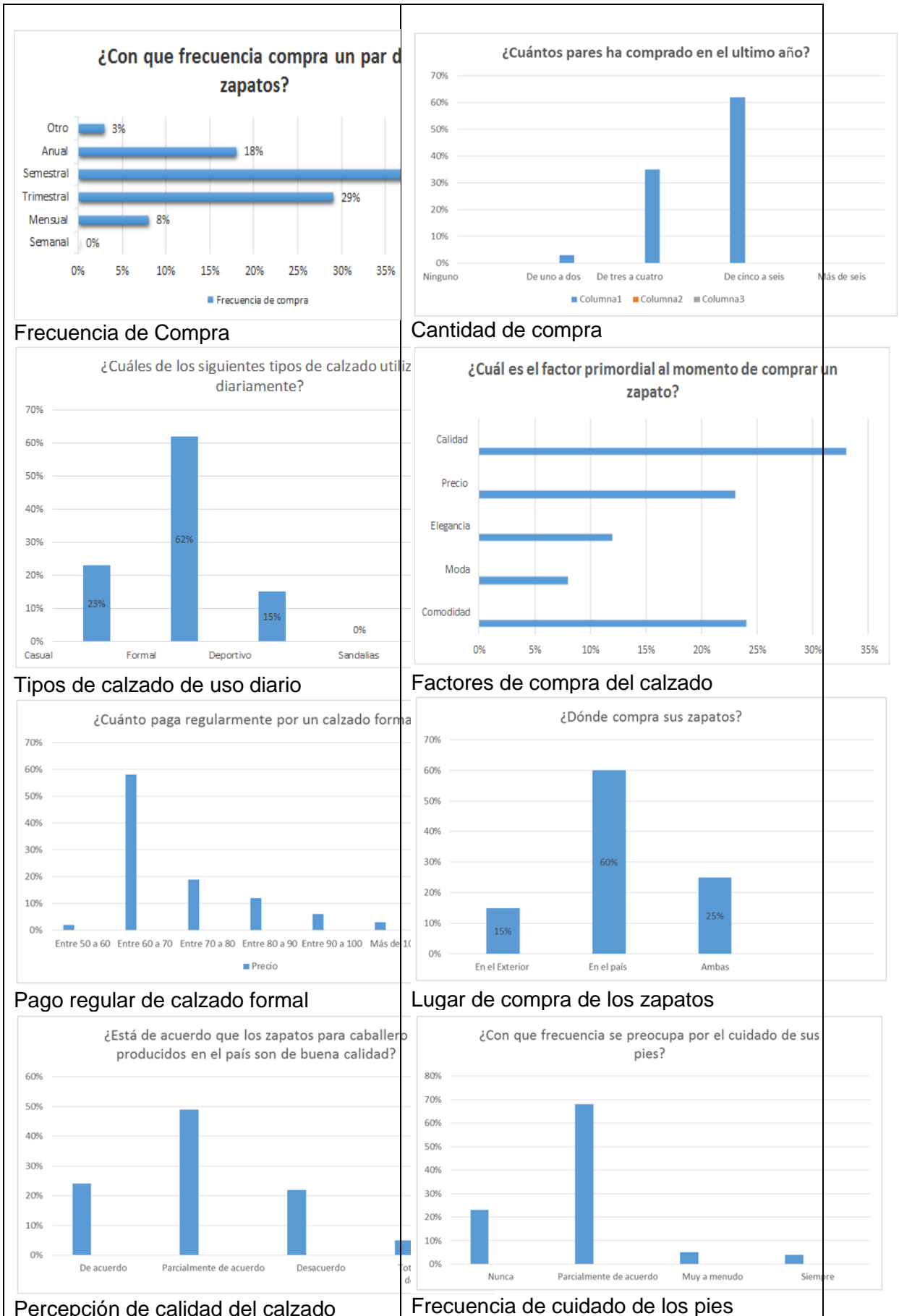
- 1. Transferencia
- 2. Tarjeta de crédito
- 3. Efectivo
- 4. Cheque

**17. ¿Cómo le gustaría conocer sobre el producto y sus beneficios?**

- 1. Televisión
- 2. Radio
- 3. Internet (Redes Sociales)
- 4. Revistas
- 5. Prensa

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 4. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA



Frecuencia de Compra

Cantidad de compra

Tipos de calzado de uso diario

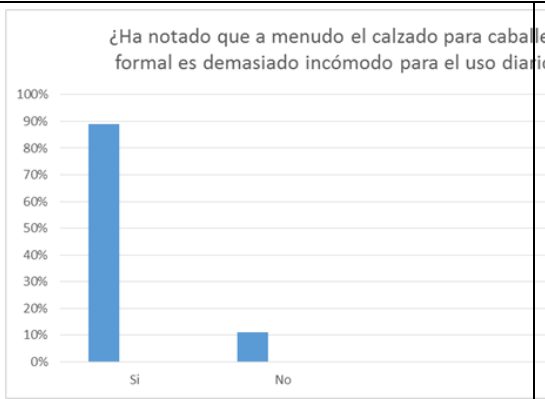
Factores de compra del calzado

Pago regular de calzado formal

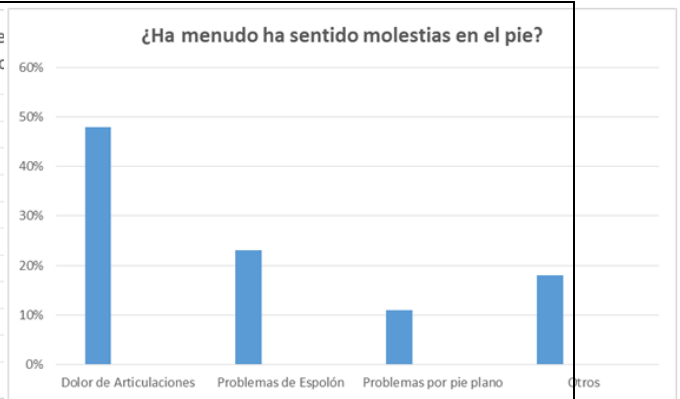
Lugar de compra de los zapatos

Percepción de calidad del calzado

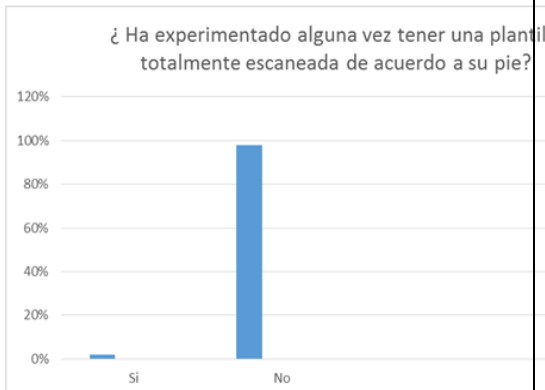
Frecuencia de cuidado de los pies



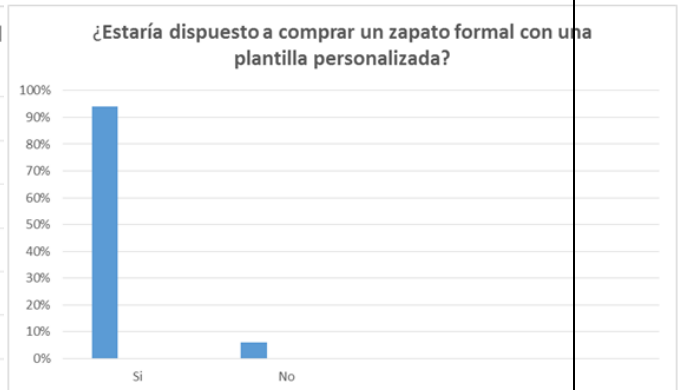
Percepción del calzado formal



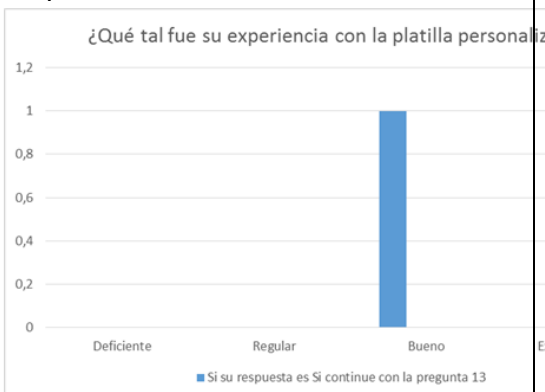
Molestias en el pie



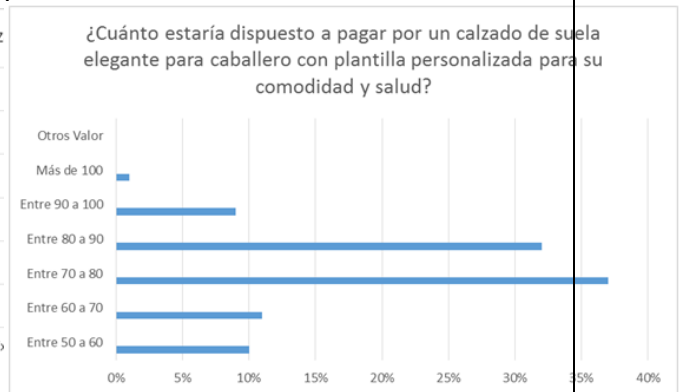
Experimento del escaneo de la planta del pie



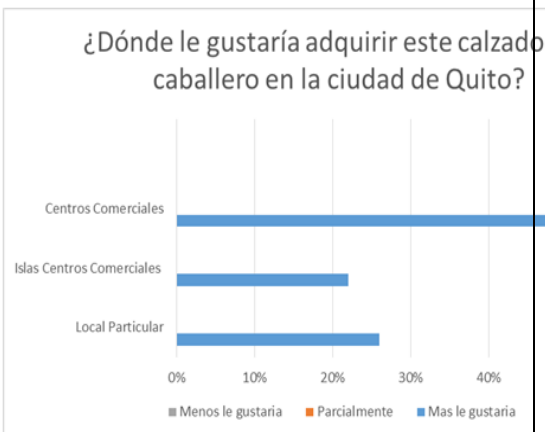
Disposición de compra de plantilla personalizada



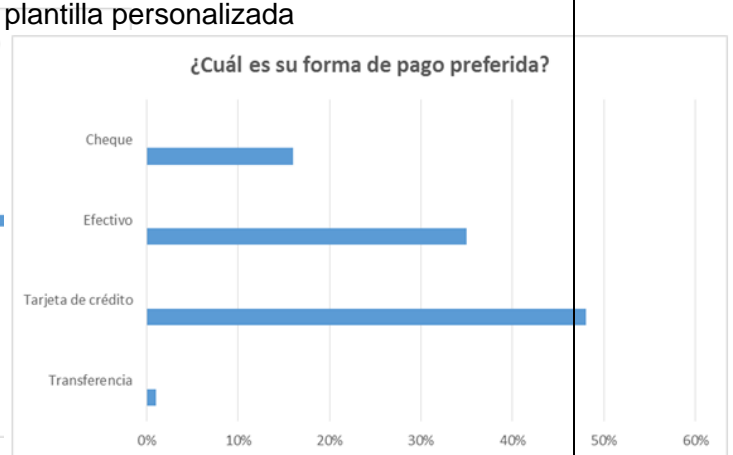
Experiencia de plantilla personalizada



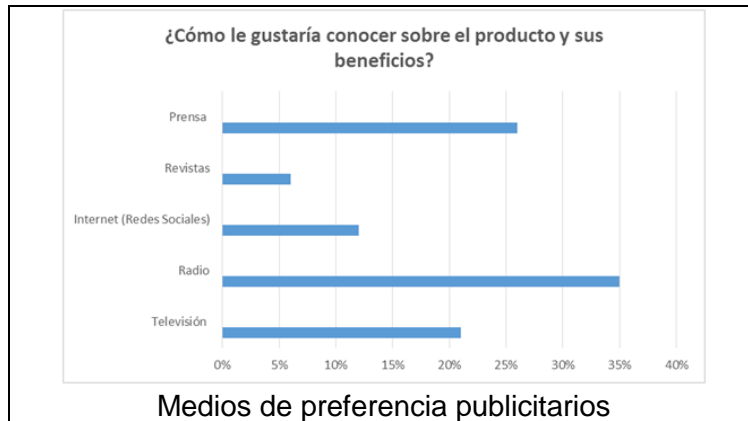
Capacidad de pago de un zapato con plantilla personalizada



Lugar de preferencia del consumidor para la compra



Forma de pago



## ANEXO 5. GUÍA DE PREGUNTAS EXPERTO EN LA INDUSTRIA

1. ¿Existirá un constante desarrollo en la industria de calzado del Ecuador?
2. ¿Está de acuerdo que la industria del calzado es viable?
3. ¿En la industria del calzado existe mucha competencia con respecto al calzado para caballero tipo formal?
4. ¿La empresa es factible con un solo canal de distribución?
5. ¿La elaboración de este calzado implica tener personal capacitado?
6. ¿La tecnología es fundamental para los acabados de calidad?
7. ¿Me sugiere que la maquinaria la importe para tener mejor calidad en mis productos?
8. ¿Alguna vez ha implementado una plantilla con material de poliuretano en su línea de zapatos?
9. ¿Está de acuerdo que los zapatos formales para caballero con plantilla personalizada tiene una ventaja competitiva sobre la competencia?
10. ¿Cree que el país tiene facilidades para adquirir la tecnología necesaria para procesar y producir este producto?

## ANEXO 6. GUÍA DE PREGUNTAS EXPERTO EN MARKETING

1. La investigación de mercados es importante para lanzar un producto ¿Qué tipo de investigación me sugeriría?
2. ¿La competencia es una amenaza muy grande sin tener una nueva línea de productos de moda?
3. ¿Cómo puedo dar a conocer las características de mi producto en el mercado?
4. ¿Qué campañas de marketing debería implementar para fomentar un marketing boca a boca?
5. ¿Cómo puedo elegir un buen canal de distribución para mi producto?



6. La estrategia de precios se basa en dar más beneficio por el mismo precio ¿Que percepción tendría el consumidor acerca del producto?
7. ¿Está de acuerdo en plantear una nueva línea de productos semestralmente para tener mayor rotación de clientes?
8. ¿La publicidad y promoción debería basarse en la tecnología en 3D de la plantilla personalizada?

### **ANEXO 7. PERFIL DE LOS ENCUESTADOS**

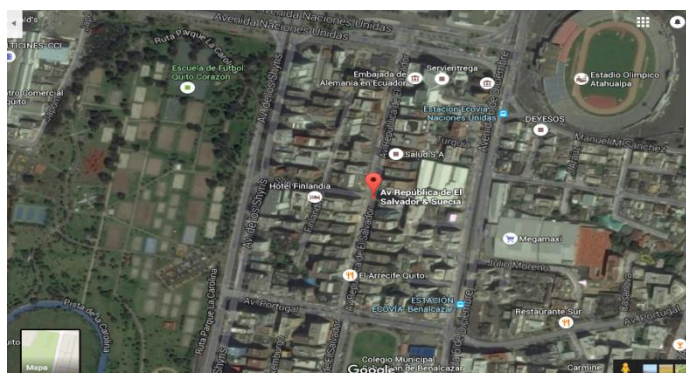
Nombre	Edad	Ubicación Geográfica
Manuel Adrián Badillo	47 años	Amazonas
Iván Moreno	55 años	La Gasca
Jorge Bucheli	32 años	6 de Diciembre
Andrés Mogro	36 años	República del Salvador
Marcelo Ayala	36 años	La Mañosca
Luis Calvache	31 años	Eloy Alfaro y Shyris
Eduardo Machado	51 años	La Mañosca

### **ANEXO 8. GUÍA DE PREGUNTAS FOCUS GROUP**

1. ¿Que busca el momento de comprar un zapato?
2. ¿Qué tipo de zapatos prefiere?
3. ¿Cuida sus pies?
4. ¿Con que frecuencia compra zapatos?
5. ¿Dónde compra sus zapatos?
6. ¿Les gusta los zapatos de suela formal?
7. ¿Qué opina sobre el zapato producido en el Ecuador?
8. ¿Prefiere comprar calzado ecuatorianos o extranjeros?
9. ¿Por qué nacional o porque extranjero?
10. ¿Sufren de problemas dolores en los pies por estar mucho tiempo de pie?
11. ¿Le gustaría tener una plantilla personalizada que le ayude a evitar estos problemas?
11. Características de la plantilla personalizada: Evita futuras problemas en los pies como espolón, pie plano y dolores en el empeine, la plantilla se le adapta totalmente a sus pisadas ya que está producida de acuerdo a su arco del pie.
12. ¿Estarían interesados en adquirir este producto?

13. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?
14. ¿Les interesaría que tengan diseños y colores diversos?
15. ¿Qué tipo de modelo preferirían?
16. ¿Dónde le gustaría encontrar estos zapatos?
17. ¿Le gusta saber de los productos por redes sociales o campañas de mailing?
18. ¿Qué tipo de ofertas y promociones prefiere normalmente?

## ANEXO 9. UBICACIÓN GEOGRAFICA. TOMADA DE GOOGLE MAPS



## ANEXO 10. Requisitos para constitución de una empresa de compañía de responsabilidad limitada.

1. Para constituir una sociedad limitada se requiere un mínimo de dos socios. Todos los socios pueden ser extranjeros, tanto personas naturales como sociedades. Se debe tomar en cuenta que una sociedad anónima extranjera no puede ser socia de una compañía limitada ecuatoriana.
2. No existe limitación sobre el porcentaje de participación de cada socio. En la práctica, para constituir la sociedad un socio puede tener todas las participaciones menos una.
3. El capital mínimo es de US\$400. Sin embargo, sugerimos constituir la sociedad con un capital mínimo de US\$25.000 con el fin de facilitar la obtención de visas de permanencia legal en el Ecuador para funcionarios extranjeros, así como para lograr una mejor presentación frente a terceros.
4. La denominación que lleve la sociedad deberá ser aprobada previamente por la Superintendencia de Compañías, la que verificará que la denominación solicitada no sea igual o similar a otras ya existentes.
5. No es necesario que las compañías limitadas tengan una junta directiva. Si fuere necesario, existe absoluta libertad de determinar en el estatuto social las atribuciones y deberes de la junta directiva.
6. Tratándose de una sociedad de personas, la cesión de participaciones debe ser autorizada por la totalidad del capital suscrito de la compañía.
7. El estatuto social debe obligatoriamente determinar el funcionario que ejercerá la representación legal de la sociedad y el funcionario que lo reemplazará en caso de su falta o ausencia.
8. Se requiere de un auditor externo cuando sus activos superan la suma de US\$1'000.000.
9. El proceso de constitución demora aproximadamente 20 días a partir del momento en que recibamos los documentos y los fondos necesarios para proceder.

10. .Constituida la sociedad se deberá obtener el Registro Unico de Contribuyentes para lo cual es necesario demostrar que la sociedad dispone de un espacio físico que le permita desarrollar sus actividades comerciales. (Cevallos, 2015)

#### **Requisitos para registro de la marca:**

Para lograr la protección industrial de una marca es recomendable pero no necesario realizar una búsqueda de antecedentes marcarios en la base de datos del IEPI, esta búsqueda cuesta 16 dólares y no se requiere de abogado.

Para proteger la marca como tal primero es necesario definir la clase internacional en este caso los zapatos se encuentran en la clase internacional no. 25 "prendas de vestir, sombrerería, calzado y otras similares" es necesario llenar una solicitud de registro, el tramite se hace online y no se requiere de firma de abogado. La tasa a pagarse es de 208.00 dólares.

La marca será publicada en la gaceta oficial del mes siguiente y en un término de 30 días cualquier persona podrá oponerse al registro de la misma.

Caso contrario la marca pasa a examen de registrabilidad y aproximadamente en 6 meses se emite la resolución que concede la marca y en 4 meses el título de registro (Mateus, 2015).

#### **Requisitos para obtener permisos de Funcionamiento:**

Obtención de RUC:

1. Original y copia a color de la Cédula de Identidad vigente
  2. Original y copia del certificado de votación
  3. Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos que indique la dirección del lugar en el que se realizará la actividad:
    - Planilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono). Debe corresponder a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
    - Estado de cuenta bancario o del servicio de televisión pagada, o de telefonía celular, o de tarjeta de crédito. Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. Únicamente los estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito deberán encontrarse a su nombre.
    - Contrato de arrendamiento (puede estar vigente o no) conjuntamente con el comprobante de venta válido emitido por el arrendador correspondiente a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción. El emisor del comprobante deberá tener registrado en el RUC la actividad de arriendo de bienes inmuebles.
    - Escritura de propiedad o de compra y venta del inmueble, debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad, o certificado del registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.
    - Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar de domicilio, solo en caso de que el predio no esté catastrado.
- (SRI, 2016)

Obtención de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito:

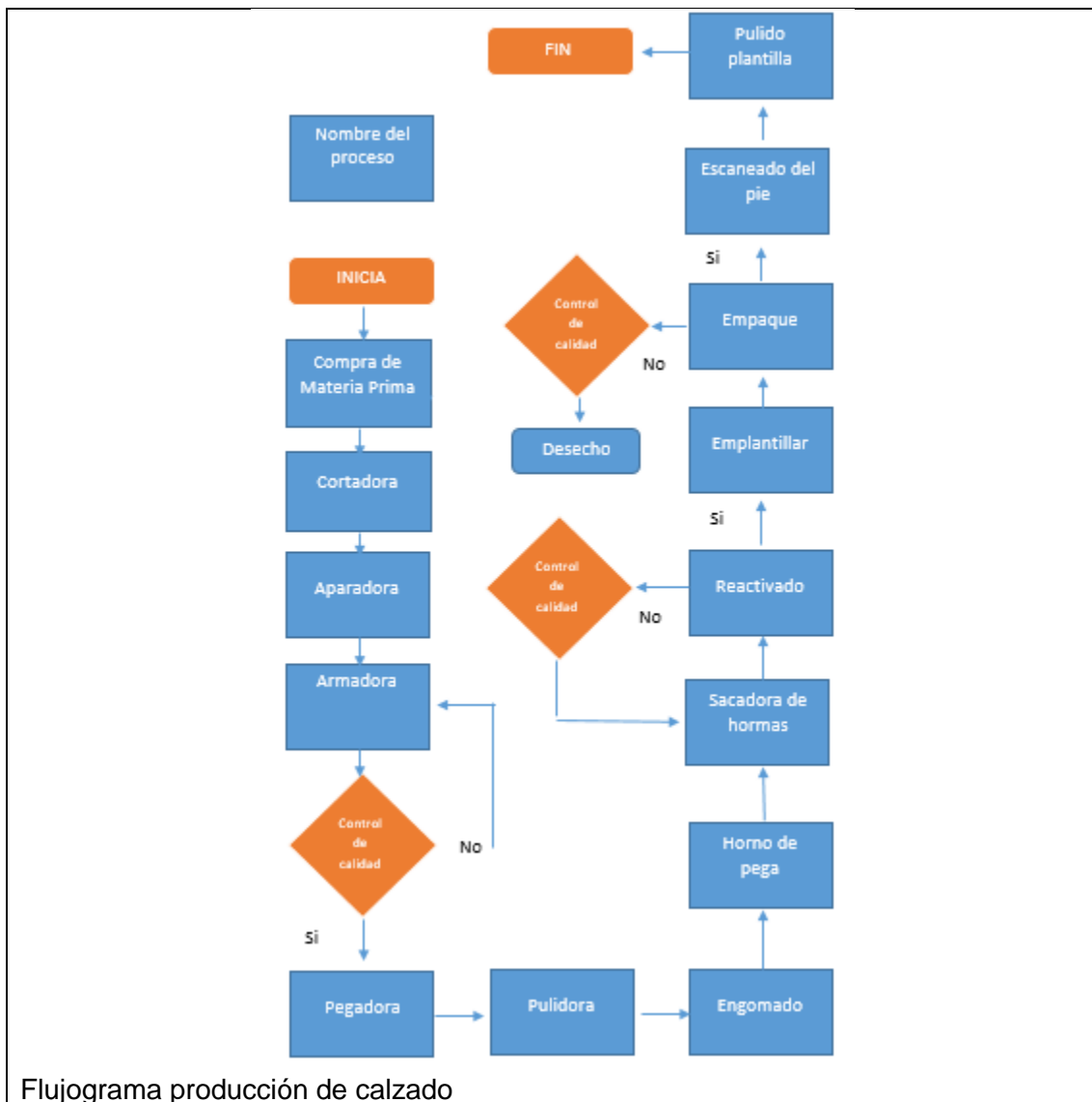
1. Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento
2. Copia del RUC
3. Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal

4. Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal
  5. Informe de Compatibilidad de uso de suelo
  6. Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior:
  7. Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio)
  8. En caso de propiedad horizontal: Autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal
  9. Dimensiones y fotografía de la fachada del local (establecimientos con publicidad existente)
  10. Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad (Nueva Publicidad)
- (Municipio de Quito, 2016)

Obtención del Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos:

1. Informe de Inspección
  2. Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
  3. Copia de RUC
  4. Copia del permiso del año anterior
  5. Copia de la patente municipal
- (Cuerpo de Bomberos de Quito , 2012)

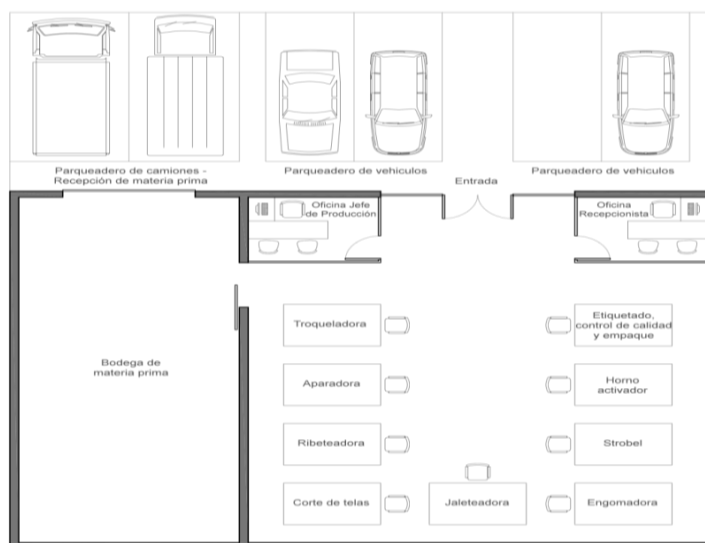
## ANEXO 11. FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN



## Anexo 12. Costos de Maquinaria y Materia prima

MAQUINARIA			COSTOS MATERIA PRIMA					
Descripción de la Maquinaria	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD	cantidad	# de pares	medida	c. unitario	c. par	
			Cuero			3	1	pies
Planta			1	1	unidades	4,0	4,00	
Salpa			2	1	unidades	0,6	1,20	
Forro			0,15	1	metros	5,0	0,75	
Puntera			2	1	unidades	0,1	0,14	
Contrafuerte			2	1	unidades	0,2	0,30	
Ojalillos			20	1	unidades	0,0	0,60	
Adornos			2	1	unidades	1,0	2,00	
hilos pasadores			20	1	metros	0,01	0,20	
Horno reactivador	150	150	2	1	unidades	0,8	1,50	
Strobel	1100	1100	0,003	1	caneca	35	0,11	
Prensadora	1300	1300	0,006	1	caneca	80	0,48	
Maquinaria plantilla Solescan	19000	19000	2	1	unidades	0,025	0,05	
			1	1	unidades	0,75	0,75	
			0,01	1	galones	25	0,25	
			0,03	1	unidades	3	0,09	
			0,25	1	unidades	0,2	0,05	
			0,1	1	ml	1,5	0,15	
			1	1	varios	1	1,00	
			1	1	unidades	10	10,00	
<b>Total Maquinaria</b>	<b>25000</b>	<b>25000</b>	TOTAL					28,57
Maquinaria Ambato Amalusa								

## Anexo 13. Infraestructura Planta de Producción



## Anexo 14. ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 239.960,76	\$ 253.729,15	\$ 268.287,53	\$ 283.681,25	\$ 299.958,21
Costo de ventas	\$ 116.043,89	\$ 121.287,81	\$ 126.832,61	\$ 132.695,56	\$ 138.894,92
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 123.916,87</b>	<b>\$ 132.441,34</b>	<b>\$ 141.454,92</b>	<b>\$ 150.985,68</b>	<b>\$ 161.063,30</b>
Administrativos	\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Sueldos y salarios	\$ 41.565,82	\$ 41.565,82	\$ 41.469,82	\$ 41.065,82	\$ 41.065,82
Depreciaciones	\$ 3.114,80	\$ 3.114,80	\$ 3.114,80	\$ 2.861,80	\$ 3.114,80
Amortizaciones	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84
Publicidad	\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
Intereses	\$ (2.922,30)	\$ (2.379,77)	\$ (1.784,41)	\$ (1.131,05)	\$ (414,07)
Total Gastos	\$ 73.003,68	\$ 71.971,14	\$ 72.131,77	\$ 71.707,97	\$ 72.167,86
<b>Utilidad Antes Part. Lab. e Imp.</b>	<b>\$ 50.913,20</b>	<b>\$ 60.470,20</b>	<b>\$ 69.323,15</b>	<b>\$ 79.277,71</b>	<b>\$ 88.895,44</b>
Participación laboral 15%	\$ 7.636,98	\$ 9.070,53	\$ 10.398,47	\$ 11.891,66	\$ 13.334,32
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>\$ 43.276,22</b>	<b>\$ 51.399,67</b>	<b>\$ 58.924,68</b>	<b>\$ 67.386,06</b>	<b>\$ 75.561,12</b>
Impuesto a la Renta 25%	\$ 10.819,05	\$ 12.849,92	\$ 14.731,17	\$ 16.846,51	\$ 18.890,28
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 32.457,16</b>	<b>\$ 38.549,75</b>	<b>\$ 44.193,51</b>	<b>\$ 50.539,54</b>	<b>\$ 56.670,84</b>
Política de Reinversión	\$ 9.737,15	\$ 11.564,93	\$ 13.258,05	\$ 15.161,86	\$ 17.001,25
Dividendos	\$ 22.720,01	\$ 26.984,83	\$ 30.935,46	\$ 35.377,68	\$ 39.669,59

## Anexo 15. SITUACION FINANCIERA

Balance General Apalancado			
Año 1			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 29.859,46</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (5.570,38)</b>
Caja/Bancos	\$ 29.859,46	Interes Préstamo	\$ (5.570,38)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 28.762,20</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 39.402,17</b>
Instalaciones	\$ 25.000,00	Préstamo	\$ 39.402,17
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 253,00		
Muebles y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 33.831,79</b>
Depreciación	\$ 361,80		
		Capital Social	\$ (2.042,94)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 32.457,16
Total depreciación	\$ 614,80	Dividendos	\$ 22.720,01
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 5.624,36</b>	Política de Reinversión	\$ 9.737,15
Gastos preoperacionales	\$ 5.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 1.720,84	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 30.414,22</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 64.246,02</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 64.246,02</b>
Balance General Apalancado			
Año 2			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 35.755,38</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (6.112,91)</b>
Caja/Bancos	\$ 35.755,38	Interes Préstamo	\$ (6.112,91)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 28.147,40</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 45.515,08</b>
Instalaciones	\$ 25.000,00	Préstamo	\$ 45.515,08
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 506,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 39.402,17</b>
Depreciación	\$ 723,60		
		Capital Social	\$ (19.882,77)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 48.286,90
Total depreciación	\$ 1.229,60	Dividendos	\$ 26.984,83
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 3.903,52</b>	Política de Reinversión	\$ 21.302,07
Gastos preoperacionales	\$ 5.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 3.441,68	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 28.404,13</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 67.806,30</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 67.806,30</b>

Balance General Apalancado			
Año 3			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 41.183,32</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (6.708,27)</b>
Caja/Bancos	\$ 41.183,32	Interes Préstamo	\$ (6.708,27)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 27.532,60</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 52.223,35</b>
Instalaciones	\$ 25.000,00	Prestamo	\$ 52.223,35
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 759,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 45.515,08</b>
Depreciación	\$ 1.085,40		
		Capital Social	\$ (40.112,07)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 65.495,58
Total depreciacion	\$ 1.844,40	Dividendos	\$ 30.935,46
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 2.182,68</b>	Política de Reinversión	\$ 34.560,13
Gastos preoperacionales	\$ 5.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 5.162,52	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 25.383,52</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 70.898,60</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 70.898,60</b>
Balance General Apalancado			
Año 4			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 47.039,51</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (7.361,62)</b>
Caja/Bancos	\$ 47.039,51	Interes Préstamo	\$ (7.361,62)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 27.929,80</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 59.584,98</b>
Instalaciones	\$ 25.000,00	Prestamo	\$ 59.584,98
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 52.223,35</b>
Depreciación	\$ 1.447,20		
		Capital Social	\$ (61.891,87)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 85.099,67
Total depreciacion	\$ 1.447,20	Dividendos	\$ 35.377,68
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 461,84</b>	Política de Reinversión	\$ 49.721,99
Gastos preoperacionales	\$ 5.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 6.883,36	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 23.207,80</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 75.431,15</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 75.431,15</b>
Balance General Apalancado			
Año 5			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 123.336,19</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (8.078,61)</b>
Caja/Bancos	\$ 123.336,19	Interes Préstamo	\$ (8.078,61)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 27.315,00</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 67.663,59</b>
Instalaciones	\$ 25.000,00	Prestamo	\$ 67.663,59
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 253,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 59.584,98</b>
Depreciación	\$ 1.809,00		
		Capital Social	\$ (16.585,62)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 106.392,83
Total depreciacion	\$ 2.062,00	Dividendos	\$ 39.669,59
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ (1.259,00)</b>	Política de Reinversión	\$ 66.723,24
Gastos preoperacionales	\$ 5.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 8.604,20	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 89.807,21</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 149.392,19</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 149.392,19</b>



## Anexo 16. FLUJO DE CAJA

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 239.960,76	\$ 253.729,15	\$ 268.287,53	\$ 283.681,25	\$ 299.958,21
Costo de venta		\$ 116.043,89	\$ 121.287,81	\$ 126.832,61	\$ 132.695,56	\$ 138.894,92
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 123.916,87	\$ 132.441,34	\$ 141.454,92	\$ 150.985,68	\$ 161.063,30
Sueldos y Salarios		\$ 41.565,82	\$ 41.565,82	\$ 41.469,82	\$ 41.065,82	\$ 41.065,82
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 3.114,80	\$ 3.114,80	\$ 3.114,80	\$ 2.861,80	\$ 3.114,80
Gasto Amortizaciones		\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 70.081,38	\$ 69.591,37	\$ 70.347,36	\$ 70.576,92	\$ 71.753,79
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 53.835,50	\$ 62.849,97	\$ 71.107,56	\$ 80.408,77	\$ 89.309,50
Gasto Intereses		\$ (2.922,30)	\$ (2.379,77)	\$ (1.784,41)	\$ (1.131,05)	\$ (414,07)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 50.913,20	\$ 60.470,20	\$ 69.323,15	\$ 79.277,71	\$ 88.895,44
Participación Laboral (15%)		\$ 7.636,98	\$ 9.070,53	\$ 10.398,47	\$ 11.891,68	\$ 13.334,32
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 43.276,22	\$ 51.399,67	\$ 58.924,68	\$ 67.386,06	\$ 75.561,12
Impuesto a la renta (25%)		\$ 10.819,05	\$ 12.849,92	\$ 14.731,17	\$ 16.846,51	\$ 18.890,28
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 32.457,16	\$ 38.549,75	\$ 44.193,51	\$ 50.539,54	\$ 56.670,84
(+) Depreciaciones		\$ 3.114,80	\$ 3.114,80	\$ 3.114,80	\$ 2.861,80	\$ 3.114,80
(+) Amortizaciones		\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84	\$ 1.720,84
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 36.722,20					
(+) Valor de rescate						\$ 22.315,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 47.857,29					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 47.857,29
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (84.579,49)	\$ 37.292,80	\$ 43.385,39	\$ 49.029,15	\$ 55.122,18	\$ 131.678,77
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 33.831,79					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ (5.570,38)	\$ (6.112,91)	\$ (6.708,27)	\$ (7.361,62)	\$ (8.078,61)
- intereses (1-15%)(1-25%)		\$ -1862,97	\$ -1517,11	\$ -1137,56	\$ -721,05	\$ -263,97
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (50.747,69)	\$ 29.859,46	\$ 35.795,38	\$ 41.183,32	\$ 47.039,51	\$ 123.336,19

## Anexo 17. INVERSION INICIAL

Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
<b>Gastos amortizables</b>		
<b>Gastos de constitución</b>		
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30,00	\$ 30,00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42,00	\$ 42,00
Notaria	\$ 11,20	\$ 11,20
Tasa registro de marcas	\$ 400,00	\$ 400,00
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	\$ 28,00	\$ 28,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40,00	\$ 40,00
<b>Total Gastos de constitución</b>		\$ 551,20
<b>Gastos de licencias de software</b>		
Diseño y Desarrollo de Página Web	\$ 500,00	\$ 500,00
Sistema de facturación	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>Total gastos para licencias de software</b>		\$ 1.100,00
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZABLES</b>		\$ 1.651,20
<b>Gastos preoperacionales</b>		
Adecuaciones Instalaciones	\$ 5.544,00	\$ 5.544,00
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>		\$ 5.694,00
<b>Activos Fijos</b>		
<b>Instalaciones</b>		
MAQUINARIA	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
<b>Total instalaciones</b>		\$ 25.000,00
<b>Equipos de computación</b>		
Computadora de escritorio	\$ 559,00	\$ 559,00
Impresora HP multifunción F4280	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Total equipos de computación</b>		\$ 759,00
<b>Muebles y equipos de oficina</b>		
<b>Total muebles y equipos de oficina</b>		\$ 3.618,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		\$ 29.377,00

MAQUINARIA		
Descripción de la Maquinaria	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
Troqueladora	2800	2800
Maquina de poste	350	350
Maquina de Costura plana	300	300
Horno reactivador	150	150
Strobel	1100	1100
Prensadora	1300	1300
Maquinaria plantilla Solescan	19000	19000
<b>Total Maquinaria</b>	<b>25000</b>	<b>25000</b>
<b>Maquinaria Ambato Amalusa</b>		

Inversión inicial		
Gastos preoperacionales	\$ 5.694,00	
Gastos amortizables	\$ 1.651,20	
Activos Fijos	\$ 29.377,00	
<b>Inversión en activos fijos tangibles e intangibles</b>		<b>\$ 36.722,20</b>
<b>Capital de trabajo</b>		<b>\$ 47.857,29</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 84.579,49</b>

## Anexo 18. CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo	
Adquisición materia prima	\$ 9.670,32
Servicios básicos	\$ 230,00
Sueldos y salarios	\$ 3.463,82
Gasto publicidad y promoción	\$ 1.296,67
Gastos administrativos	\$ 446,66
Pago de interese por prestamo	\$ 844,96
<b>Total gastos mensuales</b>	<b>\$ 15.952,43</b>
No. de meses	3,00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 47.857,29</b>

## Anexo 19. ESTRUCTURA DEL CAPITAL

Estructura de capital				
	Apalancada	A	Desapalancada	D
Deuda	\$ 33.831,79	40,00%	\$ -	0%
Capital Propio	\$ 50.747,69	60,00%	\$ 84.579,49	100%
Inversión total	\$ 84.579,49	100%	\$ 84.579,49	100%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago interés anual	\$ (2.922,30)	\$ (2.379,77)	\$ (1.784,41)	\$ (1.131,05)	\$ (414,07)
Amortización de capital anual	(\$5.570,38)	(\$6.112,91)	(\$6.708,27)	(\$7.361,62)	(\$8.078,61)

Anexo 43

Tabla de amortización de deuda					
Monto del Crédito	\$ 33.831,79				
Tasa de interés	0,778%				
Periodo	60				
Cuota mensual	\$707,72	(\$707,72)			
	Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
	1	(\$444,68)	(\$263,04)	(\$707,72)	\$ 34.276,48
	2	(\$448,14)	(\$259,58)	(\$707,72)	\$ 34.724,61
	3	(\$451,62)	(\$256,10)	(\$707,72)	\$ 35.176,24
	4	(\$455,13)	(\$252,59)	(\$707,72)	\$ 35.631,27
	5	(\$458,67)	(\$249,05)	(\$707,72)	\$ 36.090,04
	6	(\$462,24)	(\$245,48)	(\$707,72)	\$ 36.552,28
	7	(\$465,83)	(\$241,89)	(\$707,72)	\$ 37.018,12
	8	(\$469,45)	(\$238,27)	(\$707,72)	\$ 37.487,57
	9	(\$473,10)	(\$234,62)	(\$707,72)	\$ 37.960,67
	10	(\$476,78)	(\$230,94)	(\$707,72)	\$ 38.437,46
	11	(\$480,49)	(\$227,23)	(\$707,72)	\$ 38.917,95
	12	(\$484,23)	(\$223,50)	(\$707,72)	\$ 39.402,17
	13	(\$487,99)	(\$219,73)	(\$707,72)	\$ 39.890,16
	14	(\$491,78)	(\$215,94)	(\$707,72)	\$ 40.381,95
	15	(\$495,61)	(\$212,11)	(\$707,72)	\$ 40.877,56
	16	(\$499,46)	(\$208,26)	(\$707,72)	\$ 41.377,02
	17	(\$503,35)	(\$204,38)	(\$707,72)	\$ 41.880,37
	18	(\$507,26)	(\$200,46)	(\$707,72)	\$ 42.387,62
	19	(\$511,20)	(\$196,52)	(\$707,72)	\$ 42.898,83
	20	(\$515,18)	(\$192,55)	(\$707,72)	\$ 43.414,00
	21	(\$519,18)	(\$188,54)	(\$707,72)	\$ 43.933,19
	22	(\$523,22)	(\$184,50)	(\$707,72)	\$ 44.456,41
	23	(\$527,29)	(\$180,44)	(\$707,72)	\$ 44.983,69
	24	(\$531,39)	(\$176,34)	(\$707,72)	\$ 45.515,08
	25	(\$535,52)	(\$172,20)	(\$707,72)	\$ 46.050,60
	26	(\$539,68)	(\$168,04)	(\$707,72)	\$ 46.590,28
	27	(\$543,88)	(\$163,84)	(\$707,72)	\$ 47.134,16
	28	(\$548,11)	(\$159,62)	(\$707,72)	\$ 47.682,27
	29	(\$552,37)	(\$155,35)	(\$707,72)	\$ 48.234,63
	30	(\$556,66)	(\$151,06)	(\$707,72)	\$ 48.791,30

## Anexo 20. VAN Y TIR

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL					
tasa de descuento LIBRE	15,52%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (84.579,49)	1	\$ (84.579,49)	\$ (84.579,49)	
1	\$ 37.292,80	0,86566161	\$ 32.282,95	\$ (52.296,54)	
2	\$ 43.385,39	0,749370024	\$ 32.511,71	\$ (19.784,83)	
3	\$ 49.029,15	0,648700862	\$ 31.805,25	\$ 12.020,43	
4	\$ 55.122,18	0,561555433	\$ 30.954,16	\$ 42.974,59	
5	\$ 131.678,77	0,48611698	\$ 64.011,28	\$ 106.985,87	
			Valor Actual Neto VAN	\$ 106.985,87	
			Tasa Interna de Retorno TIR	31,15%	

APALANCADO					
tasa de descuento INVERSIONISTA	19,91%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (50.747,69)	1,0000	\$ (50.747,69)	\$ (50.747,69)	
1	\$ 29.859,46	0,8340	\$ 24.901,56	\$ (25.846,13)	
2	\$ 35.755,38	0,6955	\$ 24.867,41	\$ (978,72)	
3	\$ 41.183,32	0,5800	\$ 23.886,64	\$ 22.907,92	
4	\$ 47.039,51	0,4837	\$ 22.753,13	\$ 45.661,05	
5	\$ 123.336,19	0,4034	\$ 49.752,34	\$ 95.413,39	
			Valor Actual Neto VAN	\$ 95.413,39	
			Tasa Interna de Retorno TIR	44%	