



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
ROPA Y ZAPATOS DE BAILE EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía  
Rodrigo Valencia

Autora  
Viviana Leonor Báez Barragán

Año  
2014

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de las 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”

---

Rodrigo Valencia  
Ing. En Marketing, MBA  
CI: 1711425653

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

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

---

Viviana Leonor Báez Barragán

CI: 1722957824

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres Virginia y Emilio por apoyarme en todas mis actividades y sus enseñanzas a lo largo de mi vida. A mis hermanos Emilio y Mayté por estar siempre junto a mí alegrándome la vida. A mis abuelitos por estar siempre pendientes de mí y por su apoyo incondicional. A mis compañeras de baile Las Cumbancheras por compartir conmigo esta pasión y ser unas amigas ejemplares. A mi novio Ricardo por brindarme el soporte necesario en este trabajo de titulación

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de tesis a mis padres por su constante apoyo para terminarlo y a mi abuelita que siempre estuvo preocupada de mis estudios.

## RESUMEN

El objetivo del presente plan de negocios es determinar la viabilidad de la elaboración y comercialización de ropa y zapatos de baile en la ciudad de Quito.

Este negocio se encuentra dentro de la industria de fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero que ha tenido en promedio un crecimiento de 12,9% en los últimos cinco años, lo que nos indica un crecimiento alto, ya que por ejemplo de la industria manufacturera creció en 10%.

La investigación de mercado realizada a través de grupos focales, entrevistas a expertos y encuestas al grupo objetivo dio como resultado la existencia de una necesidad insatisfecha dentro de las personas que toman clases de baile o realizan esta actividad de forma profesional. El 91% de las personas encuestadas piensan que hace falta un lugar donde se pueda encontrar todos los implementos y accesorios para bailar, así como el 63% de las personas que respondieron la encuesta son consumidoras actuales de estos productos.

Debido a que el mercado objetivo al cual se dirige este plan de negocios es un nicho de mercado especializado, la estrategia con la cual se planea ingresar es la diferenciación dirigida, ya que a los miembros de este segmento les resulta atractivo encontrar atributos especiales en los implementos que usan para esta actividad.

Los vendedores de la tienda serán personas que conozcan, gusten y practiquen el baile, con el fin de que tengan conocimiento acerca de los requerimientos de los bailarines y con qué tipo de productos pueden resolverse las necesidades de cada uno de ellos.

La inversión inicial requerida para este plan de negocios es de \$52,903.33, con lo cual se cubrirá costos de activos tangibles e intangibles y capital de trabajo

para comenzar las operaciones de la tienda. La estructura de capital que se manejará está dada por 60% de capital propio y 40% de deuda.

Según el análisis de sensibilidad realizado para los tres escenarios financieros (pesimista, esperado y optimista) se tiene como resultado un valor actual neto positivo en los tres casos, al igual que una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento utilizada para la valoración del plan de negocios.

La tasa interna de retorno para el escenario esperado apalancado es de 40% y el valor actual neto obtenido en el mismo escenario es de \$ 33,471.86.

Dado los resultados, se concluye que este plan de negocios es viable debido a la existencia del un mercado potencial con necesidad insatisfechas.

## ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the feasibility of making and selling dance clothes and shoes in the city of Quito.

This business is classified in the manufacturing industry of textiles clothing and leather making that has had an average growth of 12,9% over the last five years, which is considered a high growth comparing to other industries that grew a 10%, such as the manufacturing industry.

The market research realized through focus group, interviews with experts as well as target group surveys gave as a result the existence of an unsatisfied need between the people who take dance lessons or realizes this activity as professionals. 91% of the people interviewed think there is a need of a place where they can find all the dancing supplies and accesories, as well as 63% of the people are current consumers of these kind of products.

Due to the target market which this investigation is leaded is a very specific and specialized market, the strategy that is planned to be used to satisfy this consumers needs is the directed differentiation because this market looks for special attributes in the products that use to develop this activity.

The store sellers should be people that knows, likes and practices this activity, because it is required to have people that know the needs that dancers have and that knows the kind of products that satisfy these specific needs.

The initial investment that this business plan requires is \$52,903.33. This will cover the cost of tangible and intangible assets as well as the working capital needed to begin with the normal operation of this shop. The capital structure will be 60% of equity and 40% debt.

According to the sensitivity anlysis realized for three scenarios (pessimistic, expected and optimistic) the result is a possitive net present value for the three

scenarios, as well as an internal rate higher than the discount rate used for the project valuation.

The internal rate of return for the expected levered scenario is 40% and the net present value obtained in the same scenario was \$33,471.86.

Due to these results, this business plan concludes that the project is feasible because of the existence of a market with specific and unsatisfied needs.

# ÍNDICE

1. Capítulo: Aspectos Generales.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Objetivos Generales.....	2
1.1.3 Objetivos Específicos.....	2
1.1.4 Hipótesis.....	3
2. Capítulo: La Industria, la Compañía y los Productos o Servicios.....	4
2.1 La industria.....	4
2.1.1 Tendencias.....	6
2.1.1.1 PIB Industria.....	6
2.1.1.2 Índice de Volumen Industrial (IVI).....	7
2.1.1.3 Índice de Nivel Actividad Registrada (INA-R).....	9
2.1.1.4 Índice de Precios al Consumidor (IPC).....	10
2.1.2 Estructura de la industria.....	11
2.1.2.1 Sector prendas de vestir.....	11
2.1.2.2 Sector calzado.....	12
2.1.2.3 Cadena de Valor.....	13
2.1.3 Factores económicos y regulatorios.....	14
2.1.3.1 Factores económicos.....	14
2.1.3.1.1 PIB Nacional.....	14
2.1.3.1.2 PIB Per Cápita.....	15
2.1.3.1.3 Inflación.....	16
2.1.3.1.4 Empleo, subempleo y desempleo.....	20
2.1.3.1.5 Salario Básico Unificado.....	21

2.1.3.1.6 Coeficiente de Gini.....	21
2.1.3.1.7 Gasto Hogares.....	22
2.1.3.1.8 Número de establecimientos, Personal Ocupado, Remuneraciones .....	22
2.1.3.2 Factores Regulatorios .....	24
2.1.3.2.1 Regulación a las importaciones .....	24
2.1.4 Canales de distribución.....	26
2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter .....	27
2.1.5.1 Nuevos Participantes (Barreras de entrada) .....	27
2.1.5.2 Poder de Negociación de los Compradores.....	27
2.1.5.3 Amenaza de los Sustitutos (y complementarios) .....	28
2.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores .....	28
2.1.5.5 Intensidad de la Rivalidad .....	29
2.2 La compañía y el concepto de negocio .....	30
2.2.1 La idea y el modelo de negocio.....	30
2.2.2 Estructura legal de la empresa .....	31
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos .....	31
2.3 El Producto y/o servicio .....	35
2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	35
2.5 Análisis FODA.....	36
3. Capítulo: Investigación de Mercados y su Análisis .....	38
3.1 Definición del Problema .....	38
3.1.1 Problema de gerencia .....	38
3.1.2 Definición del problema de investigación de mercados .....	38
3.1.3 Objetivo de la investigación de mercados .....	38
3.1.4 Hipótesis de la investigación de mercados .....	38

3.1.5 Necesidades de información .....	39
3.2 Fuentes de Información .....	40
3.3 Investigación Cualitativa.....	42
3.3.1 Entrevista a expertos.....	42
3.3.2 Grupos de Enfoque .....	50
3.3.3 Observaciones .....	53
3.4 Investigación Cuantitativa.....	54
3.4.1 Encuesta.....	55
3.4.2 Cálculo de la muestra.....	55
3.4.3 Resultados.....	56
3.5 Mercado relevante y cliente potencial.....	65
3.5.1 Mercado objetivo .....	65
3.5.2 Segmentación de Mercado.....	66
3.6 Tamaño del mercado y tendencias.....	66
3.7 La competencia y sus ventajas.....	67
3.8 Participación de mercados .....	70
3.9 Evaluación del mercado durante la implementación .....	71
4. Capítulo: Plan de Marketing .....	72
4.1 Estrategia general de marketing.....	72
4.1.1 Estrategia de Ingreso al mercado.....	72
4.1.2 Estrategia de Crecimiento .....	73
4.1.3 Estrategia Competitiva .....	74
4.2 Política de precios.....	74
4.3 Táctica de ventas .....	76
4.4 Política de servicio al cliente y garantías.....	77

4.5 Promoción y Publicidad .....	79
4.5.1 Logotipo y Slogan.....	79
4.5.2 Publicidad.....	79
4.5.3 Promoción de Ventas .....	82
4.5.4 Plan de medios.....	83
4.6 Distribución.....	84
5. Capitulo: Plan de operaciones y producción .....	85
5.1 Estrategia de operaciones .....	85
5.2 Ciclo de operaciones .....	85
5.2.1 Análisis de Ventas .....	86
5.2.2 Diseño de nuevas colecciones .....	87
5.2.3 Producción.....	87
5.2.4 Comercialización .....	88
5.2.4.1 Comercialización productos terminados .....	89
5.2.4.1.1 Recibimiento y atención al cliente.....	89
5.2.4.1.2 Introducción de productos .....	89
5.2.4.1.3 Selección de producto por parte del cliente ....	89
5.2.4.1.4 Impulso de compra de accesorios para baile ..	90
5.2.4.1.5 Finalización del proceso .....	90
5.2.4.2 Comercialización productos personalizados .....	90
5.2.4.2.1 Recibimiento y atención al cliente.....	91
5.2.4.2.2 Elección o descripción del producto .....	91
5.2.4.2.3 Toma de medidas .....	91
5.2.4.2.4 Producción.....	91
5.2.4.2.5 Entrega de los productos al cliente.....	92
5.2.5 Manejo y administración de la caja registradora.....	93

5.2.5.1 Apertura y cierre de caja.....	94
5.3 Requerimientos de equipos y herramientas .....	94
5.4 Instalaciones y mejoras .....	95
5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico..	95
5.5.1 Localización geográfica .....	95
5.5.2 Requerimientos de espacio físico.....	97
5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....	98
5.6.1 Almacenamiento de mercadería .....	98
5.6.2 Manejo de inventarios.....	98
5.7 Aspectos regulatorios y legales.....	99
6. Capítulo: Equipo gerencial .....	101
6.1 Estructura organizacional .....	101
6.1.1 Organigrama.....	101
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	102
6.2.1 Descripción de funciones .....	102
6.2.1.1 Gerente General .....	102
6.2.1.2 Vendedores .....	104
6.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas .....	105
6.3.1 Administradores.....	105
6.3.2 Inversionistas y Accionistas .....	108
6.4 Políticas de empleo y beneficios .....	109
6.4.1 Políticas de empleo.....	109
6.4.2 Beneficios .....	109
6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	110

6.6 Equipo de asesores y servicios.....	110
6.6.1 Descripción del cargo de Asesor contable.....	111
6.6.2 Descripción del cargo de Diseñador/a .....	112
7. Capítulo: Cronograma general .....	113
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha..	113
7.2 Diagrama de Gantt .....	115
7.3 Riesgos e imprevistos.....	116
8. Capítulo: Riesgos críticos, problemas y supuestos .....	118
8.1 Supuestos y criterios utilizados.....	118
8.1.1 Supuestos Utilizados .....	118
8.1.2 Criterios Utilizados .....	119
8.2 Riesgos y problemas principales.....	120
9. Capítulo: Plan financiero .....	122
9.1 Inversión inicial.....	122
9.1.1 Activos Fijos.....	122
9.1.2 Activos Intangibles .....	122
9.1.3 Capital de Trabajo.....	122
9.2 Fuentes de ingresos .....	123
9.3 Costos fijos y variables .....	123
9.3.1 Costos fijos.....	123
9.3.2 Costos variables .....	124
9.4 Margen bruto y margen operativo .....	125
9.5 Estado de resultados proyectado.....	125

9.6 Balance general proyectado.....	126
9.7 Flujo de efectivo proyectado .....	126
9.8 Punto de equilibrio.....	127
9.9 Control de costos importantes .....	128
9.9.1 Análisis de sensibilidad .....	128
9.9.2 Escenarios .....	128
9.9.3 Índices financieros .....	128
9.9.3.1 Rentabilidad .....	128
9.9.3.2 Liquidez.....	129
9.9.3.3 Desempeño.....	129
9.10 Valoración .....	130
10. Capítulo: Propuesta de negocio.....	131
10.1 Financiamiento deseado .....	131
10.2 Estructura de capital y deuda buscada.....	131
10.3 Capitalización.....	131
10.4 Uso de fondos.....	132
10.5 Retorno para el inversionista.....	132
11. Capítulo: Conclusiones y Recomendaciones.....	133
11.1 Conclusiones .....	133
11.2 Recomendaciones .....	134
Referencias.....	136
Anexos .....	145

# 1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Aspectos Generales

### 1.1.1 Antecedentes

Las artes escénicas han tenido un gran desarrollo en la última década en el Ecuador. La manera en que se puede evidenciar este hecho es en el aumento de escuelas de baile, teatro, gimnasia, pole dance, capoeira, hip hop, entre otras, a nivel de todo el país (Semana, 2012).

Los programas televisivos que fomentan la cultura en estas artes como: Pequeños gigantes (Teleamazonas, 2014) y Baila Ecuador (Baila Ecuador, 2012) son otra forma de palpar este crecimiento.

Por otra parte, los concursos que se han venido desarrollando a nivel local e internacional; como el Congreso de Salsa en Quito (Ovando, 2012) o el Salsa Open con aval del “World Salsa Open” de Puerto Rico (Ecuador Salsa Open, 2012), el Mitad del Mundo Open (Federación Ecuatoriana de Baile Deportivo, 2014), y el World Latin Dance Cup que se realiza todos los años en Estados Unidos (World Latin Dance Cup, 2011), el cual tiene sus fases eliminatorias en alrededor de 42 países, siendo nuestro país uno de ellos.

Los eventos descritos anteriormente han despertado un interés mayor en las personas por aprender a bailar, algunos como pasatiempo y otros a nivel profesional.

Según investigación exploratoria realizada en Abril de 2013 en Páginas Amarillas y conversaciones con expertos como Lucía Romero, propietaria de la academia de baile Tropical Dance, se calcula que existen aproximadamente setenta lugares donde se dictan clases de baile en Quito, lo cual muestra un crecimiento importante, ya que hace 12 años solamente se contaba con 4 academias de baile.

Enrique Gaitán, coreógrafo y bailarín, indica que en Quito existe una limitada oferta de lugares que posean zapatos, ropa y accesorios especializados para bailarines. En la ciudad hay la posibilidad de encontrar solamente un par de personas que realizan esta actividad a pequeña escala y con productos aun deficientes en calidad. Es decir la oferta de este tipo de artículos es muy limitada, mientras que la demanda de los mismos sigue en aumento.

### **1.1.2 Objetivos Generales**

Determinar la viabilidad comercial y la rentabilidad financiera de crear una empresa que produzca y comercialice zapatos de baile y ropa de entrenamiento en la ciudad de Quito.

### **1.1.3 Objetivos Específicos**

1. Investigar y analizar las tendencias y comportamientos de la industria para determinar su atractivo
2. Elaborar y analizar una investigación de mercados, para identificar el segmento de mercado al cual ofrecer los productos
3. Elaborar un plan de marketing para posicionar la marca en el mercado
4. Elaborar el plan de operaciones y producción para la fabricación de ropa y zapatos de baile
5. Definir el equipo gerencial y sus funciones respectivas
6. Elaborar el cronograma general de actividades necesarias
7. Determinar los riesgos críticos, problemas y supuestos que puedan afectar al negocio
8. Elaborar el plan financiero a fin de analizar la viabilidad financiera del negocio

#### **1.1.4 Hipótesis**

La elaboración y comercialización de ropa y zapatos de baile en la ciudad de Quito es viable comercial y financieramente.

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

### 2.1 La industria

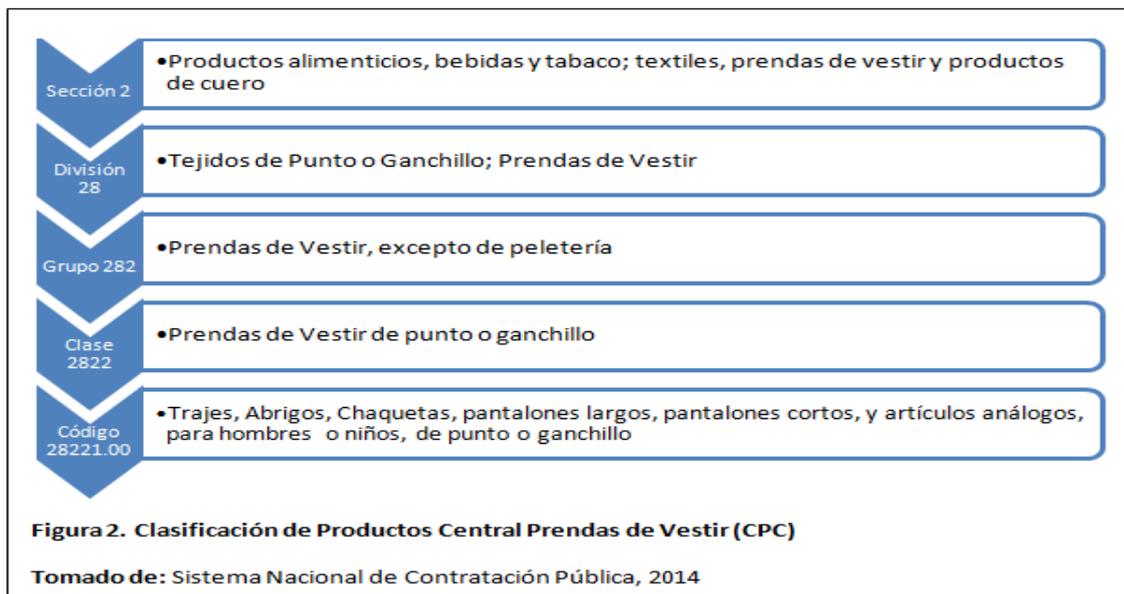
Debido a que se trata de tipos de productos diferentes se necesita dos códigos para su clasificación dentro de la Clasificación de Productos Central (CPC), detallando a su vez su clasificación en la Clasificación Internacional de Industrias Uniforme – Cuarta Revisión (CIIU-4), las cuales se describen a continuación para ambos productos.

#### Clasificación de las prendas de vestir

Según el CIIU-4 la empresa se encuentra ubicada dentro de la siguiente clasificación:



Acorde con la CPC este producto se clasifica en:

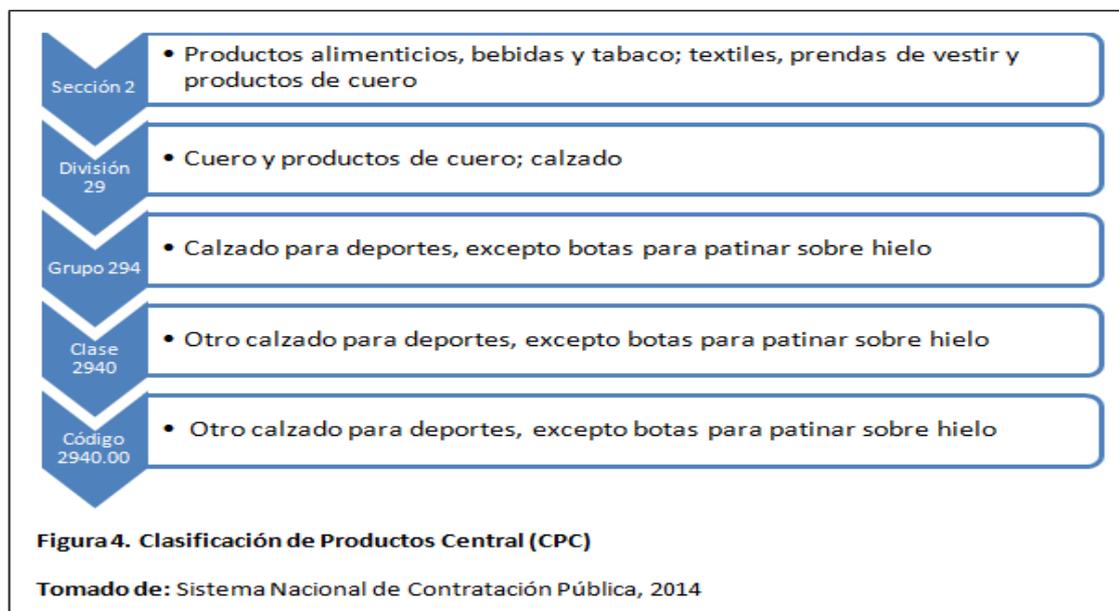


### Clasificación del calzado

Este producto se encuentra contenido dentro de la siguiente clasificación según el CIU-4:



La fabricación de calzado se clasifica según la Clasificación de Productos Central que se muestra a continuación:

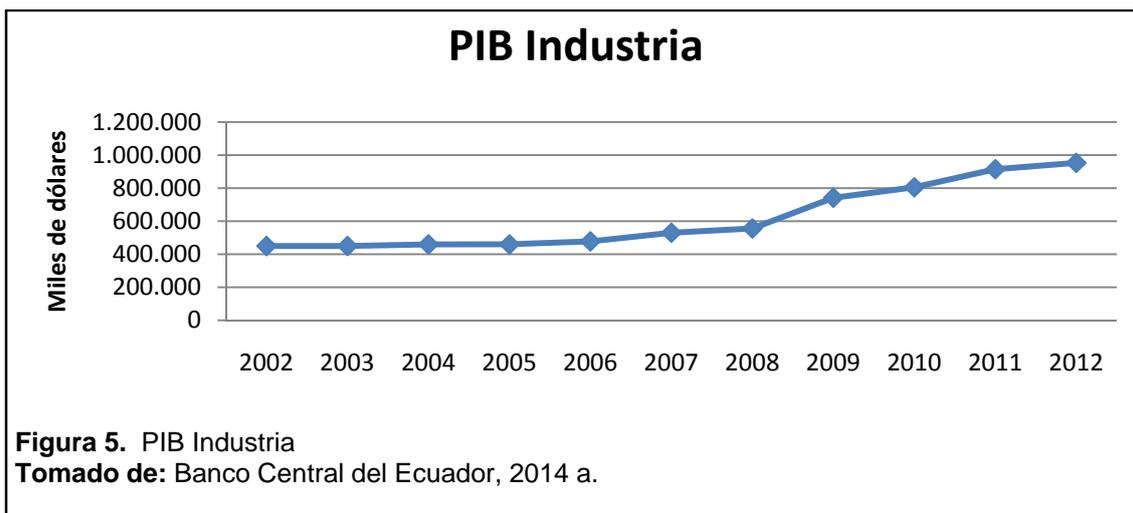


## 2.1.1 Tendencias

### 2.1.1.1 PIB Industria

Este plan de negocios se clasifica dentro de la industria de fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero. Esta industria ha tenido un crecimiento bastante significativo en los últimos cinco años, lo que nos muestra que hay una oportunidad de entrar a competir en esta.

El crecimiento promedio de la industria es de 12,9% anual en este período (Banco Central del Ecuador, 2014 a), el cual es considerablemente alto, ya que la industria manufacturera, por ejemplo, tuvo un crecimiento del 10% en los últimos cinco años (Banco Central del Ecuador, 2014 a), lo cual nos muestra que este plan de negocios tiene buenos indicios a futuro



**Tabla 1. PIB de Industria**

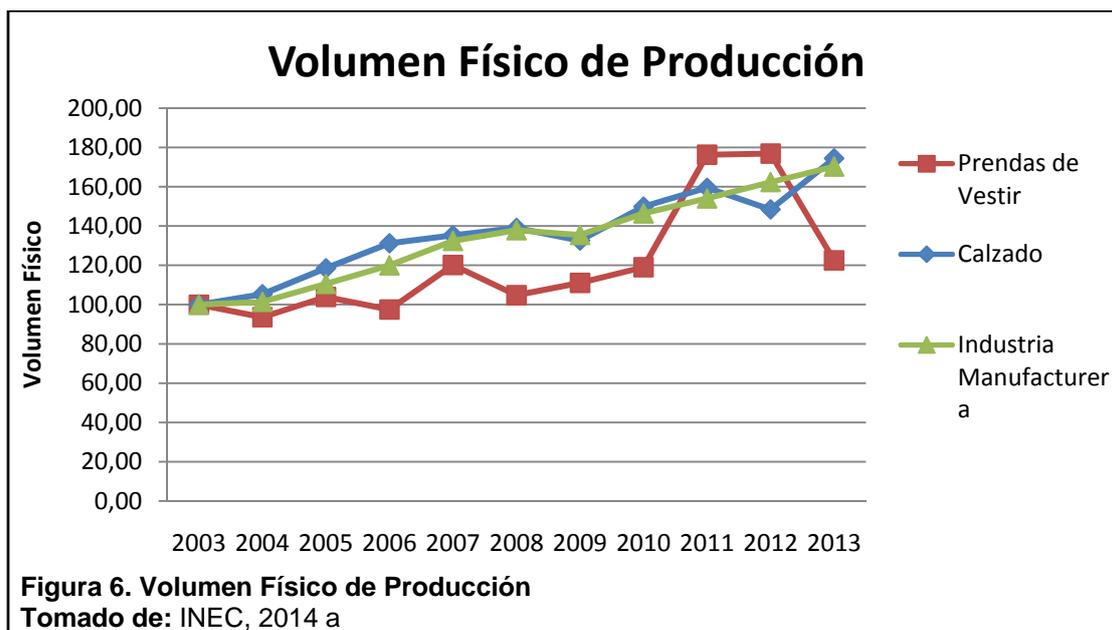
<b>Año</b>	<b>PIB Industria (\$)</b>	<b>Variación (%)</b>
2002	\$ 449.969	
2003	\$ 449.681	-0,1%
2004	\$ 459.431	2,2%
2005	\$ 459.888	0,1%
2006	\$ 477.737	3,9%
2007	\$ 530.273	11,0%
2008	\$ 555.857	4,8%
2009	\$ 742.316	33,5%
2010	\$ 805.839	8,6%
2011	\$ 914.627	13,5%
2012	\$ 953.803	4,3%

Tomado de: Banco Central del Ecuador (BCE), 2014 a

### 2.1.1.2 Índice de Volumen Industrial (IVI)

El índice de volumen industrial es un indicador que mide las variaciones y tendencias que tiene la producción de bienes manufacturados en el Ecuador (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014 a). Al comparar este índice

entre el promedio de toda la industria manufacturera, la fabricación de prendas de vestir y la fabricación de calzado se puede observar que la tendencia de elaboración de calzado va acorde con la industria, lo cual nos muestra que esta rama tiene un alto porcentaje de participación dentro de la manufactura en el Ecuador. Por otro lado, nos podemos dar cuenta que la fabricación de prendas de vestir lleva una propensión diferente a la de la industria.



**Tabla 2. Volumen Físico de Producción**

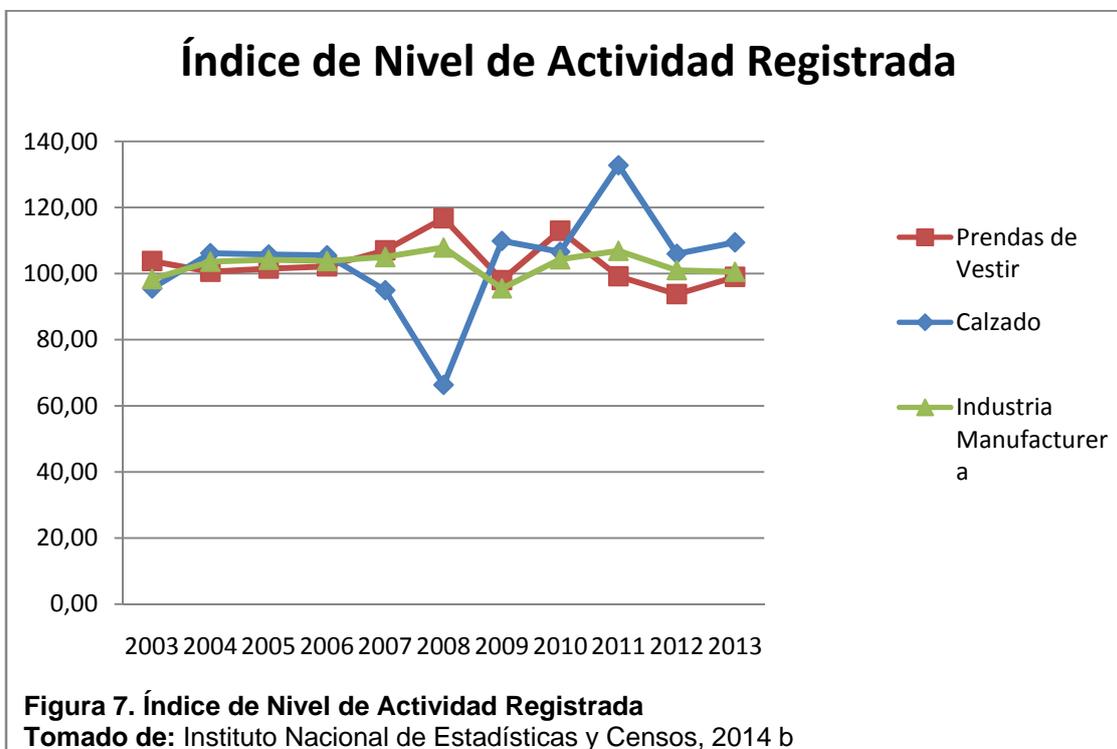
<b>Año</b>	<b>Industria Manufacturera</b>	<b>Prendas de Vestir</b>	<b>Calzado</b>
2003	100,00	100,00	100,00
2004	101,40	93,60	105,28
2005	110,54	103,96	118,51
2006	119,98	97,51	131,25
2007	132,43	120,19	135,31
2008	137,91	104,83	139,02
2009	135,49	111,09	132,63
2010	146,41	119,04	149,92
2011	154,04	176,33	159,48
2012	162,41	176,93	148,50
2013	170,34	122,53	174,48

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014 a

### 2.1.1.3 Índice de Nivel Actividad Registrada (INA-R)

Este índice mide el desempeño económico-fiscal de cada una de las actividades económicas descritas en la CIIU-3. Dentro de las variables que son tomadas en cuenta para el establecimiento de este indicador están las ventas de las empresas, las cuales se comparan con las ventas del período base que correspondan al mismo mes de las ventas corrientes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014 b).

Comparando el índice de la industria manufacturera con la fabricación de prendas de vestir se refleja que la tendencia de estas dos variables sigue una misma línea, dando a conocer que en este caso la elaboración de prendas de vestir es de gran importancia dentro de las ventas de esta industria. Por el contrario, la fabricación de calzado tiene una tendencia bastante diferente a la de la industria manufacturera mostrando que no tiene la suficiente influencia dentro de la misma.



**Tabla 3. Índice de Nivel de Actividad Registrada**

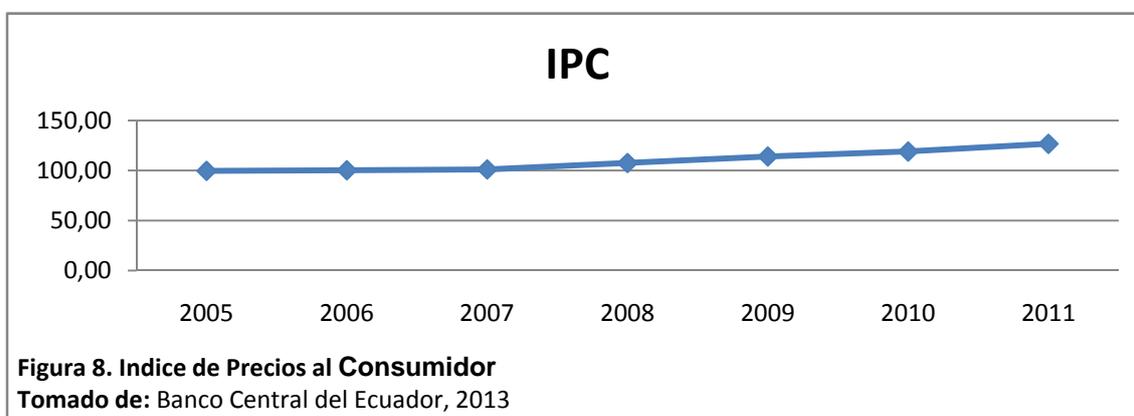
<b>Año</b>	<b>Industria Manufacturera</b>	<b>Prendas de Vestir</b>	<b>Calzado</b>
2003	98,36	103,81	95,53
2004	103,62	100,58	106,19
2005	104,17	101,54	105,79
2006	103,83	102,20	105,53
2007	105,04	107,08	94,98
2008	107,90	116,78	66,34
2009	95,53	98,03	109,88
2010	104,32	113,01	106,62
2011	106,91	99,20	132,79
2012	101,04	93,79	105,99
2013	100,54	99,03	109,45

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014 b

#### 2.1.1.4 Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El índice de precios al consumidor mide la variación del nivel general de precios que corresponde al consumo final de bienes y servicios (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014 c). En este caso los precios que se analizarán son los correspondientes a las prendas de vestir y calzado.

Como podemos ver los precios de estos bienes en los últimos años han tenido gran afectación, ya que se encuentran variando en porcentajes de entre 4% y 6% a partir del año 2008.



**Tabla 4. Índice de Precios al Consumidor**

<b>Año</b>	<b>IPC Prendas de Vestir y calzado</b>	<b>Variación</b>
2005	99,61	
2006	100,25	0,6%
2007	101,08	0,8%
2008	107,50	6,4%
2009	114,04	6,1%
2010	119,03	4,4%
2011	126,71	6,5%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2013

### **2.1.2 Estructura de la industria**

Dado que este plan de negocios abarca dos productos diferentes se realizará una distinción en la estructura de cada uno de los sectores los cuales incluyen estos productos.

#### **2.1.2.1 Sector prendas de vestir**

Las empresas que participan dentro de la elaboración de prendas de vestir en la ciudad de Quito son las siguientes:

**Tabla 5. Lista de empresas productoras y comercializadoras de prendas de vestir en la ciudad de Quito**

PRENDAS DE VESTIR	
MANUFACTURAS AMERICANAS CIA LTDA	TERRACOTTON CIA. LTDA.
LENCERIA FINA SA LENFISA	KATLI CIA. LTDA.
FABRICA DE TEJIDOS LANAR SA	MIDCIS CIA. LTDA.
TEXTILES EL GRECO SA	CAMISETAS SZIMON CIA. LTDA
CC. JRSPORT CONFECCIONES CABRERA CIA. LTDA.	COMERCIALIZADORA RIVERBALTEX CIA. LTDA.
LEARSI SA	COMERCIAL BUCO CIA. LTDA.
INDUSTRIAS CONCHITEX C LTDA	FIAMA DISEÑO CONFECCION PROMOCIONES CIA. LTDA.
ALAZAN CIA LTDA	INDUSTRIAS ALVAREZ S.A.
CONFECCIONES BALI C LTDA	FRANKIMPORT CIA. LTDA.
FABRICA HERMES TEJIDOS Y CONFECCIONES SA	TEXTILES KUSATROY CIA. LTDA.
CONFECCIONES COYOTE PRORAEZ CLTDA	CHINASPORT S.A.
FADIMA, FABRICA DE DISEÑO Y CONFECCION C.L.	DISMOTEXTIL S.A.
PAGET-OBERTA CIA. LTDA.	ANDESTRADING CIA. LTDA.
COIVESA S.A.	COMERCIALIZADORA SALVAR ECUADOR S.A. ECUASALVAR
JULIO VINUEZA DISEÑO CIA LTDA	SELLEDESIGNS S.A.
EGUIGUREN NOBOA EN MODA CIA. LTDA.	FADTEXTIL S.A.
CONFECCIONES LAYME MUÑOZ CIA. LTDA.	ESTUDIO DE DISEÑO Y MODA GINA PARRA CIA. LTDA.
DISENFORMA DISEÑO Y MODA S.A.	FASHIONARTE CIA. LTDA.
TEXTILMAGIC S.A.	TEXGAAR CIA. LTDA.
MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.	INNOCOTTON CIA. LTDA.
RITA COBO TERAN CIA. LTDA.	URBEFASHION CIA. LTDA.
MANUFACTURAS JOTACESE-JCS CIA. LTDA.	PITEX SA
LA ESPERANZA COMERCIALIZADORA WHOLESALINN S.A.	FASHION LANA CIA LTDA
INDUSTRIA DE CONFECCIONES INZATEX CIA. LTDA.	UNI-PUNTO CIA. LTDA.
LEMUYE S.A.	TEXTILES FRAGILE FRAGITEX CIA. LTDA.
CREACIONES DAP S.A.	CORMATEX CIA. LTDA.
KARFFANY CIA. LTDA.	ESTILOS SEBASTIAN CIA. LTDA.

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2014

### 2.1.2.2 Sector calzado

Las siguientes compañías son las que se encuentran compitiendo dentro de este sector en la ciudad de Quito:

**Tabla 6. Lista de empresas productoras y comercializadoras de calzado en la ciudad de Quito**

CALZADO
INDUCALSA INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO SA
CALZADO PONY SA
CALZACUERO CA
NOVAPIEL C LTDA
BUESTAN CIA. LTDA.
FABRICAL CIA. LTDA.
CALZATODO CIA. LTDA.
VITEK REPRESENTACIONES Y COMERCIO CIA. LTDA.
CALZADO INDUSTRIAL Y DE SEGURIDAD WELL CALZAWELL S.A
TECNOCALZA S.A.
BOTAS INDUSTRIALES OSWALT S.A.
PEDISA ORTO CIA. LTDA.
TAGOR TAWACHI GORBATIN S.A. DISTRIBUIDORA DE CALZADO

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2014

Como se puede notar en el sector de la elaboración de prendas de vestir existen mayor cantidad de empresas que se dedican a esta actividad, por lo que se puede decir que la producción no se encuentra concentrada en una o pocas empresas, sin embargo en el sector de la elaboración de calzado existe menor número de empresas en esta rama.

### 2.1.2.3 Cadena de Valor



**Figura 9. Cadena de Valor**

Tomado de: InnGravitto, 2012

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter con el fin de distinguir las actividades que generan valor durante la creación de un producto. El objetivo principal de esta herramienta es minimizar los costos a la vez que se maximiza el valor de los productos. Las actividades de la cadena de valor se diferencian en actividades primarias y de apoyo (Emprende Pymes, 2014).

Entre las actividades primarias se encuentran las siguientes:

- Logística Interna: son las actividades que se refieren al abastecimiento de materia prima y equipos necesarios para el desarrollo y elaboración del producto.
- Operaciones: abarca actividades de transformación de los insumos.

- Logística Externa: almacenaje de productos terminados y distribución hacia bodegas o puntos de venta.
- Marketing y ventas: acciones para la venta, publicidad y promoción de los productos.
- Servicios: brindar servicio post venta o de mantenimiento de los productos. (Inn Gravitto, 2012)

Dentro de las actividades de apoyo están:

- Infraestructura: son actividades que brindan soporte a la empresa como contabilidad, planificación, etc.
- Gestión Recursos humanos: forma de realizar la selección y motivación del personal.
- Desarrollo tecnológico: incluye actividades de investigación y desarrollo de nuevos proyectos.
- Aprovisionamiento: actividades que tienen relación con la compra de materias primas.(InnGravitto, 2012)

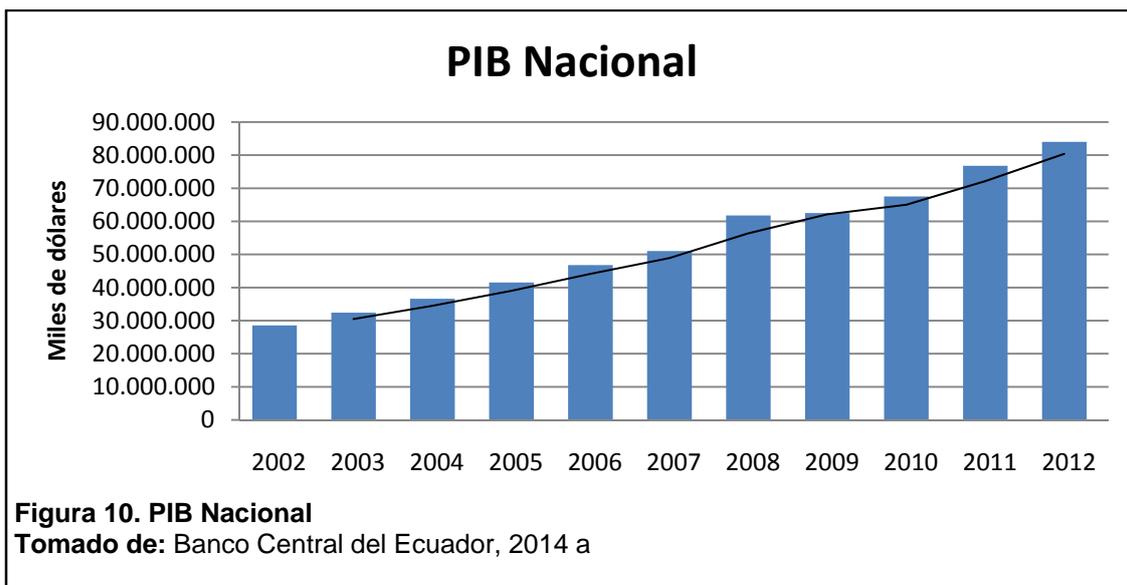
### **2.1.3 Factores económicos y regulatorios**

#### **2.1.3.1 Factores económicos**

Existen algunos factores económicos del Ecuador que se deben analizar para conocer la situación del país.

##### **2.1.3.1.1 PIB Nacional**

Según estadísticas proporcionadas por el Banco Central del Ecuador el Producto Interno Bruto de nuestro país se encuentra creciendo a una tasa promedio de 12% en los últimos 10 años (Banco Central del Ecuador, 2014 a). En el 2012 Ecuador presentó uno de los crecimientos más amplios dentro de los países de Latinoamérica encontrándose sobre el promedio de crecimiento de esta región (Banco Central del Ecuador, 2014 a).



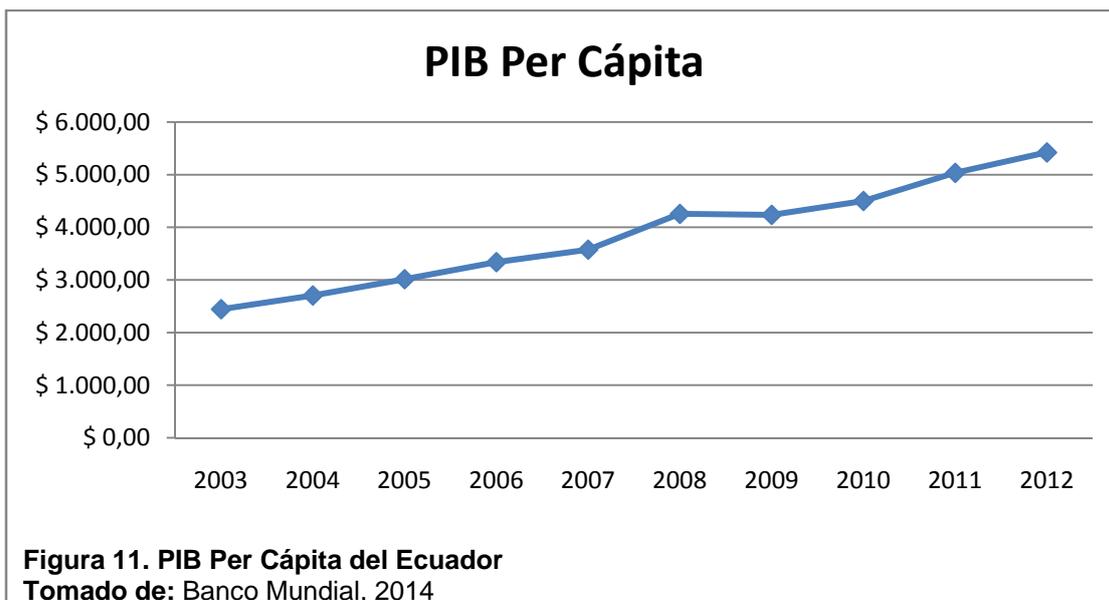
**Tabla 7. PIB Nacional**

Año	PIB Nacional (\$)	Variación (%)
2002	\$ 28.548.945	
2003	\$ 32.432.859	14%
2004	\$ 36.591.661	13%
2005	\$ 41.507.085	13%
2006	\$ 46.802.044	13%
2007	\$ 51.007.777	9%
2008	\$ 61.762.635	21%
2009	\$ 62.519.686	1%
2010	\$ 67.513.698	8%
2011	\$ 76.769.729	14%
2012	\$ 84.039.856	9%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014 a

#### 2.1.3.1.2 PIB Per Cápita

Según datos del Banco Mundial podemos ver que el PIB Per Cápita crece a un porcentaje menor de lo que crece el PIB del país, motivo por el cual podemos decir que la población tiene un crecimiento mayor que la producción nacional.



**Tabla 8. PIB Per Cápita Ecuador**

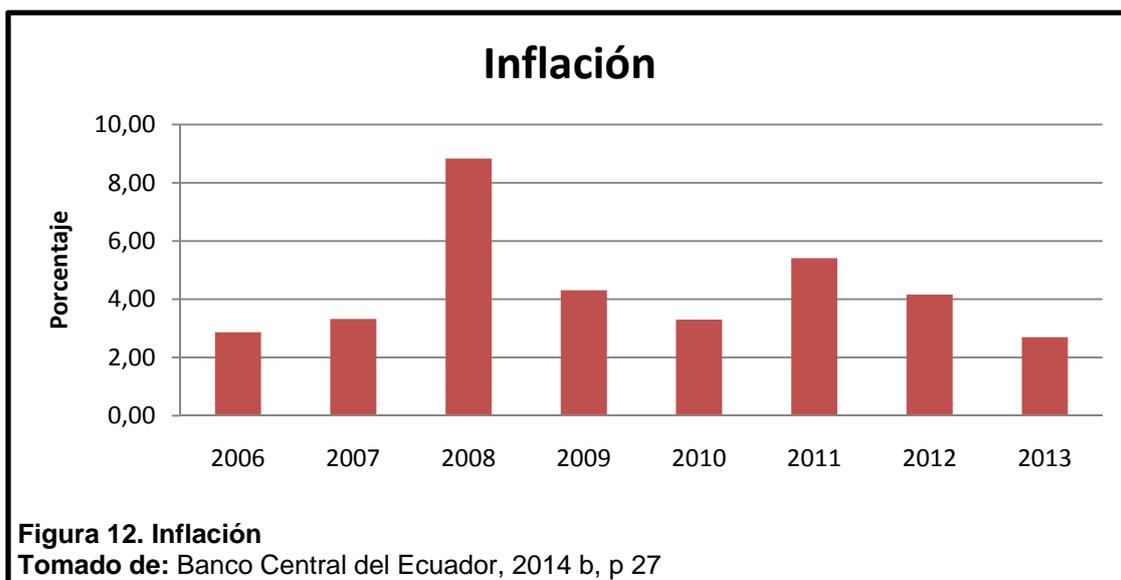
Año	PIB Per Cápita	Variación
2003	\$ 2.442,27	
2004	\$ 2.704,67	11%
2005	\$ 3.012,75	11%
2006	\$ 3.337,40	11%
2007	\$ 3.574,88	7%
2008	\$ 4.255,85	19%
2009	\$ 4.236,78	0%
2010	\$ 4.500,59	6%
2011	\$ 5.035,24	12%
2012	\$ 5.424,63	8%

Tomado de: Banco Mundial, 2014

### 2.1.3.1.3 Inflación

En términos generales Ecuador presenta una inflación relativamente baja, con un promedio de 3,98% en los últimos cinco años (Banco Central del Ecuador, 2014 b, p 27). Cabe recalcar que para el 2013 luego de una evaluación de 17

países, Ecuador es el cuarto país con menor inflación de América Latina, teniendo una inflación que se encuentra por debajo del promedio (Banco Central del Ecuador, 2014 b, p 22). Además se puede observar que la inflación en el país tiene un comportamiento bastante constante sin cambios abruptos, lo cual muestra que los precios y costos no tendrán variaciones significantes que afecten al negocio.



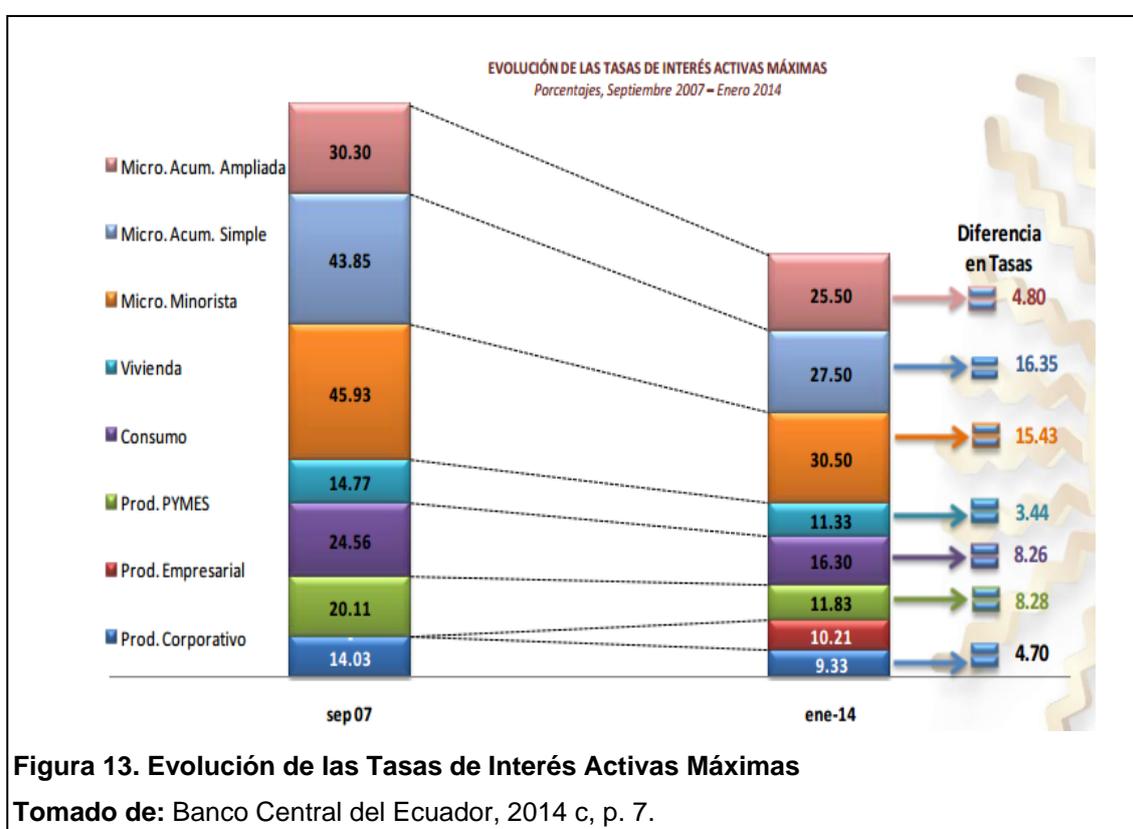
**Tabla 9. Inflación**

Años	Inflación (%)
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,30%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014 b, p 27

## Tasa de Interés Activa

Las tasas de interés para todo los tipos de créditos sean reducido desde el año 2008, debido a una política impuesta por el gobierno para reducir las tasas activas máximas y a partir de este año las tasas de interés se han mantenido en un nivel estable (Banco Central del Ecuador, 2014 c, p. 7). En la Figura a continuación se puede ver el porcentaje de variación que tuvieron las tasas de interés para los diferentes créditos a partir de esta política.



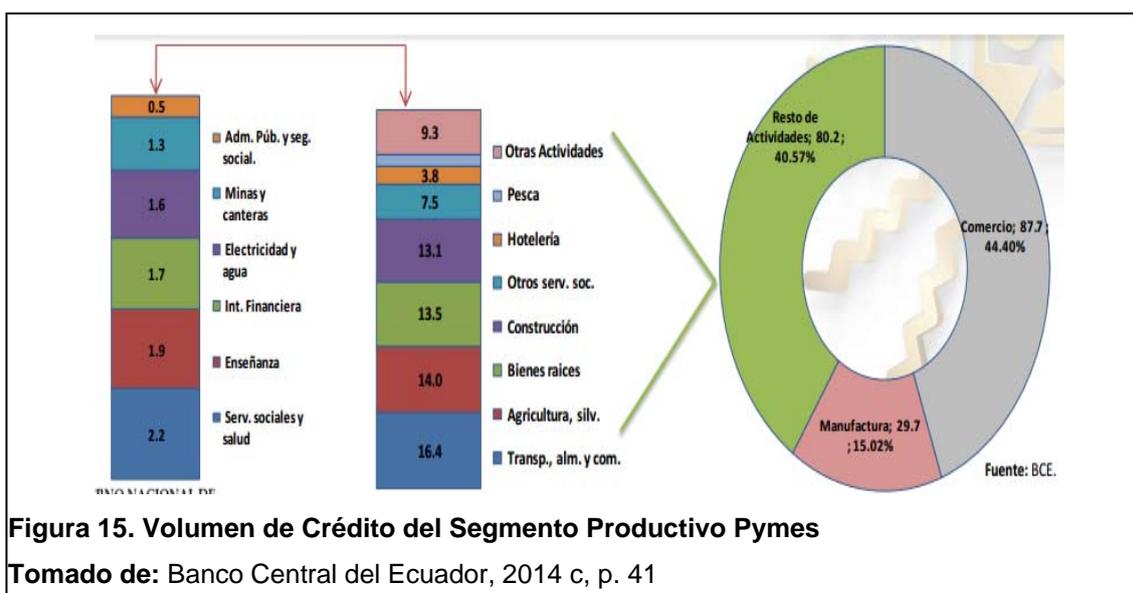
En la figura siguiente se puede observar la variación en los créditos otorgados en el país según el segmento de crédito. En su mayoría aumentan del año 2012 al 2013, a excepción del microcrédito que presenta una disminución de -3,27%, siendo un valor de 2 millones de dólares. Los créditos corporativos son los que mayor aumento presentaron con un crecimiento del 41,82%, que representa 289,4 millones de dólares.

VOLUMEN DE CRÉDITO POR SEGMENTO DE CRÉDITO								
Millones de USD, Diciembre 2012 – 2013								
IFI	dic-12	dic-13	Variación Dic 12 - Dic 13	%	nov-13	dic-13	Variación Nov 13 - Dic 13	%
<b>PRODUCTIVO</b>								
CORPORATIVO	692.1	981.5	289.4	↑ 41.82%	924.8	981.5	56.6	↑ 6.12%
EMPRESARIAL	165.9	218.8	52.9	↑ 31.86%	189.1	218.8	29.7	↑ 15.69%
PYMES	155.9	197.6	41.7	↑ 26.74%	203.9	197.6	-6.3	↓ -3.08%
<b>CONSUMO</b>								
CONSUMO	384.4	471.5	87.2	↑ 22.67%	504.5	471.5	-32.9	↓ -6.53%
<b>VIVIENDA</b>								
VIVIENDA	47.4	53.8	6.4	↑ 13.41%	57.3	53.8	-3.5	↓ -6.08%
<b>MICROCRÉDITO</b>								
MINORISTA	61.3	59.3	-2.0	↓ -3.27%	64.4	59.3	-5.1	↓ -7.86%
AC. SIMPLE	75.1	83.5	8.4	↑ 11.21%	100.7	83.5	-17.3	↓ -17.13%
AC. AMPLIADA	34.4	48.1	13.7	↑ 39.91%	54.4	48.1	-6.2	↓ -11.49%
<b>TOTAL</b>	<b>1,616.4</b>	<b>2,114.0</b>	<b>497.6</b>	<b>↑ 30.78%</b>	<b>2,099.0</b>	<b>2,114.0</b>	<b>15.0</b>	<b>↑ 0.72%</b>

Figura 14. Volumen de Crédito por Segmento de Crédito

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014 c, p. 23

La figura que se encuentra a continuación muestra la distribución porcentual del total de los créditos por actividad económica que se otorga al segmento productivo de las Pymes. Se puede ver que el 44,40% de los créditos va destinado al Comercio, mientras que el 15,02% se lo distribuye entre las empresas dedicadas a la manufactura, industria dentro de la cual se inserta este plan de negocio.



#### 2.1.3.1.4 Empleo, Subempleo y Desempleo

Luego de la realización de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) en septiembre del 2013, se obtuvieron resultados favorables, ya que se registró un nivel de desempleo del 4,5%, mientras que en el mismo mes del año anterior se marcó un porcentaje de desempleo de 4,6% (Andes, 2013)

Con respecto al subempleo las cifras arrojadas por esta encuesta son preocupantes, ya que a pesar de que el porcentaje haya bajado en seis puntos desde el 2008 aún sigue siendo una cifra alta que muestra que hay una falta de calidad en los empleos (El Comercio, 2013 a).

Como resultado de la reducción del desempleo y subempleo se tiene un aumento de 317.000 personas que entraron a formar parte de las estadísticas de ocupación plena (Diario Digital Centro, 2013). Esto nos indica que aunque a una velocidad lenta se encuentra disminuyendo el desempleo y subempleo, para dar paso a una mayor cantidad de personas empleadas en ocupaciones para las cuales se encuentran capacitadas o especializadas, lo que a su vez representa una mayor capacidad de las personas para adquirir bienes suntuarios.

**Tabla 10. Empleo, Subempleo y Desempleo (a diciembre de cada año)**

<b>Año</b>	<b>Empleo</b>	<b>Subempleo</b>	<b>Desempleo</b>
2007	34,20%	59,80%	5,00%
2008	35,80%	58,10%	5,90%
2009	31,50%	60,10%	6,50%
2010	37,30%	56,80%	5,00%
2011	40,50%	54,70%	4,20%
2012	42,32%	51,37%	4,14%
2013	42,69%	52,95%	4,15%

Tomado de: INEC, 2014 d

### 2.1.3.1.5 Salario Básico Unificado

El salario básico unificado que el Presidente Rafael Correa ha dispuesto para este nuevo año 2014 es de \$340. Este nuevo salario se fijó tomando en cuenta una inflación proyectada de 3,2% traducida en \$10,18, además de un incremento de 3,63% correspondiente a la productividad la cual se convierte en \$11,54 (El Telégrafo, 2014).

**Tabla 11. Salario Mínimo Sectorial 2014**

CARGO / ACTIVIDAD	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO DE PRODUCCIÓN EN TEXTILES, CUERO Y CALZADO	342,14
DISEÑADOR, DIBUJANTE Y ELABORADOR DE MOLDES	341,70
TRABAJADORES QUE MANEJAN MAQUINAS SIN MANIPULACION DE PRODUCTOS QUIMICOS / SIN RIESGO DE EXPLOSION	341,70
BODEGUERO DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y OTRAS MANUFACTURAS TEXTILES	341,29
TRABAJADOR DE TEXTILES, CUERO Y CALZADO	340,00

Tomado de: Ministerio de Relaciones Laborales, 2014

### 2.1.3.1.6 Coeficiente de Gini

El coeficiente de Gini es un indicador que mide la desigualdad en la población de un país, mientras más cercano esté a cero existe menor desigualdad entre sus habitantes. En diciembre del 2013, este coeficiente se situó en 0,471 en nuestro país, mostrando un incremento en comparación con el 2011 que fue de 0,44 y 0,45 en el 2012 (Banco Central del Ecuador, 2014 b, p 35).

### 2.1.3.1.7 Gasto Hogares

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) los hogares ecuatorianos destinan el 7,95% de sus ingresos mensuales a la compra de prendas de vestir y calzado, siendo así el cuatro rubro en el que más gastan sus ingresos las familias ecuatorianas.

**Tabla 12. Estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual**

DIVISIONES	Gasto Corriente Mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	\$ 584.496.341	24,42%
Transporte	\$ 349.497.442	14,60%
Bienes y Servicios diversos	\$ 236.381.682	9,88%
Prendas de vestir y calzado	\$ 190.265.816	7,95%
Restaurantes y hoteles	\$ 184.727.177	7,72%
Salud	\$ 179.090.620	7,48%
Alojamiento, agua, electricidad, gas, otros combustibles	\$ 177.342.239	7,41%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	\$ 142.065.518	5,94%
Comunicaciones	\$ 118.734.692	4,96%
Recreación y cultura	\$ 109.284.976	4,57%
Educación	\$ 104.381.478	4,36%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	\$ 17.303.834	0,72%
<b>Gasto de Consumo del Hogar</b>	<b>\$ 2.393.571.816</b>	<b>100%</b>

Tomado de: INEC, 2014 e

### 2.1.3.1.8 Número de establecimientos, Personal Ocupado, Remuneraciones

Según cifras del INEC, dentro la Industria Manufacturera la segunda actividad que mayor cantidad de establecimientos presenta en el país es la elaboración de prendas de vestir y la fabricación de productos textiles dentro de las cuales se enmarca este plan de negocios.

**Tabla 13. Número de establecimientos, Personal Ocupado, Remuneraciones según divisiones (CIU) de actividad económica 2010**

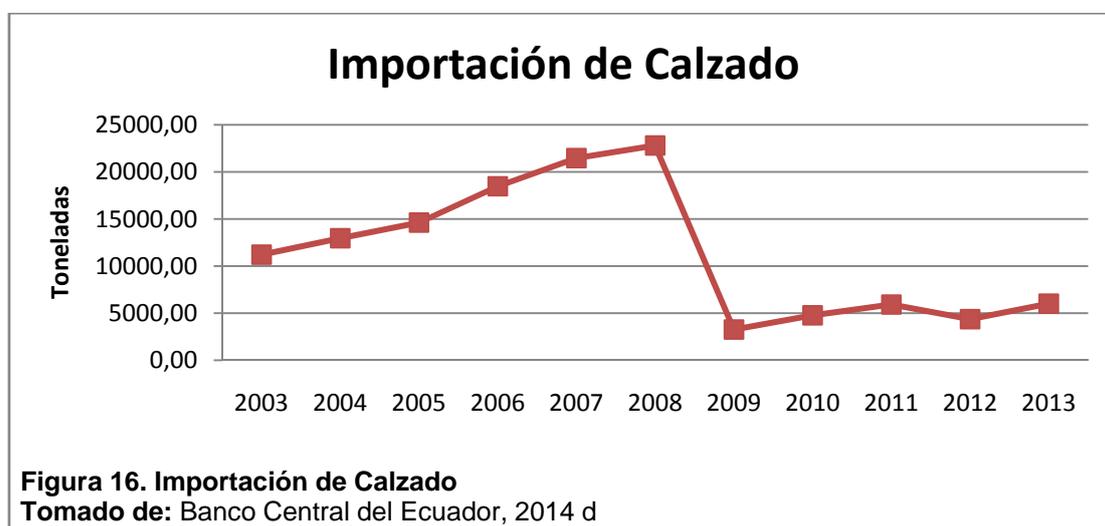
DIVISIONES CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA	Nº. DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES
	<b>TOTAL</b>	<b>1.474</b>	<b>196.382</b>	<b>2.340.483.946</b>
	<b>MINERIA</b>	<b>62</b>	<b>5.506</b>	<b>101.816.984</b>
06	EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL	4	2.528	80.258.308
07	EXTRACCIÓN DE MINERALES METALÍFEROS	46	2.612	17.582.668
08	EXPLOTACIÓN DE OTRAS MINAS Y CANTERAS	12	366	3.976.008
	<b>MANUFACTURA</b>	<b>1.412</b>	<b>190.876</b>	<b>2.238.666.962</b>
10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	324	76.117	794.578.661
11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	49	9.875	132.129.224
12	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	X	288	4.288.090
13	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	86	7.876	76.242.699
14	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	124	8.760	60.465.706
15	FABRICACIÓN DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS	48	3.934	31.433.185
16	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA	40	5.581	54.821.488
17	FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	54	8.200	109.307.022
18	IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	61	6.760	94.156.007
19	FABRICACIÓN DE COQUE Y DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO	9	3.415	84.952.839
20	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	95	7.693	123.424.417
21	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS DE USO FARMACÉUTICO	36	3.336	51.172.901
22	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	139	14.204	158.551.286
23	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	84	9.077	139.977.671
24	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES	18	4.226	85.653.254
25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	75	5.420	67.456.220
26	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE INFORMÁTICA, ELECTRÓNICA Y ÓPTICA	4	267	2.747.647
27	FABRICACIÓN DE EQUIPO ELÉCTRICO	22	5.449	55.625.381
28	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO NO F	23	1.700	20.252.865
29	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	38	3.321	40.288.339
30	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPOS DE TRANSPORTE	X	614	6.053.107
31	FABRICACIÓN DE MUEBLES	55	3.656	33.703.596
32	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	25	1.107	11.385.357

Tomado de: INEC, 2014 f

## 2.1.3.2 Factores Regulatorios

### 2.1.3.2.1 Regulación a las importaciones

A partir de enero del 2008 se aplicó una medida de salvaguardia a los zapatos de \$10 por cada par de zapatos más un 10% de arancel sobre el valor de la mercancía (Líderes.ec, 2012). Generando una reducción de las importaciones en un 69% en el 2009 con respecto al valor FOB del año anterior, que representaron aproximadamente 19 mil toneladas de zapatos importados menos y que a su vez se traduce en alrededor de 100 millones de dólares CIF (El Telégrafo, 2012).



**Tabla 14. Importaciones Calzado**

Año	TONELADAS	Variación Toneladas (%)	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	Variación CIF (%)
2003	11223,39		\$ 53.890,98	\$ 65.165,97	
2004	12969,32	16%	\$ 82.573,25	\$ 87.886,30	35%
2005	14629,39	13%	\$ 87.578,16	\$ 93.908,91	7%
2006	18477,86	26%	\$ 96.306,57	\$ 103.265,87	10%
2007	21468,81	16%	\$ 121.381,89	\$ 129.733,74	26%
2008	22808,80	6%	\$ 138.246,79	\$ 147.390,37	14%
2009	3272,10	-86%	\$ 44.756,12	\$ 46.058,17	-69%
2010	4777,42	46%	\$ 81.113,93	\$ 83.693,79	82%
2011	5927,91	24%	\$ 114.891,82	\$ 118.226,95	41%
2012	4380,72	-26%	\$ 112.546,30	\$ 115.754,46	-2%
2013	6023,55	38%	\$ 137.410,93	\$ 141.320,94	22%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014 d

Un caso similar sucedió con la ropa al implementarse una salvaguardia de entre el 30 o 35% de aranceles y una reducción de las cuotas de importación en un 65% (Ecuacel, 2012).

En junio de 2010, se aplicó un arancel mixto que obliga a pagar \$5,50 por cada kilo de prendas de vestir y lencería del hogar, además del 10% sobre el valor de la compra en el extranjero. Sin embargo las importaciones no han tenido gran impacto luego de este nuevo arancel mixto y al contrario hay nuevas marcas de ropa que han entrado al mercado ecuatoriano (El Universo, 2013).



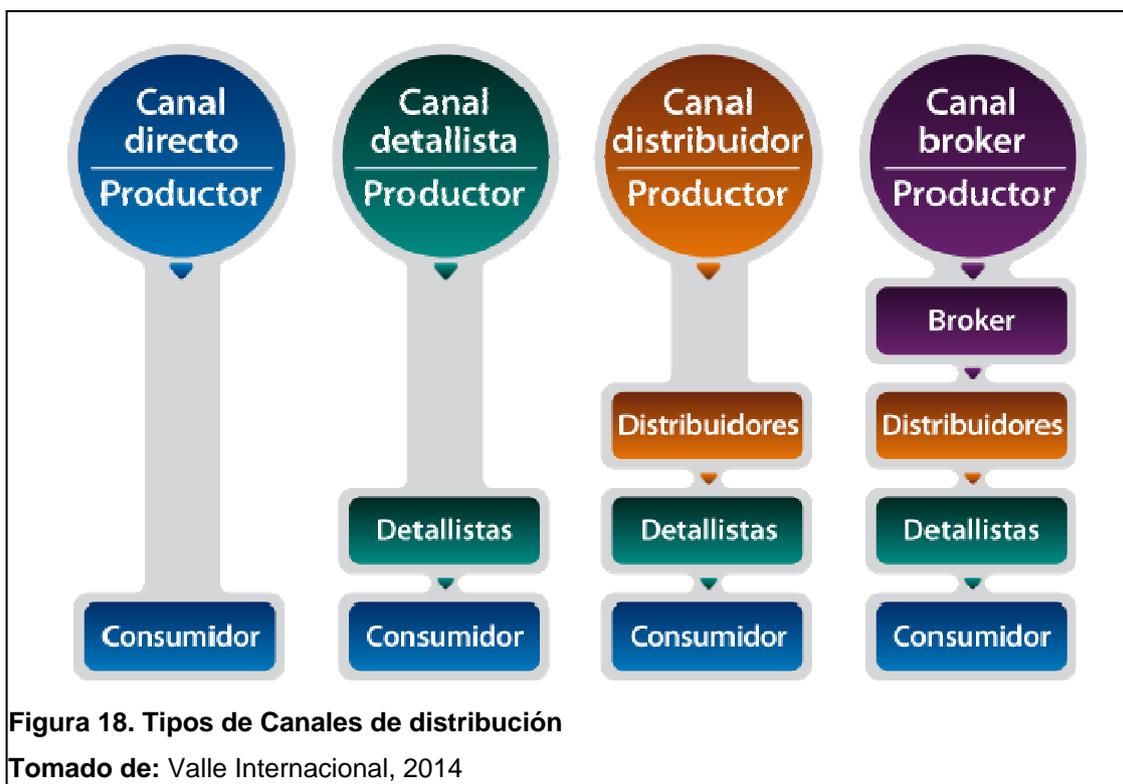
**Tabla 15. Importaciones Vestuario y otras confecciones textiles**

Año	Toneladas	Variación Toneladas (%)	Importaciones FOB (miles de \$)	Variación USD (%)
2003	14.354		\$ 83.471,58	
2004	18.723	30%	\$ 125.010,16	50%
2005	19.258	3%	\$ 138.063,70	10%
2006	25.023	30%	\$ 158.210,37	15%
2007	29.741	19%	\$ 197.230,37	25%
2008	31.917	7%	\$ 235.882,03	20%
2009	8.676	-73%	\$ 103.717,95	-56%
2010	10.272	18%	\$ 144.701,12	40%
2011	12.165	18%	\$ 223.621,79	55%
2012	11.788	-3%	\$ 250.469,89	12%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014 d

Ver Anexo 1: Análisis entorno político, social, tecnológico y legal.

### 2.1.4 Canales de distribución



Mediante observación se ha determinado que existen varios canales de distribución utilizados para la comercialización de ropa y zapatos de baile. Tanto para los zapatos de tacón y vestuarios para presentaciones y shows existe un canal directo entre el fabricante y compradores, dado que existe fabricantes de estos zapatos en el país. Mientras que los zapatos de entrenamiento tienen un canal de distribución mayorista, ya que los fabricantes entregan sus productos a estos, los cuales comercializan los productos al por mayor y se los hacen llegar a los detallistas, los mismos que distribuyen a los compradores. Dentro de este tipo de distribución existen dos distinciones, la comercialización de productos a través de personas que venden estos productos y mediante ventas por internet.

La mayoría de personas que necesitan de estos productos son referidas hacia uno de los pocos puntos o personas que comercializan este tipo de artículos especializados en la ciudad de Quito.

### **2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter**

A continuación se analizará la industria bajo la herramienta de las 5 fuerzas de Porter:

#### **2.1.5.1 Nuevos Participantes (Barreras de entrada)**

Las barreras de entrada al mercado son bajas, debido a que se requiere una inversión relativamente alta para comenzar el negocio, lo cual no se lo toma como un impedimento, ya que en la actualidad se puede acceder a financiamiento con facilidad (Emprend Ecuador, 2011). En un principio no se necesita generar economías de escala, dado que no existe competencia ni demanda de mercado que lo amerite.

No existen regulaciones gubernamentales que nos afecten negativamente, por el contrario actualmente existe una medida de salvaguardia para los zapatos y la ropa, motivo que mantiene protegida esta industria limitando considerablemente las importaciones de estos productos (El Universo, 2010). Este factor genera una ventaja, porque así nuestros precios se vuelven más competitivos en el mercado interno.

El ingreso a canales de distribución se prevé que sea de fácil, ya que se tiene planificado ingresar mediante una tienda propia y una vez que la marca se dé a conocer se puede entrar a distribuir los productos en las cadenas de tiendas departamentales del Ecuador.

#### **2.1.5.2 Poder de Negociación de los Compradores**

El poder de negociación con los compradores es medio, debido a que existe poca oferta de productos especializados para baile en la ciudad de Quito, sin embargo las personas compran este tipo de artículos por medio de compras por internet, donde estos productos son mucho más económicos.

Los posibles compradores de ropa y zapatos de baile son todas las personas que se encuentran realizando cualquier actividad relacionada con el baile, que pueden ser:

- Personas que se estén preparando de forma profesional para ser bailarines
- Personas que estén tomando clases de cualquier tipo de baile
- Colegios que incluyan entre su pensum actividades relacionadas con el baile
- Alumnos de bailoterapia

#### **2.1.5.3 Amenaza de los Sustitutos (y complementarios)**

La amenaza de productos sustitutos a los productos que se ofertarán es alta. Los productos sustitutos para la ropa y calzado de baile es toda la ropa y zapatos comunes que las personas utilizan a diario. La ventaja y diferencia que tienen estos artículos es que son especializados y cumple funciones que la ropa o zapatos comunes no las suplen al momento de realizar cualquier tipo de baile.

Una vez que las personas conocen los beneficios y sobre todo los problemas que pueden evitar este tipo de productos comienzan a utilizarlos sin importar que tengan precios superiores a los sustitutos.

Con respecto a los productos complementarios, son difíciles de encontrar en el mercado, por lo cual se planifica ofrecerlos junto con la ropa y zapatos de baile con el fin de generar en los clientes una experiencia de compra completa, creando una relación estrecha con los compradores.

#### **2.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación con los proveedores es bajo, debido a que gracias a los aranceles y salvaguardias que se han colocando a la ropa y zapatos la

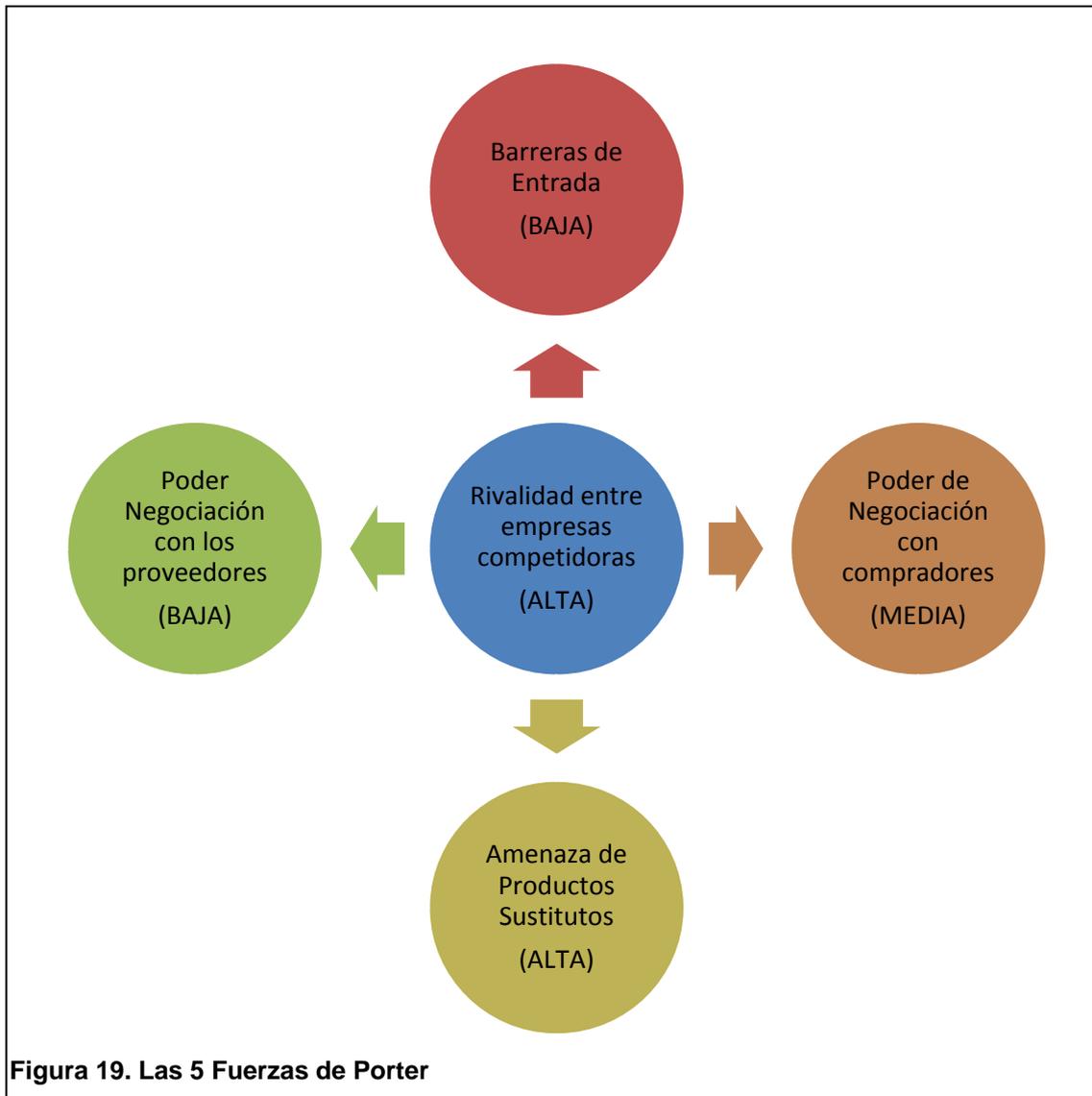
producción de estos artículos ha aumentado, generando la necesidad de obtener mayor cantidad de materia prima para satisfacer la demanda insatisfecha del mercado ecuatoriano al no poseer la suficiente cantidad de calzado importado. Existe una falta de abastecimiento de materia prima para el sector del calzado, debido a que hay gran cantidad de curtiembres que realizan sus actividades de forma artesanal y necesitan de entre 2 y 3 meses para la producción de alrededor de 200 cueros (Análisis y propuesta de fortalecimiento empresarial en el sector de la industria del calzado de cuero en el cantón Cotacachi, 2013).

Además en junio de 2013 gran cantidad de curtiembres estuvieron a punto de quebrar, ya que no se les renovó el permiso de funcionamiento, dado que sus instalaciones no cumplían con las condiciones ambientales y de funcionamiento exigidas (La Hora, 2013).

#### **2.1.5.5 Intensidad de la Rivalidad**

Conforme a lo desarrollado en las anteriores fuerzas se puede determinar que existe alta rivalidad con la competencia, ya que se tiene

Debido a que se trata de un nicho de mercado desatendido que no posee la suficiente oferta de productos. Por este motivo se tiene grandes posibilidades de tener éxito dentro de este nicho con esta idea de negocio, ya que además se ofrecerá personalización en los productos de baile, generando fidelidad de los compradores.



## 2.2 La compañía y el concepto de negocio

### 2.2.1 La idea y el modelo de negocio

El aumento de las personas que desean bailar a nivel de todo el Ecuador y sobretodo en Quito es palpable, ya que según Lucía Romero, bailarina y dueña de la academia de baile Tropical Dance, hace 12 años solamente existían 4 academias de baile. En la actualidad existen alrededor de 70 academias de baile a nivel de Quito y los valles, es por esta razón que se ha identificado la oportunidad de brindar la comodidad a estas personas al momento de realizar esta actividad mediante la creación de una marca de ropa, zapatos, accesorios y todo tipo de artículos de baile.

Estos productos serán comercializados en una tienda decorada totalmente con motivos de baile, que hará de la experiencia de compra de nuestros clientes única, además la atención que recibirán será especializada para cada una de las personas que ingresen a la tienda, haciéndoles sentir que nuestro propósito es que ellos mejoren en cualquiera que sea el tipo o estilo de baile que ellos practiquen.

Muchos de los productos que se ofrecerán podrán ser personalizados según el gusto y deseo de cada cliente creando un valor agregado para ellos, sabiendo que tienen un producto único que solamente ellos lo poseerán.

Se sabe que es viable la entrada a este mercado debido a la limitada oferta de este tipo de artículos, además de que no existe una tienda que posea todo lo que un bailarín profesional o una persona que recién comienza a bailar necesita para hacer de la experiencia del baile más cómoda y agradable.

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

La estructura legal que se utilizará para esta empresa es la de sociedad limitada. Esta sociedad necesita un mínimo de dos socios los cuales serán Emilio José Báez Aulestia, quien aportará con el 50% del capital necesario para la inversión inicial, y Viviana Leonor Báez Barragán, que aportará con el resto de capital. La compañía limitada se constituye con un monto mínimo de cuatrocientos dólares, valor que se suscribirá íntegramente en efectivo al momento de registrar la nueva empresa (Superintendencia de Compañías, 2013). El domicilio fiscal para constituir la empresa será la ciudad de Quito.

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

#### **Misión**

Ofrecer productos especializados de baile, a fin de aportar a una formación dancística adecuada, mediante una atención personalizada que brinde soluciones a todos los bailadores y bailarines.

## Visión

Convertirnos en el 2016 en la mejor tienda de baile especializada que satisfaga todas las necesidades del segmento de bailarines en el Ecuador.

## Valores

- **Trabajo en equipo** dentro de la empresa
- **Responsabilidad Social** mediante buenas prácticas que no dañen al medio ambiente
- **Compromiso y creatividad** para ofrecer productos de calidad y vanguardia que satisfagan las necesidades de los clientes
- **Respeto** hacia nuestros colaboradores y compradores
- **Disciplina** para cumplir con las exigencias de los clientes
- **Precisión** para ofrecer el máximo confort a los usuarios
- **Conexión** entre los clientes y los productos que ofrece la empresa
- **Individualidad** a fin de ofrecer productos únicos a nuestros clientes

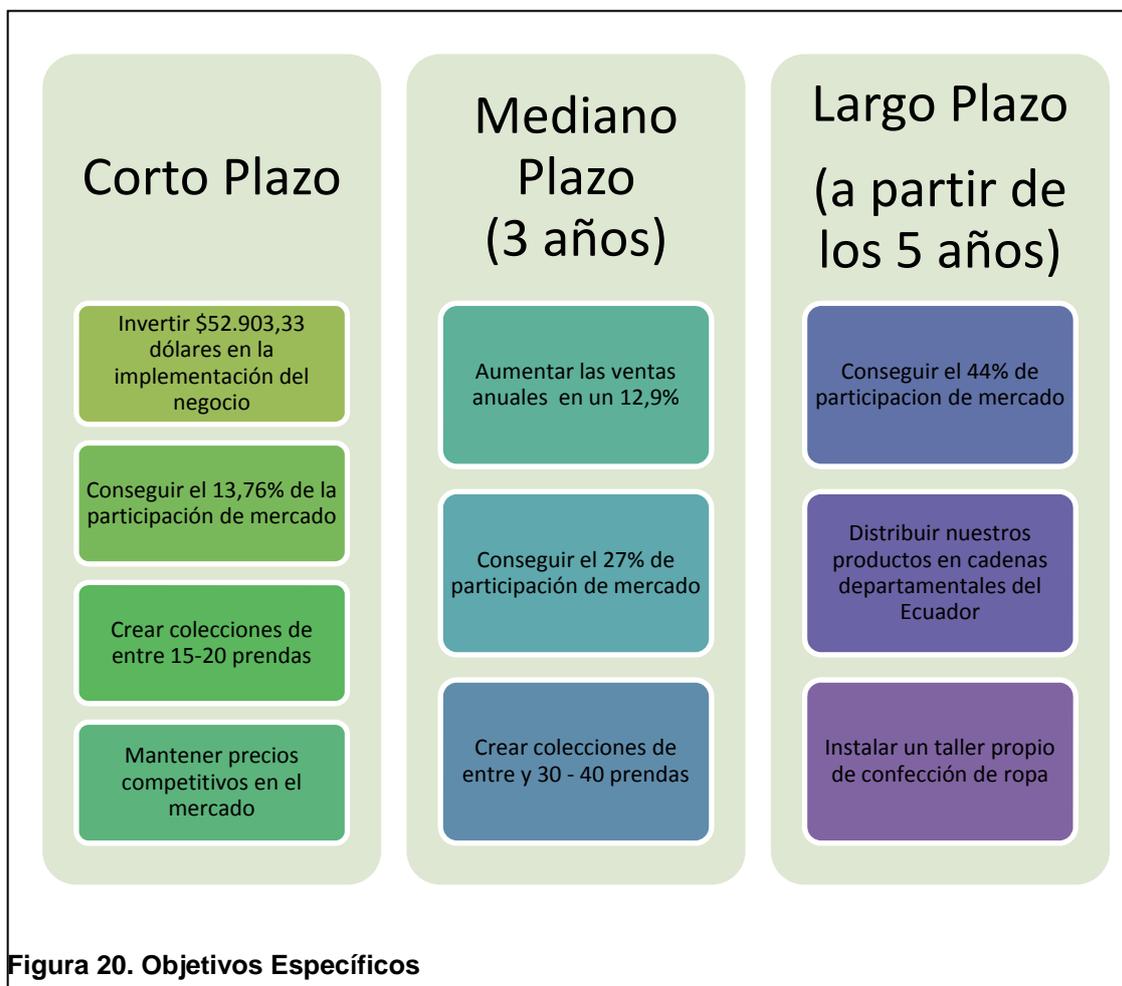
## Objetivos

### Objetivos Generales

- Ser una empresa rentable e incrementar las ventas mensuales
- Satisfacer las necesidades de vestimenta de los bailarines
- Innovar los diseños de ropa y calzado de baile
- Utilizar la mejor tecnología en materia prima especializada en deporte para la elaboración de ropa de baile
- Brindar una experiencia excepcional a nuestros clientes mediante el asesoramiento en ropa y calzado de baile
- Posicionarnos en la mente los bailarines como la única tienda que ofrezca todo lo que ellos necesitan
- Ofrecer productos personalizados para cada bailarín
- Fomentar la responsabilidad social mediante proyectos anuales
- Trabajar bajo procesos productivos eficientes que maximicen los recursos

- Brindar plazas de trabajo a bailarines o bailadores que necesiten ingresos extras
- Ofrecer productos complementarios para bailarines

### Objetivos Específicos



Estos objetivos fueron establecidos en base a la investigación de mercado y el análisis financiero realizados, los cuales dan la pauta para fijar los porcentajes y cantidades establecidas en la figura anterior, a continuación se describen las razones de cada uno de los valores:

#### **Objetivos a Corto Plazo:**

- La inversión se realizará en esta magnitud, debido a que según el análisis financiero esta es la cantidad necesaria para cubrir todos los gastos iniciales de adecuaciones e inventario inicial.

- El 13,76% de participación de mercado representa el porcentaje de los bailarines que compran artículos de baile y van a realizar una compra efectiva la tienda.
- Se van a realizar entre 15-20 piezas por colección en el corto plazo, debido a que según la entrevista con Martha Brito, este número es ideal para comenzar una tienda nueva.
- A fin de obtener clientes se van a manejar precios competitivos que atraigan a los bailarines y se queden realizando sus compras en la tienda.

***Objetivos a Mediano Plazo:***

- Las ventas se estiman aumenten en un 12.9%, el mismo que es igual al crecimiento de la industria.
- El 27% de participación de mercado representa el 100% del potencial del mercado que se prevé realice sus compras en la tienda.
- El número de piezas de ropa que se ofrecerán en este tiempo son de 30-40, ya que según Martha Brito luego de cierto tiempo de establecida la tienda de baile los clientes van a querer mayor oferta de diseños, por esta razón el objetivo es duplicar la cantidad de prendas.

***Objetivos a Largo Plazo:***

- Se planea conseguir el 44% de participación de mercado logrando el alcanzar el 100% de las personas que actualmente realizan sus compras en tiendas de baile.
- Con el fin de ampliar la red de distribución de los productos se puso como objetivo el ingreso de los productos a alguna cadena departamental.
- A fin de aumentar el margen de utilidad se planea reducir los intermediarios mediante el establecimiento de un taller de ropa propio.

### **2.3 El producto y/o servicio**

Se ofrecerá ropa y zapatos de baile a todo el nicho de mercado de personas que toman clases de baile y a las personas que se encuentran haciendo de esta actividad una profesión.

Además también se ofrecerá una línea de productos complementarios para aquellas personas que participan en competencias y realizan shows.

Se ofrecerá un servicio personalizado para poder conocer sobre los planes de cada uno de nuestros clientes y con relación a esto poder ofrecerles los productos que sean más convenientes para cada uno.

Con esto se busca lograr una experiencia de compra única a cada cliente, generando relaciones redituables con los clientes que se fomenten bajo el marco de brindarles un servicio personalizado que les ayude potenciar las actividades relacionadas con el baile que se encuentren realizando.

Ver Anexo 2. Modelos de Productos a comercializarse.

### **2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento**

La estrategia que se utilizará para ingresar al mercado será una estrategia de diferenciación dirigida, propuesta por Michael Porter. Con esta estrategia se proporciona al nicho de bailarines y bailadores productos que satisfagan sus gustos y preferencias de mejor manera que la competencia generando una ventaja competitiva para la marca. Se ha escogido esta estrategia debido a que se ofrecerán productos destinados específicamente para el grupo de personas que realizan actividades relacionadas con el baile, estos artículos llamarán la atención de este nicho debido a que no se registran competidores con los cuales se sature el mercado.

Con esta estrategia se prevé un enfoque en producción a pequeña escala, de productos elaborados a la medida de los compradores que se ajusten a sus gustos y preferencias (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, pp. 149-159).

En los primeros años mientras el mercado objetivo crece y se hace más significativo se utilizará alianzas estratégicas con los proveedores para la elaboración de la ropa y zapatos de baile, encargando estas actividades a empresas especializadas (Thompson et al., 2012, pp. 183-186).

Para el crecimiento del negocio se planea utilizar estrategias intensivas. Las estrategias que se planea utilizar para este fin son las siguientes:

- Penetración de mercado a través de promociones y publicidad dirigida hacia el nicho de mercado seleccionado.
- Desarrollo de producto por medio la innovación constante del diseño de los productos. (Fred, 2008, p. 117)

## **2.5 Análisis FODA**

A continuación se puede observar el análisis FODA, realizado para este negocio.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Unica empresa que comercializará ropa y zapatos de baile hechos en Ecuador	D1: Falta de conocimiento acerca de la elaboración de ropa y zapatos de baile
	F2: Personalización de productos según los gustos de cada cliente	
	F3: Conocimiento acerca de los requerimientos y preferencias de los bailarines y bailadores	D2: Falta de experiencia en la manejo del proceso productivo y la administración de un negocio
	F4: Comercialización de un línea de productos complementarios para baile	D3: Dependencia de los productores para contar con los artículos de baile
	F5: Servicio especializado y personalizado	
OPORTUNIDADES		
O1: Poca oferta de ropa y zapatos de baile	FO1: Hacer uso de los conocimientos acerca de las necesidades de los bailarines, para satisfacer la demanda insatisfecha (F3, O2).	DO1: Aprovechar el apoyo del gobierno a los productores de zapatos para adquirir experiencia en la fabricación de zapatos (D1,O4).
O2: Evolución considerable en la cultura del baile en el Ecuador		
O3: Aranceles elevados para la importación de zapatos y ropa	FO2: Cubrir la demanda insatisfecha de ropa y zapatos de baile en la ciudad de Quito (F1, O1).	DO2: Crear relaciones estrechas con los productores para mantener un stock permanente y satisfacer la demanda insatisfecha (D3,O1).
O4: Apoyo por parte del gobierno a los productores de zapatos		
O5: Moda creciente hacia la bailoterapia		
O6: Cada vez hay mayor cantidad de personas que quieren cuidar su salud realizando alguna actividad física	FO3: Sacar provecho del poder adquisitivo de las personas que practican esta actividad con la promoción de productos personalizados (F5,O7).	DO3: Beneficiarse del apoyo del gobierno a productores para encontrar productores especializados en artículos de baile (D3,O4)
O7: Buen poder adquisitivo de las personas que realizan actividades relacionadas con el baile		
O8: Estabilidad política		
O9: Facilidad de obtención de créditos para nuevos emprendedores		
AMENAZAS		
A1: Competencia fuerte por parte de marcas extranjeras de zapatos y ropa de baile	FA1: Utilizar la personalización de los productos para fidelizar a este nicho de mercado (F2, A3).	DA1: Comenzar el proceso de fabricación de ropa y zapatos de baile a través de maquilas (D1, A4)
A2: Facilidad de comprar zapatos y ropa de baile por internet		
A3: Las personas que se encuentran bailando representan un nicho de mercado	FA2: Aprovechar la ventaja de que la tienda se ubicará localmente y se evitará el riesgo de que los productos que se compren por internet no sean de la talla adecuada para el comprador (F1,A2).	DA2: Aprovechar que se trata de un nicho de mercado para ofrecer productos a un mayor precio (D3,A5)
A4: Falta de proveedores locales de materia prima		
A5: Desconfianza hacia una nueva marca		

**Figura 21. Análisis FODA**

### **3. CAPITULO: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

En el presente capítulo se desarrollará la investigación de mercados para la recolección de datos e información acerca de los posibles consumidores y del mercado al cual se desea llegar con productos de baile.

#### **3.1 Definición del Problema**

##### **3.1.1 Problema de gerencia**

Demostrar la viabilidad y factibilidad de elaborar y comercializar ropa y zapatos de baile en la ciudad de Quito.

##### **3.1.2 Definición del problema de investigación de mercados**

Falta de información sobre la demanda insatisfecha, quienes son nuestros clientes y la competencia existente.

##### **3.1.3 Objetivo de la investigación de mercados**

Obtener información acerca de la demanda y sus necesidades, los principales competidores, clientes potenciales y el mercado de productos de baile.

##### **3.1.4 Hipótesis de la investigación de mercados**

La comercialización de ropa y zapatos de baile en la ciudad de Quito tendrá buena acogida por el segmento de personas que realizan actividades relacionadas con el baile.

### 3.1.5 Necesidades de información

**Tabla 16. Necesidades de Información del Cliente**

Necesidad	Fuente		Herramienta
	Primaria	Secundaria	
Conocer los gustos y preferencias de bailarines profesionales y amateurs	Consumidor		Focus Group
Conocer si las mujeres que no toman clases de baile comenzarían a realizar este tipo de actividades	Cliente Potencial		Encuesta
Determinar cuales son los productos que las personas que practican baile necesitan	Consumidor		Focus Group
Determinar las necesidades insatisfechas de las personas que practican baile	Consumidor		Focus Group
	Experto		Entrevista
Definir la frecuencia con la cual las personas que practican baile adquieren estos productos	Consumidor		Focus Group
Conocer el precio que las personas que practican baile estarían dispuestas a pagar por productos especializados de baile	Consumidor		Focus Group
	Cliente Potencial		Encuesta
Identificar los medios de comunicación por los cuales les gustaría enterarse de los productos de baile	Consumidor		Focus Group
	Competencia		Entrevista/ Observación
	Cliente Potencial		Encuesta
Conocer los lugares en los que actualmente adquieren los productos especializados de baile	Consumidor		Focus Group
	Experto		Entrevista
Analizar la acogida de la comercialización de artículos de baile	Consumidor		Focus Group
	Experto		Entrevista
Definir que productos complementarios necesitan los bailarines	Consumidor		Focus Group
Determinar en que lugares les gustaría comprar los productos de baile	Consumidor		Focus Group
	Cliente Potencial		Encuesta
Definir los canales de distribución para los productos de baile	Consumidor		Focus Group
	Cliente Potencial		Encuesta
Definir razones por las cuales no comprarán productos de baile	Cliente Potencial		Observación

**Tabla 17. Necesidades de Información de Proveedores**

Necesidad	Fuente		Herramienta
	Primaria	Secundaria	
Encontrar proveedores de materia prima para fabricar zapatos y ropa de baile	Posibles Proveedores	Internet	Visita/ Investigación
Determinar la capacidad de abastecimiento de materia prima	Posibles Proveedores		Entrevista
Conocer la disponibilidad de personas que fabriquen ropa y zapatos en el Ecuador	Experto	Internet	Entrevista/ Investigación

**Tabla 18. Necesidades de Información de la Competencia**

Necesidad	Fuente		Herramienta
	Primaria	Secundaria	
Definir los principales competidores de mercado y sus ubicaciones en la ciudad	Consumidor/ Competencia		Focus Group/ Observación
Conocer que productos de baile se ofrecen actualmente en la ciudad de Quito	Consumidor / Competencia		Focus Group/ Cliente Fantasma
Entender el perfil del consumidor de la competencia	Experto		Entrevista
Conocer los precios de los productos que ofrece la competencia	Consumidor / Competencia		Focus Group/ Cliente Fantasma
Conocer las formas en las que la competencia realiza la promoción de sus productos	Consumidor		Focus Group

### 3.2 Fuentes de Información

Dentro de las fuentes de información que se utilizarán en este plan de negocios se encuentran las fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son datos que se recolectan específicamente para satisfacer las necesidades de información para cierto proyecto u oportunidad de negocio, mientras que las fuentes secundarias son datos que han sido recolectados para otro problema o asunto (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 35).

Las herramientas que se utilizarán para la recolección de información son las siguientes:

Fuentes Primarias:

- Encuestas
- Grupos de enfoque
- Entrevistas a expertos
- Observación
- Cliente Fantasma

Fuentes Secundarias:

- Publicaciones
- Páginas web de instituciones oficiales e informativas
- Reportajes de periódicos
- Libros
- Páginas web

**Tabla 19. Fuentes de Información**

Participantes	Objetivos	Fuentes	
		Primaria	Secundaria
Consumidores	Determinar necesidades insatisfechas, frecuencia de compra, precios que pagan, medios por los que se enteran	Entrevistas a expertos, Grupos de Enfoque	Publicaciones
Potenciales Clientes (Actuales bailarines que no compran)	Conocer disposición de compra de productos de baile, precios que estarían dispuestos a pagar, donde les gustaría comprar, medios por los que les gustaría enterarse	Encuestas	
Competencia	Identificar que productos vende la competencia, donde los vende, a que precios y bajo que medios los da a conocer	Entrevistas a expertos, Observación	Internet

### 3.3 Investigación Cualitativa

Según Joseph Hair, Robert Bush y David Ortinau en su libro Investigación de Mercados, la investigación cualitativa se denomina como la recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos “hallados” (Hair et al., 2010, p. 146).

#### 3.3.1 Entrevista a expertos

“Las entrevista a expertos es una técnica de indagación en persona para reunir opiniones de personas consideradas conocedoras del problema de investigación” (Hair et al., 2010, p. 172).

## **Objetivo General**

Obtener información de primera mano de personas que se encuentran actualmente en contacto con la industria del baile y saber si existe la necesidad de una tienda que ofrezca productos especializados de baile.

## **Metodología**

Se van a realizar 5 entrevistas a expertos, entre las cuales se entrevistará a personas que conozcan las necesidades de los bailarines, la oferta y demanda de productos especializados para baile y tengan conocimiento acerca de la elaboración de estos productos en la ciudad de Quito.

Las personas a las que se seleccionó para este fin corresponden a conocedores sobre el tema de este plan de negocios, los cuales se encuentran inmersos en actividades relacionadas al baile por muchos años.

Las personas a las que se entrevistará serán las siguientes:

- Lucía Romero – Dueña de la academia de baile Tropical Dance
- Hugo Osorio – Bailarín y Dueño de la academia de baile Estudio Nacional de Baile
- Martha Brito – Diseñadora de modas y dueña de Studio de Moda Martha Brito Rhor
- Enrique Gaitán – Coreógrafo, Bailarín y Dueño de la academia de baile Estudio de Baile Kike Gaitán
- Carmen Gaibor – Dueña de Confecciones Mejía (realizan zapatos de baile)
- Dr. Jorge Gutiérrez – Presidente de la Federación Ecuatoriana de Baile Deportivo

## Resultados

### Entrevista a Lucía Romero, Hugo Osorio y Enrique Gaitán

Según las entrevistas realizadas se obtuvo la siguiente información:

En Ecuador no existe una industria del baile con tal, pero en la actualidad se encuentra en creciente evolución debido a factores como los programas en televisión, competencias y congresos que empiezan a cambiar los conceptos de lo que es el baile en el país.

El baile en Ecuador se ha desarrollado sustancialmente, este hecho se lo puede evidenciar ya que hace 12 años a nivel de Quito existían aproximadamente solo 4 escuelas donde se podía realizar esta actividad, estos sitios se enfocaban solamente en dar clases a personas extranjeras. Actualmente existen alrededor de 70 academias a nivel de Quito y los valles.

En los últimos años han llegado al Ecuador muchos bailarines colombianos y cubanos, los cuales aportan con el desarrollo del baile en el país. Estas personas se especializan especialmente en géneros como el tango, jazz, ballet y urbano.

Un fenómeno interesante en Ecuador es que a raíz de la dolarización las personas tuvieron mayores ingresos para poder invertirlos en clases de baile. Las personas que se encuentran tomando clases de baile pertenece a un nivel socio-económico medio y medio-alto, situación que difiere de otros países como Colombia y Cuba donde las personas que realizan esta actividad son de nivel económico bajo.

En la actualidad existe mercado para la comercialización de artículos de baile, sin embargo sigue en crecimiento y tiene gran potencial. La educación de usar productos especializados para baile se puede lograr mediante el ejemplo de los bailarines profesionales o bailarines que constituyen parte de los elencos de las

academias, ya que ellos utilizan este tipo de productos y ponen el ejemplo al resto de personas.

Con respecto a la oferta de estos productos en Quito, existen pocas personas que se dedican a fabricar artículos especializados para bailar. Hoy en día, las personas que necesitan de estos ya no se centran solo en estas personas sino que están recurriendo a cualquier tipo de costureras que les elaboran lo que ellos necesiten a un menor precio.

La demanda de productos para bailarines está dada generalmente por profesionales, ya que como se mencionó anteriormente no existe una educación sobre el cuidado del cuerpo al momento de bailar. Se puede hacer que esto crezca mediante marketing y el ejemplo de los profesionales hacia el resto de personas aficionadas al baile.

Los productos que se ofrecen actualmente son de buena calidad, aunque les faltan detalles en el acabado. Esto se debe a que las personas que elaboran estos artículos lo hacen de forma artesanal y no poseen personas que conozcan del tema para poder realizarlos de mejor manera.

En Ecuador no existen los insumos necesarios para poder elaborar estos productos, para esto se debería importar o buscar a mayor detalle dentro del país.

Los productos que los expertos piensan que se deberían ofrecer en una tienda de baile son: calentadores, zapatos de tacón para los diferentes estilos de bailes y que sean diferenciados para principiantes y avanzados, medias de baile profesionales, camisetas con temas de baile, accesorios y videos.

Según la opinión de los expertos no sería difícil ingresar con una marca nueva de productos de baile, ya que este mercado se encuentra virgen y se debe educar a la gente en cuanto al uso de este tipo de artículos.

### **Entrevista a la señora Carmen Gaibor propietaria de Confecciones Mejía**

A partir del año 2005 Confecciones Mejía se encuentra realizando zapatos de baile. Al inicio tuvieron que adaptar sus zapatos a las necesidades de los bailarines, para lo cual fueron asesorados por una profesora rusa de la academia Cinammon.

Actualmente vende aproximadamente 25 pares de zapatos de baile semanal y tienen una capacidad de producción de 30 pares semanales.

Al principio solamente confeccionaba zapatos para 2 academias de baile y para el programa de televisión Bailando por un Sueño, hoy en día vende sus zapatos en todas las academias de baile de Quito, incluso tienen una persona que los distribuye en Guayaquil y hay personas que los comercializan en el exterior.

Según el criterio de Carmen Gaibor el número de personas que realizan actividades relacionadas con el baile han amentado sustancialmente en los últimos años y sigue en crecimiento.

### **Entrevista a Martha Brito propietaria de Martha Brito Rhor Studio Di Moda**

Hace cinco años Martha Brito comienza con su taller luego de haber trabajado como diseñadora de marcas e identidad corporativa para importantes empresas como Marathon.

Comenzó a diseñar y desarrollar vestuarios de baile debido a que en las instalaciones donde comenzó con su taller también había una academia de baile deportivo. Para realizar el primer vestido de baile tuvo que estudiar durante 1 mes videos, especificaciones y detalles que deben tener los vestidos para permitir a los bailarines realizar los movimientos necesarios.

Martha tuvo la oportunidad de aprender cómo realizar estos vestuarios gracias a la ayuda de una madre de una bailarina que le proporcionaba de fotos, videos y materiales traídos del extranjero para que pueda confeccionar los vestuarios de baile.

Se debe tener maquinaria y operarios capacitados para realizar la confección de los vestuarios de baile, ya que esto necesita una especialización.

Para realizar sus colecciones de ropa deportiva Martha utiliza telas con la tecnología más avanzada, es decir con protección solar, transporte de humedad, secado rápido, suavidad al tacto, antialérgicos, etc. Los diseños que utiliza tienen un patronaje que se adapta ergonómicamente al cuerpo pudiendo no solo ser utilizados para realizar cualquier tipo de deporte sino cualquier actividad que uno haga.

Con respecto al tema de tallas en Ecuador, Martha se dio cuenta que en el país no existe una tabla de tallas diseñada para los ecuatorianos y que solamente existen copias de las tablas americanas y colombianas, las cuales no se adaptan a la realidad, ya que la contextura del cuerpo de los ecuatorianos no se asimila a la de los habitantes de estos países. Cuando Martha comenzó con su taller empezó a tomar las medidas a las personas que se realizaban la confección de ropa con ella, con el fin no solo de hacerles un trabajo a la medida sino de tener una base de datos que le permita construir una tabla de tallas que se adapte al medio en cuanto a estaturas, contextura, tamaños de caderas, piernas, etc. En el tema de baile las tallas que más utiliza son la XS y S, los porcentajes de venta en cuanto a tallas de baile se encuentran descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Porcentaje por tallas**

% de Tallas	
XS	20%
S	60%
M	15%
L	5%

Tomado de: Entrevista personal Martha Brito, 2014

En lo que se refiere a diseño de colecciones para baile Martha opina que se deberían ofrecer colecciones nuevas cada 3 meses, ya que el segmento de mercado al cual está dirigido este plan de negocios es pequeño y siempre se encuentran buscando cosas nuevas. La cantidad de prendas que se deberían ofrecer por colección debe estar entre 15 – 20 como mínimo al iniciar una tienda de ropa, la misma que se debe aumentar al avanzar luego de 3 o 4 años a 30-40.

En el Ecuador existe deficiencia de insumos para ropa deportiva sobre todo. No hay la suficiente disponibilidad de telas especializadas, almacenes especializados ni tampoco personas que conozcan acerca de textiles para la elaboración de prendas de vestir para baile.

### **Entrevista al Dr. Jorge Gutiérrez Presidente de la Federación Ecuatoriana de Baile Deportivo**

El Dr. Jorge Gutiérrez se desempeña como Presidente de la Federación Ecuatoriana de Baile Deportivo (FEBD), persona jurídica, cuya función principal es planificar, fomentar, dirigir, ejecutar y controlar, técnica, administrativa, económicamente el deporte Baile Deportivo en el Ecuador (Federación Ecuatoriana de Baile Deportivo, 2014).

El Dr. Gutiérrez opina que el baile en el Ecuador ha crecido en gran magnitud en los últimos 10 años, debido a que la cantidad de bailarines en el Ecuador ha

aumentado sustancialmente así como el nivel de competencias a las que asisten los mismos.

Las estrategias que tiene la Federación Ecuatoriana de Baile Deportivo para impulsar el baile en el Ecuador son por ejemplo la organización de competencias a nivel nacional e internacional a fin de motivar a los bailarines para que tengan una mejor formación en el baile y pueda representar de mejor manera al país. Otra estrategia que tiene la FEBD a fin de fomentar la práctica de este deporte es incentivar el alto rendimiento de los deportistas que formen parte de las selecciones ecuatorianas a fin de generar un mejor nivel de baile en el Ecuador.

Acerca de la oferta de ropa y zapatos de baile en Quito y en el Ecuador en general el Dr. Jorge Gutiérrez piensa que hacen falta lugares donde se pueda conseguir toda la variedad de artículos que un bailarín profesional necesita para poder desempeñarse adecuadamente en este ámbito, además de que la calidad de lo que se encuentra en el mercado ecuatoriano no es de la mejor.

La idea de implementar una tienda que ofrezca todos los productos para bailarines le parece que es una opción de negocio bastante viable dado el crecimiento del baile en el país y a las necesidades que pasa este grupo tratando de encontrar un lugar que les provea de este tipo de artículos

## **Conclusiones**

- El mercado potencial para los productos de baile ha crecido sustancialmente en los últimos años.
- En Ecuador las personas que toman clases de baile son personas que tiene el poder adquisitivo para comprar productos especializados de baile.
- La oferta de estos productos es muy limitada en la ciudad de Quito y en el país en general.

- Buscar un canal adecuado donde comercializar los productos de baile y la manera correcta de realizar la comunicación.
- Tomar en cuenta que mediante el ejemplo de los bailarines profesionales se puede dar a conocer los productos.
- Se debe crear una cultura alrededor del baile, para así enseñar a las personas lo importante de utilizar productos especializados de baile.
- Se debe poseer operarios capacitados en la confección de ropa de baile para que se pueda ofrecer productos de calidad.
- Las tallas que se deben manejar con mayores cantidades son la S y M, debido a que por el trabajo físico que realizan los bailarines su contextura suele ser delgada.
- Existe un ente que se encuentra apoyado por el Ministerio de Deporte que vela por el mejoramiento y fomento del baile en el país.

Ver Anexo 3: Datos relevantes de los entrevistados

### 3.3.2 Grupos de Enfoque

“La investigación en grupos de enfoque es una reunión formal de un grupo de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto particular.”  
(Hair et al., 2010, p. 153)

#### **Objetivo General**

Conocer si existe la necesidad de ropa, zapatos y accesorios de baile en la ciudad de Quito en personas que realizan baile o actividades relacionadas.

#### **Metodología**

***Participantes del Grupo de Enfoque:*** Los participantes del grupo de enfoque fueron bailarines aficionados o profesionales.

***Selección y Reclutamiento de los participantes:*** Los participantes fueron seleccionados entre personas que tomen clases de baile en la ciudad de Quito al menos 3 veces por semana.

**Procedimiento de muestreo para el grupo focal:** Las personas que participaron en el grupo de enfoque se eligieron entre aficionados y profesionales en el baile.

**Tamaño del grupo focal:** El grupo focal tuvo un total de 6 participantes.

**Número de sesiones:** Se realizó una sesión de grupo focal.

**Sede de los grupos focales:** el grupo focal se realizó en el domicilio de la Srta. Viviana Báez, con ubicación en el Valle de Tumbaco, dirección Calle Las Minas Oe1 – 115 y Gonzalo Pizarro.

## **Resultados**

Los participantes del grupo focal utilizan indumentaria que corresponden a otros deportes para realizar sus entrenamientos, debido a que en el Ecuador no existe la oferta necesaria de productos especializados para baile.

Los hombres consideran que tienen menos opciones para conseguir ropa cómoda para entrenar baile, las mujeres por el contrario utilizan ropa y accesorios para ballet que se acoplan mejor a las necesidades de vestuario para bailar.

El cincuenta por ciento de los participantes no conocían de la existencia de alguna tienda de baile en Quito. Algunos de ellos tienen conocimiento de la tienda de baile Adagio, la cual únicamente vende implementos para ballet y de la tienda de baile de la señora Patricia de Tapia, la cual no vende solamente productos de ballet pero tampoco se encuentra mucha variedad.

La frecuencia con la que los participantes del grupo de enfoque compran zapatos de entrenamiento es aproximadamente cada 6 meses y se mandan a confeccionar vestuarios y compran zapatos de tacón 1 vez al año.

Al presentar la idea de crear una tienda de baile en la ciudad de Quito los participantes supieron expresar que les parece una buena opción, ya que

actualmente no hay una tienda de baile como tal. Las sugerencias para esta tienda fueron:

- Debe ser completa, es decir tener todos los productos que un bailarín necesita para desempeñarse en esta actividad.
- Tener cantidades grandes de los productos destinados a la venta para grupos, ya que a veces se necesita cierto artículo para un grupo grande de personas y no se lo puede comprar debido a que no hay la cantidad suficiente para todos los miembros del grupo.
- Analizar el precio que se coloca a los productos, porque si se coloca un precio demasiado alto se incentiva a los bailarines a seguir comprando estos productos en el exterior donde son mucho más baratos. A menos que sea una necesidad emergente y que se vean obligados a comprar al precio que se está ofertando.

A todos los participantes les gustaría que se comercialicen estos productos por medio de una tienda, ya que por medio de compras por internet o catálogos les resulta difícil acertar al momento de escoger la talla tanto para ropa y zapatos.

Acerca de los precios que pagarían por este tipo de artículos supieron expresar que va a depender del modelo, materia prima, diseño y funcionalidad de cada prenda para poder dar un precio, pero en caso de que se ofrezcan productos de excelente calidad, buenos diseños y que sean atractivos para este nicho de mercado el precio va a ser algo que no tenga mucha relevancia al momento de la compra.

La forma que consideran es la más idónea para realizar la comunicación y publicidad de la tienda es mediante redes sociales y por medio de comunicación directamente en las academias de baile, ya que así se puede tener contacto directo con los potenciales clientes.

Con respecto a los productos complementarios a la ropa y zapatos de baile que se pueden ofrecer en la tienda se recomendó lo siguiente:

- Comercializar insumos para la confección de vestuarios como telas (brillosas, con transparencias, de colores fuertes), piedras, flecos, etc.
- Proporcionar accesorios para el cabello y bisutería que se pueda usar en presentaciones y concursos.

### **Conclusiones**

- Con este plan de negocios se debe captar a todos los bailarines que realizan sus compras de implementos para baile en el exterior por medio del internet o en sus viajes.
- Dentro de la tienda se tiene que definir bien los ritmos de baile de los cuales se va a ofrecer productos.
- Manejar el concepto de esta tienda como lugar donde todos los bailarines puedan encontrarse y crear un ambiente de amistad sin importar la academia donde se baila o el ritmo que se practique.
- Analizar la opción de comercializar insumos para la elaboración de vestuarios.
- Utilizar la experiencia de personas que conozcan del tema de confección de trajes de baile para entender las tendencias y tipos de materias primas que utilizan para este fin.

### **3.3.3 Observación**

La observación es una herramienta cualitativa denominada como la actividad sistemática de atestiguar y registrar conductas de personas, funcionamiento de las cosas y sucesos sin entrar en comunicación directa (Hairet al., 2010, p. 179)

**Objetivo General**

Determinar cuáles son las razones principales para que las personas que toman clases de baile no realicen compras de ropa y zapatos de baile.

**Metodología**

Observar el comportamiento de las personas que toman clases de baile dentro de las academias.

**Resultados**

Luego de observar el comportamiento que tienen las personas que toman clases de baile, se puede determinar que existe un grupo de personas que realizan esta actividad con el fin de hacer ejercicio o a manera de distraerse. Este grupo de personas que miran al baile de esta forma no tienen un motivo por el cual deban realizar gastos en implementos especiales para este tipo de actividad, sino que piensan que con lo ropa y zapatos comunes de realizar ejercicio se puede hacerlo, por lo cual estas personas no estarían dispuestas a comprar ropa o zapatos de baile especializados.

Este grupo en su mayoría está compuesto por hombres, ya que las mujeres son más detallistas en todo sentido y aunque el baile sea tan solo un hobby pueden adquirir este tipo de artículos para sentirse cómodas realizando esta actividad.

**3.4 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa se denomina como el diseño de encuestas en las que se recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opcionales de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados (Hairet al., 2010, p. 145).

### 3.4.1 Encuestas

El método de investigación por encuestas es una técnica para recolectar grandes cantidades de datos con formato de preguntas y respuestas (Hair et al., 2010, p. 222).

#### Objetivo General

Recolectar datos y estimaciones de una muestra representativa del segmento de personas que toman clases de baile y los bailarines profesionales.

#### Metodología

Primeramente se realizó una muestra piloto a 20 alumnos de la academia de baile Tropical Dance, con la cual se encontraron ciertos errores en la elaboración del cuestionario de la encuesta. Se corrigió los errores identificados y se procedió a aplicar la encuesta al total de la muestra.

Ver Anexo 4. Modelo de Encuesta

Al término de la aplicación de las encuestas se procedió a tabular las mismas.

#### 3.4.1.1 Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra se realizó mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \hat{p} \hat{q}}$$

#### Fórmula 1. Calculo de la muestra

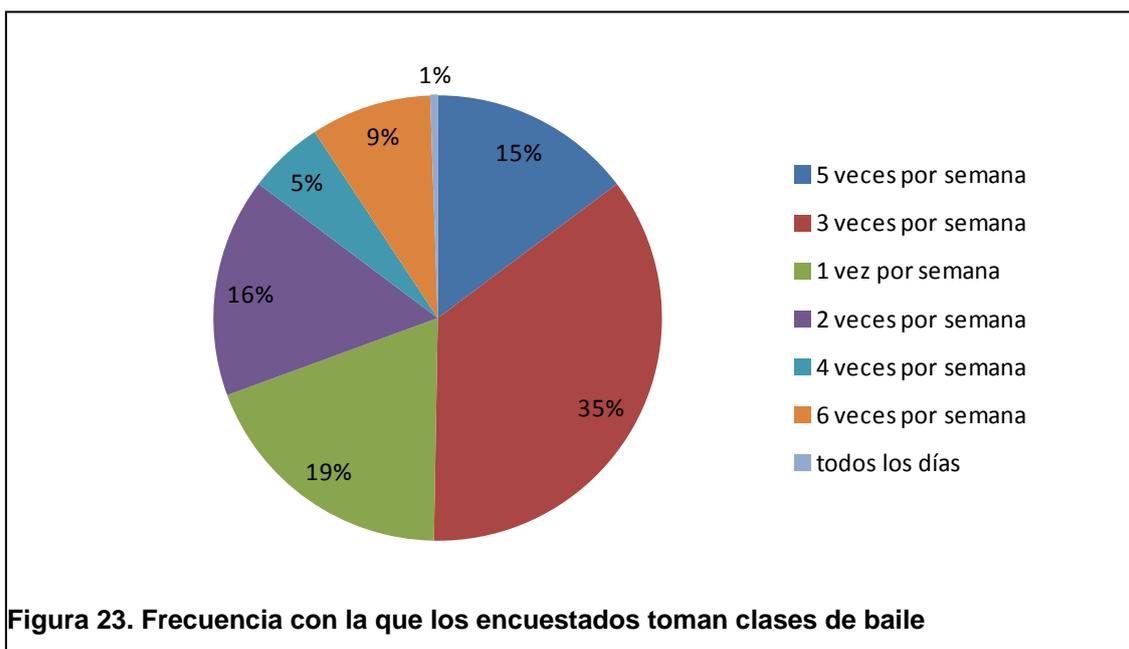
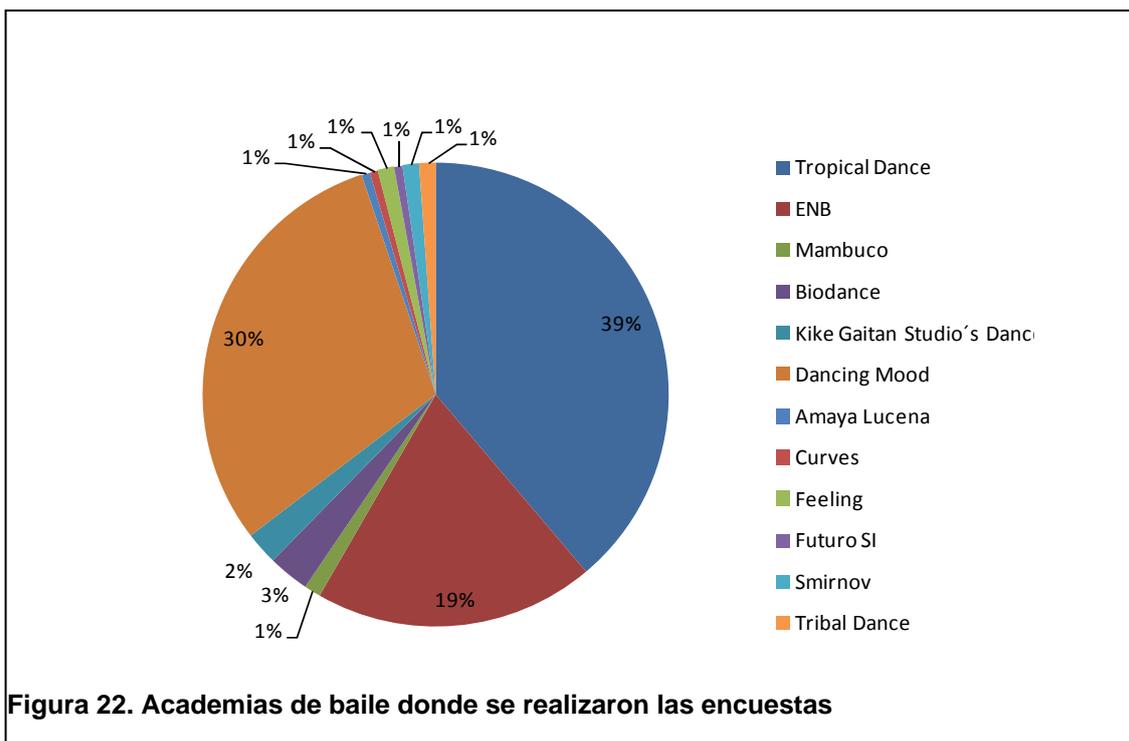
Se define un error de 5%, el total de la población es 4928 personas que toman clases de baile en la ciudad de Quito y los Valles, con estos datos se obtuvo una muestra de 356 encuestas.

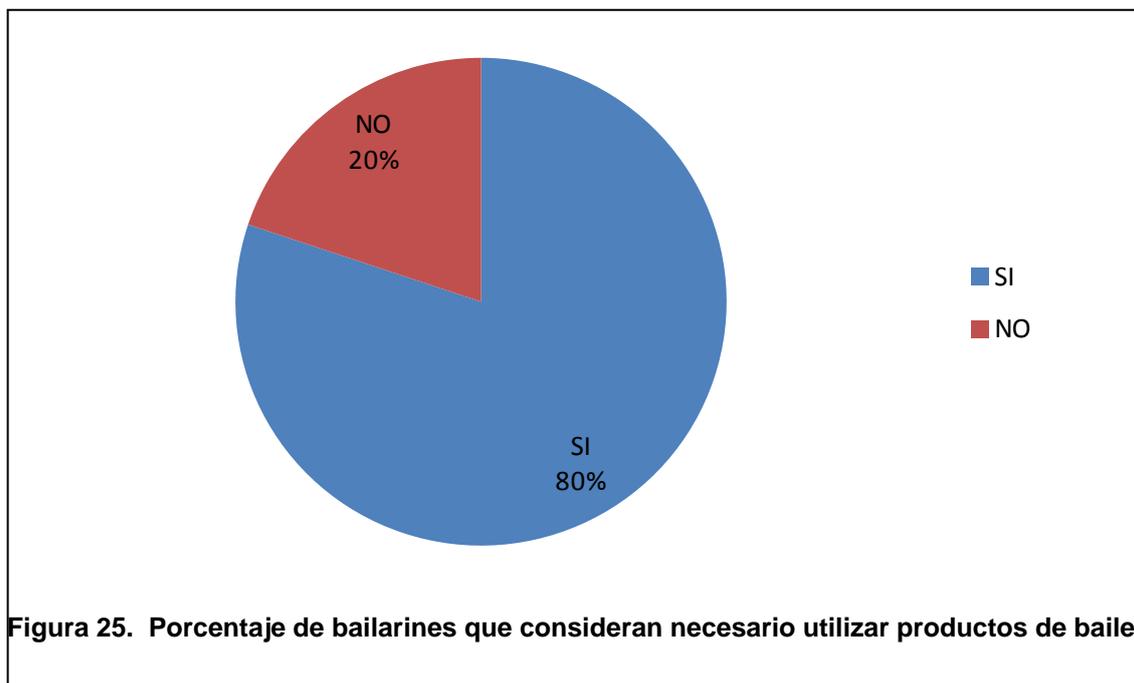
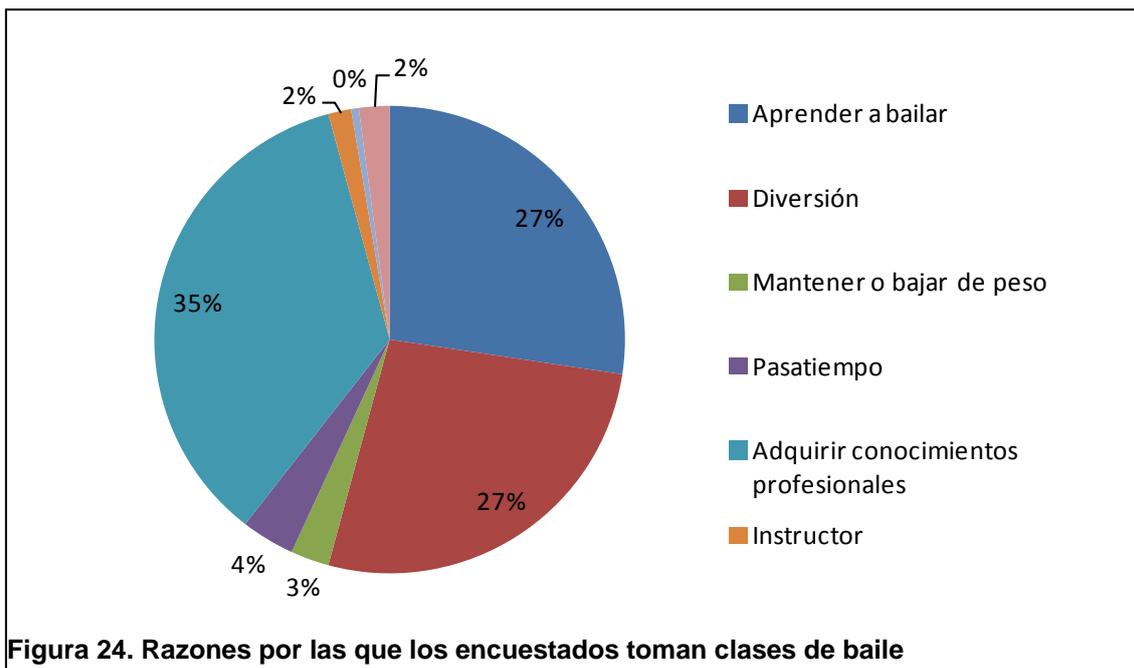
Ver Anexo 5. Cálculo de la muestra

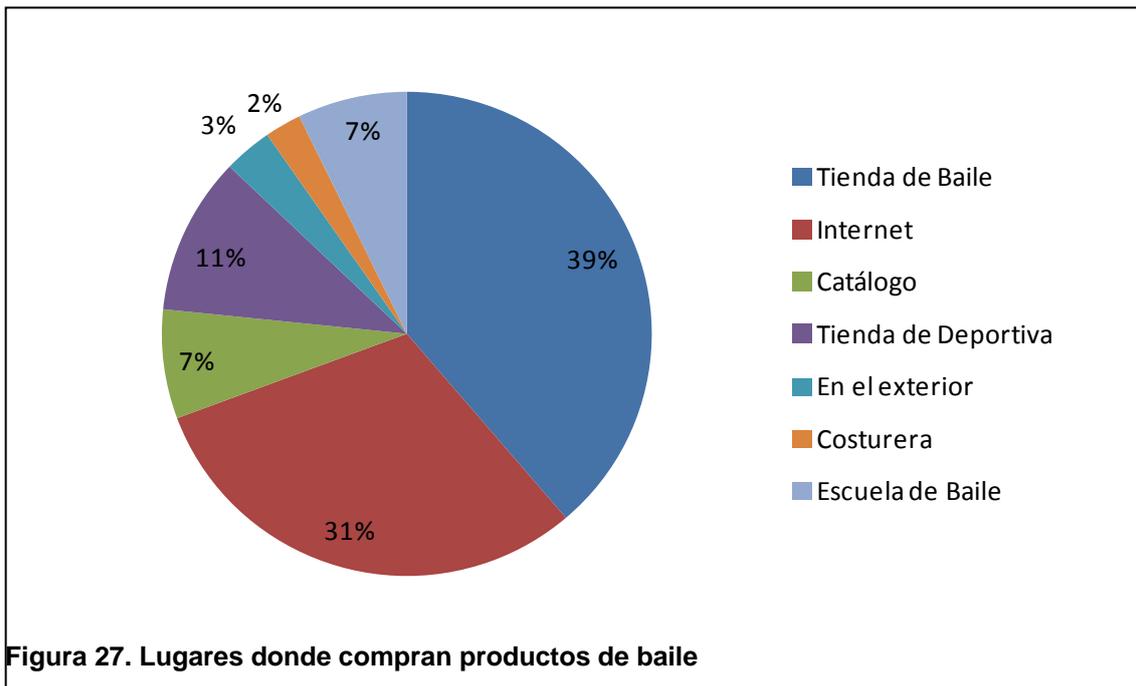
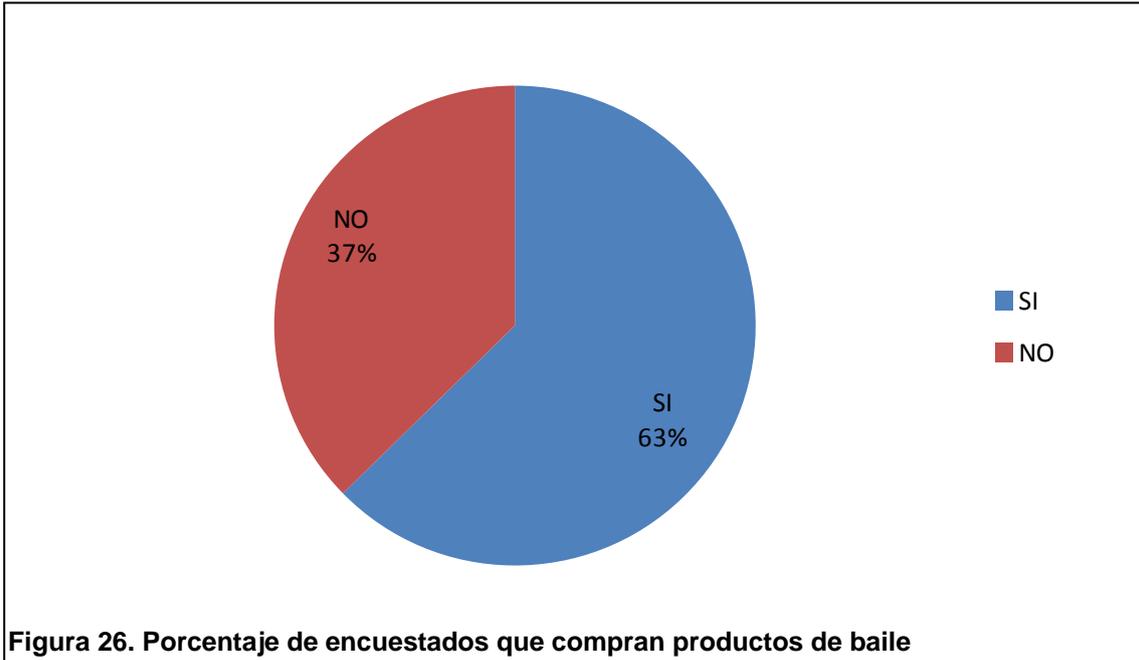
### 3.4.1.2 Resultados

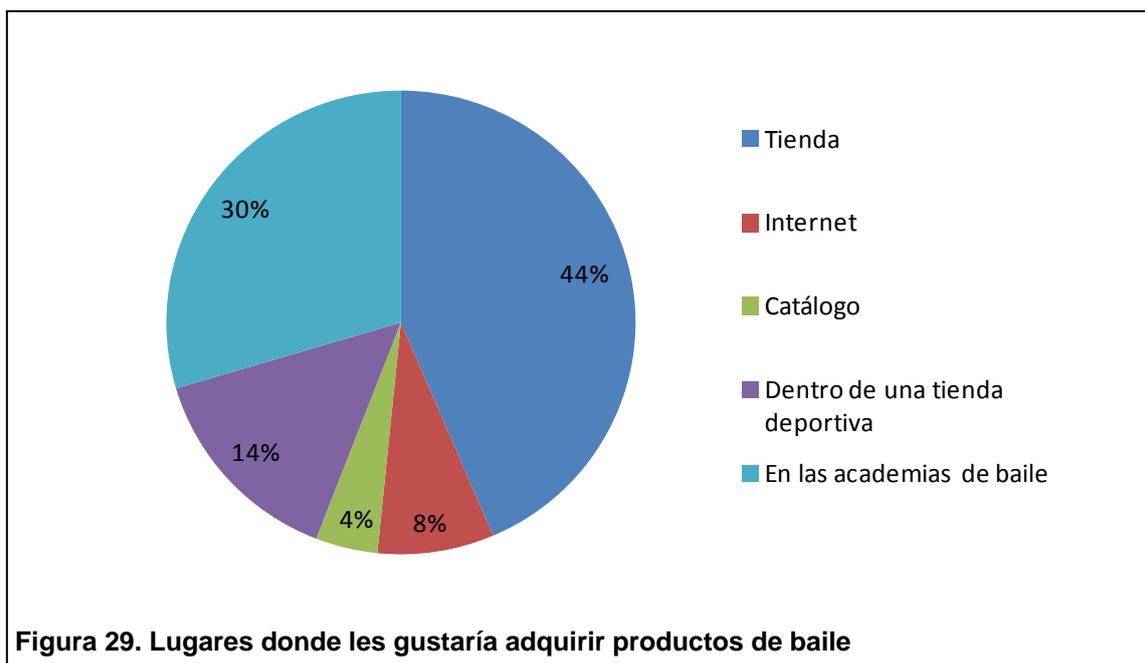
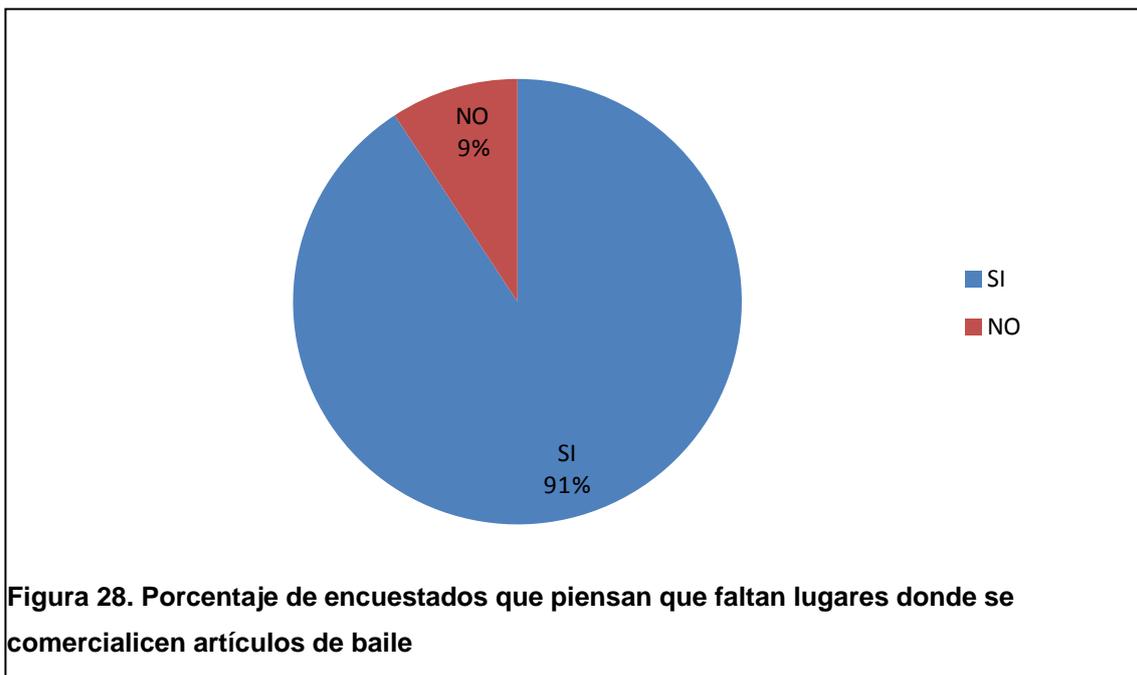
Se realizaron y tabularon 356 encuestas realizadas a personas que toman clases de baile.

Se obtuvo los siguientes resultados:









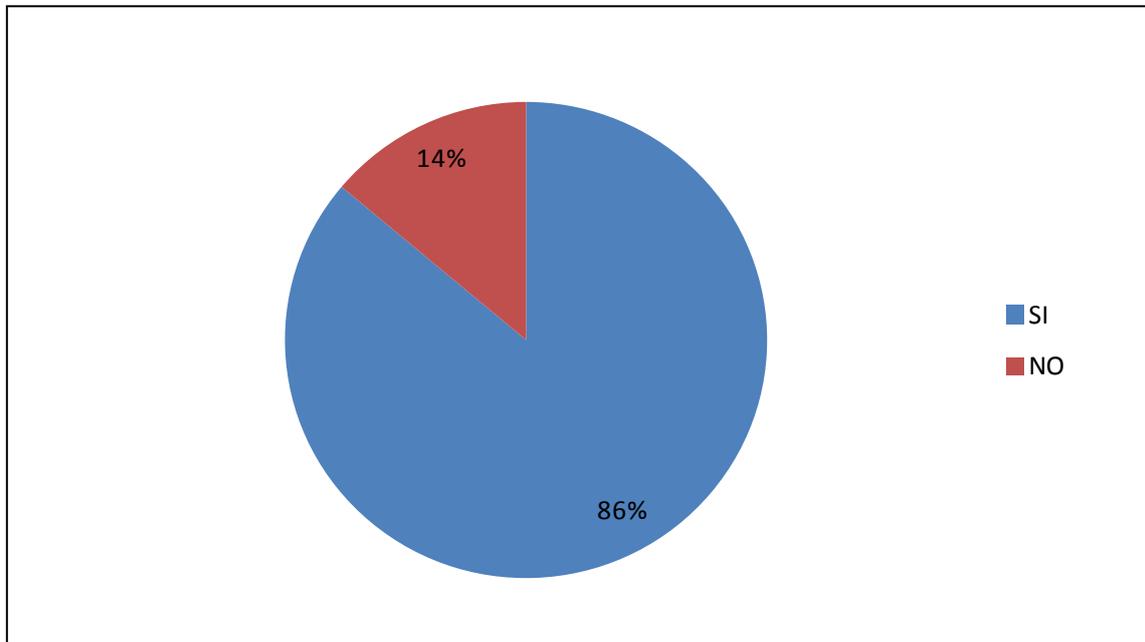


Figura 30. Porcentaje de bailarines que estarían dispuestos a comprar artículos de baile.

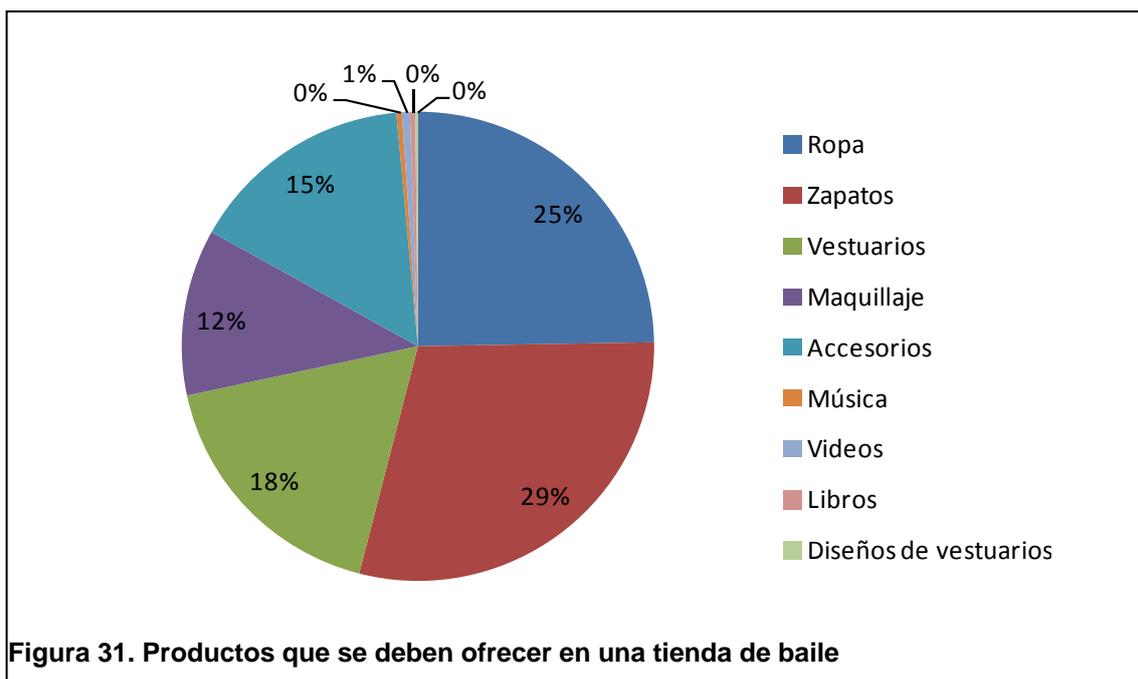
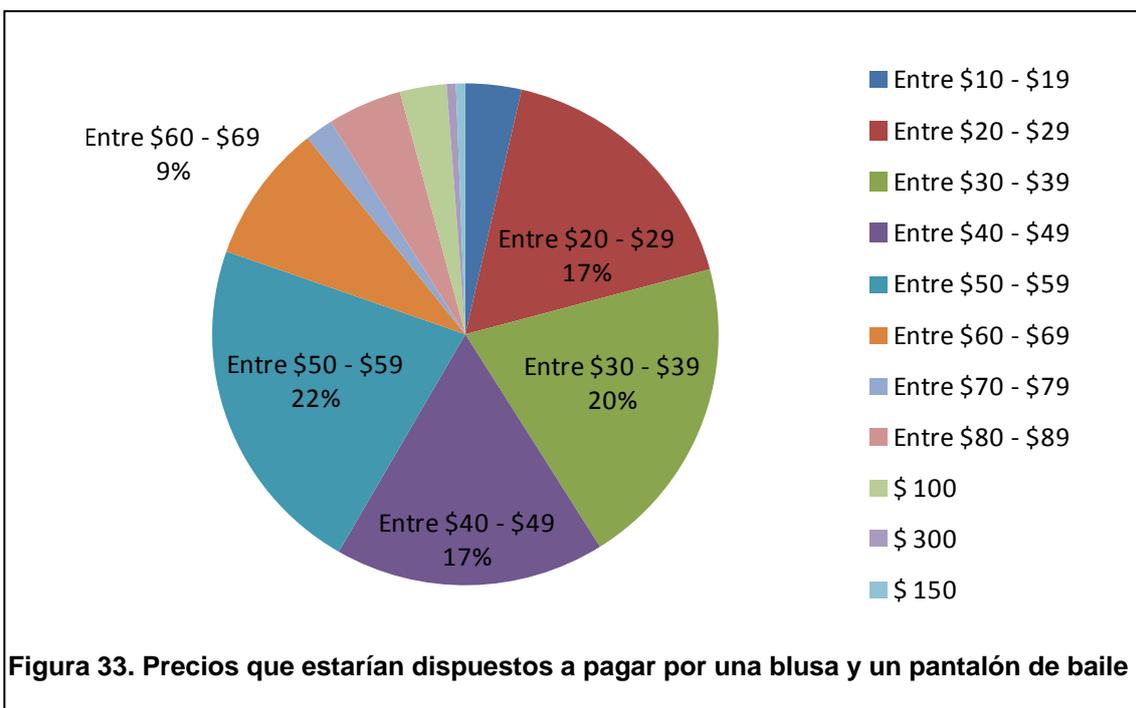
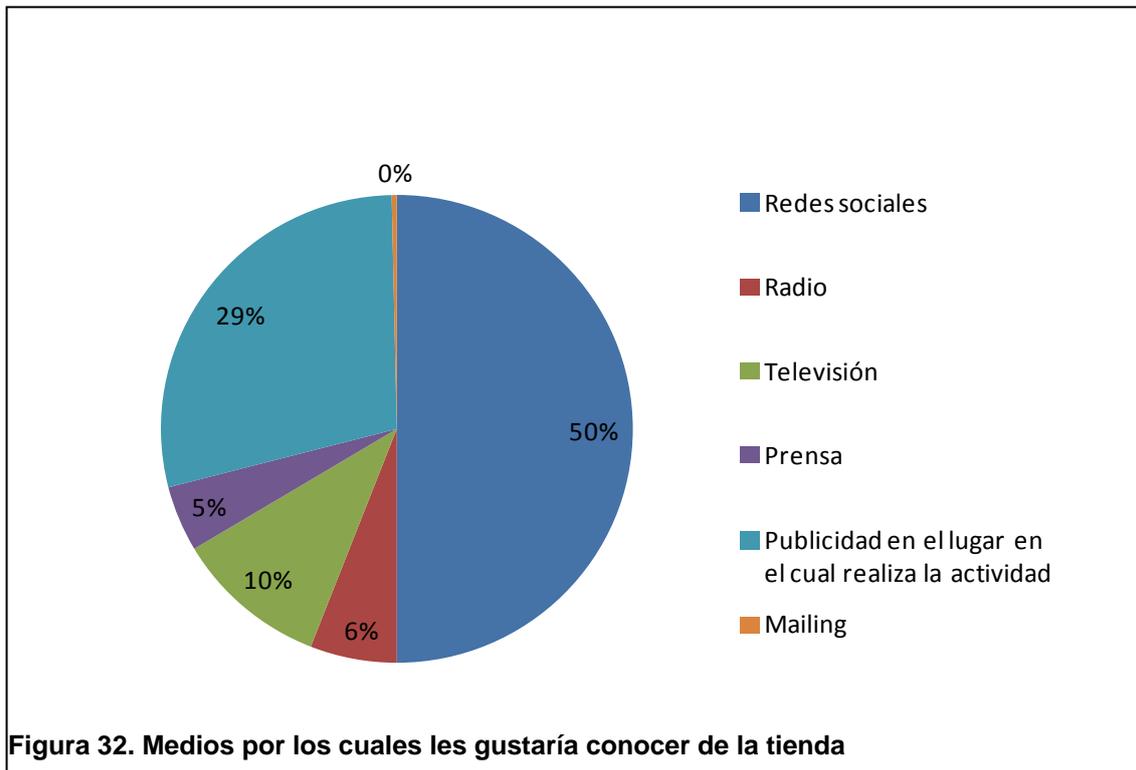
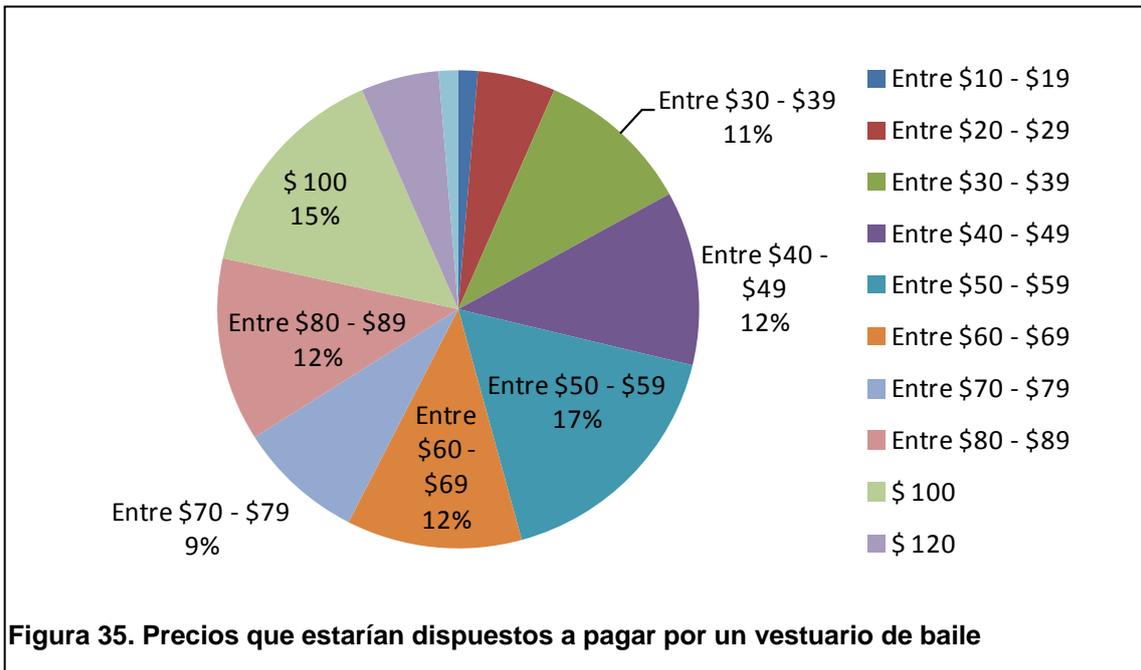
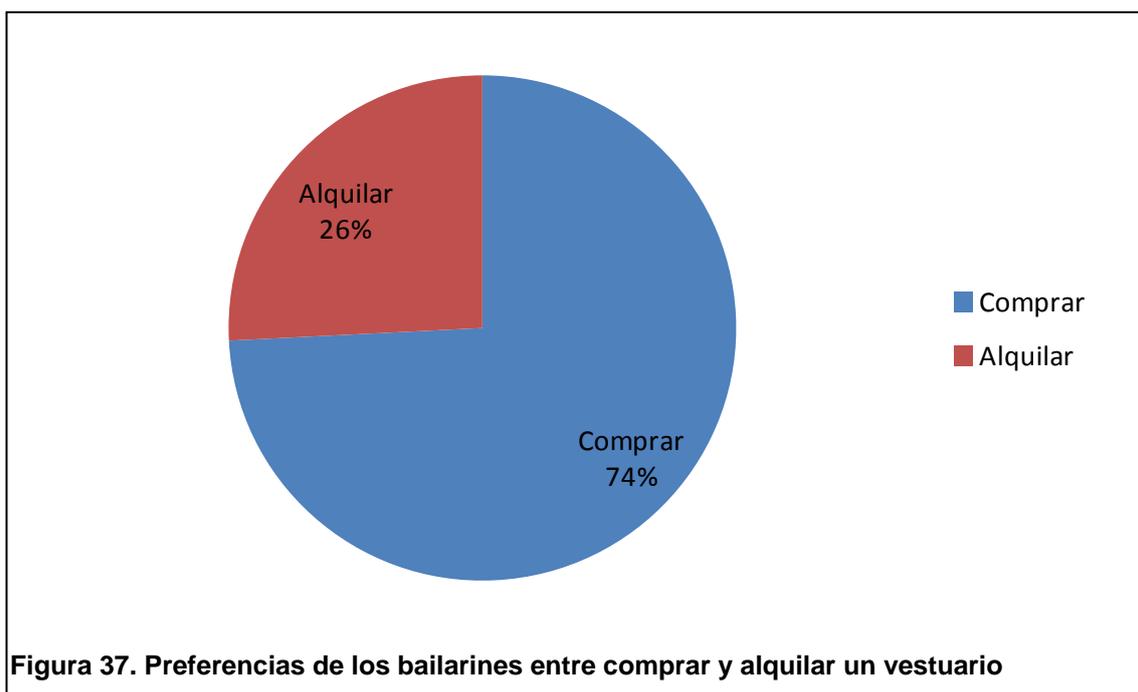
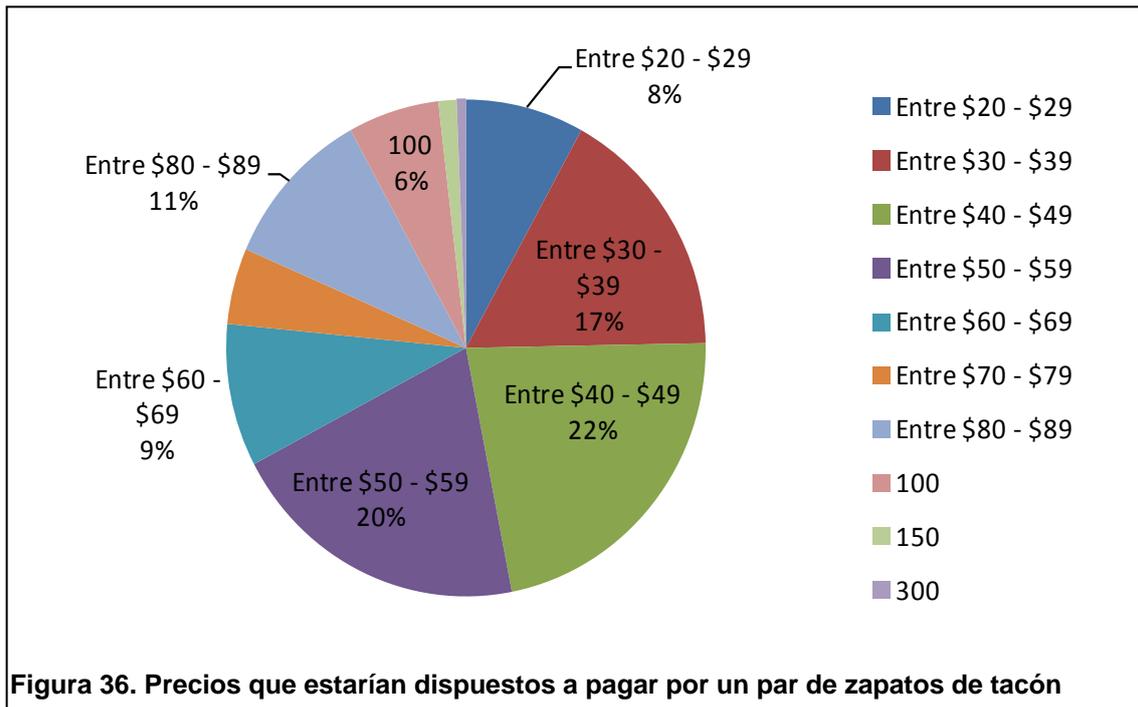


Figura 31. Productos que se deben ofrecer en una tienda de baile







## Conclusiones

- El 35% de las personas encuestadas toman clases de baile con el objetivo de obtener conocimientos profesionales de baile, lo cual es una oportunidad, ya que estas personas son las más interesadas en cuidar su salud y adquirir productos especializados de baile.
- El 80% de las personas encuestadas piensan que es necesario utilizar artículos especiales para baile al momento de realizar esta actividad, por lo que se entiende que se está creando una cultura alrededor del baile.
- Un 67% de los bailarines encuestados compran actualmente productos de baile, para que el resto de personas comiencen a adquirir estos productos se debe hacerles conocer los beneficios de usar artículos especializados para baile.
- El 31% de las personas encuestadas compraron sus productos de baile por medio de internet, por lo cual este plan de negocios va a enfocado a captar a este segmento de personas.
- El 91% de los encuestados opinan que hace falta un lugar donde se pueda encontrar todo lo que un bailarín necesita, con este plan de negocio se pretende brindar un espacio donde todos los bailarines puedan comprar todo lo necesario para sus actividades.
- El 44% de los encuestados prefieren que la comercialización de los productos de baile se la realice por medio de una tienda para poder conocer los productos y medírselos, la siguiente opción con un 30% de encuestados es la comercialización de estos productos en los lugares donde realizan esta actividad.

- A comparación del 67% de las personas que compran actualmente artículos para baile el 86% de los bailarines encuestados están dispuestos a adquirir estos artículos
- Los productos que se deberían ofrecer dentro de una tienda de baile según los encuestados son zapatos, ropa, vestuarios y accesorios con porcentajes del 29%, 25%, 18% y 15% respectivamente.
- La forma en la que se deberá realizar la comunicación hacia los clientes es mediante redes sociales, ya que el 50% de los encuestados lo prefieren así.
- Los precios entre los que debe oscilar los productos según los encuestados son los siguientes:  
Blusa y Pantalón: \$50 - \$59  
Zapatos de entrenamiento: \$40 - \$49  
Vestuario: \$50 - \$59  
Zapatos de presentación: \$40 - \$49
- Entre las preferencias de las personas encuestadas entre alquilar y comprar los vestuarios de baile se puede ver una clara predilección por la comprar de estos con un 74% del total.

### **3.5 Mercado relevante y cliente potencial**

#### **3.5.1 Mercado objetivo**

Este plan de negocios está enfocado principalmente al nicho de personas que se encuentran realizando actividades relacionadas con el baile. Dentro de las cuales se encuentran quienes toman clases de baile y las personas que realizan esta actividad de manera profesional.

Este segmento de mercado corresponde a un grupo de aproximadamente 4928 personas.

De estas personas un 31% realizan sus compras de zapatos y ropa de baile por internet, debido que comprarlos en la ciudad de Quito resulta mucho más caro. El objetivo de este plan de negocios es captar este porcentaje de personas que están realizando sus compras fuera del país y hacerlas clientes fijos de la tienda.

### 3.5.2 Segmentación de Mercado

El segmento principal al cual va dirigido este plan de negocios es el de las personas que habitan en la ciudad de Quito y se encuentran tomando clases de baile o que realizan actividades relacionadas con el baile de manera profesional. En el siguiente cuadro se encuentra detallado este nicho de mercado.

**Tabla 21. Segmento de Mercado Bailarines**

Variables		Porcentaje	N° de Personas
Geográficas	Ecuador		14.483.499
	Pichincha	18%	2.578.229
	Quito	87%	2.239.191
Demográfica	Edad 15 - 64	18%	1.690.967
Psicográfica	Estratos B y C+	34%	574.929
	Toman clases de baile	1%	4.926

Tomado de: INEC, 2014 e investigación propia.

### 3.6 Tamaño del mercado y tendencias

Según la investigación realizada se determinó que el número de personas que toman clases de baile en la ciudad de Quito y los valles son 4928 personas aproximadamente.

El 91% de las personas encuestadas piensan que hace falta un lugar donde se pueda adquirir implementos de baile.

Se puede decir que el potencial de mercado para este tipo de artículos es de 828 personas y el mercado objetivo es de 427 personas, calculadas de la siguiente manera:

**Tabla 22. Demanda Potencial**

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>N° Total Personas</b>
Número de Bailarines		4928
Bailarines que compran	63%	3105
Bailarines que compran en Internet	31%	962
Bailarines que estarían dispuestos a comprar	86%	828
Bailarines que realizarán un compra efectiva	52%	427

En el capítulo financiero se estableció que se venderán alrededor de 150 prendas de baile al mes durante el primer año, eso involucraría que el alrededor del 3% del total de bailarines realicen una compra al mes.

### **3.7 La competencia y sus ventajas**

La herramienta utilizada para obtener la información acerca de la competencia actual fue mediante observación.

#### **Objetivo General**

Determinar cuáles son los principales competidores en la venta de productos de baile en la ciudad de Quito.

#### **Metodología**

Observar alrededor de la ciudad las diferentes opciones de tiendas de baile o personas que realizan la comercialización de productos especializados para baile.

## Resultados

La competencia que se pudo identificar para este plan de negocios son las siguientes tiendas y personas:

**Tienda Patricia de Tapia:** Es una pequeña tienda de baile donde se puede encontrar muy poca variedad de zapatos y ropa de baile, generalmente se encuentra cerrada, se debe llamar a la señora antes de ir para asegurar que haya alguien atendiendo en la tienda.

La tienda se encuentra en la Calle Tamayo N24-535 entre la Av. Colón y la Calle Cordero.

Todas las personas que realizan alguna actividad relacionada con el baile conocen de la existencia de esta tienda de baile, ya que es una de las pocas que ofrece este tipo de productos.

**Confecciones Mejía:** Es un pequeño taller donde se realiza la confección artesanal de zapatos para baile. Este taller está ubicado en el sector de Solanda en la calle Juan Barreto 177 y José Argudo. En el taller trabajan 3 personas entre las cuales está incluido el Sr. José Mejía dueño del taller. Tienen una capacidad de producción de 120 pares de zapatos mensuales, de los cuales venden aproximadamente 100 mensuales. Trabajan únicamente bajo pedido.

Su ventaja es que es el único taller que comercializa zapatos de baile para presentaciones en la ciudad de Quito, incluso se podría decir que a nivel nacional.

**Tienda Tutu:** Tienda de baile ubicada en el sur de la ciudad de Quito en el Centro Comercial El Recreo. Ofrece productos de baile especialmente productos para ballet. La propietaria de la tienda es la bailarina y coreógrafa María Elena Gallegos, quien además de la tienda también posee en estas

instalaciones una academia de baile donde se imparten clases de Baby Ballet, Pre Ballet, Yoga y Pilates.

La ventaja de esta tienda es que su dueña es una bailarina que puede asesorar y aconsejar a los usuarios acerca del tipo de productos que debe adquirir.

**Martha Brito Studio di Moda:** Este estudio está dirigido por Martha Brito, quien es una diseñadora de modas que tiene vasta experiencia en el diseño y confección de vestuario de baile y ropa de entrenamiento.

La dirección del estudio de esta persona es en la Calle Cochatapa E13-57 y J. Abascal.

La ventaja de este taller de diseño y confección de ropa de baile es que la dueña tiene mucha experiencia en el diseño de este tipo de prendas por lo cual es reconocida por esta razón.

**Adagio:** Tienda de baile especializada en la venta de ropa, zapatos y accesorios para ballet.

Esta tienda se encuentra ubicada en la Av. 6 de diciembre y Naciones Unidas. Esta tienda tiene una muy buena ubicación y variedad en prendas de vestir para ballet.

En la Tabla 23. se pueden observar una comparación de precios entre las diferentes tiendas y personas que comercializan productos de baile.

**Tabla 23. Precios competencia**

	Zapatos de Tacón	Zapatillas de ballet	Zapatos de Entrenamiento	Vestuario	Trusas	Medias	Pantalones
Confecciones Mejía	\$ 45,00	-	\$ 55,00	-	-	-	-
Adagio	-	\$ 19,00	-	-	\$ 35,00	-	-
Patricia de Tapia	\$ 60,00	\$ 55,00	\$65 - \$120	-	\$ 30,00	\$ 35,00	desde \$40
Martha Brito	-	-	-	desde \$120	-	-	\$ 50,00
Tutu	-	\$ 18,00	-	-	\$ 24,00	-	\$ 25,00

## Conclusiones

- En base a lo observado se puede determinar que no existe un competidor importante en el mercado. Es evidente que el segmento de bailarines en la ciudad de Quito y en el Ecuador en general se encuentra desatendido, ya que no hay una tienda de baile que cumpla todas las necesidades que estos requieren.
- Las tiendas de baile que existen actualmente se enfocan especialmente en ofrecer productos para ballet.
- En términos de proveedores se debe realizar una búsqueda exhaustiva para encontrar personas que puedan fabricar zapatos de baile de la calidad que el nicho de mercado necesita.

### 3.8 Participación de mercados

En base a las encuestas y al grupo de enfoque realizado se conoce que la participación de mercado en lo que respecta a ropa y vestuarios de baile se divide en porcentajes similares entre las tiendas de baile conocidas en Quito, sin embargo el porcentaje mayor se lo atribuye a costureras que realizan trajes para presentaciones y a tiendas deportivas donde venden implementos para realizar otros deportes.

El 90% del mercado para la comercialización de zapatos de tacón para baile lo tiene Confecciones Mejía, quienes son los únicos que ofrecen este tipo de productos al momento.

En lo que se refiere a zapatos para entrenamiento, dentro de los cuales se incluye zapatillas de ballet, el 40% de las personas que adquieren este tipo de artículos los compran a través de internet o cuando salen fuera del país aprovechan para realizar compras de este tipo de productos.

En la tabla a continuación se detallan todos los porcentajes de participación de mercado por tipo de producto.

**Tabla 24. Participación de mercado Ropa y Zapatos de Baile en la ciudad de Quito.**

Participación de mercado			
Tienda/Persona	Zapatos de Entrenamiento	Zapatos de tacon	Ropa/ Vestuarios
Martha Brito Rhor Estudio di Moda	-	-	15%
Confecciones Mejía	5%	90%	-
Tienda So Danza	20%	2%	10%
Tienda Adagio	20%	-	15%
Tienda Tutu	15%	-	15%
Otros	40%	8%	45%

### 3.9 Evaluación del mercado durante la implementación

Una vez se implemente el negocio se prestará gran atención a la acogida que tengan los productos que se ofrezcan en la tienda, con el fin de irlos adaptando a las necesidades de los bailarines.

Se analizarán las ventas de los productos hechos a la medida en comparación con los productos que se ofrezcan a todo el público, para evaluar que artículos son los preferidos por los clientes y darles mayor atención.

La apertura de esta nueva tienda de baile en Quito tendrá cierto impacto en las ventas del resto de tiendas en la ciudad, debido a que la oferta será mucho más variada y enfocada a todas las necesidades de los bailarines.

Los productos que se ofrezcan en la tienda de baile serán comprados a proveedores locales, por tal motivo se realizarán contratos de exclusividad de marca y diseños para poder evitar la imitación y comercialización de productos similares en otros espacios de venta.

## 4. CAPÍTULO: PLAN DE MARKETING

### 4.1 Estrategia general de marketing

#### 4.1.1 Estrategia de Ingreso al mercado

Para ingresar al mercado se utilizará la estrategia de diferenciación dirigida propuesta por Michael Porter. Esta estrategia es la más idónea en este tipo de negocios, debido a que el mercado objetivo al cual se dirige este plan de negocios constituye un nicho de mercado, el mismo que está conformado por personas que gustan de realizar actividades relacionadas con el baile y la danza en la ciudad de Quito. Se ha seleccionado esta estrategia dado que las personas que practican esta actividad tienen requisitos especializados en los productos de baile y se ven atraídos por los atributos especiales de estos artículos.

Es por esta razón que se pretende asegurar una ventaja competitiva através de los siguientes atributos de los productos y la tienda:

- Los productos que se van a ofrecer en esta tienda van a ser diseñados y producidos en base a las necesidades específicas de los bailarines, generando un alto nivel de confort de este grupo al utilizar dichos productos.
- Los materiales que se utilizarán en la elaboración de la ropa poseerán las siguientes cualidades necesarias para contribuir al confort de los clientes
  - Transpirable: permite eliminar el sudor hacia el exterior del cuerpo.
  - Secado: tejidos diseñados para que absorban la humedad.
  - Ligereza: para no sobrecargar al usuario con peso extra.
  - Estética: detalle indispensable para generar reconocimiento de marca

(Artículo Z, 2014)

- Los productos a comercializarse poseerán excelente calidad a fin de crear una relación a largo plazo con los clientes, haciéndolos volver a nuestra tienda mediante fidelización.
- En base a la investigación de mercado realizada se confirma que actualmente no existe una tienda que cumpla todas las necesidades de los bailarines en la ciudad de Quito.
- Como se detalla en el capítulo de operaciones los empleados de tiendas estarán encargados de proveer de un ambiente amable y jovial a los clientes, a fin de crear relaciones de largo plazo, con el fin de distinguirse de la competencia creando vínculos con los clientes. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, pp. 149-159).

#### **4.1.2 Estrategia de Crecimiento**

Las estrategias que se utilizarán para promover el crecimiento de este plan de negocios son las siguientes:

- Penetración de mercado: buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing (Fred, 2013, p. 137).  
Se planea realizar acciones de marketing dirigidas exclusivamente al segmento de los bailarines con el fin de dar a conocer la tienda de baile y obtener participación de mercado. De acuerdo a las entrevistas, focusgroup y encuestas se sabe que no hay una tienda que satisfaga todas las necesidades de los bailarines, por lo que se prevé obtener un 30% de mercado al ofrecer variedad de productos garantizando a las personas que realizan esta actividad que pueden encontrar lo que ellos buscan.

- Desarrollo de producto: buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos. (Fred, 2013, p. 137).

Cada tres meses se ofrecerá nueva variedad de diseños en lo que respecta a ropa y zapatos de baile, generando colecciones nuevas que satisfagan las necesidades del nicho de mercado de bailarines. Según Martha Brito este periodo se considera óptimo para renovar la oferta de producto y mantener el interés de nuestros clientes, con el fin de motivarlos a realizar compras más frecuentes.

#### **4.1.3 Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva que se utilizará es formar alianzas estratégicas para la elaboración de ropa y zapatos de baile, delegando la fabricación de estos productos a empresas o talleres especializados en el tema, con el fin de evitar altos costos de inversión en materia prima, maquinaria y mano de obra calificada en la operación de las mismas.

Por otro lado, se aprovechará las ventajas de la producción local de este tipo de artículos, ya que actualmente existen gran cantidad de restricciones a las importaciones, tanto de tipo arancelarias como cuotas. De este modo se logrará ser más competitivos en tema de precios con respecto a la competencia que importa estos productos del exterior y deben pagar altos aranceles y salvaguardias impuestas a estos bienes.

#### **4.2 Política de precios**

El objetivo para la determinación de precios para este plan de negocios es tener un liderazgo en calidad de producto. Según este objetivo se plantea ofrecer productos diferenciados al segmento de bailarines de Quito a un precio relativamente alto, ofreciendo productos de elevado nivel de calidad percibida, gusto y status (Kotler, Keller, 2006, p. 436).

Debido a que se trata de productos dirigidos a un nicho de mercado que tiene necesidad de adquirir esta clase de artículos y que no tiene oferta suficiente de los mismos, se puede fijar precios altos con respecto a la ropa y zapatos comunes, ya que las personas que adquieren este tipo de productos son menos sensibles al precio y están dispuestas a pagar precios altos por esta clase de productos. Es decir, se utilizará una estrategia de fijación de precios basado en el valor percibido (Kotler, Keller, 2006, p. 446).

Los precios que las tiendas de baile existentes cobran por los siguientes productos de baile son:

**Tabla 25. Precios competencia**

	Zapatos de Tacón	Zapatillas de ballet	Zapatos de Entrenamiento	Vestuario	Trusas	Medias	Pantalones
Confecciones Mejía	\$ 45,00	-	\$ 55,00	-	-	-	-
Adagio	-	\$ 19,00	-	-	\$ 35,00	-	-
Patricia de Tapia	\$ 60,00	\$ 55,00	\$65 - \$120	-	\$ 30,00	\$ 35,00	desde \$40
Martha Brito	-	-	-	desde \$120	-	-	\$ 50,00
Tutu	-	\$ 18,00	-	-	\$ 24,00	-	\$ 25,00

En la encuesta realizada a bailarines se puede ver que estarían dispuestos a pagar los siguientes valores por productos de baile:

Blusa y Pantalón: \$50 - \$59

Zapatos de entrenamiento: \$40 - \$49

Vestuario: \$50 - \$59

Zapatos de presentación: \$40 - \$49

Mientras que en la encuesta realizada a las personas que les gustaría tomar clases de baile, estas estarían dispuestas a pagar las siguientes cantidades:

Ropa de Baile: \$30 - \$50

Zapatos de entrenamiento: \$30 - \$50

Zapatos de presentación: \$30 - \$50

Para fijar el precio de los artículos de baile que se ofrecerán a la venta se debe tomar en cuenta los costos de producción, distribución, venta de productos y la utilidad por los esfuerzos realizados y los riesgos asumidos (Kotler, Keller, 2006, p. 441).

Los costos de los productos que se ofrecerán son los siguientes:

**Tabla 26. Costos de los productos**

Producto	Costo
Zapatillas de Ballet	\$ 10,00
Zapatos de Jazz	\$ 25,00
Zapatos de Tacón	\$ 30,00
Pantalones	\$ 13,50
Blusas	\$ 11,30
Trusas	\$ 8,30
Vestuarios	\$ 35,00

Los precios a los que se ofrecerán los artículos de baile serán los siguientes:

**Tabla 27. Precios de los productos**

Producto	Precio
Zapatillas de Ballet	\$ 19,99
Zapatos de Jazz	\$ 50,00
Zapatos de Tacón	\$ 60,00
Pantalones	\$ 39,99
Blusas	\$ 29,99
Trusas	\$ 24,99
Vestuarios	\$ 80,00

### 4.3 Táctica de ventas

La comercialización de los productos de baile se la realizará mediante una tienda destinada exclusivamente para la venta de artículos para bailarines.

La decoración de la tienda tendrá motivos de baile en su totalidad, con el objetivo que el cliente se sienta cómodo y con el sentimiento gratificante de que en la tienda podrá encontrar todo lo que busca y necesita, además de novedades de baile que no buscaba pero que le parecen diferentes y las puede comprar.

El nivel de servicio que se utilizará en esta tienda es un servicio completo, el cual se caracteriza por tener vendedores dispuestos a atender a los clientes en cualquier fase del proceso de compra (Kotler, Keller, 2006, p. 505).

La fuerza de ventas con la que se contará serán personas que conozcan, gusten y practiquen el baile, ya que deben estar capacitadas en esta área para poder ofrecer un servicio completo a las personas que visiten la tienda.

#### **4.4 Política de servicio al cliente y garantías**

El servicio al cliente será lo más importante en esta tienda. Se buscará no solamente concretar la venta de los productos, sino también crear una experiencia de compra única para los clientes, en la que sientan que ellos son el motivo por el cual existe la tienda.

Se ofrecerá asesoramiento a los clientes durante su compra, para lo cual se les preguntará acerca de lo que buscan, el ritmo de música que practican, hace cuanto lo practican y el motivo por el cual realizan esta actividad. Con toda esta información los vendedores podrán ofrecer el producto adecuado de acuerdo a las necesidades de cada uno de los clientes y sobre todo acorde a las actividades que se encuentra desempeñando de manera particular para cada consumidor.

Cada persona que visite esta tienda tendrá un historial, en el cual se registrarán todas las visitas, compras, opiniones, sugerencias y avances en las clases de baile o actividad que realice, esta información debe ser levantada a partir de la primera visita a la tienda. Esto se realizará con la finalidad de tener un seguimiento de cada cliente, no solo de las compras o visitas realizadas a la tienda, sino también de sus avances en el tema de baile, haciéndoles sentir que el propósito no es vender ropa o zapatos de baile, sino aportar con estos artículos en el desarrollo de cada una de las actividades que ellos realicen.

Para este efecto se realizará la compra del sistema Groobix, en el cual se puede manejar toda la información referente a cada visita de los clientes.

Ver anexo 6, Costo Sistema Groobix.

De esta manera se puede conocer más a fondo los gustos de cada uno de los clientes pudiendo ofrecerles productos que vayan acorde a sus preferencias. Con esta forma de servir al cliente además de asegurar ventas se les hace sentir que conocemos que es lo que le gusta y que estamos pendientes de él.

Debido a que este plan de negocios está dirigido al nicho de personas que toman clases de baile en Quito, es posible realizar este tipo de actividades tan específicas, ya que además quienes trabajen en la tienda serán personas inmersas en el mundo del baile que tengan conocimiento del mismo y de la gente que realiza este tipo actividades.

Al final de cada compra los vendedores estarán obligados a preguntar a todos los clientes como le pareció el servicio, los productos y la experiencia como tal en la tienda, para luego registrarla dentro del historial de este consumidor y tener una retroalimentación acerca de lo que sienten y viven las personas que visitan nuestra tienda.

Además se contará con un buzón de sugerencias, reclamos y recomendaciones donde cualquier cliente podrá exponer su opinión acerca de la tienda.

## 4.5 Promoción y Publicidad

### 4.5.1 Logotipo y Slogan



**Figura 38. Logo ESENCIA**

**Tomado de:** Free Logo Service, 2014.

El nombre que se ha escogido para la marca de ropa y zapatos de baile es ESENCIA, ya que se quiere dar a conocer que los vestuarios y ropa de baile son parte fundamental dentro de la interpretación de este arte.

El logotipo diseñado para la tienda de baile muestra en su diseño la combinación de colores que se desprenden de una bailarina, con el fin de tener un nivel de abstracción no muy alto para que las personas que lo observen puedan darse cuenta con facilidad que ESENCIA hace relación a una tienda de baile o que tiene relación con esta actividad.

El slogan busca demostrar que en la tienda de baile las personas pueden encontrar cualquier tipo de ropa que estén buscando a fin de representar con ella lo que están expresando a través de su cuerpo.

### 4.5.2 Publicidad

Este plan de negocios se encuentra enfocado en el nicho de mercado de bailarines de la ciudad de Quito, es por esta razón que se utilizará marketing

directo, ya que este tipo de marketing se utiliza para consolidar relaciones a largo plazo con los clientes (Kotler, Keller, 2006, p. 604). Además se ha escogido este tipo de marketing, dado que en las encuestas aplicadas a los bailarines de Quito se tuvo como resultado que el medio por el que quisieran enterarse de los productos de baile sería por medio de las redes sociales, es decir son personas que están muy familiarizadas con la tecnología y todo lo que tiene que ver con uso de correo electrónico, redes sociales y aplicaciones para celulares y tabletas.

Las acciones a efectuarse bajo este tipo de marketing son las siguientes:

- **Marketing personalizado en tiempo real:** envío de correos electrónicos a nuestros principales consumidores informándoles acerca de nuevos productos (Kotler, Keller, 2006, p. 607)
- **Marketing interactivo:** envío de mensajes a nuestros clientes con información acerca de los productos que ofrecemos, en estos mensajes pueden estar vinculados links a videos o páginas de interés para bailarines (Kotler, Keller, 2006, p. 607)
- **Marketing de Venta por Catálogo:** envío de catálogos virtuales a nuestros clientes y potenciales consumidores cada cambio de colección (Kotler, Keller, 2006, p. 609). Además se plantea generar un catálogo físico cada 6 meses, el cual será entregado en cada academia de baile de la ciudad de Quito.
- **Marketing de guerrilla:** se utilizará la creatividad para generar anuncios que llamen la atención de nuestros consumidores y potenciales clientes, los cuales serán publicados mediante las redes sociales especialmente Facebook (marketingdirecto.com, 2011).
- **Embajadores de Marca:** se planea realizar auspicios de ropa y zapatos a los instructores de cada academia con el fin de crear embajadores de la marca y que así se logre posicionar la marca.

A fin de dar a conocer la tienda se planea realizar un evento de apertura. Los invitados al evento serán todos los dueños y representantes de las academias

de baile de Quito. En este evento se presentarán shows de baile con vestuarios de nuestra marca, además de la realización de un desfile donde se presenten todos los diseños de la primera colección de ropa y zapatos de baile. El objetivo de realizar este evento de apertura es crear el suficiente impacto en las personas que gustan del baile e invitarlas a visitar nuestra tienda.

Con el fin de mejorar el posicionamiento de la tienda y la nueva marca de productos de baile se plantea ser auspiciante de uno de los eventos de baile más importantes en el Ecuador. Este evento lleva el nombre de Ecuador Salsa Congress y se realiza una vez al año en la ciudad de Quito entre los meses de julio y agosto. En este evento participan bailarines nacionales e internacionales. En la siguiente figura se muestran los detalles de participantes y asistentes a este evento:

	2010	2011	2012	2013
Total aproximado de asistentes al Show privado	2000 personas	2000 personas	2000 personas	2500 personas
Total aproximado de asistentes al Show de cierre en la ciudad Mitad del Mundo		7000 personas	8000 personas	Por definir
Total de competidores	66 bailadores	80 bailadores	131 bailadores	300 bailadores
Total de jueces	9 jueces	8 jueces	9 jueces	9 jueces
Total asistentes a talleres (sábado y domingo)	300 personas	300 personas	650 personas	800 personas
Total instructores de talleres y conferencistas	13 personas	16 personas	20 personas	20 personas
Total premios	6.000 USD	6.000 USD	6.500 USD	8.000 USD
Total del staff	57 personas	60 personas	60 personas	60 personas
Total shows evento privado	44 personas	150 personas	218 personas	250 personas
Total shows evento público (Ciudad Mitad del Mundo)		95 personas	280 personas	Por definir
Medios de comunicación (radio, TV, prensa)	20 medios	20 medios	30 medios	50 medios

**Figura 39. Resumen en cifras (Ecuador Salsa Congress 2010, 2011, 2012 y proyección 2013)**  
**Tomado de:** Ecuador Salsa Congress 2013

Además de los beneficios por ser uno de los auspiciantes del Ecuador Salsa Congress se piensa ofrecer vestuarios confeccionados a la medida como premio para todos los participantes que ocupen el primer puesto de todas las categorías en parejas que este evento disponga, mediante esta forma de publicidad se espera generar recordación de marca, aumentar las visitas a

nuestra tienda y mejorar el posicionamiento de la tienda en la mente del consumidor.

Igualmente se planea realizar alianzas con las diferentes academias de baile de la ciudad de Quito con el fin de otorgarles descuentos por la confección de los vestuarios, uniformes y zapatos de baile para sus equipos de competencia, dentro de la negociación se solicitará la posibilidad de colocar afiches y volantes de la tienda de baile en las recepciones de estas instituciones.

#### 4.5.3 Promoción de Ventas

Con el objetivo de aumentar las ventas de nuestra tienda se buscará realizar promociones que nos generen mayores ingresos. Las promociones que se planea realizar son las siguientes:

- **Promoción por Apertura:** En el evento de apertura se ofrecerá 25% de descuento a las primeras diez personas en realizar su compra.
- **Promoción de Cumpleaños:** A nuestros clientes se les hará llegar una tarjeta de felicitación de cumpleaños, la misma que tendrá adjunto un cupón de descuento del 50% en la segunda prenda que compre en la siguiente visita a nuestra tienda, con validez de un mes posterior a la fecha de su cumpleaños.
- **Promoción por Fidelidad:** se premiará a nuestros clientes fieles con la décima prenda de vestir comprada gratis y con el 50% de descuento en el quinto par de zapatos que adquiriera en nuestra tienda.
- **Promoción por la compra de un combo:** un combo será denominado a la combinación de una blusa + pantalón, vestuario + zapatos, blusa + zapatos o pantalón + zapatos, en caso que una persona realice la compra de un combo se hará acreedora a un accesorio de cabello gratis.

Además se buscará crear alianzas estratégicas con discotecas conocidas por acoger a la mayoría de bailarines de bailes tropicales como Salsoteca Lavoe, La Juliana Club, El Café Libro y La Muy Muy para generar beneficios mutuos

acordando descuentos en la compra de las personas que visiten al menos 5 veces cada uno de estos lugares mensualmente.

#### 4.5.4 Plan de medios

A continuación se encuentra detallado el presupuesto que se utilizará para realizar cada una las actividades descritas anteriormente

**Tabla 28. Detalle promoción y publicidad**

Medio	Nombre	Tipo de publicidad	Tiempo
Online	Mailing	Envío de imáneges de nuevos productos	Cada 3 meses
Online	Facebook	Publicación de posteos relacionados con el baile	Posteos todos los días
Auspicio	Embajadores de marca	Entrega de ropa y zapatos de la marca	2 veces al año
Evento de apertura	Descubre tu Esencia	Fiesta	1 vez
Auspicio	Salsa Congress	Pautas en revistas y premios a ganadores	1 vez al año

**Tabla 29. Presupuesto Proyectado promoción y publicidad**

Actividad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mailing	\$ 720,00	\$ 729,00	\$ 738,45	\$ 748,37	\$ 758,79
Redes Sociales	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
Embajadores de marca	\$ 2.000,00	\$ 2.400,00	\$ 3.000,00	\$ 3.400,00	\$ 4.000,00
Auspicio Salsa Congress	\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Evento de Apertura	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Ver Anexo 5. Proforma del plan de medios

#### **4.6 Distribución**

El lugar donde se realizará la comercialización de estos productos será un local comercial diseñado y decorado con motivos de baile para brindar una experiencia de compra completa a nuestros clientes.

Adicionalmente dentro de la alianza estratégica con las academias de baile se buscará introducir un pequeño stand para la venta de nuestros productos, se les ofrecerá a las academias un margen de ganancias por cada uno de los productos vendidos en sus academias.

De acuerdo a la acogida que tengan los productos en el mercado se ofrecerá a las grandes tiendas departamentales del país como Deprati y Etafashion o tiendas deportivas como Marathon y Kao Sport Center que incluyan dentro de su portafolio a los productos de baile y que se conviertan en un distribuidor de este tipo de artículos.

## 5. CAPITULO: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

### 5.1 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones que se utilizará para este plan de negocios será mantener alianzas estratégicas con terceras personas para la elaboración de la ropa y zapatos baile. Se ha decidido manejar el proceso de producción de esta manera a fin de evitar altos costos de inversión al comenzar el negocio. A medida que el negocio tenga mayor posicionamiento y participación en el mercado se realizará la inversión en maquinaria y personal para la elaboración de ropa y zapatos.

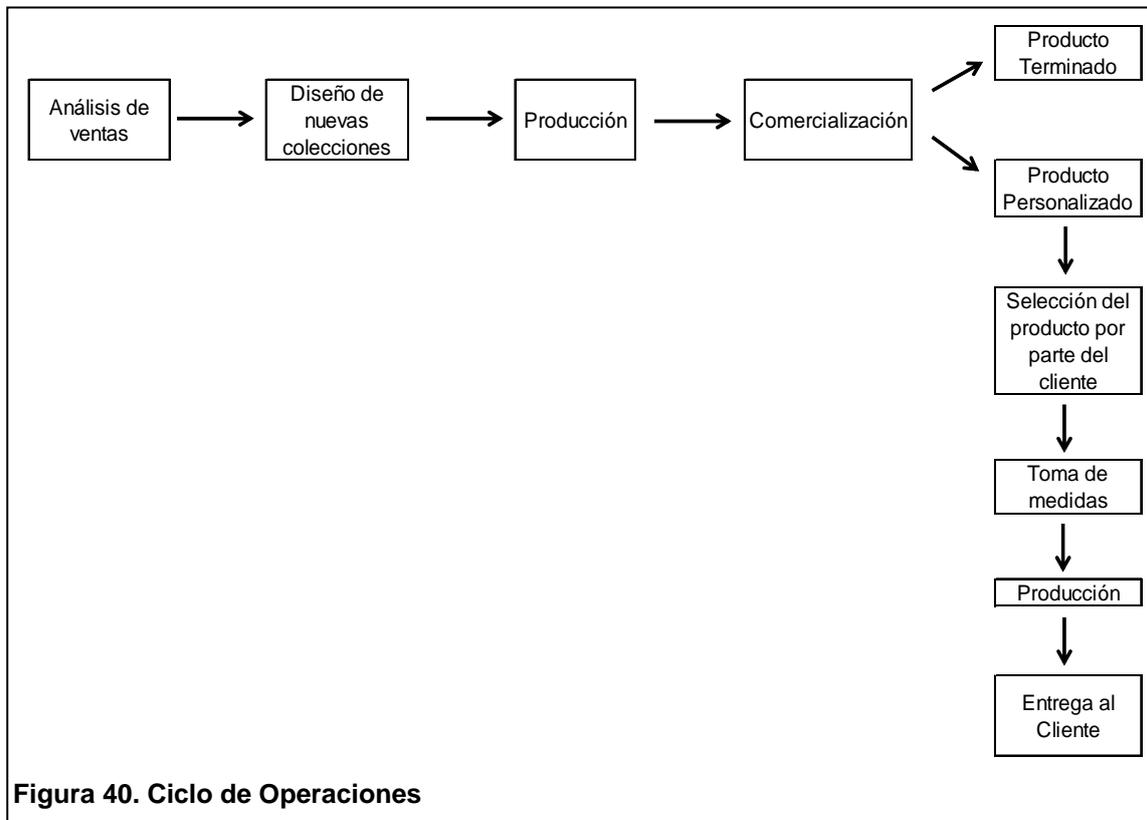
Para poder cumplir con la estrategia principal de operaciones de este plan de negocios es necesario conseguir lo siguiente:

- Crear y mantener relaciones duraderas con los proveedores
- Generar exclusividad de diseño y producción para la ropa y zapatos de baile mediante alianzas estratégicas
- Conseguir materia prima de la mejor calidad y con diseños atractivos para el segmento de bailarines

### 5.2 Ciclo de operaciones

Dentro de este modelo de negocio las operaciones se enfocan principalmente en la comercialización de los productos de baile. El ciclo de operaciones empieza con el primer abastecimiento a la tienda para generar el inventario inicial con el cual se abrirá la misma. Una vez la tienda se abra se realizarán reposiciones de mercadería en base a las ventas que se realicen. El proceso termina con la comercialización del producto, siempre y cuando el cliente realice una compra de un producto terminado. En caso de que el cliente prefiera un producto personalizado, como puede ser el caso de zapatos, ropa o

vestuarios, el proceso no acaba ya que se debe comenzar con el mismo de acuerdo a las especificaciones otorgadas por el cliente para su prenda.



### 5.2.1 Análisis de Ventas

Se realizará un análisis de los históricos de ventas para determinar cuáles son los productos con mayor acogida con el fin de realizar reposiciones de estos y crear nuevas colecciones que sigan la misma línea de diseño de los productos más vendidos.

En la siguiente tabla se puede encontrar el detalle de los reportes que se realizarán:

**Tabla 30. Reportes**

<b>Reporte</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Objetivo</b>
Análisis Best Sellers	Quincenal	Determinar los productos que tienen más rotación para poder realizar reposiciones
Análisis productos personalizados	Mensual	Evaluar la venta de los productos personalizados vs. los demás productos

### **5.2.2 Diseño de nuevas colecciones**

Para comenzar el proceso de diseño la diseñadora debe conocer cuáles son los productos más vendidos en la tienda y las nuevas tendencias en la moda para poder combinar ambas y obtener buenos resultados en ventas. Se realizará el diseño de una nueva colección de ropa de baile cada 3 meses. El diseño de una nueva colección tendrá un tiempo estimado de 15 días.

### **5.2.3 Producción**

Una vez los diseños se encuentre aprobados se envían a nuestros proveedores para recibir sugerencias de materias primas que se puedan utilizar para confeccionar la ropa de baile.

Al estar seleccionadas las materias primas para realizar la confección de los nuevos diseños, el proveedor debe realizar la proforma de costos para ser evaluada y aprobada por la persona encargada de las compras para la tienda.

Una vez sea aprobada la cotización se realiza la confección de una muestra de cada producto de la colección en el tipo de tela seleccionada, con el fin de corregir errores y detalles que se puedan identificar en la prenda de muestra. Cuando la muestra se encuentre aprobada se procede con la producción de todas unidades que se soliciten por cada prenda.

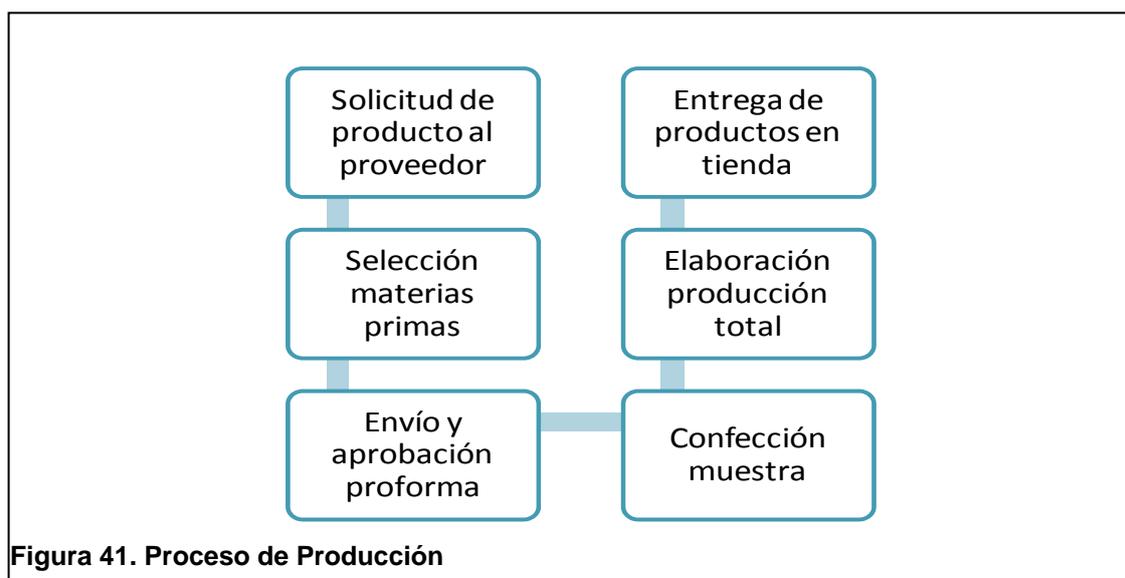
La cantidad que se solicitará por prenda es de 60 unidades, distribuidas según tallas de la siguiente manera:

**Tabla 31: Unidades por talla para prendas de vestir**

XS	S	M	L
10	20	20	10

Esta distribución fue decidida en base a la entrevista realizada a Martha Brito, experta en confección de ropa de baile, y de los resultados obtenidos en el grupo de enfoque.

A continuación se puede observar una figura donde se detalla todo el proceso de producción.



Dentro de la negociación con proveedores se definirá que la entrega de productos se realizará en la tienda sin recargo adicional debido a transporte o movilización.

#### 5.2.4 Comercialización

Dentro del proceso de comercialización existen dos opciones, ya que si un cliente compra un producto terminado el proceso termina, pero en caso de que

solicite un producto personalizado sería el inicio del ciclo de operaciones para la venta de este tipo de artículos.

A continuación se detallan ambos procesos.

#### **5.2.4.1 Comercialización productos terminados**

##### **5.2.4.1.1 Recibimiento y atención al cliente**

El proceso de comercialización inicia al momento en el que una persona ingresa a la tienda. Los vendedores deben recibirlo con un saludo y bienvenida, adicionalmente deben preguntarle acerca de que es lo que se encuentra buscando y que ritmo de música practica para poder realizar un buen asesoramiento al momento de la compra.

##### **5.2.4.1.2 Introducción de productos**

Una vez el vendedor conozca exactamente lo que el potencial cliente se encuentra buscando puede realizar la presentación de todos los productos que disponga para la satisfacer la necesidad de la persona.

##### **5.2.4.1.3 Selección de producto por parte del cliente**

En caso de que el cliente encuentre lo que estaba buscando, se debe realizar todas las gestiones posibles para concretar la venta del producto por parte del vendedor o vendedora.

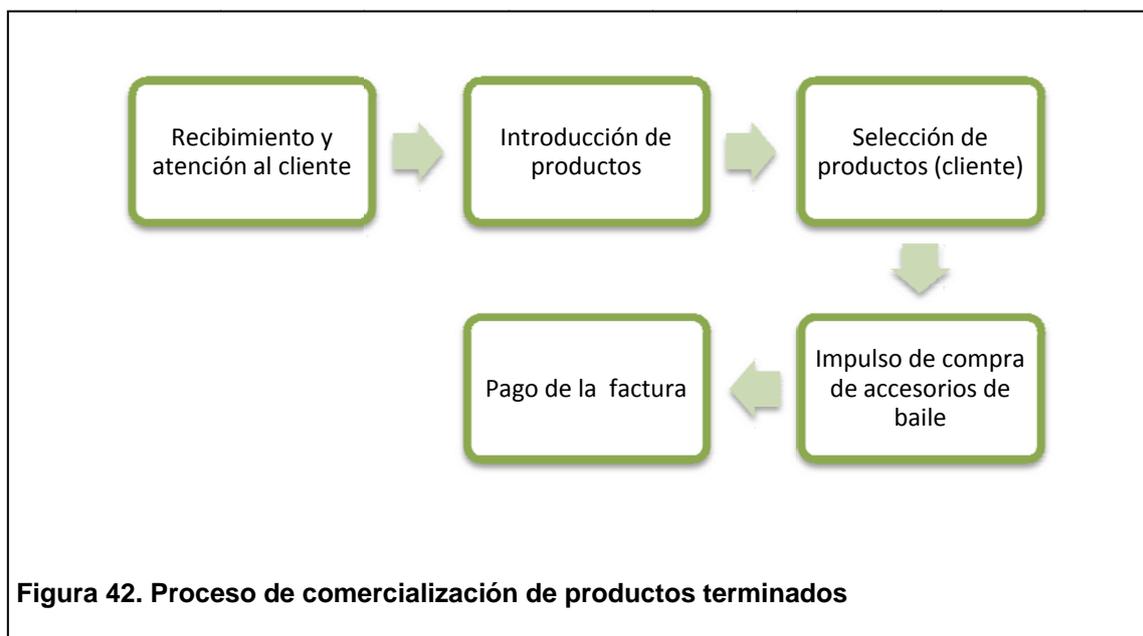
##### **5.2.4.1.4 Impulso de compra de accesorios para baile**

El vendedor debe presentar y ofrecer a los clientes los accesorios de baile que se tenga disponible en la tienda para poder complementar la compra que realice el cliente una vez que se disponga a cancelar los productos elegidos.

### 5.2.4.1.5 Finalización del proceso

Una vez el cliente se encuentre listo para realizar el pago, una persona le recibirá en la caja y realizará el cobro de los productos que desee llevar. Al finalizar el proceso de facturación la persona que está en la caja debe preguntar a todos los clientes como les pareció la atención y si pudieron conseguir todo lo que estaban buscando.

En la siguiente figura se detalla el proceso de comercialización de producto terminado:



### 5.2.4.2 Comercialización productos personalizados

#### 5.2.4.2.1 Recibimiento y atención al cliente

El recibimiento y atención al cliente inicial será el mismo para todos los clientes, el proceso cambia cuando los vendedores descubren que el cliente busca un producto personalizado.

#### **5.2.4.2.2 Elección o descripción del producto**

Luego de que el potencial cliente exprese su intención de comprar un producto personalizado los vendedores deben obtener todos los detalles acerca de lo que la persona se encuentra buscando.

#### **5.2.4.2.3 Toma de medidas**

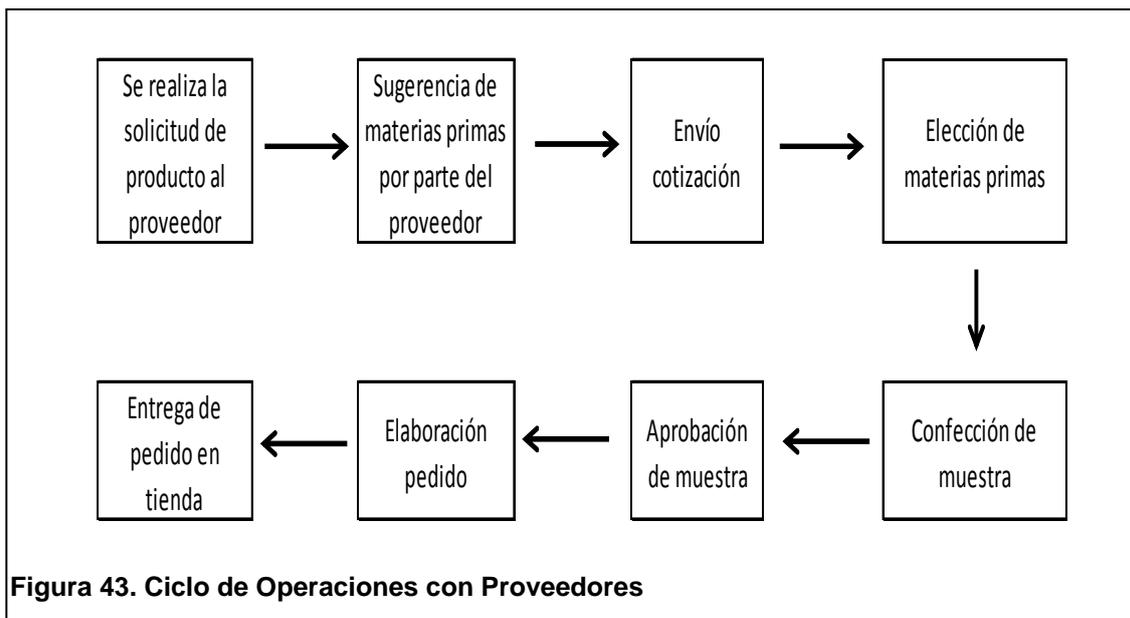
Después de que el cliente exprese todos sus deseos acerca de lo que busca se procede a la toma de medidas, tanto para la elaboración de zapatos, uniformes o vestuarios.

#### **5.2.4.2.4 Producción**

Cuando se conozcan todas las especificaciones para el producto personalizado solicitado se hace llegar el requerimiento a los proveedores en cuanto a producto solicitado, color, cantidad y tiempo máximo de entrega, para luego recibir un sugerido de materias primas con las que se puede realizar los artículos indicados y la cotización del costo total. Una vez se tenga la cotización se procede a informar al cliente el valor por el cual se puede realizar lo solicitado, cuando el cliente apruebe este valor debe realizar un abono del 50% del valor total.

Cuando se haya hecho el abono se procede con la realización de muestras para realizar pruebas de calidad y aprobar la confección de todo lo requerido y acordar el día de entrega. Al momento que todo el pedido se encuentre terminado los proveedores realizarán la entrega del mismo en la tienda.

La producción se realiza con el proveedor que corresponda según sea el caso de zapatos, uniformes o vestuarios.



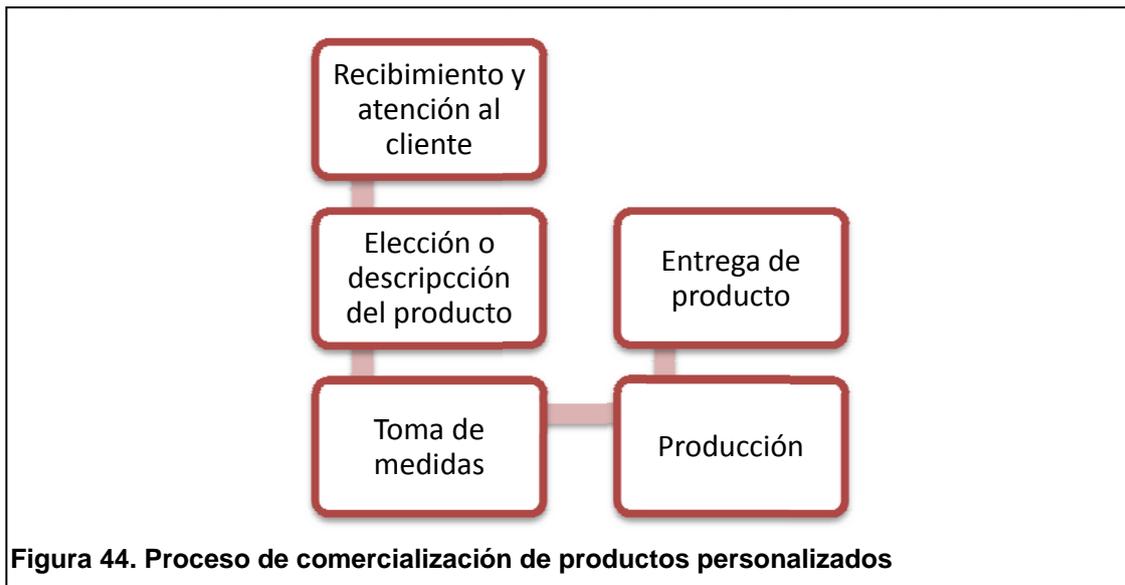
#### 5.2.4.2.5 Entrega de los productos al cliente

La entrega de los productos se realizará en 15 días como máximo, a menos de que se requiera un periodo de tiempo mayor para la obtención de la materia prima o elaboración de las prendas solicitadas.

Una vez se tenga el pedido se realizará una llamada telefónica para informar al cliente que su requerimiento se encuentra listo en nuestra tienda y que puede pasar a retirarlos.

Al momento que el cliente llegue a la tienda a retirar su pedido se debe realizar el cobro del saldo del valor total. La persona que realice la facturación debe preguntar al cliente acerca de la atención y si está conforme con lo que recibió.

En la figura a continuación se detalla el proceso de comercialización de productos personalizados:



### 5.2.5 Manejo y administración de la caja registradora

Se planea comprar el derecho de uso del sistema Groobix, el mismo que tiene las siguientes funciones:

- Facturación y Ventas
- Cobros
- Control de inventarios (Ingreso y salida de mercadería)
- Manejo de pedidos
- Realización de cotizaciones
- Manejo de relación con clientes

Con este sistema se pueden realizar todas las transacciones dentro de la tienda. Además de realizar análisis de ventas, rotación de inventarios y con esto poder realizar reposiciones y creación de nuevas colecciones acorde a las ventas para mantener siempre una buena exhibición de producto en la tienda.

Ver anexo 6. Costo Sistema Groobix

### 5.2.5.1 Apertura y cierre de caja

El proceso de apertura y cierre de caja se realizará de la siguiente manera:

- Realizar conteo de dinero y comprobar los pagos realizados con tarjeta de crédito y débito.
- Proceder con la comprobación del monto de venta del día que sea correspondiente a la suma de los montos de dinero en efectivo y pagos realizados con tarjeta de crédito o débito.

### 5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Dado que se realizarán alianzas estratégicas para la elaboración de la ropa y zapatos de baile no es necesario adquirir toda la maquinaria para la fabricación de estos productos.

A continuación se presentan los equipos necesarios y el detalle de costos de cada uno de ellos:

**Tabla 32. Requerimiento de Equipos**

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Lector de código de barras	\$ 125,44	\$ 125,44
2	Computadora	\$ 630,00	\$ 1.260,00
1	Calculadora	\$ 8,00	\$ 8,00
1	Teléfono	\$ 49,00	\$ 49,00
1	Impresora	\$ 279,00	\$ 279,00
1	Sistema de audio para la tienda	\$ 1.006,23	\$ 1.006,23
1	Caja Registradora	\$ 884,80	\$ 884,80
	<b>SUBTOTAL</b>		\$ 3.612,47
	<b>IVA 12%</b>		\$ 433,50
	<b>TOTAL</b>		\$ 4.045,97

Ver Anexo 6. Proforma de equipos

## 5.4 Instalaciones y mejoras

A continuación se puede observar la distribución de espacios dentro del local. A fin de obtener esta distribución se deben realizar ciertas adecuaciones al local comercial, las mismas que se encuentran descritas dentro del Anexo 7.

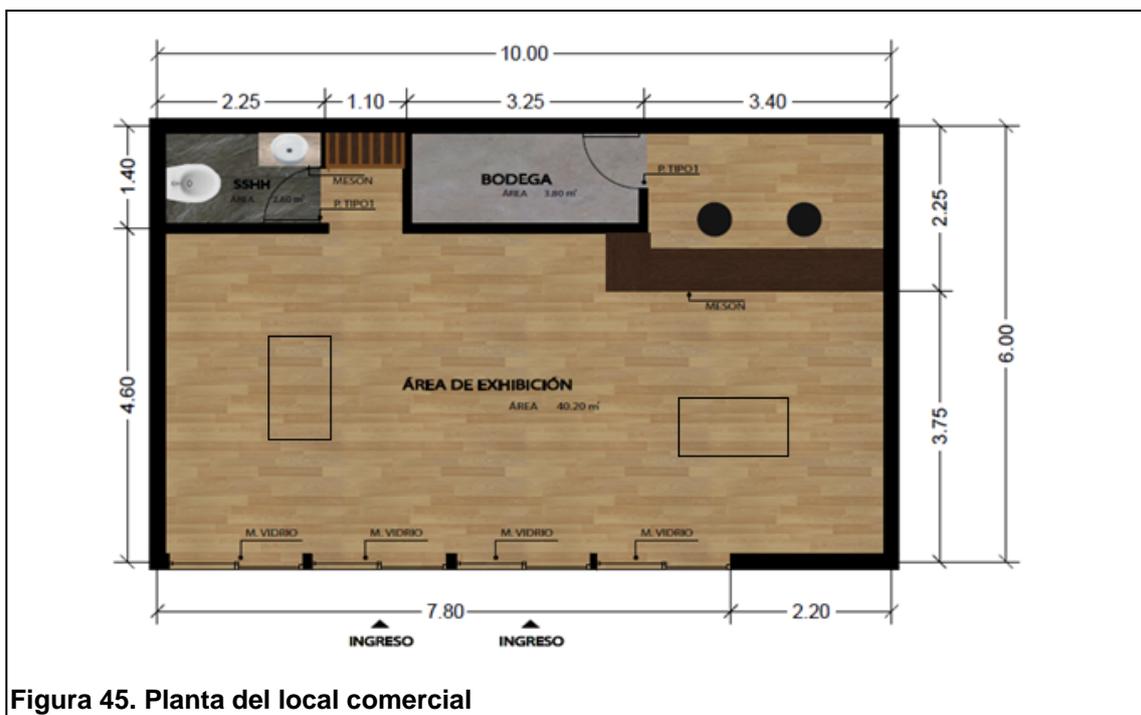


Figura 45. Planta del local comercial

## 5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

### 5.5.1 Localización geográfica

La tienda debe estar ubicada en el norte de la ciudad de Quito, ya a que según la investigación de mercado la mayoría de las academias se encuentran ubicadas en esta parte de la ciudad.

La localización de la tienda de baile será elegida en base a criterios relevantes que debe tener la tienda para ser atractiva tanto para los clientes como financieramente para este plan de negocios.

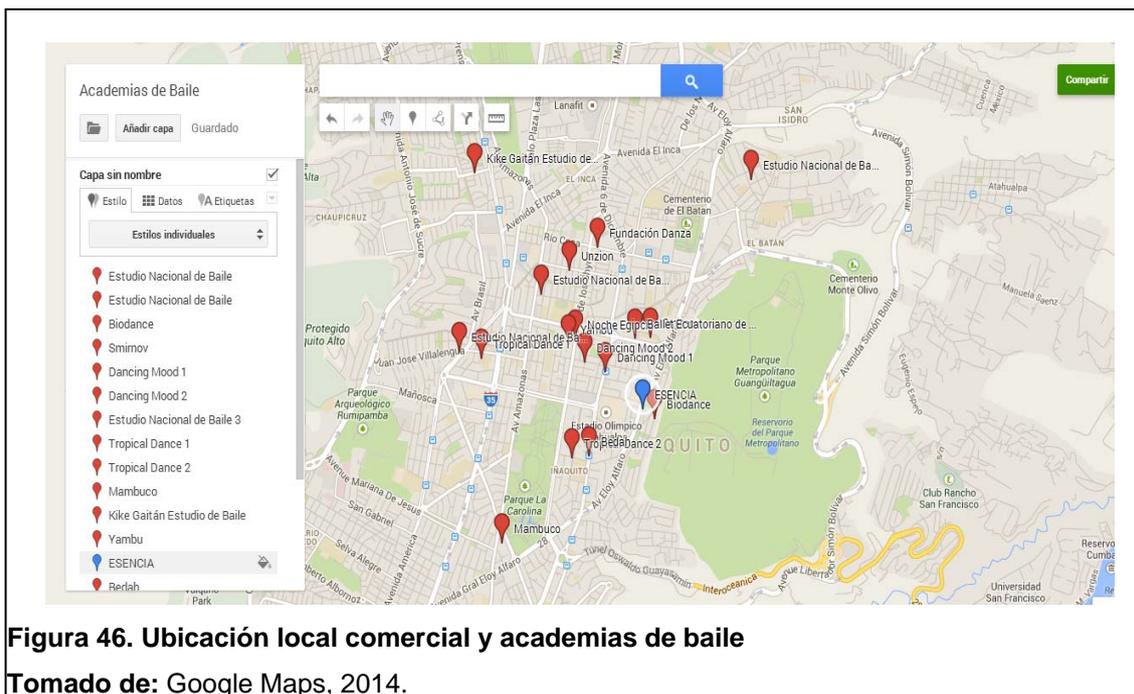
A continuación se muestra la evaluación realizada comparando de 3 locales comerciales:

**Tabla 33. Matriz de ponderación de ubicación del local comercial**

Matriz de Ponderación							
Sector		Eloy Alfaro y José Correa		Vaca de Castro		Av. Atahualpa y República	
Factores relevantes	Ponderación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Tamaño del local	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Academias cercanas	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Parqueadero	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Vías de acceso	0,2	5	1	4	0,8	5	1
Costo del alquiler	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
			4,3		3,3		4

El local comercial que se alquilará se encuentra ubicado en la Av. Eloy Alfaro y José Carrera. El costo de arriendo de este local es de \$500 dólares mensuales incluido IVA. Este local tiene un área de 60 metros cuadrados dentro los cuales se incluye la bodega.

Uno de los criterios evaluados más importantes que se tomo en cuenta fue la ubicación del local con respecto a las academias de baile en la ciudad de Quito. Se pudo notar que el local seleccionado se encuentra muy próximo a gran cantidad de academias, lo cual representa una ventaja para el negocio. En la siguiente figura se puede visualizar la cercanía entre el local selecto y las academias de baile (tienda de baile en azul).



**Figura 46. Ubicación local comercial y academias de baile**

Tomado de: Google Maps, 2014.

### 5.5.2 Requerimientos de espacio físico

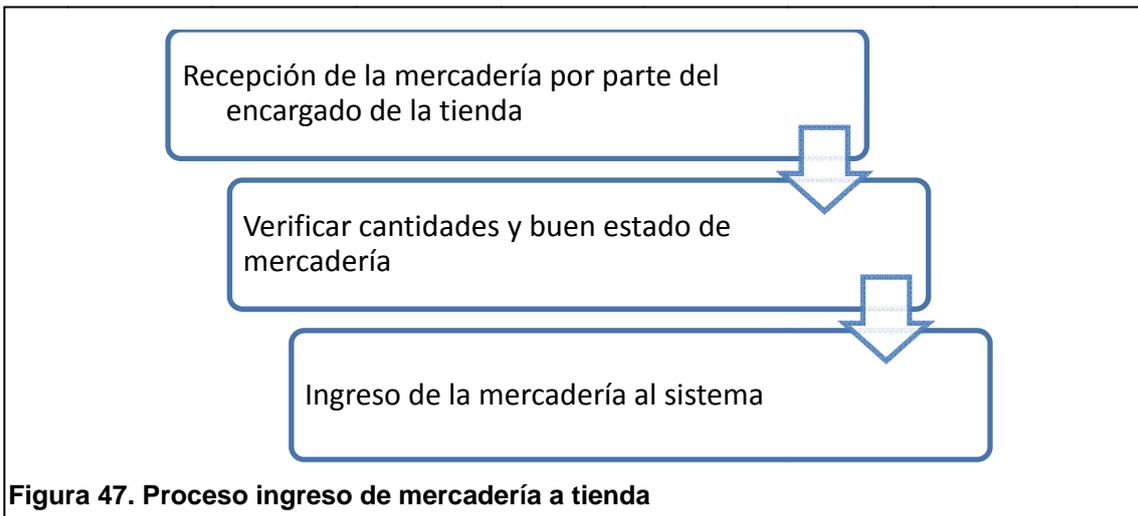
Los requerimientos de espacio físico para este local comercial son los que se detallan a continuación:

- **Área de exhibición:** para poder realizar la exhibición de los productos que se ofrecerán se necesitan un área de 40 a 50 metros cuadrados. Además dentro de esta área se planea ubicar la caja donde se realice la facturación de las compras de los clientes.
- **Bodega:** la bodega debe poseer un área de entre 6 a 8 metros cuadrados.
- **Servicios higiénicos:** dentro del local comercial se debe tener un área de 2 metros cuadrados destinada para servicios higiénicos tanto para el uso del personal de la tienda como para los clientes.

## 5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

### 5.6.1 Almacenamiento de mercadería

Cuando se realicen reposiciones o ingreso de nueva mercadería a la tienda se debe manejar el siguiente proceso:



La recepción de mercadería se debe realizar fuera de horarios de atención al público.

### 5.6.2 Manejo de inventarios

Debido a que se trata de productos especializados para bailarines y este es un nicho de mercado se producirá 30 unidades por cada modelo, con el fin de generar un concepto de exclusividad de ropa y zapatos dentro de nuestros consumidores.

Para asegurar un buen manejo del inventario que se va a mantener en tienda se debe considerar lo siguiente:

- De las 30 unidades que se tendrán por cada modelo se deben perchar solamente 6, según la curva de tallas descrita anteriormente, en caso de que se venda una unidad de algún modelo se la debe reponer inmediatamente en caso de que se disponga del producto

- Se debe realizar un constante análisis de inventario y ventas con el fin de detectar los productos con mayor rotación y los motivos de esto, con el objetivo de tomar decisiones acerca de los productos que no se han vendido exitosamente.
- Siempre se debe realizar la producción de modelos adicionales a los que se vaya a exhibir para reponer aquellos que hayan tenido una buena rotación y no tener espacio vacíos sin producto exhibido.

Otro motivo para tener un inventario pequeño en nuestra tienda es porque se trabajará pedidos personalizados, los cuales reducirán las ventas de los productos terminados.

A fin de tener un inventario inicial ideal para la apertura de la tienda se solicitará un 30% de adicional de la cantidad pronosticada de ventas en el primer mes, para evitar de esta manera el desabastecimiento de mercadería o la falta de producto para realizar una buena exhibición dentro de la tienda.

## **5.7 Aspectos regulatorios y legales**

Para poder realizar la constitución de la empresa los pasos a seguir son los siguientes:

1. Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías
2. Elaboración de estatutos para la empresa
3. Abrir una cuenta donde se realiza la Integración del Capital
4. Realizar la Escritura de la Constitución de la Compañía
5. Aprobación del estatuto en la Superintendencia de Compañías
6. Publicación del extracto de la resolución en un periódico de circulación nacional
7. Obtención de permisos municipales (patente municipal y certificado de cumplimiento de obligaciones)
8. Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil

9. Definición del representante legal de la compañía
10. Obtención de los documentos habilitantes
11. Inscripción del nombramiento del representante de la compañía
12. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
13. Obtención de la carta para el banco donde se abrió la cuenta de la empresa

Una vez la empresa se encuentre inscrita se necesita gestionar algunos permisos para el funcionamiento del local comercial en Quito, los mismos que se encuentran descritos a continuación:

**Tabla 34. Permisos para el funcionamiento de un local comercial**

Nombre Permiso	Institución	Requisitos
Patente Municipal	Municipio de Quito	Formulario de inscripción
		Escritura de constitución
		Resolución de la Superintendencia de Compañías
		Copia de CI, Papeleta de votación y nombramiento del representante legal de la empresa
Licencia Metropolitana Unica para el ejercicio de actividades económicas (LUAE)	Municipio de Quito	Formulario de solicitud de licencia
		Copia de cédula de identidad
		Copia del RUC
		Declaración juramentada de cumplimiento de reglas administrativas y técnicas vigentes
		Documentos jurídicos de constitución y representación
Permiso de Funcionamiento	Cuerpo de Bomberos	Solicitud de inspección del local
		Informe favorable de la inspección
		Copia del RUC

## 6 CAPÍTULO: EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 Estructura organizacional

Dentro de este capítulo se presenta la estructura organizacional de la empresa. Se detalla además las funciones y responsabilidades de cada miembro de la estructura, políticas de empleo, derechos y restricciones de los accionistas. La estructura organizacional que se manejará dentro de esta empresa es simple, ya que la responsabilidad recae sobre una sola persona, la cual coordina todas las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la tienda y supervisa directamente a los empleados de línea (Thompson et al., 2012, pp. 343). La empresa no manejará un esquema por departamentos y solamente muestra 3 niveles jerárquicos en su organización.

#### 6.1.1 Organigrama

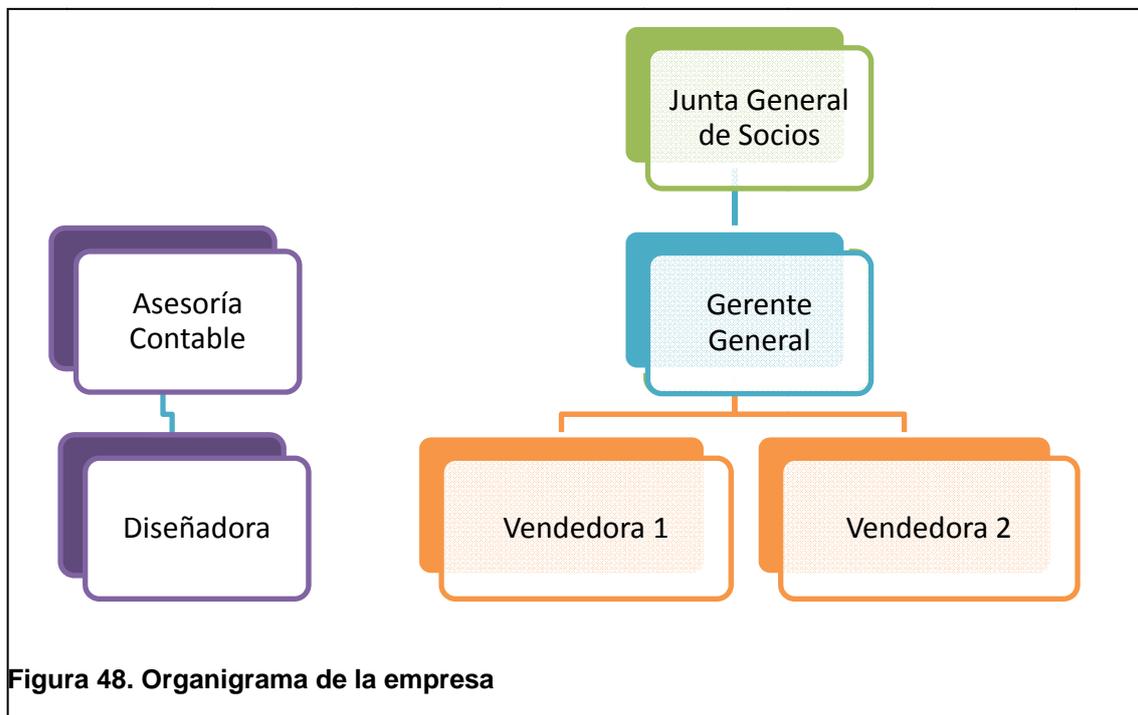


Figura 48. Organigrama de la empresa

## 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 6.2.1 Descripción de funciones

#### 6.2.1.1 Gerente General

**Tabla 35. Descripción cargo Gerente General**

<b>Naturaleza del Puesto</b>
Asegurar el desarrollo, implementación, control, gestión y evaluación de planes de negocios necesarios para la maximización de ventas y ganancias de la empresa.
<b>Funciones y Responsabilidades</b>
<p><b>Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximizar las ventas y rentabilidad de la empresa</li> <li>- Desarrollar de estrategias comerciales</li> <li>- Preparar planificación de ventas anual</li> <li>- Realización de presupuesto de compras anual</li> <li>- Monitorear aceptación de la marca y aceptación del cliente</li> <li>- Evaluar ventas mediante informes y análisis</li> <li>- Identificar oportunidades de canales de venta para los productos de baile</li> <li>- Proponer estrategias para creación de relaciones a largo plazo con los clientes</li> <li>- Mantener un adecuado nivel de inventario de producto</li> <li>- Preparar diagramas de procesos para el manejo efectivo de la marca</li> <li>- Apoyar en la formación, capacitación y motivación del personal de la tienda</li> <li>- Analizar la competencia en cuanto a precio y producto</li> </ul> <p><b>Compras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir parámetros de compra, surtido de producto por categoría y precios competitivos</li> <li>- Negociar costos y condiciones de negocio con proveedores</li> <li>- Analizar requerimientos de mercadería en base a reportes de ventas</li> <li>- Crear una planificación de abastecimiento de mercadería por colecciones</li> <li>- Mantener un conocimiento actualizado en cuanto a moda y tendencias</li> </ul> <p><b>Marketing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar presupuesto de marketing anual</li> <li>- Crear un calendario de marketing anual por temporadas</li> <li>- Definir estrategias de posicionamiento de marca</li> <li>- Asegurar la correcta comunicación de promociones</li> </ul> <p><b>Logística:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar y revisar mercadería al ingresar a la tienda</li> <li>- Controlar procesos de logística y eficiencia de abastecimiento de producto</li> <li>- Realizar pruebas de calidad a los productos entregados por los proveedores</li> </ul> <p><b>Talento Humano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear y realizar el reclutamiento para los vendedores de la tienda</li> <li>- Supervisar el desarrollo personal y facilitar la solución de problemas</li> <li>- Establecer indicadores de rendimiento y evaluación de desempeño de vendedores</li> <li>- Crear e implementar programa de incentivos para vendedores</li> <li>- Mantener vendedores motivados en la tienda</li> </ul>

<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
Título de 3er. nivel en Ingeniería Comercial o carreras afines	Necesario haber adquirido formación en las siguientes áreas: - Administración de empresas - Finanzas - Marketing - Liderazgo - Planeación estratégica - Manejo de Talento Humano - Investigación de Mercados - Ventas
<b>Experiencia</b>	
Experiencia mínima de 1 año en la administración de empresas dedicadas a la comercialización de accesorios y prendas de vestir para damas y caballeros	
<b>Habilidades</b>	<b>Reporta a</b>
Debe poseer las siguientes habilidades desarrolladas: - Trabajo en Equipo - Negociación con proveedores - Manejo de equipos de trabajo - Capacidad de trabajo bajo presión - Liderazgo - Comunicación efectiva - Orientación al cliente - Capacidad de análisis	Junta de socios

### 6.2.1.2 Vendedores

**Tabla 36. Descripción del cargo de Vendedor**

<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Brindar una atención excepcional y crear una experiencia de compra única para los clientes de la tienda.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<b>Generales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar la venta en la tienda</li> <li>- Brindar asesoramiento a clientes</li> <li>- Cumplir con los procedimientos definidos por el gerente general</li> <li>- Realizar reportes de ventas e inventario semanales</li> <li>- Informar acerca de ventas diarias al gerente general y socios de la empresa</li> <li>- Cumplir planificaciones de ventas</li> <li>- Conservar la limpieza y aseo dentro de la tienda y bodega</li> <li>- Suministrar producto a las perchas</li> <li>- Conocer e informar acerca de promociones</li> <li>- Tener conocimiento acerca de los productos y precios que se ofrecen en la tienda</li> <li>- Mantener informado a su jefe directo acerca de sugerencias y reclamos de los clientes</li> <li>- Cumplir con las normas de conducta definidas</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
Estudiantes Universitarios / Bachilleres	Necesario haber adquirido formación en las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de programas de Microsoft</li> <li>- Clases de baile en academia de baile</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Ninguna experiencia necesaria	
<b>Habilidades</b>	<b>Reporta a</b>
Debe poseer las siguientes habilidades desarrolladas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Facilidad de venta</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Orientación al cliente</li> </ul>	Gerente General

## 6.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

### 6.3.1 Administradores

Los salarios fijados en este plan de negocios se rigen en base a los salarios mínimos sectoriales establecidos por el Ministerio de relaciones laborales. Ver Tabla 37.

**Tabla 37. Salarios Mínimos sectoriales relacionados a la actividad de la empresa**

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL		CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	358,26
VENDEDOR / A	C3		1930000000020	349,25

Tomado de: Ministerio de Relaciones Laborales, 2014

De acuerdo al análisis de salarios mínimos por sector se ha decidido que se ofrecerá compensaciones fijas y variables al talento humano que desempeñe actividades dentro de la empresa.

En el caso de la remuneración fija se realizará un incremento de 10% anual en los salarios de los colaboradores de la empresa.

A continuación se detallan estos dos tipos de remuneraciones.

**Tabla 38. Remuneración Fija primer año**

CARGO	AÑO 1											
	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	Remuneración	Puestos	Total Anual	Aporte Personal	Ingreso Anual	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	\$ 800	1	\$ 9.600	\$ 898	\$ 8.702	\$ 500	\$ 340	–	\$ 250	\$ 1.070,40	\$ 2.160,40	\$ 10.863
Vendedor	\$ 400	2	\$ 9.600	\$ 898	\$ 8.702	\$ 800	\$ 680	–	\$ 800	\$ 1.070,40	\$ 3.350,40	\$ 12.053

**Tabla 39. Remuneración Fija segundo año**

CARGO	AÑO 2											
	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	Remuneración	Puestos	Total Anual	Aporte Personal	Ingreso Anual	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	\$ 880	1	\$ 10.560	\$ 987	\$ 9.573	\$ 880	\$ 340	\$ 797,40	\$ 440	\$ 1.177,44	\$ 3.634,84	\$ 13.207
Vendedor	\$ 440	2	\$ 10.560	\$ 987	\$ 9.573	\$ 880	\$ 680	\$ 797,40	\$ 880	\$ 1.177,44	\$ 4.414,84	\$ 13.987

**Tabla 40. Proyección Salarial**

CARGO	Proyección Año 1	Proyección Año 2	Proyección Año 3	Proyección Año 4	Proyección Año 5
Gerente General	\$ 10.863	\$ 13.207	\$ 14.494	\$ 15.910	\$ 17.467
Vendedor	\$ 12.053	\$ 13.987	\$ 15.318	\$ 16.782	\$ 18.392

La remuneración variable se verá atada al nivel de ventas que se alcancen en la tienda. Mediante esta forma de remuneración se incentiva tanto al gerente como a los vendedores a generar mayor nivel de ventas para que su remuneración se vea beneficiada. El valor de la remuneración variable se definirá en base a los porcentajes que se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 41. Remuneración Variable**

CARGO	COMISIONES POR VENTAS
Gerente General	2,5% de las Ventas Totales
Vendedor	1,5% de las Ventas Totales

Adicionalmente a estas remuneraciones los vendedores recibirán el valor equivalente a las horas suplementarias y extraordinarias trabajadas.

Los valores que se deben pagar correspondientes a horas suplementarias se puede ver en la siguiente tabla.

**Tabla 42. Cálculo Horas suplementarias**

Horario	Costo Hora
6:00 a 24:00	50% adicional hora normal
24:00 a 6:00	100% adicional hora normal

Tomado de: Gobierno de Pichincha, 2014.

Para el cálculo de estos valores se tomará en cuenta la remuneración que corresponda al valor de una hora en horario diurno. El código del trabajo estipula que las horas suplementarias no pueden superar las cuatros horas diarias y doce horas semanales (Gobierno de Pichincha, 2014).

Con respecto a las horas extraordinarias el código de trabajo menciona que se deberá pagar el 100% del valor de una hora en horario normal (Gobierno de Pichincha, 2014).

Con relación al pago de los servicios externos que contratarán, en la siguiente tabla se pueden ver descritos los valores mínimos fijados por el Ministerio de Relaciones Laborales

**Tabla 43. Salarios Mínimos sectoriales servicios externos**

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL		CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
PROFESIONALES CON TITULO DE TERCER NIVEL	B1		1910000000043	358,26
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	D1		1910000000026	347,45

Tomado de: Ministerio de Relaciones Laborales, 2014

Según los salarios presentados en la tabla anterior los valores que se fijaron para el pago a las personas que desempeñen estos servicios son los siguientes:

**Tabla 44. Compensaciones servicios externos**

### 6.3.2 Inversionistas y Accionistas

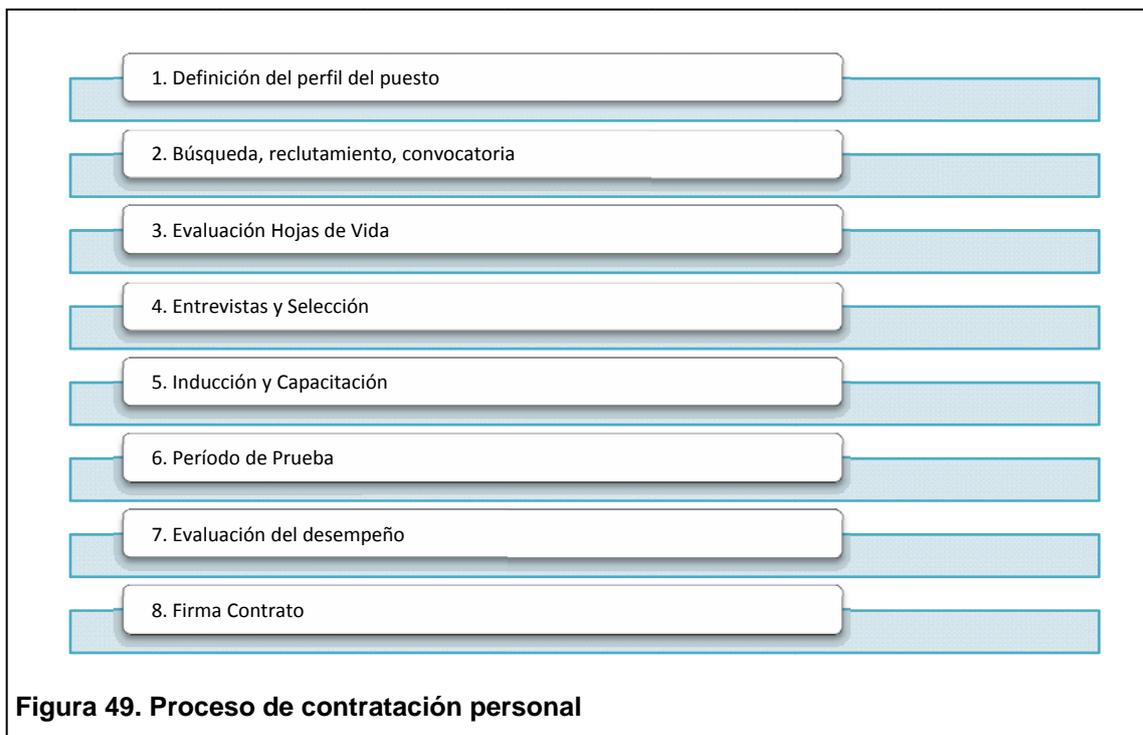
CARGO / ACTIVIDAD	COMPENSACIÓN
DISEÑADORA	Variable según horas trabajadas al mes
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	\$ 300

Los inversionistas y accionistas recibirán el 50% de las ganancias percibidas a partir del tercer año que se comience con la empresa, con el fin de reinvertir los réditos en la misma obtener un crecimiento.

## 6.4 Políticas de empleo y beneficios

### 6.4.1 Políticas de empleo

Para realizar la búsqueda de personal y la contratación del mismo se debe seguir el proceso que se describe a continuación:



Las personas encargadas de la contratación deben seguir los pasos antes mencionados con el fin de evitar errores en al contratar a personas que no tengan buena predisposición al trabajo y generen perdidas a la empresa.

### 6.4.2 Beneficios

Los beneficios de ley que debe tener una persona que trabaje en el Ecuador son los siguientes:

- Afiliación a la Seguridad Social
- Pago decimotercera remuneración o Bono navideño
- Pago decimocuarta remuneración o Bono escolar
- Pago fondos de reserva
- Vacaciones anuales

- Licencia por paternidad
- Pago del subsidio por maternidad
- Pago utilidades

Además de los beneficios por ley, las personas que trabajen en la empresa recibirán los siguientes beneficios:

- Capacitaciones para mejorar técnica de venta
- Capacitaciones de producto
- Canasta navideña en diciembre
- Día de su cumpleaños libre

#### **6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Según la Ley de Compañías estipulada por la Superintendencia de Compañías los derechos y restricciones de los accionistas e inversionistas se encuentran descritos en el artículo 114 y 115 de la sección 5 correspondiente a Sociedad Limitada dentro del numeral número 4.

Esta empresa se regirá a todo lo especificado dentro los artículos mencionados anteriormente. Ver Anexo 9.

#### **6.6 Equipo de asesores y servicios**

Esta empresa además del Gerente General y los vendedores debe contratar servicios externos los cuales no se necesitan de manera permanente dentro de la empresa.

Estos servicios son la asesoría contable y la diseñador/a, a continuación se presentan los perfiles de las personas necesarias para estos puestos.

### 6.6.1 Descripción del cargo de Asesor contable

**Tabla 45. Descripción cargo Asesor contable**

<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Brindar asistencia contable a la empresa	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<p><b>Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de estados financieros</li> <li>- Registro de información contable</li> <li>- Realizar roles de pago</li> <li>- Realizar retenciones</li> <li>- Realizar planillas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</li> <li>- Preparar facturas y órdenes de pago a proveedores</li> <li>- Revisión de facturas contra inventario</li> <li>- Revisar flujo de efectivo de la empresa</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
Título de Contador	<p>Necesario haber adquirido formación en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de sistemas informáticos de administración contable</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia mínima de 1 año realizando trabajos similares	
<b>Habilidades</b>	<b>Reporta a</b>
<p>Debe poseer las siguientes habilidades desarrolladas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de análisis</li> <li>- Buena organización</li> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Habilidad Numérica</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión</li> </ul>	Gerente General

## 6.6.2 Descripción del cargo de Diseñador/a

**Tabla 46. Descripción cargo Diseñador/a**

<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Crear, desarrollar y gestionar cada una de las colecciones diseñadas para la empresa.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<b>Generales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de colecciones de ropa y zapatos de baile</li> <li>- Presentación de colecciones con sustento de inspiración, tendencias y recomendaciones.</li> <li>- Informar acerca de los materiales necesarios para la elaboración de las prendas de las colecciones</li> <li>- Generar instructivos para optimización de materiales en la producción</li> <li>- Realización de moldería y prototipos</li> <li>- Controlar la calidad de las prendas de cada colección</li> <li>- Analizar evolución de mercado para crear colecciones con valor agregado para el segmento de bailarines</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
Título de tercer nivel en diseño de modas	Necesario haber adquirido formación en las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ilustración digital para moda</li> <li>- Planeación de Colecciones</li> <li>- Producción Visual</li> <li>- Control de Calidad y Producción</li> <li>- Costos y Presupuestos</li> <li>- Patronaje</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia mínima de 2 años en el diseño de ropa y zapatos de moda	
<b>Habilidades</b>	<b>Reporta a</b>
Debe poseer las siguientes habilidades desarrolladas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad</li> <li>- Generación de diseños llamativos</li> <li>- Capacidad de extracción</li> <li>- Generación de ideas a partir de conceptos</li> </ul>	Gerente General

## **7 CAPÍTULO: CRONOGRAMA GENERAL**

En este capítulo se describe el cronograma de actividades necesarias para la puesta en marcha del plan de negocios, junto con los tiempos estimados por actividad y los responsables de cada una de estas. Además también se presentan

### **7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

En la Tabla 47 se detallan las actividades necesarias para la elaboración y comercialización de ropa y zapatos de baile en la ciudad de Quito.

**Tabla 47. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

Actividad	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de finalización	Responsable
1. Realizar plan de negocios	01/01/2014	180	30/06/2014	Asesores externos
2. Constitución de la empresa	01/07/2014	30	31/07/2014	Abogado
3. Obtención de patente municipal	21/07/2014	10	31/07/2014	Gerente General
4. Obtención de Licencia Metropolitana Unica para el ejercicio de actividades económicas (LUAE)	01/08/2014	4	05/08/2014	Gerente General
5. Obtención permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	04/08/2014	25	29/08/2014	Gerente General
6. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)	25/08/2014	15	09/09/2014	Gerente General
7. Diseño de la primera colección de ropa y zapatos de baile	09/09/2014	30	09/10/2014	Diseñador y Gerente General
8. Búsqueda y negociación con proveedores de ropa y zapatos	09/09/2014	10	19/09/2014	Gerente General
9. Confección y entrega primera colección de productos	23/09/2014	45	07/11/2014	Gerente General y Proveedor
10. Localizar ubicación y negociación de arriendo del local comercial	15/09/2014	10	25/09/2014	Gerente General y Juntas de socios
11. Adecuación de local comercial	01/10/2014	20	21/10/2014	Gerente General Y Arquitecto
12. Reclutamiento, selección y capacitación del personal	01/10/2014	15	16/10/2014	Gerente General
13. Compra de muebles, enseres y equipos de oficina	20/10/2014	5	25/10/2014	Gerente General
14. Gestión evento de apertura de la tienda	25/10/2014	10	04/11/2014	Gerente General
15. Apertura	15/11/2014		15/11/2014	Todo el personal

## 7.2 Diagrama de Gantt

En la Tabla 48 se muestra el cronograma de acciones que se realizará para poner en marcha el negocio.

**Tabla 48. Cronograma de actividades para poner en marcha el negocio**

Actividad	Mes	Enero 2014				Febrero 2014				Marzo 2014				Abril 2014				Mayo 2014				Junio 2014				Julio 2014				Agosto 2014				Septiembre 2014				Octubre 2014				Noviembre 2014			
	Semana	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
1. Realizar plan de negocios		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
2. Constitución de la empresa																						■	■	■	■																				
3. Obtención de patente municipal																								■	■																				
4. Obtención de Licencia Metropolitana Unica para el ejercicio de actividades económicas (LUAE)																								■	■																				
5. Obtención permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos																								■	■	■	■	■	■																
6. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)																												■	■	■	■	■	■												
7. Diseño de la primera colección de ropa y zapatos de baile																												■	■	■	■	■	■												
8. Búsqueda y negociación con proveedores de ropa y zapatos																												■	■																
9. Confección y entrega primera colección de productos																																■	■	■	■	■	■								
10. Localizar ubicación y negociación de arriendo del local comercial																												■	■																
11. Adecuación de local comercial																																■	■	■	■	■	■								
12. Reclutamiento, selección y capacitación del personal																																■	■												
13. Compra de muebles, enseres y equipos de oficina																																				■	■								
14. Gestión evento de apertura de la tienda																																				■	■								
15. Apertura																																												■	■

### 7.3 Riesgos e imprevistos

Dentro del cronograma existen algunas actividades que pueden tomar mayor tiempo del que se especifica debido a imprevistos o dificultades que retrasen el proceso de puesta en marcha del proyecto.

Los inconvenientes que se pueden encontrar dentro de las actividades para comenzar con el plan de negocio están los siguientes:

#### Permisos

- Durante la constitución de la empresa pueden haber demoras en la obtención de permisos para el funcionamiento de la tienda que retrasen el proceso de apertura.

**Plan de acción:** supervisión continúa al asesor legal para agilizar la obtención de los permisos

#### Local Comercial

- Dificultad para encontrar un local comercial con los requerimientos especificados dentro del capítulo de operaciones a un precio de alquiler cómodo.

**Plan de acción:** ubicar a profesionales en bienes y raíces para la búsqueda de un local que se adapte a las necesidades del proyecto

#### Proveedores

- Actualmente los proveedores se encuentran con alta demanda de trabajo, ya que debido a las restricciones a las importaciones existe alta demanda de productos locales con el fin de reemplazar los que tienen prohibición o limitaciones para ingresar al país (El Telégrafo, 2014)
- Las cantidades requeridas para la comercialización dentro de la tienda resultan reducidas para la mayoría de proveedores.

**Plan de acción:** Buscar pequeños proveedores que puedan confeccionar las cantidades necesarias para este plan de negocios

### **Materia Prima**

- Es complicado encontrar los insumos necesarios para la confección de este tipo de productos en el Ecuador
- Las cantidades requeridas de materia prima no son representativas como para realizar compras a proveedores de este tipo de insumos
- Los mínimos de compra resultan altos al querer comprar a proveedores que pueden conseguir los materiales que se necesitan

**Plan de acción:** encontrar proveedores que manejen mínimos de compras que se ajusten a lo requerido.

Buscar proveedores en el exterior que cuenten con los insumos especiales para la fabricación de productos para baile.

### **Vendedores**

- Puede ser complicado encontrar personas que tomen clases de baile y estén dispuestas a trabajar como vendedores de una tienda

**Plan de acción:** contratar a personas que no tomen clases de baile pero gusten del mismo y ofrecer capacitaciones para una correcta atención al cliente.

## **8      CAPÍTULO: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

En este capítulo se describen algunos supuestos que se tomaron en cuenta al momento de la realización del plan de negocios, además de los problemas y riesgos que podrían afectar al mismo.

### **8.1    Supuestos y criterios utilizados**

#### **8.1.1  Supuestos Utilizados**

- Este plan de negocios fue realizado con una proyección de los primeros cinco años.
- Se tuvieron en cuenta tres escenarios dentro de la valoración del proyecto: pesimista, esperado y optimista.
- Los pronósticos de ventas fueron calculados en base a la frecuencia de compra de los usuarios actuales para el primer año, tomando en cuenta que el primer año se supuso que solamente el 50% del mercado objetivo iba a realizar compras, el segundo año se tomo en cuenta al 100% del mercado objetivo y a partir del tercer año las ventas tendrán un crecimiento a una tasa igual a la de la industria (12,9%).
- El 70% de las ventas que se realicen se cobrarán con tarjeta de crédito o débito.
- Los precios que se manejaran para los productos comercializados tendrán un incremento del 4% anual, suponiendo sea igual a la inflación.
- La política de crédito que se trabajará con los proveedores será de 50% de contado y 50% a 60 días a partir de la fecha de entrega de la mercadería.
- El 70% de los zapatos de tacón que se vendan serán personalizados.
- El 90% de los vestuarios que se venderán en la tienda serán personalizados.
- Los sueldos se incrementarán en un 10% anual, tomando en cuenta que este ha sido el crecimiento que se ha dado en promedio en los últimos 7 años.

- Los precios de los equipos de oficina y los exhibidores tendrán un crecimiento del 15% anual.
- El efectivo que se plantea tener fue calculado como la suma de todos los gastos más las cuentas por pagar que se necesitan cubrir mensualmente.

### 8.1.2 Criterios Utilizados

**Canal de distribución:** los productos para bailarines se comercializarán a través de una tienda dedicada específicamente a este fin

**Colecciones y cantidad por producto:** la frecuencia con la que se ofrecerá una nueva colección y la cantidad de unidades por modelo de producto fue decidida en base a los conocimientos de Martha Brito, diseñadora y propietaria de Martha Brito Rhor Studio di Moda, especialista en diseño y comercialización de este tipo de artículos.

Además se tomó en cuenta la frecuencia con la que se realizan los diferentes concursos y presentaciones de baile en el Ecuador.

**Remuneración empleados:** se compensará a los empleados mediante remuneración fija y variable de acuerdo al nivel de ventas

**Promoción y Publicidad:** se realizará una promoción mediante herramientas de marketing directo a fin de llegar a los potenciales clientes

**Local comercial:** se escogió el local comercial de acuerdo a una evaluación realizada en base a los factores relevantes para la elección del mismo

**Ventaja Competitiva:** no existe en la ciudad de Quito una tienda donde el segmento de bailarines pueda encontrar todo lo que necesita

**Escenarios:** los criterios utilizados para realizar la valoración de los diferentes escenarios fueron los siguientes:

**Tabla 49. Criterios para valoración de escenarios**

	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTOS</b>	<b>PRECIO</b>
<b>Variación</b>	5%	5%	3%
<b>Escenario Esperado</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Escenario Optimista</b>	105,00%	95,0%	103,00%
<b>Escenario Pesimista</b>	95,00%	105,0%	97,00%

## 8.2 Riesgos y problemas principales

Los riesgos y problemas que se han identificado para este plan de negocios se encuentran descritos a continuación:

**Ventas:** uno de los riesgos con mayor repercusión en este plan de negocio es que el nivel de ventas pronosticadas no corresponda al real

**Nueva marca:** el segmento de bailarines se encuentra identificado con pocas marcas especializadas para este mercado, existe la posibilidad de que la nueva marca que se piensa ingresar no tenga la aceptación requerida

**Calidad de los productos:** todos los productos que se ofrecerán en la tienda serán de origen local, por lo cual se espera que cumplan con los estándares de calidad que este segmento necesita

**Comercialización directa por parte de los proveedores:** los proveedores pueden percibir que la comercialización de los productos de baile es rentable y pueden dedicarse a comercializarlos directamente pudiendo ofrecerlos a precios menores

**Producto nacional:** los productos que se ofrezcan en la tienda tendrán la característica de ser elaborados en el país, lo cual puede resultar en una imagen de mala calidad frente a los clientes

**Comercialización por parte de las academias de baile:** al momento algunas de las academias de baile se encuentran comercializando productos de baile, lo cual puede generar que adquieran los mismos en estos sitios y no se acerquen a la tienda.

## **9 CAPÍTULO: PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se presenta la evaluación financiera a fin de determinar la viabilidad financiera del plan de negocios, la rentabilidad generada y valoración del mismo.

### **9.1 Inversión inicial**

Dentro de los rubros tomados en cuenta para la inversión inicial se detallan costos y gastos que se deben realizar previos al inicio de las operaciones de la tienda, los cuales se detallan en el Anexo 13.

#### **9.1.1 Activos Fijos**

Los activos fijos que se tomaron en cuenta dentro de la inversión inicial son las adecuaciones del local comercial, equipos de computación, muebles y enseres para la tienda. El monto total necesario para estos artículos es de \$17. 849,71. Ver Anexo 8 y 10. Proformas Activos Fijos

#### **9.1.2 Activos Intangibles**

Dentro de los activos intangibles se toma en cuenta los gastos de constitución de la empresa, registro de marca, seguros de robo e incendios y permisos municipales.

#### **9.1.3 Capital de Trabajo**

El capital de trabajo se calculó en base al efectivo necesario para cubrir el 100% de los gastos y las cuentas por pagar durante el primer año en el cual aún no se posee utilidad, a fin de no tener falta de liquidez. El total que se debe invertir en capital de trabajo es \$28.377,58.

## 9.2 Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso de este plan de negocio está dada por las ventas de los siete productos que ofrecerán la tienda de baile.

**Tabla 50. Ventas Proyectadas en unidades**

Venta Unidades					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Zapatillas de Ballet	288	559	630	712	802
Zapatos de Jazz	75	145	161	180	203
Zapatos de Tacón	214	414	469	529	598
Pantalones	502	973	1100	1242	1402
Blusas	502	973	1100	1242	1402
Trusas	76	145	161	180	203
Vestuarios	219	424	481	542	612
<b>TOTAL</b>	<b>1.875</b>	<b>3.632</b>	<b>4.102</b>	<b>4.627</b>	<b>5.222</b>

**Tabla 51. Ventas Proyectadas en dólares**

Venta USD					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Zapatillas de Ballet	\$ 5.762,85	\$ 11.615,06	\$ 13.621,35	\$ 16.010,05	\$ 18.755,15
Zapatos de Jazz	\$ 3.737,05	\$ 7.532,04	\$ 8.706,88	\$ 10.123,78	\$ 11.874,06
Zapatos de Tacón	\$ 12.812,75	\$ 25.824,15	\$ 30.436,22	\$ 35.703,18	\$ 41.974,53
Pantalones	\$ 20.068,29	\$ 40.447,72	\$ 47.578,50	\$ 55.869,27	\$ 65.589,27
Blusas	\$ 15.049,96	\$ 30.333,26	\$ 35.680,90	\$ 41.898,46	\$ 49.187,85
Trusas	\$ 1.905,13	\$ 3.764,52	\$ 4.351,70	\$ 5.059,86	\$ 5.934,66
Vestuarios	\$ 17.510,76	\$ 35.293,00	\$ 41.619,97	\$ 48.774,10	\$ 57.276,28
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.846,80</b>	<b>\$ 154.809,74</b>	<b>\$ 181.995,52</b>	<b>\$ 213.438,71</b>	<b>\$ 250.591,79</b>

## 9.3 Costos fijos y variables

### 9.3.1 Costos fijos

Los costos fijos que se han determinado para este plan de negocios son los siguientes:

- Arriendo
- Seguros
- Servicios Básicos
- Sueldos
- Gastos de Promoción y Publicidad
- Depreciación

- Amortización

En la Tabla 52 se puede observar un detalle del total de costos fijos anuales proyectados.

**Tabla 52. Proyección Costos Fijos**

Costos Fijos					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Seguros	\$ 58,80	\$ 61,74	\$ 64,83	\$ 68,07	\$ 71,47
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.394,00	\$ 2.513,70	\$ 2.639,39	\$ 2.771,35
Sueldo	\$ 25.018,54	\$ 30.781,69	\$ 34.045,37	\$ 37.659,80	\$ 41.676,35
Promoción y Publicidad	\$ 9.220,00	\$ 6.779,00	\$ 7.545,95	\$ 8.121,25	\$ 8.905,31
Depreciación	\$ 2.521,02	\$ 2.521,02	\$ 2.627,97	\$ 2.255,39	\$ 2.255,39
Amortización	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 45.718,08</b>	<b>\$ 49.457,16</b>	<b>\$ 54.032,53</b>	<b>\$ 58.309,36</b>	<b>\$ 63.592,63</b>

### 9.3.2 Costos variables

Los costos variables considerados para el plan de negocios son los siguientes:

- Costo de la Mercadería
- Comisiones
- Sueldo Diseñadora

En la Tabla 53. Se puede ver detallado el total de costos variables anuales proyectados.

**Tabla 53. Costos Variables**

Costos Variables					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago Diseñadora	\$ 3.700,00	\$ 3.760,00	\$ 4.477,00	\$ 4.924,70	\$ 5.417,17
Costo mercadería	\$ 31.896,94	\$ 63.228,98	\$ 73.258,34	\$ 84.667,63	\$ 97.973,32
Comisiones	\$ 4.226,57	\$ 8.514,54	\$ 10.009,75	\$ 11.739,13	\$ 13.782,55
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 39.823,51</b>	<b>\$ 75.503,52</b>	<b>\$ 87.745,09</b>	<b>\$ 101.331,46</b>	<b>\$ 117.173,04</b>

#### 9.4 Margen bruto y margen operativo

Se realizó el cálculo de los márgenes obtenidos para este plan de negocios. El margen bruto promedio en los 5 años proyectados es de 59,73% y el margen operativo en este mismo período es de 13,75%.

En la siguiente tabla se detalla los márgenes anuales obtenidos:

**Tabla 54. Margen de Utilidad Desapalancado-Esperado**

Margen de Utilidad Desapalancado- Esperado					
<b>MARGEN BRUTO</b>	58,49%	59,16%	59,75%	60,33%	60,90%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-12,30%	16,00%	18,86%	21,83%	24,35%
<b>MARGEN NETO</b>	-12,30%	10,08%	11,88%	13,75%	15,34%

**Tabla 55. Margen de Utilidad Apalancado-Esperado**

Margen de Utilidad Apalancado- Esperado					
<b>MARGEN BRUTO</b>	58,49%	59,16%	59,75%	60,33%	60,90%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-12,30%	16,00%	18,86%	21,83%	24,35%
<b>MARGEN NETO</b>	-17,22%	9,51%	11,88%	13,75%	15,34%

#### 9.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados que se calculó se encuentra proyectado para cinco años, tomando en consideración las opciones apalancada y desapalancada.

En las siguientes tablas se puede observar los resultados obtenidos:

**Tabla 56. Estado de Resultados Apalancado-Esperado**

Estado de Resultados - Apalancado Esperado					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 76.846,80	\$ 154.809,74	\$ 181.995,52	\$ 213.438,71	\$ 250.591,79
Costo de Ventas MP	\$ 31.896,94	\$ 63.228,98	\$ 73.258,34	\$ 84.667,63	\$ 97.973,32
GASTOS	\$ 54.404,86	\$ 66.805,67	\$ 74.406,89	\$ 82.182,56	\$ 91.598,89
UTILIDA OPERATIVA (EBIT)	-\$ 9.455,00	\$ 24.775,09	\$ 34.330,29	\$ 46.588,52	\$ 61.019,57
UTILIDADES	-\$ 11.974,01	\$ 15.013,17	\$ 21.628,08	\$ 29.350,77	\$ 38.442,33

**Tabla 57. Estado de Resultados Desapalancado-Esperado**

Estado de Resultados - Desapalancado Esperado					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 76.846,80	\$ 154.809,74	\$ 181.995,52	\$ 213.438,71	\$ 250.591,79
Costo de Ventas MP	\$ 31.896,94	\$ 63.228,98	\$ 73.258,34	\$ 84.667,63	\$ 97.973,32
GASTOS	\$ 54.404,86	\$ 66.805,67	\$ 74.406,89	\$ 82.182,56	\$ 91.598,89
UTILIDA OPERATIVA (EBIT)	-\$ 9.455,00	\$ 24.775,09	\$ 34.330,29	\$ 46.588,52	\$ 61.019,57
UTILIDADES	-\$ 9.455,00	\$ 15.608,30	\$ 21.628,08	\$ 29.350,77	\$ 38.442,33

Ver Anexo 14. Estado de Resultados Projectado.

## 9.6 Balance general proyectado

El Balance General del plan de negocios ha sido proyectado para cinco años tomando en cuenta financiamiento y sin financiero.

Ver Tabla 58 y 59.

**Tabla 58. Balance General Esperado Apalancado**

Balance General Esperado Apalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 55.375,80	\$ 35.906,05	\$ 50.979,17	\$ 77.632,12	\$ 112.836,67	\$ 154.296,63
<b>PASIVOS</b>	\$ 23.633,80	\$ 16.138,06	\$ 16.198,02	\$ 21.222,88	\$ 27.076,66	\$ 30.094,29
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 31.742,00	\$ 19.767,99	\$ 34.781,16	\$ 56.409,24	\$ 85.760,01	\$ 124.202,34
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 55.375,80	\$ 35.906,05	\$ 50.979,17	\$ 77.632,12	\$ 112.836,67	\$ 154.296,63

**Tabla 59. Balance General Esperado Desapalancado**

Balance General Esperado Desapalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 55.375,80	\$ 48.218,55	\$ 75.604,18	\$ 101.907,61	\$ 137.112,16	\$ 178.572,11
<b>PASIVOS</b>	\$ 2.472,47	\$ 4.770,21	\$ 16.547,54	\$ 21.222,88	\$ 27.076,66	\$ 30.094,29
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 52.903,33	\$ 43.448,34	\$ 59.056,64	\$ 80.684,72	\$ 110.035,50	\$ 148.477,82
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 55.375,80	\$ 48.218,55	\$ 75.604,18	\$ 101.907,61	\$ 137.112,16	\$ 178.572,11

Ver Anexo 15. Balance General Projectado.

## 9.7 Flujo de efectivo proyectado

Los flujos de efectivo proyectados del proyecto fueron calculados tomando en cuenta deuda y sin deuda en los tres escenarios (optimista, esperado, pesimista)

La tasa de descuento del proyecto fue calculada con la siguiente fórmula:

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f) + R_p$$

**Fórmula 2. Cálculo CAPM.**

Los datos para el cálculo de la tasa de descuento son los siguientes:

**Tabla 60. Datos cálculo CAPM**

Rf	1,8%
B	0,99
Rm	13,50%
Rp	6,75%
<b>CAPM</b>	<b>20,13%</b>

Tomado de: Damodaran, (2011), Banco Central del Ecuador (2014), Fernández (2012).

Ver Anexo 17. Flujo de Caja Proyectado.

## 9.8 Punto de equilibrio

De acuerdo a los análisis de costos fijos y variables se determinó el punto de equilibrio del plan de negocios.

Ver Tabla 61.

**Tabla 61. Punto de Equilibrio Monetario**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL MONETARIO</b>	\$ 94.893,99	\$ 96.542,87	\$ 104.335,63	\$ 111.014,00	\$ 119.441,91

Para llegar al punto de equilibrio en el primer año se deben vender 2759 unidades dividida según porcentaje de ventas de los siete productos que se comercializan en la tienda.

En el Anexo 11 se puede encontrar las cantidades necesarias para cumplir con el punto de equilibrio en los cinco años del plan de negocios.

## 9.9 Control de costos importantes

### 9.9.1 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad del plan de negocios se realizaron variaciones en la cantidad de unidades vendidas, precio de los productos y costo de la mercadería.

### 9.9.2 Escenarios

Las variaciones realizadas para cada escenario se encuentran detalladas en la siguiente tabla.

**Tabla 62. Variaciones escenarios**

	UNIDADES	COSTOS	PRECIO
<b>Variación</b>	5%	5%	3%
<b>Escenario Esperado</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Escenario Optimista</b>	105,00%	95,0%	103,00%
<b>Escenario Pesimista</b>	95,00%	105,0%	97,00%

### 9.9.3 Índices financieros

#### 9.9.3.1 Rentabilidad

**Tabla 63. Índices de Rentabilidad**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ROI</b>	-44%	38%	33%	29%	27%
<b>ROA</b>	-32%	64%	52%	46%	43%
<b>ROE</b>	-167%	65%	49%	40%	34%

Todos los índices de rentabilidad muestran signos negativos durante el primer año, debido a que no se presentan utilidades en este.

#### ROI

En promedio a partir del segundo año este plan de negocios tiene un ROI de 32%, lo cual indica que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de 32 centavos de dólar.

## ROA

En promedio a partir del segundo año por cada dólar invertido en un activo este produce 0.51 centavos de dólar, es decir los activos en los cuales se está invirtiendo están generando valor.

## ROE

En promedio a partir del segundo año el retorno para los accionistas es de 47%, lo cual nos indica que por cada dólar que un accionista haya invertido tiene una ganancia de 47 centavos.

### 9.9.3.2 Liquidez

**Tabla 64. Índices de Liquidez**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Prueba Ácida	1,87	1,28	2,35	3,11	4,41
Liquidez (AC/PC)	2,47	1,49	2,53	3,27	4,41

El promedio liquidez del proyecto durante los cinco años de operación es de 2.83, lo cual muestra que se posee la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones.

### 9.9.3.3 Desempeño

**Tabla 65. Índices de Desempeño**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotación de Inventario	11,08	19,21	19,41	19,52	20,00
Días de Inventario	32,95	19,00	18,80	18,70	18,25

En promedio durante los cinco años de operaciones se tiene inventarios para 21,54 días, el promedio se incrementa debido a la compra de inventario inicial en el primer año.

## 9.10 Valoración

**Tabla 66. Valoración**

ESCENARIO	VAN	TIR
Pesimista	\$ 7.281,61	25%
Esperado	\$ 33.471,86	40%
Optimista	\$ 60.795,20	54%

**Valor Actual Neto (VAN):** El valor actual neto calculado para los flujos del el plan de negocio apalancado es de \$33 543.86, lo cual muestra que es conveniente invertir en el negocio ya que genera valor sobre la inversión.

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** Los flujos estimados para plan de negocios dan como resultado una TIR de 40%, la misma que supera la tasa de descuento utilizada para su cálculo.

## 10 CAPÍTULO: PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se detallan los requerimientos de financiamiento deseado, el uso que se les dará a los fondos y el retorno que recibirá el inversionista al colocar recursos en el plan de negocios para la elaboración y comercialización de ropa y zapatos en la ciudad de Quito.

### 10.1 Financiamiento deseado

Se requiere una inversión inicial de \$52,903.33, la cual se invertirá en adecuaciones del local comercial, equipos de computación, muebles y enseres, gastos de constitución de la empresa y capital de trabajo.

### 10.2 Estructura de capital y deuda buscada

Se desea que la inversión inicial se divida en un porcentaje apalancado y otro de capital propio, en la tabla a continuación se presenta estos montos.

**Tabla 67. Estructura de capital y deuda**

<b>Total Inversión</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 52.903,33</b>
Total Apalancado	40%	\$ 21.161,33
Total Capital Propio	60%	\$ 31.742,00

El total de deuda será destinado para cubrir gastos de adecuaciones, compra de equipos de computación, muebles y enseres y gastos de constitución de la empresa.

Ver Anexo 13. Tabla de amortización de la deuda.

### 10.3 Capitalización

El capital invertido se encontrará dividido de forma equitativa entre los 2 socios, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 68. Capitalización de Capital**

Capitalización		
Accionista	Monto	Porcentaje
Socio 1	\$ 15.871,00	50%
Socio 2	\$ 15.871,00	50%
<b>Total</b>	<b>\$ 31.742,00</b>	<b>100%</b>

Las utilidades serán repartidas a partir del tercer año de operaciones.

#### 10.4 Uso de fondos

La inversión inicial será utilizada a fin de cubrir todos los gastos pre operativos de este plan de negocios, en la siguiente tabla se puede observar un detalle del uso de los fondos.

**Tabla 69. Uso de fondos**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
DETALLE	TOTAL
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 28.377,58
MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3.084,23
SOFTWARE	\$ 483,00
MUEBLES, ENSERES (muebles tienda)	\$ 3.091,00
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 11.838,40
INVENTARIO INICIAL	\$ 3.413,53
CONSTITUCIÓN	\$ 2.615,59
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 52.903,33</b>

#### 10.5 Retorno para el inversionista

A continuación se presentan los resultados del plan de negocios tomando en cuenta la deuda en los tres escenarios (pesimista, esperado y optimista).

**Tabla 70. Resultados económicos**

ESCENARIO	VAN	TIR
<b>Pesimista</b>	\$ 7.281,61	25%
<b>Esperado</b>	\$ 33.471,86	40%
<b>Optimista</b>	\$ 60.795,20	54%

La tasa de retorno sobre la inversión promedio de los tres escenarios es de 40%, la misma que es superior a la tasa de descuento utilizada, lo cual nos muestra que este proyecto es atractivo para invertir.

Ver anexo 17. Flujo de Caja en los diferentes escenarios

## 11 CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 Conclusiones

- La industria de fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero ha tenido un crecimiento de 12,9% en los últimos 5 años, lo cual indica que se tiene una oportunidad de negocio al ingresar a esta.
- Como consecuencia de las salvaguardias aplicadas a las importaciones de zapatos y prendas de vestir, la entrada de estos productos al Ecuador se ha visto afectada generando un crecimiento de la industria dentro del país.
- De acuerdo a la investigación de mercado se determinó que el 86% del mercado objetivo se encuentra dispuesto a realizar compras de implementos para baile, dando a conocer que existe una necesidad insatisfecha de este tipo de artículos en la ciudad de Quito.
- La investigación de mercados demostró que el 31% de las personas realizan sus compras de productos para baile a través de internet.
- Actualmente se encuentran 3 tiendas de baile que ofrecen en su mayoría productos para ballet, además de 2 personas que se dedican a la confección y comercialización de zapatos y vestuarios para baile cada una independientemente.
- La ubicación seleccionada para la tienda de baile fue elegida bajo el criterio de las ubicaciones de la mayoría de las academias de baile en la ciudad de Quito, con el fin de tener cercanía a estas.
- La estacionalidad de las ventas fue seleccionada en base a criterios obtenidos por parte de los expertos acerca de las fechas en las que se

generan mayor cantidad de ventas como consecuencia de concursos y eventos especiales referentes al baile.

- Se realizarán compras mensuales a fin de mantener un stock aproximado para un mes de ventas. Los proveedores realizarán la entrega de lo solicitado directamente en el local comercial.
- El negocio es viable financieramente en los 3 escenarios, ya que el valor actual neto en estos es mayor a cero. En el escenario esperado apalancado se obtiene un VAN de \$33,471.86 y una TIR de 40%.

## **11.2 Recomendaciones**

- Luego del análisis del proyecto se recomienda ponerlo en marcha debido a su viabilidad financiera.
- Comercializar en la tienda productos de marcas de baile posicionadas, a fin de que los clientes reconozcan la marca y se generen más ventas.
- Analizar la opción de implementar un taller propio en el que se elabore los productos que se comercialicen en la tienda.
- Evaluar la opción de realizar ventas mediante visitas a las academias o clientes, para evitar alto costo de arriendo de un local comercial.
- Considerar dentro del portafolio de productos la comercialización de insumos para la elaboración de vestuarios de baile, ya que son materias primas que no se las consigue con facilidad en la ciudad de Quito.
- Evaluar la opción de abrir más tiendas en otros lugares de la ciudad, para cubrir un territorio mayor y llegar a más clientes.

- Trabajar conjuntamente con un arquitecto y un diseñador de interiores para realizar las adecuaciones necesarias del local comercial de acuerdo al modelo del negocio.
- Analizar los horarios de trabajo de las vendedoras de la tienda con el objetivo de optimizar el tiempo y evitar el pago de horas extras.
- Se recomienda invertir en promoción y publicidad a través de marketing directo hacia el mercado objetivo, principalmente a través de redes sociales.

## REFERENCIAS

- Análisis y propuesta de fortalecimiento empresarial en el sector de la industria del calzado de cuero en el cantón Cotacachi. (2013). Caso: Taller "Victoria Rosas". Recuperado el 17 de enero de 2014 de <http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/91/1/AN%C3%81LISIS%20Y%20PROPUESTA%20DE%20FORTALECIMIENTO%20EMPRESARIAL%20EN%20EL%20SECTOR%20DE%20LA%20INDUSTRIA%20DEL%20CALZADO%20DE%20CUERO%20EN%20EL%20CANTON%20COTACACHI.pdf>
- Andes. (2013). Desempleo en Ecuador sigue su tendencia a la baja. Recuperado el 27 de enero de 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/economia/desempleo-ecuador-sigue-tendencia-baja.html>
- Andes. (2013). Ecuador establecerá convenios internacionales sobre ciencia y tecnología. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad-sociedad/ecuador-establecera-convenios-internacionales-sobre-ciencia-tecnologia.html>
- Artículo Z. (2014). La ropa de deporte. Recuperado el 22 de noviembre de 2014 de <http://www.articuloz.com/deporte-articulos/la-ropa-de-deporte-4488771.html>
- Banco Central del Ecuador. (2013 a). Índice de Precios al Consumidor, Productor, y Mercado Laboral. Recuperado el 16 de enero de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/315-indice-de-precios-al-consumidor-y-productor-salarios-empleo-y-mercado-laboral>
- Banco Central del Ecuador. (2014 a). Índice del Boletín Anuario N°35. Recuperado el 7 de enero de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (2014 b). Estadísticas Macroeconómicas. Recuperado el 7 de enero de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

- Banco Central del Ecuador. (2014 c). Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés. Recuperado el 16 de febrero de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201312.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014 d). Comercio Exterior. Recuperado el 7 de enero de 2014 de [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)
- Banco Central del Ecuador. (2014 e). Riesgo País. Recuperado el 7 de agosto de 2014 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Mundial. (2014). Indicadores de Desarrollo. Recuperado el 8 de febrero de 2014 de <http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=world-development-indicators#>
- BBVA (2014). EAGLEs. Recuperado el 13 de febrero de 2014 de <http://www.bbvarresearch.com/KETD/ketd/esp/nav/eagles.jsp>
- Brealey, R. Myers, S. Allen, F.(2010).Principios de Finanzas Corporativas. México D.F., México: Mc Graw Hill
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2011). Acuerdos Comerciales del Ecuador. Recuperado el 14 febrero de 2014 de [http://www.industrias.ec/archivos/documentos/acuerdos\\_comerciales.pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/acuerdos_comerciales.pdf)
- Centro de Estudios Fiscales. (2014a). Instrumentos de la Política Económica. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/mod/book/view.php?id=1121&chapterid=743>
- Centro de Estudios Fiscales. (2014b). El Sistema Tributario. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/mod/book/view.php?id=1121&chapterid=744>

- Cuida tu futuro. (2013). Pasos para crear una empresa en Ecuador. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>
- Damodaran Online.(2014). Betas by sector.Recuperado el 6 de agosto de 2014 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Diario Digital Centro. (2013). El desempleo y el subempleo en Ecuador continúan con tendencias a la baja. Recuperado el 27 de enero de 2014 de <http://diariodigitalcentro.com/index.php/81-economia-local/4940-el-desempleo-y-subempleo-en-ecuador-continuan-con-tendencia-a-la-baja>
- Diario El Hoy. (2013). El sector textil innova para crecer y exportar. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-textil-innova-para-crecer-y-exportar-578589.html>
- Distrito Metropolitano de Quito (2014). Ordenanzas Metropolitanas. Recuperado el 04 de mayo de 2014 de <http://www.quito.gob.ec/nosotros/cartillas-ordenanzas-metropolitanas>
- Ecuacel. (2012). Ecuador aplica arancel para las importaciones de ropa. Recuperado el 27 de Enero de 2014 de <http://ecuacel.mobi/noticias/ecuador-aplica-arancel-para-importacion.xhtml#arriba>
- Ecuador Salsa Open*. (2012). Organizador. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.ecuadorsalsaopen.com.ec/organizador.html>.
- Romero, L. (2014). Ecuador Salsa Congress 2013. Tropical Dance. Ecuador.
- El Comercio. (2011). Ambato encabeza la manufactura y el diseño de zapatos en Ecuador. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de [http://www.elcomercio.com.ec/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador\\_0\\_548345224.html](http://www.elcomercio.com.ec/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador_0_548345224.html)
- El Comercio. (2013 a). La alta tasa de subempleo refleja un problema de calidad de los trabajos. Recuperado el 27 de enero de 2014 de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/INEC-subempleo-refleja-problema-calidad-trabajos\\_0\\_902309832.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/INEC-subempleo-refleja-problema-calidad-trabajos_0_902309832.html)

- El Comercio. (2013 b). Los avances en la tecnología en Ecuador son paulatinos. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de [http://www.elcomercio.com.ec/tecnologia/Tecnologia-Ecuador-avances-Internet-mejoras-desarrollo\\_0\\_995300525.html](http://www.elcomercio.com.ec/tecnologia/Tecnologia-Ecuador-avances-Internet-mejoras-desarrollo_0_995300525.html)
- El Mercurio. (2013). Estabilidad Política. Recuperado el 13 de febrero de 2014 de [http://www.elmercurio.com.ec/382086-estabilidad-politica/#.Uwiui\\_I5NIE](http://www.elmercurio.com.ec/382086-estabilidad-politica/#.Uwiui_I5NIE)
- El Telégrafo. (2012). Industria del calzado mejoró con aranceles. Recuperado el 7 de enero de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/industria-del-calzado-mejoro-con-aranceles.html>
- El Telégrafo. (2014). Normas incentivarán la producción local. Recuperado el 18 de mayo de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/normas-incentivaran-la-produccion-local.html>
- El Telégrafo. (2014). Salario Básico Unificado será de \$340 en 2014. Recuperado el 1 de febrero de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/salario-basico-unificado-sera-de-340-en-2014.html>
- El Universo. (2013). Aún con arancel crece la importación de ropa. Recuperado el 25 de Enero de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/13/nota/1721156/aun-arancel-crece-importacion-ropa>
- Emprend Ecuador. (2011). ¿Cómo conseguir financiamiento?. Recuperado el 1 de febrero de 2014 de <http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=8&pid=35>
- Emprende Pymes. (2014). La cadena de valor de Porter: El análisis estratégico de tu pyme. Recuperado el 8 de febrero de 2014 de <http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

Federación Ecuatoriana de Baile Deportivo (2014). Competencias. Recuperado el 15 de noviembre de 2014 de <http://www.febd.ec/index.php/competencias>

Fernández, P.; Aguirreamalloa, J.; Corres, L. (2012). Market risk Premium used in 82 countries in 2012, a survey with 7,192 answers. IESE Business School. España.

Free Logo Service. (2014). Logotipos Guardados. Recuperado el 25 de Julio de 2014 de [http://www.freelogoservices.com/es/mylogos?utm\\_content=saved\\_logo\\_7\\_day&utm\\_campaign=remarketingemail&utm\\_source=internal&utm\\_term=%2FMtSlqpyNZDQ0BeGtqfvE94HviGs9r2Lmqv2qfF1ZkeVDsdQESJDd%2FtxCzjAkYXZfoSwMUA6fmiZQUsp2KKbo0peUFoqEi0kaR2RVKebVK3AYr7QbUmNDB5DAnBQDZWMfELiEeYD7yzga5ybs6ipQT34Tg1LpHiIV4eWADs5%2FqbFYxZZJ%2B9PDOR3u5PKtwePwzw48AzDDCSXiWII m96PeSbxjPBj1jzfWllyRIJZSvwBy0gU17eR0FJlxXA86H%2BSnaAMn7i8qH9CmKASldiPe9DL0Y%2B7eFzluTkNakqnq8PhJz3ZYpM98J6vL7L%2FakW6mK%2FGhChYDrpFbSA9N8lQYg%3D%3D&utm\\_medium=email](http://www.freelogoservices.com/es/mylogos?utm_content=saved_logo_7_day&utm_campaign=remarketingemail&utm_source=internal&utm_term=%2FMtSlqpyNZDQ0BeGtqfvE94HviGs9r2Lmqv2qfF1ZkeVDsdQESJDd%2FtxCzjAkYXZfoSwMUA6fmiZQUsp2KKbo0peUFoqEi0kaR2RVKebVK3AYr7QbUmNDB5DAnBQDZWMfELiEeYD7yzga5ybs6ipQT34Tg1LpHiIV4eWADs5%2FqbFYxZZJ%2B9PDOR3u5PKtwePwzw48AzDDCSXiWII m96PeSbxjPBj1jzfWllyRIJZSvwBy0gU17eR0FJlxXA86H%2BSnaAMn7i8qH9CmKASldiPe9DL0Y%2B7eFzluTkNakqnq8PhJz3ZYpM98J6vL7L%2FakW6mK%2FGhChYDrpFbSA9N8lQYg%3D%3D&utm_medium=email)

Fred, David. (2013). Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez., México: Pearson.

Galindo, E. (2006). Estadística: métodos y aplicaciones. Ecuador: Prociencia Editores.

Gamatv. (2014). Bailar Ecuador. Recuperado el 14 de noviembre de 2013 de <http://www.gamatv.com.ec/bailaecuador/baila-ecuador/>

Gobierno de Pichincha. (2014). Código de Trabajo. Recuperado el 17 de mayo de 2014 de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal\\_a/normasderegulacion/codigo\\_trabajo.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normasderegulacion/codigo_trabajo.pdf)

GoogleMaps. (2014). Mapa Academias de Baile. Creado el 22 de Junio de 2014 de [https://mapsengine.google.com/map/u/0/edit?hl=es&authuser=0&mid=zVhp6Hd1\\_F-Y.k7RO67recKAM](https://mapsengine.google.com/map/u/0/edit?hl=es&authuser=0&mid=zVhp6Hd1_F-Y.k7RO67recKAM)

- Hair, Joseph, Bush, Robert, Ortinau, David.(2010). Investigación de mercados. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Instituto Ecuatoriano de Economía Política. (2013). Ecuador cae en el raking Doing Business 2013. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de [http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3710:daniel-teran-coto&catid=39&Itemid=101](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=3710:daniel-teran-coto&catid=39&Itemid=101)
- InnGravitto. (2012). Pequeñas herramientas, grandes resultados. Recuperado el 7 de febrero de 2014 de <http://www.inngravitto.com/pequenas-herramientas-grandes-resultados/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Tendencias del Analfabetismo en el Ecuador. Recuperado el 15 de enero de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/Analfabetismo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico. Recuperado el 12 de enero de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado el 20 de enero de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014 a). Índice de Volumen Industrial. Recuperado el 18 de enero de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-volumen-industrial-ipi-ivi/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014 b). Índices de Actividad Económica. Recuperado el 18 de enero de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014 c). Índices de Precios al Consumidor. Recuperado el 21 de enero de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014 d). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Recuperado el 18 de enero de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=92&Itemid=57](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014 e). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012. Recuperado el 27 de enero de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB\\_iframe=true&height=600&width=1000](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014 f). Encuesta de Manufactura y Minería. Recuperado el 23 de enero de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/manufactura-y-mineria/>
- Kotler, Philip., Keller, Kevin. (2006). Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez, México: Person Educación.
- La Hora. (2013). Curtidores: Amenaza de Quiebra. Recuperado el 29 de enero de 2014 de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101522236#>
- Líderes.ec. (2012). La compra de calzado importado sigue a pesar de las restricciones. Recuperado el 7 de enero de 2014 de [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/importaciones-zapatos-informe-Fedexpor-Ecuador-Mipro\\_0\\_796720329.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/importaciones-zapatos-informe-Fedexpor-Ecuador-Mipro_0_796720329.html)
- Noticias Quito (2014). Procedimientos para obtener la licencia de publicidad exterior. Recuperado el 4 de mayo de 2014 de [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/procedimientos\\_para\\_obtener\\_la\\_licencia\\_de\\_publicidad\\_exterior--2647](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/procedimientos_para_obtener_la_licencia_de_publicidad_exterior--2647)
- Marketingdirecto.com. (2011). 100 campañas de marketing de guerrilla de te sorprenderán. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/100-campanas-de-marketing-de-guerrilla-que-te-sorprenderan/>

- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2013). En 5 años, Ecuador reduce la pobreza en estratos más vulnerables. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/en-5-anos-ecuador-reduce-la-pobreza-en-estratos-mas-vulnerables/>
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2014). Programas/Servicios. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/programa-de-planificacion-familiar-y-la-prevencion-del-embarazo-adolescente/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). Acuerdos Comerciales. Recuperado el 23 de febrero de 2014 de <http://comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Ministerio de Educación. (2014). Proyecto EBJA: Alfabetización. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <http://educacion.gob.ec/proyecto-ebja-alfabetizacion/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). Salarios Mínimos Sectoriales 2014. Recuperado el 31 de enero de 2014 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/salarios-minimos-sectoriales-2014/>
- Musing on Markets. (2011). Risk free rates and value: Dealing with historically low risk free rates. Recuperado el 6 de agosto de 2014 de <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2011/09/risk-free-rates-and-value-dealing-with.html>
- Ovando, F. (2 de agosto de 2012). *Salseros demostrarán su talento durante cuatro días. El Telégrafo*. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/tele-mix/item/salseros-demostraran-su-talento-durante-cuatro-dias.html>
- Sapag, Nassir. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Santiago de Chile., Chile: Pearson.
- Semana. (4 de marzo 2012). *Gloria Febres-Cordero: "Se debe frenar la proliferación de academias"*. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.semana.ec/ediciones/2012/03/04/gente/gente/gloria-febres-cordero-se-debe-frenar-la-proliferacion-de-academias/>

- Sistema Nacional de Contratación Pública. (2014). Buscador de Productos con la Clasificación, Central de Productos (CPC) versión 1. Recuperado el 1 de febrero de 2014 de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/CPC/index.cpe>
- Superintendencia de Compañías. (2013). Constitución. Recuperado el 12 de Enero de 2014 de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)
- Superintendencia de Compañías. (2014). Indicadores Económicos – Financieros de Empresas Registradas en la Superintendencia de Compañías al mes de noviembre de 2012 (NEC). Recuperado el 29 de enero de 2014 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Teleamazonas. (2014). Pequeños Gigantes. Recuperado el 13 de diciembre de 2013 de <http://www.teleamazonas.com/pg/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, E.,(2012).Administración Estratégica. México, D.F., México: Educativos S.A.
- Valle Internacional. (2014). Canales de Distribución. Recuperado el 9 de febrero de 2014 de <http://valleinternacional.com/tlc-con-estados-unidos/conozca-mas-sobre-estados-unidos/logistica/canales-de-distribucion/>
- World Latin Dance Cup*.(2011). About Us.Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.mysalsacongress.com/world-latin-dance-cup/about-us>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Análisis Entorno Político, Social, Tecnológico y Legal

#### Entorno Político

El Ecuador es un país en el cual se ha caracterizado por tener inestabilidad política, ya que los últimos presidentes fueron derrocados por el pueblo o intervenciones del ejército debido a que no estaban de acuerdo con las decisiones que estaban siendo tomadas. En los últimos años esta situación ha cambiado, ya que el Presidente Rafael Correa ha podido cumplir con su mandato de forma regular, actualmente se encuentra 8 años en el poder, en los cuales el Ecuador ha retomado su estabilidad política (El Mercurio, 2013).

En lo que a Acuerdos Comerciales respecta Ecuador se encuentra al margen de firmar Tratados de Libre Comercio con la Unión Europea o Estados Unidos. Por otro lado, el ATPDEA también cumplió su período de vigencia (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2011). Sin embargo, Ecuador ha firmado acuerdos comerciales con otros países como Chile, Brasil, Belarus, Panamá, Indonesia, Catar, Francia, India, etc. (Ministerio de Comercio Exterior, 2014) que aunque al momento no represente potencias mundiales, algunos de ellos se encuentran dentro los denominados BRICs o EAGLEs, los cuales tienen los crecimientos económicos más pronunciados a nivel mundial y con miras a convertirse en las próximas potencias mundiales (BBVA, 2014).

Dentro de la política económica del Ecuador se encuentran las políticas monetaria, de rentas y fiscal (Centro de Estudios Fiscales, 2014 a). El Servicio de Renta Internas (SRI) es el encargado de determinar, recaudar y controlar los tributos para el Estado mediante el sistema tributario. Los principales impuestos que se deben cancelar en el Ecuador son:

- El Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- El Impuesto a la Renta
- El Impuesto a los consumos especiales (ICE)

El objetivo de estos impuestos es buscar la igualdad y justicia social, por lo cual este sistema busca primar los impuestos directos sobre los indirectos (Centro de Estudios Fiscales, 2014 b).

El gobierno actual ha incrementado algunas políticas proteccionistas que benefician a los productores locales de prendas de vestir y calzado, ya que gran cantidad de estos productos que se vendían en el Ecuador eran originarios de Brasil, Colombia, Perú o China, lo que causó que la producción local se vuelva poco competitiva frente a los precios con los que llegaban los productos chinos especialmente. A partir del 2008 se implementó esta medida de salvaguardia a los zapatos, desde entonces la industria del calzado en el Ecuador ha tomado fuerza siendo una de las que mayor cantidad de empleo genera en el país. Además de esto el gobierno ha efectuado programas de capacitación y ferias internacionales que han dado un mayor impulso a esta actividad (El Comercio, 2011).

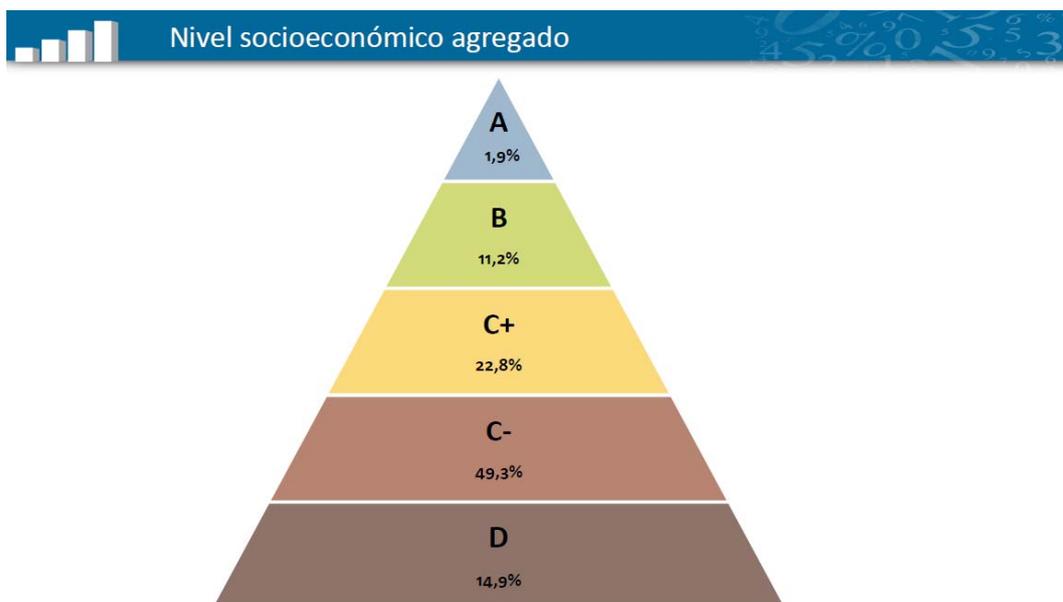
### **Entorno Social**

En los últimos años se han desarrollado varios proyectos en el Ecuador a fin de mejorar la situación social de la población ecuatoriana.

En lo que respecta a pobreza se ha visto resultados en comparación al 2008. La disminución del porcentaje de personas que se encontraban en extrema pobreza es del 20%, ahora estas personas se encuentran en el grupo de pobreza moderada y el 40% de las personas que se encontraban en este estado lo superaron y ahora se encuentran dentro del grupo de “no pobres” (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2013).

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos podemos ver que los estratos socioeconómicos se dividen en 5 grupos, de los cuales el 1,9% de la población se encuentran en el estrato superior (A), el 11,2% corresponde al estrato B, el 22,8% es C+, el 49,3% C- y el 14,9% es D (INEC, 2011)

## Porcentajes de Nivel Socioeconómico Agregado



En cuanto al analfabetismo en la población ecuatoriana de más de 15 años de edad se puede observar una reducción del 9% al 6,8% del año 2001 al 2010, el año en el que se realizó el último censo poblacional. El objetivo del gobierno es reducir el analfabetismo hasta el 4%, para lo cual ha implementado el proyecto de Educación Básica para Jóvenes y Adultos (EBJA), el cual tiene tres diferentes metodologías que son:

- Yo si puedo
- Manuel Saenz
- Dolores Cacuango

Cada una de estas metodologías tiene un lugar geográfico de aplicación, objetivo, y contenido diferente.

El objetivo principal de este proyecto es alfabetizar a un total de 278.742 personas hasta septiembre del 2013, con una inversión de USD 68 684.257 (Ministerio de Educación, 2014).

Además se han implementado programas para mejorar el vivir de toda la población del Ecuador, como los siguientes:

- Estrategia Nacional Intersectorial de Planificación Familiar y Prevención del Embarazo en Adolescentes (ENIPLA)
- Estrategia Acción Nutrición
- Estrategia Nacional de Primera Infancia
- Proyecto de Coordinación Intersectorial para el Buen Vivir Rural

(Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2014)

### **Entorno Tecnológico**

Según el Foro Económico Mundial el Ecuador se encuentra en el puesto 91 de 144 países a nivel mundial, en lo que a aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones respecta. Esto muestra un ascenso de 5 posiciones en comparación con el 2012 (El Comercio, 2013).

El Estado destina el 0,55% del PIB anual a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, este porcentaje corresponde a 148,7 millones de dólares los cuales se invierten en su mayoría en becas, difusión y promociones de saberes (El Comercio, 2013 b).

Actualmente el Ecuador se encuentra negociando convenios internacionales sobre ciencia y tecnología. En el mes de octubre de 2013, el Presidente Rafael Correa recorrió Rusia, Bielorusia y Francia, países en los que visitó sus parques tecnológicos, los cuales son el ejemplo de lo que se quiere lograr con Yachay en Ecuador (Andes, 2013).

Con respecto a tecnología en la fabricación de prendas de vestir y calzado en los últimos años las salvaguardias impuestas por el gobierno han permitido que los productores de estos artículos tengan el suficiente capital para invertir en tecnología de punta para la fabricación de estos productos (El Comercio, 2011).

En Abril del 2013 se realizó una de las ferias de proveedores textiles más grande del Ecuador. En esta feria participaron proveedores de 14 países, entre los cuales estuvieron Japón y Alemania, quienes presentaron al país

maquinaria de última tecnología para la elaboración de prendas de vestir y calzado (El Hoy, 2013).

### **Entorno Legal**

Según el informe Doing Business 2013 publicado por The International Finance Corporation del Banco Mundial, Ecuador es un país donde es difícil realizar negocios, ya que comparado con nuestros países vecinos, en Ecuador se necesita alrededor de 2 meses para crear una empresa mientras que en estos solo se necesita de un mes (Instituto Ecuatoriano de Economía Política, 2013).

Dentro de los requisitos legales que se deben cumplir para crear una empresa en el Ecuador se encuentran los siguientes:

14. Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías
15. Elaboración de estatutos para la empresa
16. Abrir una cuenta donde se realiza la Integración del Capital
17. Realizar la Escritura de la Constitución de la Compañía
18. Aprobación del estatuto en la Superintendencia de Compañías
19. Publicación del extracto de la resolución en un periódico de circulación nacional
20. Obtención de permisos municipales (patente municipal y certificado de cumplimiento de obligaciones)
21. Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil
22. Definición del representante legal de la compañía
23. Obtención de los documentos habilitantes
24. Inscripción del nombramiento del representante de la compañía
25. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
26. Obtención de la carta para el banco donde se abrió la cuenta de la empresa

(Cuida tu Futuro, 2013)

ANEXO 2

Modelos de Productos a Comercializarse



## ANEXO 3

### Datos importantes de los expertos a los cuales se entrevistó

#### Lucía Romero

Lucía Romero es una emprendedora que decidió iniciar con su propia academia de baile al darse cuenta que en el Ecuador y sobre todo en Quito no había este tipo de instituciones donde las personas puedan tomar clases de baile. Ella cuenta que solamente existían escuelas de baile dirigidas a extranjeros (L. Romero, comunicación personal, Mayo 23, 2013).

Ahora es la directora del proyecto "Tropical Dance lleva Ecuador al mundo", mediante el cual se ha formado desde el 2006 equipos de competencia que han representado al país a nivel nacional e internacional, además es la promotora del evento internacional Ecuador Salsa Congress desde el 2010 (Tropical Dance, 2008).

#### Hugo Osorio

Es un joven colombiano de 27 años de edad que empezó a bailar desde los 13 años de edad al participar en los intercolegiales de salsa en Cali, lugar donde nació.

Fue convocado por Swing Latino, una de las academias más importante del mundo, para formar parte de su elenco. Con esta academia viajó a Estados Unidos, Venezuela, China y Francia.

Hace 4 años vino a Ecuador con el fin de emprender en su propio negocio y montó la academia de baile Estudio Nacional de Baile. Junto a su equipo de bailarines han conseguido grandes éxitos como:

- Segundo lugar en el Salsa Open de Puerto Rico 2012
- Tercer lugar en el Festival de Cali 2012
- Cuarto lugar Categoría Cabaret en el World Latin Dance Cup 2011

- Segundo lugar Categoría Cabaret en el World Latin Dance Cup 2012
- Segundo lugar Categoría sin acrobacias en el World Latin Dance Cup 2013

(H. Osorio, comunicación personal, Marzo 29, 2014)

### **Enrique Gaitán**

Enrique Gaitán, más conocido en el medio como Kike Gaitán, comenzó a bailar a la corta edad de 3 años.

Ha sido instruido y capacitado como bailarín, instructor de baile y coreógrafo certificado.

Ha compartido escenario con grandes artistas y además de ser un reconocido bailarín también tiene un título de Licenciado en Publicidad.

Llegó al Ecuador en el 2001, donde junto con Lucía Romero abrieron la academia de baile Tropical Dance.

En la actualidad posee su propia academia de baile llamada Estudio de Baile Kike Gaitán, la cual este año cumple 2 años desde su apertura.

### **Carmen Gaibor propietaria de Confecciones Mejía**

Carmen Gaibor junto con su esposo son los propietarios de Confecciones Mejía. Esta pequeña empresa es una de las pocas empresas artesanales que confeccionan zapatos de baile en el Ecuador.

Su empresa comenzó hace nueve años con la confección de zapatos de baile, desde ese entonces han mejorado la calidad de sus productos y al ser los únicos que fabrican estos en la ciudad de Quito tienen el control del mercado.

Confecciones Mejía comercializa sus zapatos a nivel de la ciudad de Quito y Guayaquil donde también se está desarrollando el baile, además existen personas que compran sus zapatos para llevarlos a comercializar en el exterior.

**Martha Brito propietaria de Martha Brito Rhor Studio Di Moda**

Martha Brito es reconocida dentro del círculo de bailarines por ser una de las diseñadoras más creativas y con buena técnica de confección de vestuarios de baile.

Actualmente Martha cuenta con la maquinaria especial para realizar la confección de este tipo de vestidos, además que tiene la facilidad de realizar diseños exclusivos en telas y crear vestimentas únicas para cada bailarín.

Martha Brito conoce muy bien acerca de estilos de baile y como se debe diseñar y confeccionar cada vestuario dependiendo del uso que se le vaya a dar.

## ANEXO 4

### Encuesta

Esta encuesta se realiza con fines académicos y los resultados obtenidos serán utilizados para investigaciones de tipo estudiantil.

Nombre\_\_\_\_\_

Teléfono\_\_\_\_\_

Sexo\_\_\_\_\_

Edad\_\_\_\_\_

Nombre academia o Gimnasio\_\_\_\_\_

1. Nombre de la academia de baile a la que asiste

---

2. ¿Cuántas veces a la semana asiste a su academia de baile?

5 veces por semana	3 veces por semana	1 vez por semana	Otro ¿Cuántas veces?

3. ¿Qué es lo más importante para usted al realizar esta actividad? Seleccione una de las siguientes opciones.

Aprender a bailar\_\_\_\_\_

Diversión\_\_\_\_\_

Mantener o bajar de peso\_\_\_\_\_

Pasatiempo\_\_\_\_\_

Adquirir conocimientos profesionales\_\_\_\_\_

Otro motivo ¿Cuál?\_\_\_\_\_

4. ¿Considera necesario utilizar artículos especializados (zapatos o ropa) al momento de realizar esta actividad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Adquiere usted artículos especializados para realizar esta actividad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO, continúe con la pregunta 7.

6. ¿Dónde adquirió estos productos?

Tienda de baile \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Catálogo \_\_\_\_\_

Tienda deportiva \_\_\_\_\_

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Cree que hace falta lugares donde se comercialicen productos de baile?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Dónde le gustaría encontrar estos productos? Califique cada opción en la escala de 5 al 1, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante.

Tienda \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Catálogo \_\_\_\_\_

Dentro de una tienda deportiva \_\_\_\_\_

En los gimnasios o academias \_\_\_\_\_

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Compraría productos especializados (zapatos o ropa) para realizar este tipo de actividades?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Qué productos se deberían ofrecer en una tienda especializada de baile?

Ropa\_\_\_\_\_

Zapatos\_\_\_\_\_

Vestuarios\_\_\_\_\_

Maquillaje\_\_\_\_\_

Accesorios\_\_\_\_\_

Otros ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

11. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de esta tienda?

Redes sociales\_\_\_\_\_

Radio\_\_\_\_\_

Televisión\_\_\_\_\_

Prensa\_\_\_\_\_

Publicidad en el lugar en el cual realizas esta actividad\_\_\_\_\_

Otro ¿Cuál?\_\_\_\_\_

12. ¿Cuánto pagaría usted por los siguientes productos?

Blusa y Pantalón de entrenamiento\_\_\_\_\_

Zapatos de entrenamiento\_\_\_\_\_

Vestuario de baile\_\_\_\_\_

Zapatos para presentación\_\_\_\_\_

13. ¿Usted preferiría comprar o alquilar un vestuario para presentaciones?

Comprar\_\_\_\_\_

Alquilar\_\_\_\_\_

Gracias por su ayuda.

## ANEXO 5

### Cálculo Muestra

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \hat{p} \hat{q}}$$

(Galindo, E., 2006, pág. 386)

Datos para cálculo de la muestra

<b>Z</b>	1,96
<b>α</b>	0,05
<b>1-α</b>	0,95
<b>p</b>	0,5
<b>q</b>	0,5
<b>N</b>	4928
<b>E</b>	0,05

Se define un error de 5%, el total de la población es 4928, con estos datos se obtuvo una muestra de 356 encuestas.

## ANEXO 6

## Proforma del plan de medios

## Mailing



**A S E S**  
PUBLICIDAD & EVENTOS

## PROPUESTA COMERCIAL E-MAIL MARKETING

## SERVICIO DE E-MAIL MARKETING:

E-mail marketing es una forma de marketing directo que utiliza el correo electrónico como medio de comunicación comercial o comunicación de mensajes a una audiencia específica. En su sentido más amplio, cada e-mail enviado a un actual o potencial cliente podría ser considerado e-mail marketing.

## OBJETIVOS DE LOS ENVÍOS

- Afianzar la relación comercial con sus clientes y fomentar la fidelidad de los mismos.
- Contactar nuevos clientes e incentivar a los actuales a establecer una nueva relación comercial o venta inmediata.
- Posicionamiento de MARCA.
- En el caso de Agencias de Publicidad, el e-mail marketing es un plus a sus clientes en la promoción de productos, imagen y posicionamiento de marcas.
- Disminuir costos en impresión y/o volanteo.

## PAQUETE ÚNICO POR TEMPORADA:

## 1.- BASE DATOS 450.000 CORREOS ELECTRÓNICOS (PICHINCHA)

NUMERO DE ENVIOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	\$100	\$100
2	\$90	\$180
3	\$80	\$240
4	GRATIS	\$240

## 2.- BASE DATOS 2'600.000 CORREOS ELECTRÓNICOS (Nivel Nacional – PICHINCHA, GUAYAS, AZUAY, MANTA, ESMERALDAS)

NUMERO DE ENVIOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	\$250	\$250

\* Los precios no incluyen IVA

\*Valor de arte promocional \$50,00+IVA.



**A S E S**  
PUBLICIDAD & EVENTOS

**NUESTRAS BASES DE DATOS CONTIENEN:**

- Gerentes generales, gerentes RRHH, Gerentes Comerciales, Gerentes de Operaciones, Gerentes de Marketing, Jefes de Ventas, Divisiones Departamentales. Cuentas de correo personales (Hotmail, yahoo, gmail, live, etc.) Empresarios en general, correos empresariales e institucionales, Policía Nacional, FFAA. Ministerios y entidades públicas y privadas. Todos los contactos estratégicamente segmentados para dar efectividad a su giro de negocio.

**PROCESO:**

- Bajo un acuerdo (contrato) entre Usted y nuestra Empresa, se diseña el arte promocional bajo las instrucciones del cliente con opción a 2 cambios en el diseño, cada cambio adicional tendrá un valor extra que se lo establece bajo mutuo acuerdo. Este arte será el promocional a enviar.
- Aprobado el arte por el usuario que contrata este servicio hacemos el envío correspondiente según el paquete seleccionado por el usuario.
- El Cliente puede entregar su envío promocional previamente diseñado.
- Con aprobación del arte o la entrega del mismo por el contratante, nuestra empresa hará los envíos masivos (e-mail marketing) de acuerdo al paquete seleccionado y en las fechas solicitadas por el Cliente.

Esperando tener una respuesta favorable a la presente propuesta, me despido de usted con mis altos sentimientos de consideración y estima.

Cordialmente,

Francisco López Viteri  
**CUENTAS CLAVES ASES PUBLICIDAD**  
 Teléfonos: (02) 225 1701 / 099 286 8928  
[publi\\_ases@hotmail.com](mailto:publi_ases@hotmail.com)

## Redes Sociales

**AMDB**  
**AMDB ECUADOR**

Inversión Mensual			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Facebook</b>			
Desarrollo: Diseño	1	\$ 125	\$ 125
<b>Pauta</b>			
Facebook Ads	1	\$ 25	\$ 25
<b>Community Manager</b>			
Planificación + Posteos + Respuesta	1	\$ 100	\$ 100
<b>TOTAL:</b>			<b>\$250,00</b>

ADWORDS  
QUALIFIED  
INDIVIDUAL  
Google

 iab.

## Auspicio Ecuador Salsa Congress



## Publicidad del evento

Publicite su marca de acuerdo a sus necesidades y presupuesto

	BRONCE 3 000,00	PLATA 6 000,00	ORO 9 000,00
<b>Materia publicitaria</b>			
50 000 postales distribución internacional			X
10 000 programas de mano Internacional (4 Congresos más grandes del mundo)			X
50 000 postales distribución nacional	X	X	X
100 000 volantes	X	X	X
10 000 afiches	X	X	X
2 520 entradas para evento privado			X
10 gigantografías del evento (Inclusión logo del auspiciante)	X	X	X
1 gigantografía con logos de auspiciantes para fotos y ruedas de prensa		X	X
<b>Página web</b>			
Banner página inicial			X
Banner página de auspiciantes	X	X	X
Link a página de auspiciantes	X	X	X
<b>Mailing</b>			
250 000 contactos (antes, durante y después)	X	X	X
<b>Redes sociales</b>			
Envío de información por facebook y tweeter a más de 100 000 contactos	X	X	X
Incluir publicidad del evento en facebook		X	X
<b>Locaciones del evento</b>			
<b>Hotel Hilton Cajón</b>			
Banner en mesa de información y entrada a talleres		X	X
Salón principal de talleres	X	X	X
<b>Teatro Universitario</b>			
Banner en el hall de entrada al Teatro	X	X	X
Sampling en los corredores del Teatro		X	X
<b>Menciones de su marca (todos los días del show)</b>			
Inicio	X	X	X
Medio		X	X
Fin	X	X	X



## Publicidad del evento

### Presencia de su marca

Pasará por pantalla gigante / Publicidad al interior del evento			
Comercial		X	X
Entrega de copas ganadores del Congreso			
Primer lugar			X
Segundo lugar		X	
Tercer lugar	X		
Diplomas			
a todos los concursantes	X	X	X
5 000 Programas de mano del evento			
Parte frontal			X
Parte posterior	X	X	
Stand			
En los corredores del lugar del evento		X	X
<b>Publicidad en medios</b>			
Publicidad en TV nacional			
15 días antes			X
Menciones por radio			
Un mes antes	1 radio	2 radios	3 radios
Publicidad en cines			
Un mes antes		X	X
Pantallas en avenidas			
Un mes antes		X	X
<b>Otros medios</b>			
Entradas al evento			
16 entradas para viernes, sábado y domingo			X
12 entradas para evento viernes y sábado		X	
6 entradas evento sábado	X		
Usuarios líderes			
Directores e instructores de Tropical Dance			manga
Promotores, jueces y bailarines Internacionales Invitados			manga
Equipo de competencia de Tropical Dance			manga

## PROFORMA E&amp;S

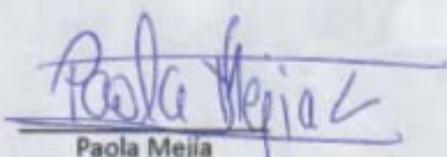
## Evento Apertura



**COTIZACIÓN EVENTO ESENCIA**  
 Urb. Los Chillos, Calle Anturios No. 869  
 Teléfono: 6010761  
 Sangolquí - Ecuador

Detalle	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
Alquiler sillas para 50 personas	50	\$ 0,20	\$ 10,00
Alquiler mesas	12	\$ 1,15	\$ 13,80
Alquiler manteles	10	\$ 0,44	\$ 4,40
Bocaditos para 50 personas	50	\$ 5,50	\$ 275,00
Bebidas para 50 personas	50	\$ 4,50	\$ 225,00
Iluminación	1	\$ 107,50	\$ 107,50
Sistema de Audio	1	\$ 132,00	\$ 132,00
Invitaciones	50	\$ 1,76	\$ 88,00
Decoración	1	\$ 132,00	\$ 132,00
Modelos y Bailarines	10	\$ 35,20	\$ 352,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 1.339,70</b>
<b>IVA</b>			<b>\$ 160,76</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.500,46</b>

Nota: Validez de la proforma 8 días laborables.  
 Forma de pago: A convenir



**Paola Mejía**  
 Cordinadora

## ANEXO 7

## Costo Sistema Groobix

The screenshot displays the Groobix website interface. The browser address bar shows the URL: <https://app.groobix.com/groobix/listVirtualDatabase.do>. The page title is "Planes 10 Usuarios". The main content area lists three pricing options for 10 users:

Plan	Incluye:	Precio	Botón
<b>Groobix 10 - Pago de 3 meses con 25% de descuento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Todas las aplicaciones en Groobix!</li> <li>• 10 Usuarios</li> <li>• 10 Gbytes para Documentos</li> <li>• 2000 emails para email marketing por mes</li> </ul>	Oferta Especial US\$ 129 <sup>37</sup>	Contratar
<b>Groobix 10 - Pago de 1 año al 30% de descuento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Todas las aplicaciones en Groobix!</li> <li>• 10 Usuarios</li> <li>• 10 Gbytes para Documentos</li> <li>• 2000 emails para email marketing por mes</li> </ul>	US\$ 483	Contratar
<b>Groobix 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Todas las aplicaciones en Groobix!</li> <li>• 10 Usuarios</li> <li>• 10 Gbytes para Documentos</li> <li>• 2000 emails para email marketing por mes</li> </ul>	US\$ 57.00 / mes	Contratar

At the bottom of the page, a note states: "Todos los planes incluyen: Registros ilimitados, Seguridad SSL (la misma que usan los bancos), backups diarios en nuestros servidores, backup diario a tu propio computador, y todas las aplicaciones actuales y futuras de Groobix".

## ANEXO 8

## Proforma Equipos

OPCION	DESCRIPCION	PRECIO UNIT	TOTAL SIN IVA	TOTAL USD INCLUYE IVA
<b>OPCION 1</b>				
1	CAJA REGISTRADORA	\$ 790,00	\$ 790,00	\$ 884,80
	Marca: Sam4's			
	Modelo: ER-350II			
	Capacidad de productos: 300			
	 <p><b>CAJA REGISTRADORA SAM4's</b></p> <p>ER-350II</p> <p>300 Items Impresora Matricial de golpe Papel Químico, 1 Cliente y para auditoría Ingresos / Egresos de ventas Fondo de caja chica Detalle de pago</p>			
	<b>INCLUYE INSTALACION Y CAPACITACION EN QUITO</b>			
<b>OPCIONALES PARA CAJA REGISTRADORA MODELO ER-655II</b>				
1	LECTOR DE CODIGO DE BARRAS PARA REGISTRADORA	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 235,20
	Marca: Honeywell			
				
1	PAQUETE DE ROLLOS DE PAPEL CON COPIA	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 8,40
	INCLUYE 5 ROLLOS DE PAPEL			
<b>GARANTIA:</b>				
DOCE MESES CONTRA DEFECTO DE FABRICA				
<b>FORMA DE PAGO:</b>				
CONTADO CONTRA ENTREGA // TRANSFERENCIA				
<b>TIEMPO DE ENTREGA DE LOS EQUIPOS:</b>				
INMEDIATA SALVO PEDIDO INTERMEDIO HASTA LA FECHA DE SU ORDEN				
<b>TIEMPO DE INSTALACION Y CAPACITACION DE LAS REGISTRADORAS:</b>				
DE 4 A 5 HORAS APROXIMADAMENTE				
<b>PROFORMA VALIDA:</b>				
90 DIAS PRORROGABLES PREVIA CONSULTA				
<b>INFORMACION ADICIONAL</b>				
ventas@casapazmino.com.ec			ATENTAMENTE	
2557461 ext109 2557523 0995286785			LCDO. JOSÉ LUIS PAZMIÑO	
			GERENTE NACIONAL DE VENTAS	
<b>www.casapazmino.com.ec</b>				

MATRIZ: QUITO

DIRECCION: AV. CORUÑA 1123 Y COLON

TELEFONOS: 2503398 / 2504675 /2557512

HORARIO: LUNES A VIERNES

SABADOS

8:30 A 18:00

9:00 A 13:00



## PROFORMA

Cliente: **VIVIANA BAEZ**

Atencion: Viviana Baez

Ciudad: Quito

Dirección: Las Minas y Gonzalo Pizarro

Mail: [vivi-baez@hotmail.com](mailto:vivi-baez@hotmail.com)

TELEFONO: 0987147355

FECHA: 14/07/2014

VENDEDOR: DIEGO SUÁREZ

PROFORMA: D-1136

## CAJAS REGISTRADORAS AUTORIZADA POR EL SRI

🔍 Zoom



Coloque el puntero sobre la imagen

## FENDER PASSPORT® 300 PRO, BLACK, 120V US

Passport® 300 PRO, Black, 120V US

En cualquier momento y en cualquier lugar que necesita un gran sonido con gran nitidez y comodidad, hay un sistema Passport® PRO de Fender® más adecuada para usted. Echa un vistazo de cerca y escuchar, y sabemos que usted estará de acuerdo en que Passport se le coloca ahora como nunca antes. Los modelos PRO son el último paso en la evolución continua de Passport en lo mejor en soluciones portátiles de PA, manteniendo lo mejor de generaciones anteriores de Passport y la adición de nuevas características y funcionalidad mejorada para que los sistemas de pasaporte son ideales para lo que su aplicación puede ser - la educación, deportivos y de culto eventos, reuniones, seminarios y presentaciones; conciertos en fiestas, clubes y cafés pequeños. Pasaporte El canal seis-300 PRO toma su predecesor, el Passport PD-250, a un nivel superior con 300 vatios de potencia (frente a 250 vatios), sub-out jack para un suministro de corriente externo sub-woofer, menor peso (un completo 12 lbs. ligero que el pasaporte anterior 250 del sistema), las pequeñas dimensiones físicas, alimentación fantasma y un sistema de altavoces rediseñado con mayor claridad.

[Enviar correo electrónico a un amigo](#)  
[Sea el primero en opinar sobre este producto](#)

Disponibilidad: **En existencia**

**\$1,006.23**

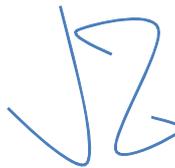
Cantidad:

 **AÑADIR AL CARRO**



## ANEXO 9

## Proforma Adecuaciones

<b>PRESUPUESTO REMODELACION ESENCIA</b>					
	<b>RUBROS</b>	<b>Unidad</b>	<b>cantidad</b>	<b>V/Unitario</b>	<b>V/total</b>
1	Piso (instalacion - porcelanato)	m2	60	45	2.700,00
2	Ceramica (area sshh)	m2	15	30	450,00
3	Pintura tumbado	m2	60	5	300,00
4	Pintura Paredes	m2	100	5,2	520,00
5	Meson de Granito	ml	4	220	880,00
6	Tumbado Gypsum	m2	60	25	1.500,00
7	Iluminacion (ojos de buey - lamparas)	ptos	30	50	1.500,00
8	Inodoro	U	1	300	300,00
9	Lavamanos	U	1	100	100,00
10	Griferia	U	1	80	80,00
11	Mobiliario de exhibición	U	5	300	1.500,00
12	Mamparas de vidrio	U	4	300	1.200,00
13	Puertas tipo 1	U	2	150	300,00
14	Tomacorrientes	ptos	8	25	200,00
15	Mamposteria Interna	m2	12	20	240,00
16	Enlucidos	m2	24	10	240,00
17	Cerraduras - Puertas tipo1	U	2	30	60,00
18	Counter	U	1	800,00	800,00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>12.870,00</b>
IMPUETO AL VALOR AGREGADO 12%					1.544,40
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>					<b>14.414,40</b>
					
<b>Arq. José Eduardo Travez</b>					
Licencia Profesional X-053					

## ANEXO 10

### Ley de Compañías

#### 4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

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

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercitarán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique ingerencia en la administración;

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

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

## ANEXO 11

## Proforma Activos Fijos

			
CLIENTE : Viviana Baez FECHA: QUITO, 21/07/2014			
CNT.	DETALLE	V. UNIT	V. TOTAL
1	ARCHIVADOR METALICO DE 4 GAVETAS EN PINTURA ELECTROESTATICA CON UNA SEGURIDAD PARA LOS 4 CAJONES 	\$ 135,00	\$ 135,00
3	SILLA GRAFOS 	\$ 60,00	\$ 180,00
1	ESTACIÓN ROMA MIXTA 	\$ 200,00	\$ 200,00
		SUBTOTAL	\$ 515,00
		IVA	0,00
		TOTAL	\$ 515,00
Nota : es Iva 0% porque somos artesanos calificados		<b>Precios de contado</b>	
<b>Selene Alcivar</b> <b>Ejecutiva de Ventas</b> <b>Ecomuebles</b> Telf: 22545-735 Telefax: 22558-454 Cel: 0992632998		<b>Selene Alcivar</b> <b>Ejecutiva de Ventas</b> <b>MULTIMUEBLES</b> Telf: 2222-748 Telefax: 2557566 Cel: 0992632998	

## ANEXO 12

### Punto de Equilibrio Unidades

PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES							
PRODUCTOS	PVP	PORCENTAJE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Zapatillas de Ballet	\$ 19,99	15%	730	743	803	854	919
Zapatos de Jazz	\$ 50,00	4%	76	77	83	89	95
Zapatos de Tacón	\$ 60,00	11%	180	183	198	211	227
Pantalones	\$ 39,99	27%	635	647	699	743	800
Blusas	\$ 29,99	27%	847	862	932	991	1067
Trusas	\$ 24,99	4%	151	154	167	177	191
Vestuarios	\$ 80,00	12%	139	141	152	162	174

## ANEXO 13

## Tabla de amortización

Tabla de Amortización					
PERIODO	SALDO INICIAL	INTERES	ABONO CAP	CUOTA	SALDO FINAL
0					21.161,33
1	21.161,33	264,52	\$ 761,53	\$ 1.026,04	20.399,81
2	20.399,81	255,00	\$ 771,04	\$ 1.026,04	19.628,76
3	19.628,76	245,36	\$ 780,68	\$ 1.026,04	18.848,08
4	18.848,08	235,60	\$ 790,44	\$ 1.026,04	18.057,64
5	18.057,64	225,72	\$ 800,32	\$ 1.026,04	17.257,32
6	17.257,32	215,72	\$ 810,33	\$ 1.026,04	16.446,99
7	16.446,99	205,59	\$ 820,45	\$ 1.026,04	15.626,54
8	15.626,54	195,33	\$ 830,71	\$ 1.026,04	14.795,83
9	14.795,83	184,95	\$ 841,09	\$ 1.026,04	13.954,73
10	13.954,73	174,43	\$ 851,61	\$ 1.026,04	13.103,12
11	13.103,12	163,79	\$ 862,25	\$ 1.026,04	12.240,87
12	12.240,87	153,01	\$ 873,03	\$ 1.026,04	11.367,84
13	11.367,84	142,10	\$ 883,94	\$ 1.026,04	10.483,90
14	10.483,90	131,05	\$ 894,99	\$ 1.026,04	9.588,90
15	9.588,90	119,86	\$ 906,18	\$ 1.026,04	8.682,72
16	8.682,72	108,53	\$ 917,51	\$ 1.026,04	7.765,21
17	7.765,21	97,07	\$ 928,98	\$ 1.026,04	6.836,24
18	6.836,24	85,45	\$ 940,59	\$ 1.026,04	5.895,65
19	5.895,65	73,70	\$ 952,35	\$ 1.026,04	4.943,30
20	4.943,30	61,79	\$ 964,25	\$ 1.026,04	3.979,05
21	3.979,05	49,74	\$ 976,30	\$ 1.026,04	3.002,75
22	3.002,75	37,53	\$ 988,51	\$ 1.026,04	2.014,24
23	2.014,24	25,18	\$ 1.000,86	\$ 1.026,04	1.013,37
24	1.013,37	12,67	\$ 1.013,37	\$ 1.026,04	(0,00)

## ANEXO 14

## Inversión Inicial

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
<b>CAJA, BANCOS</b>			<b>\$ 28.377,58</b>
Capital de Trabajo			\$ 28.377,58
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			<b>\$ 3.084,23</b>
Computadoras escritorio	1	\$ 630,00	\$ 630,00
Sistema de Audio	1	\$ 1.006,23	\$ 1.006,23
Impresora Matricial punto de venta	1	\$ 279,00	\$ 279,00
Teléfono	1	\$ 49,00	\$ 49,00
Caja registradora	1	\$ 884,80	\$ 884,80
Lector óptico de código de barras	1	\$ 235,20	\$ 235,20
<b>SOFTWARE</b>			<b>\$ 483,00</b>
Sistema de Facturación	1	\$ 483,00	\$ 483,00
<b>MUEBLES, ENSERES (muebles tienda)</b>			<b>\$ 3.091,00</b>
Archivador	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Counter	1	\$ 896,00	\$ 896,00
Mesa y Sillas	1	\$ 380,00	\$ 380,00
Mobiliario de Exhibición	5	\$ 336,00	\$ 1.680,00
<b>CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES</b>			<b>\$ 11.838,40</b>
Piso (instalacion - porcelanato)	60	\$ 50,40	\$ 3.024,00
Ceramica (area sshh)	15	\$ 33,60	\$ 504,00
Pintura tumbado	60	\$ 5,60	\$ 336,00
Pintura Paredes	100	\$ 5,82	\$ 582,40
Mesón de Granito	4	\$ 246,40	\$ 985,60
Tumbado Gypsum	60	\$ 28,00	\$ 1.680,00
Iluminacion (ojos de buey - lampara)	30	\$ 56,00	\$ 1.680,00
Mamparas de vidrio	4	\$ 336,00	\$ 1.344,00
Puertas tipo 1	2	\$ 168,00	\$ 336,00
Mamposteria Interna	12	\$ 22,40	\$ 268,80
Enlucidos	24	\$ 11,20	\$ 268,80
Tomacorrientes	8	\$ 28,00	\$ 224,00
Cerraduras - Puertas tipo1	2	\$ 33,60	\$ 67,20
Inodoro	1	\$ 336,00	\$ 336,00
Lavamanos	1	\$ 112,00	\$ 112,00
Grifería	1	\$ 89,60	\$ 89,60
<b>INVENTARIO INICIAL</b>			<b>\$ 3.413,53</b>
<b>CONSTITUCIÓN</b>			<b>\$ 2.615,59</b>
Constitución Empresa	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Registro de Marca	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Seguro	1	\$ 215,59	\$ 215,59
Permisos Municipales	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 52.903,33</b>

## ANEXO 15

## Estado de Resultados Esperado Apalancado

Estado de Resultados - Apalancado Esperado					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 76.846,80	\$ 154.809,74	\$ 181.995,52	\$ 213.438,71	\$ 250.591,79
Costo de Ventas MP	\$ 31.896,94	\$ 63.228,98	\$ 73.258,34	\$ 84.667,63	\$ 97.973,32
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 44.949,87</b>	<b>\$ 91.580,76</b>	<b>\$ 108.737,18</b>	<b>\$ 128.771,09</b>	<b>\$ 152.618,46</b>
Sueldos y salarios	\$ 29.245,12	\$ 39.296,22	\$ 44.055,12	\$ 49.398,93	\$ 55.458,89
Depreciaciones	\$ 2.521,02	\$ 2.521,02	\$ 2.627,97	\$ 2.255,39	\$ 2.255,39
Amortización	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Seguro de Incendios	\$ 58,80	\$ 61,74	\$ 64,83	\$ 68,07	\$ 71,47
Seguro de Robo	\$ 156,79	\$ 164,63	\$ 172,86	\$ 181,50	\$ 190,58
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.394,00	\$ 2.513,70	\$ 2.639,39	\$ 2.771,35
Promoción y publicidad	\$ 9.220,00	\$ 6.779,00	\$ 7.545,95	\$ 8.121,25	\$ 8.905,31
Gastos Tajeta de Crédito	\$ 4.303,42	\$ 8.669,35	\$ 10.191,75	\$ 11.952,57	\$ 14.033,14
<b>UTILIDA OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>-\$ 9.455,00</b>	<b>\$ 24.775,09</b>	<b>\$ 34.330,29</b>	<b>\$ 46.588,52</b>	<b>\$ 61.019,57</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 3.778,52</b>	<b>\$ 1.417,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos intereses	\$ 3.778,52	\$ 1.417,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>UAI (Base Imponible)</b>	<b>-\$ 13.233,52</b>	<b>\$ 23.358,09</b>	<b>\$ 34.330,29</b>	<b>\$ 46.588,52</b>	<b>\$ 61.019,57</b>
Participación trabajadores	\$ 0,00	\$ 3.503,71	\$ 5.149,54	\$ 6.988,28	\$ 9.152,94
Impuestos	\$ 0,00	\$ 5.138,78	\$ 7.552,66	\$ 10.249,48	\$ 13.424,31
<b>UTILIDADES</b>	<b>-\$ 13.233,52</b>	<b>\$ 14.715,60</b>	<b>\$ 21.628,08</b>	<b>\$ 29.350,77</b>	<b>\$ 38.442,33</b>

### Estado de Resultados Optimista | Apalancado

Estado de Resultados - Apalancado Optimista					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 83.109,82	\$ 167.426,73	\$ 195.992,94	\$ 230.029,94	\$ 269.873,59
Costo de Ventas MP	\$ 31.817,19	\$ 63.070,91	\$ 72.742,33	\$ 84.147,16	\$ 97.286,45
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 51.292,62</b>	<b>\$ 104.355,82</b>	<b>\$ 123.250,61</b>	<b>\$ 145.882,78</b>	<b>\$ 172.587,15</b>
Sueldos y salarios	\$ 29.660,14	\$ 40.190,12	\$ 45.046,82	\$ 50.574,41	\$ 56.824,99
Depreciaciones	\$ 2.521,02	\$ 2.521,02	\$ 2.627,97	\$ 2.255,39	\$ 2.255,39
Amortización	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Seguro de Incendios	\$ 58,80	\$ 61,74	\$ 64,83	\$ 68,07	\$ 71,47
Seguro de Robo	\$ 156,79	\$ 164,63	\$ 172,86	\$ 181,50	\$ 190,58
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.394,00	\$ 2.513,70	\$ 2.639,39	\$ 2.771,35
Promoción y publicidad	\$ 9.220,00	\$ 6.779,00	\$ 7.545,95	\$ 8.121,25	\$ 8.905,31
Gastos Tajeta de Crédito	\$ 4.654,15	\$ 9.375,90	\$ 10.975,60	\$ 12.881,68	\$ 15.112,92
<b>UTILIDA OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>-\$ 3.877,99</b>	<b>\$ 35.949,70</b>	<b>\$ 47.068,16</b>	<b>\$ 61.595,63</b>	<b>\$ 78.542,37</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 2.518,61</b>	<b>\$ 944,51</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos intereses	\$ 2.518,61	\$ 944,51	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>UAI (Base Imponible)</b>	<b>-\$ 6.396,60</b>	<b>\$ 35.005,18</b>	<b>\$ 47.068,16</b>	<b>\$ 61.595,63</b>	<b>\$ 78.542,37</b>
Participación trabajadores	\$ 0,00	\$ 5.250,78	\$ 7.060,22	\$ 9.239,35	\$ 11.781,36
Impuestos	\$ 0,00	\$ 7.701,14	\$ 10.354,99	\$ 13.551,04	\$ 17.279,32
<b>UTILIDADES</b>	<b>-\$ 6.396,60</b>	<b>\$ 22.053,27</b>	<b>\$ 29.652,94</b>	<b>\$ 38.805,25</b>	<b>\$ 49.481,70</b>

### Estado de Resultados Pesimista Apalancado

Estado de Resultados - Apalancado Pesimista					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 70.814,33	\$ 142.657,17	\$ 167.404,35	\$ 196.208,10	\$ 230.826,44
Costo de Ventas MP	\$ 31.817,19	\$ 63.070,91	\$ 72.945,16	\$ 84.268,06	\$ 97.708,79
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 38.997,13</b>	<b>\$ 79.586,26</b>	<b>\$ 94.459,19</b>	<b>\$ 111.940,05</b>	<b>\$ 133.117,64</b>
Sueldos y salarios	\$ 28.845,37	\$ 38.435,22	\$ 43.021,35	\$ 48.178,16	\$ 54.058,54
Depreciaciones	\$ 2.521,02	\$ 2.521,02	\$ 2.627,97	\$ 2.255,39	\$ 2.255,39
Amortización	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Seguro de Incendios	\$ 58,80	\$ 61,74	\$ 64,83	\$ 68,07	\$ 71,47
Seguro de Robo	\$ 156,79	\$ 164,63	\$ 172,86	\$ 181,50	\$ 190,58
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.394,00	\$ 2.513,70	\$ 2.639,39	\$ 2.771,35
Promoción y publicidad	\$ 9.220,00	\$ 6.779,00	\$ 7.545,95	\$ 8.121,25	\$ 8.905,31
Gastos Tajeta de Crédito	\$ 3.965,60	\$ 7.988,80	\$ 9.374,64	\$ 10.987,65	\$ 12.926,28
<b>UTILIDA OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>-\$ 14.670,16</b>	<b>\$ 14.322,14</b>	<b>\$ 21.903,18</b>	<b>\$ 31.943,17</b>	<b>\$ 44.025,97</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 2.518,61</b>	<b>\$ 944,51</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos intereses	\$ 2.518,61	\$ 944,51	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>UAI (Base Imponible)</b>	<b>-\$ 17.188,77</b>	<b>\$ 13.377,62</b>	<b>\$ 21.903,18</b>	<b>\$ 31.943,17</b>	<b>\$ 44.025,97</b>
Participación trabajadores	\$ 0,00	\$ 2.006,64	\$ 3.285,48	\$ 4.791,48	\$ 6.603,90
Impuestos	\$ 0,00	\$ 2.943,08	\$ 4.818,70	\$ 7.027,50	\$ 9.685,71
<b>UTILIDADES</b>	<b>-\$ 17.188,77</b>	<b>\$ 8.427,90</b>	<b>\$ 13.799,00</b>	<b>\$ 20.124,20</b>	<b>\$ 27.736,36</b>

### Estado de Resultados Esperado Desapalancado

Estado de Resultados - Desapalancado Esperado					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 76.846,80	\$ 154.809,74	\$ 181.995,52	\$ 213.438,71	\$ 250.591,79
Costo de Ventas MP	\$ 31.896,94	\$ 63.228,98	\$ 73.258,34	\$ 84.667,63	\$ 97.973,32
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 44.949,87</b>	<b>\$ 91.580,76</b>	<b>\$ 108.737,18</b>	<b>\$ 128.771,09</b>	<b>\$ 152.618,46</b>
Sueldos y salarios	\$ 29.245,12	\$ 39.296,22	\$ 44.055,12	\$ 49.398,93	\$ 55.458,89
Depreciaciones	\$ 2.521,02	\$ 2.521,02	\$ 2.627,97	\$ 2.255,39	\$ 2.255,39
Amortización	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Seguro de Incendios	\$ 58,80	\$ 61,74	\$ 64,83	\$ 68,07	\$ 71,47
Seguro de Robo	\$ 156,79	\$ 164,63	\$ 172,86	\$ 181,50	\$ 190,58
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.394,00	\$ 2.513,70	\$ 2.639,39	\$ 2.771,35
Promoción y publicidad	\$ 9.220,00	\$ 6.779,00	\$ 7.545,95	\$ 8.121,25	\$ 8.905,31
Gastos Tajeta de Crédito	\$ 4.303,42	\$ 8.669,35	\$ 10.191,75	\$ 11.952,57	\$ 14.033,14
<b>UTILIDA OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>-\$ 9.455,00</b>	<b>\$ 24.775,09</b>	<b>\$ 34.330,29</b>	<b>\$ 46.588,52</b>	<b>\$ 61.019,57</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>UAI (Base Imponible)</b>	<b>-\$ 9.455,00</b>	<b>\$ 24.775,09</b>	<b>\$ 34.330,29</b>	<b>\$ 46.588,52</b>	<b>\$ 61.019,57</b>
Participación trabajadores	\$ 0,00	\$ 3.716,26	\$ 5.149,54	\$ 6.988,28	\$ 9.152,94
Impuestos	\$ 0,00	\$ 5.450,52	\$ 7.552,66	\$ 10.249,48	\$ 13.424,31
<b>UTILIDADES</b>	<b>-\$ 9.455,00</b>	<b>\$ 15.608,30</b>	<b>\$ 21.628,08</b>	<b>\$ 29.350,77</b>	<b>\$ 38.442,33</b>

### Estado de Resultados Optimista Desapalancado

Estado de Resultados - Desapalancado Optimista					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 83.109,82	\$ 167.426,73	\$ 195.992,94	\$ 230.029,94	\$ 269.873,59
Costo de Ventas MP	\$ 31.817,19	\$ 63.070,91	\$ 72.742,33	\$ 84.147,16	\$ 97.286,45
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 51.292,62</b>	<b>\$ 104.355,82</b>	<b>\$ 123.250,61</b>	<b>\$ 145.882,78</b>	<b>\$ 172.587,15</b>
Sueldos y salarios	\$ 29.660,14	\$ 40.190,12	\$ 45.046,82	\$ 50.574,41	\$ 56.824,99
Depreciaciones	\$ 2.521,02	\$ 2.521,02	\$ 2.627,97	\$ 2.255,39	\$ 2.255,39
Amortización	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Seguro de Incendios	\$ 58,80	\$ 61,74	\$ 64,83	\$ 68,07	\$ 71,47
Seguro de Robo	\$ 156,79	\$ 164,63	\$ 172,86	\$ 181,50	\$ 190,58
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.394,00	\$ 2.513,70	\$ 2.639,39	\$ 2.771,35
Promoción y publicidad	\$ 9.220,00	\$ 6.779,00	\$ 7.545,95	\$ 8.121,25	\$ 8.905,31
Gastos Tajeta de Crédito	\$ 4.654,15	\$ 9.375,90	\$ 10.975,60	\$ 12.881,68	\$ 15.112,92
<b>UTILIDA OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>-\$ 3.877,99</b>	<b>\$ 35.949,70</b>	<b>\$ 47.068,16</b>	<b>\$ 61.595,63</b>	<b>\$ 78.542,37</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>UAI (Base Imponible)</b>	<b>-\$ 3.877,99</b>	<b>\$ 35.949,70</b>	<b>\$ 47.068,16</b>	<b>\$ 61.595,63</b>	<b>\$ 78.542,37</b>
Participación trabajadores	\$ 0,00	\$ 5.392,45	\$ 7.060,22	\$ 9.239,35	\$ 11.781,36
Impuestos	\$ 0,00	\$ 7.908,93	\$ 10.354,99	\$ 13.551,04	\$ 17.279,32
<b>UTILIDADES</b>	<b>-\$ 3.877,99</b>	<b>\$ 22.648,31</b>	<b>\$ 29.652,94</b>	<b>\$ 38.805,25</b>	<b>\$ 49.481,70</b>

### Estado de Resultados Pesimista Apalancado

Estado de Resultados - Desapalancado Pesimista					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 70.814,33	\$ 142.657,17	\$ 167.404,35	\$ 196.208,10	\$ 230.826,44
Costo de Ventas MP	\$ 31.817,19	\$ 63.070,91	\$ 72.945,16	\$ 84.268,06	\$ 97.708,79
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 38.997,13</b>	<b>\$ 79.586,26</b>	<b>\$ 94.459,19</b>	<b>\$ 111.940,05</b>	<b>\$ 133.117,64</b>
Sueldos y salarios	\$ 28.845,37	\$ 38.435,22	\$ 43.021,35	\$ 48.178,16	\$ 54.058,54
Depreciaciones	\$ 2.521,02	\$ 2.521,02	\$ 2.627,97	\$ 2.255,39	\$ 2.255,39
Amortización	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72	\$ 619,72
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Seguro de Incendios	\$ 58,80	\$ 61,74	\$ 64,83	\$ 68,07	\$ 71,47
Seguro de Robo	\$ 156,79	\$ 164,63	\$ 172,86	\$ 181,50	\$ 190,58
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.394,00	\$ 2.513,70	\$ 2.639,39	\$ 2.771,35
Promoción y publicidad	\$ 9.220,00	\$ 6.779,00	\$ 7.545,95	\$ 8.121,25	\$ 8.905,31
Gastos Tajeta de Crédito	\$ 3.965,60	\$ 7.988,80	\$ 9.374,64	\$ 10.987,65	\$ 12.926,28
<b>UTILIDA OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>-\$ 14.670,16</b>	<b>\$ 14.322,14</b>	<b>\$ 21.903,18</b>	<b>\$ 31.943,17</b>	<b>\$ 44.025,97</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>UAI (Base Imponible)</b>	<b>-\$ 14.670,16</b>	<b>\$ 14.322,14</b>	<b>\$ 21.903,18</b>	<b>\$ 31.943,17</b>	<b>\$ 44.025,97</b>
Participación trabajadores	\$ 0,00	\$ 2.148,32	\$ 3.285,48	\$ 4.791,48	\$ 6.603,90
Impuestos	\$ 0,00	\$ 3.150,87	\$ 4.818,70	\$ 7.027,50	\$ 9.685,71
<b>UTILIDADES</b>	<b>-\$ 14.670,16</b>	<b>\$ 9.022,95</b>	<b>\$ 13.799,00</b>	<b>\$ 20.124,20</b>	<b>\$ 27.736,36</b>

## ANEXO 16

## Balance General Esperado Apalancado

Balance General Esperado Apalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 55.375,80	\$ 35.906,05	\$ 50.979,17	\$ 77.632,12	\$ 112.836,67	\$ 154.296,63
<b>Activos corrientes</b>	\$ 34.373,34	\$ 17.934,56	\$ 36.148,42	\$ 65.728,21	\$ 100.633,86	\$ 144.968,93
Efectivo	\$ 30.959,81	\$ 10.369,67	\$ 23.439,26	\$ 29.295,98	\$ 36.088,49	\$ 39.212,33
Excedente de efectivo	\$ -	\$ 3.078,13	\$ 6.177,35	\$ 28.858,65	\$ 55.743,73	\$ 100.311,49
CxC	\$ -	\$ 1.607,36	\$ 3.239,64	\$ 3.799,66	\$ 4.464,59	\$ 5.243,31
Inventarios	\$ 3.413,53	\$ 2.879,40	\$ 3.292,18	\$ 3.773,93	\$ 4.337,06	\$ 201,80
<b>Activos no corrientes</b>	\$ 21.002,46	\$ 17.971,49	\$ 14.830,75	\$ 11.903,92	\$ 12.202,81	\$ 9.327,70
Propiedad planta y equipo	\$ 17.903,87	\$ 15.492,61	\$ 12.971,60	\$ 10.664,48	\$ 11.583,09	\$ 9.327,70
Eq. Comp	\$ 2.974,47	\$ 2.056,15	\$ 1.028,08	\$ 213,90	\$ 1.072,95	\$ 483,00
Muebles	\$ 3.091,00	\$ 2.781,90	\$ 2.472,80	\$ 2.163,70	\$ 3.407,10	\$ 2.925,50
Intangibles	\$ 2.615,59	\$ 2.092,47	\$ 1.569,35	\$ 1.046,24	\$ 523,12	\$ -
Gastos de constitución	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59
Amortizacion acum GC	\$ -	\$ (523,12)	\$ (1.046,24)	\$ (1.569,35)	\$ (2.092,47)	\$ (2.615,59)
	\$ 483,00	\$ 386,40	\$ 289,80	\$ 193,20	\$ 96,60	\$ (0,00)
Software	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Amortizacion acum Software	\$ -	\$ (96,60)	\$ (193,20)	\$ (289,80)	\$ (386,40)	\$ (483,00)
<b>PASIVOS</b>	\$ 23.633,80	\$ 16.138,06	\$ 16.198,02	\$ 21.222,88	\$ 27.076,66	\$ 30.094,29
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 2.472,47	\$ 4.770,21	\$ 16.198,02	\$ 21.222,88	\$ 27.076,66	\$ 30.094,29
CxP proveedores	\$ 2.472,47	\$ 4.430,21	\$ 7.006,76	\$ 8.109,28	\$ 9.386,37	\$ 7.019,26
CxP Empleados	\$ -	\$ 340,00	\$ 374,00	\$ 411,40	\$ 452,54	\$ 497,79
CxP 15%	\$ -	\$ -	\$ 3.574,56	\$ 5.149,54	\$ 6.988,28	\$ 9.152,94
CxP SRI IR	\$ -	\$ -	\$ 5.242,69	\$ 7.552,66	\$ 10.249,48	\$ 13.424,31
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 21.161,33	\$ 11.367,84	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 21.161,33	\$ 11.367,84	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 31.742,00	\$ 19.767,99	\$ 34.781,16	\$ 56.409,24	\$ 85.760,01	\$ 124.202,34
Capital Suscrito	\$ 31.742,00	\$ 31.742,00	\$ 31.742,00	\$ 31.742,00	\$ 31.742,00	\$ 31.742,00
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ (11.974,01)	\$ 3.039,16	\$ 24.667,24	\$ 54.018,01	\$ 92.460,34

## Balance General Optimista Apalancado

Balance General Apalancado Optimista						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 55.361,09	\$ 41.465,43	\$ 67.714,32	\$ 102.960,78	\$ 148.438,32	\$ 205.636,79
<b>Activos corrientes</b>	\$ 34.358,63	\$ 23.493,94	\$ 52.883,57	\$ 91.056,86	\$ 136.235,51	\$ 196.309,09
Efectivo	\$ 30.953,63	\$ 10.442,13	\$ 27.734,08	\$ 34.183,62	\$ 41.824,27	\$ 49.672,36
Excedente de efectivo	\$ -	\$ 8.441,25	\$ 18.357,74	\$ 48.989,63	\$ 85.275,08	\$ 136.115,22
CxC	\$ -	\$ 1.738,36	\$ 3.503,67	\$ 4.104,15	\$ 4.796,65	\$ 5.606,65
Inventarios	\$ 3.405,00	\$ 2.872,20	\$ 3.288,08	\$ 3.779,46	\$ 4.339,52	\$ 4.914,85
<b>Activos no corrientes</b>	\$ 21.002,46	\$ 17.971,49	\$ 14.830,75	\$ 11.903,92	\$ 12.202,81	\$ 9.327,70
Propiedad planta y equipo	\$ 17.903,87	\$ 15.492,61	\$ 12.971,60	\$ 10.664,48	\$ 11.583,09	\$ 9.327,70
Eq. Comp	\$ 2.974,47	\$ 2.056,15	\$ 1.028,08	\$ 213,90	\$ 1.072,95	\$ 483,00
Muebles	\$ 3.091,00	\$ 2.781,90	\$ 2.472,80	\$ 2.163,70	\$ 3.407,10	\$ 2.925,50
Intangibles	\$ 2.615,59	\$ 2.092,47	\$ 1.569,35	\$ 1.046,24	\$ 523,12	\$ -
Gastos de constitución	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59
Amortizacion acum GC	\$ -	\$ (523,12)	\$ (1.046,24)	\$ (1.569,35)	\$ (2.092,47)	\$ (2.615,59)
	\$ 483,00	\$ 386,40	\$ 289,80	\$ 193,20	\$ 96,60	\$ (0,00)
Software	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Amortizacion acum Software	\$ -	\$ (96,60)	\$ (193,20)	\$ (289,80)	\$ (386,40)	\$ (483,00)
<b>PASIVOS</b>	\$ 23.624,21	\$ 16.125,15	\$ 20.320,78	\$ 25.914,30	\$ 32.586,58	\$ 40.303,36
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 2.466,29	\$ 4.759,14	\$ 20.320,78	\$ 25.914,30	\$ 32.586,58	\$ 40.303,36
CxP proveedores	\$ 2.466,29	\$ 4.419,14	\$ 6.994,86	\$ 8.087,68	\$ 9.343,66	\$ 10.744,89
CxP Empleados	\$ -	\$ 340,00	\$ 374,00	\$ 411,40	\$ 452,54	\$ 497,79
CxP 15%	\$ -	\$ -	\$ 5.250,78	\$ 7.060,22	\$ 9.239,35	\$ 11.781,36
CxP SRI IR	\$ -	\$ -	\$ 7.701,14	\$ 10.354,99	\$ 13.551,04	\$ 17.279,32
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 21.157,92	\$ 11.366,01	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 21.157,92	\$ 11.366,01	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 31.736,88	\$ 25.340,28	\$ 47.393,55	\$ 77.046,48	\$ 115.851,73	\$ 165.333,43
Capital Suscrito	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ (6.396,60)	\$ 15.656,67	\$ 45.309,61	\$ 84.114,86	\$ 133.596,55

## Balance General Pesimista Apalancado

Balance General Apalancado Pesimista						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 55.361,09	\$ 30.673,26	\$ 35.290,95	\$ 53.401,27	\$ 78.565,73	\$ 112.243,78
<b>Activos corrientes</b>	\$ 34.358,63	\$ 12.701,77	\$ 20.460,20	\$ 41.497,36	\$ 66.362,92	\$ 102.916,08
Efectivo	\$ 30.953,63	\$ 10.278,14	\$ 19.390,51	\$ 24.505,72	\$ 30.454,34	\$ 36.473,50
Excedente de efectivo	\$ -	\$ (1.929,76)	\$ (5.195,01)	\$ 9.704,34	\$ 27.447,64	\$ 56.674,05
CxC	\$ -	\$ 1.481,18	\$ 2.985,33	\$ 3.506,27	\$ 4.121,15	\$ 4.844,30
Inventarios	\$ 3.405,00	\$ 2.872,20	\$ 3.279,37	\$ 3.781,04	\$ 4.339,79	\$ 4.924,24
<b>Activos no corrientes</b>	\$ 21.002,46	\$ 17.971,49	\$ 14.830,75	\$ 11.903,92	\$ 12.202,81	\$ 9.327,70
Propiedad planta y equipo	\$ 17.903,87	\$ 15.492,61	\$ 12.971,60	\$ 10.664,48	\$ 11.583,09	\$ 9.327,70
Eq. Comp	\$ 2.974,47	\$ 2.056,15	\$ 1.028,08	\$ 213,90	\$ 1.072,95	\$ 483,00
Muebles	\$ 3.091,00	\$ 2.781,90	\$ 2.472,80	\$ 2.163,70	\$ 3.407,10	\$ 2.925,50
Intangibles	\$ 2.615,59	\$ 2.092,47	\$ 1.569,35	\$ 1.046,24	\$ 523,12	\$ -
Gastos de constitución	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59
Amortizacion acum GC	\$ -	\$ (523,12)	\$ (1.046,24)	\$ (1.569,35)	\$ (2.092,47)	\$ (2.615,59)
	\$ 483,00	\$ 386,40	\$ 289,80	\$ 193,20	\$ 96,60	\$ (0,00)
Software	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Amortizacion acum Software	\$ -	\$ (96,60)	\$ (193,20)	\$ (289,80)	\$ (386,40)	\$ (483,00)
<b>PASIVOS</b>	\$ 23.624,21	\$ 16.125,15	\$ 12.314,94	\$ 16.626,26	\$ 21.666,51	\$ 27.608,21
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 2.466,29	\$ 4.759,14	\$ 12.314,94	\$ 16.626,26	\$ 21.666,51	\$ 27.608,21
CxP proveedores	\$ 2.466,29	\$ 4.419,14	\$ 6.991,22	\$ 8.110,68	\$ 9.395,00	\$ 10.820,80
CxP Empleados	\$ -	\$ 340,00	\$ 374,00	\$ 411,40	\$ 452,54	\$ 497,79
CxP 15%	\$ -	\$ -	\$ 2.006,64	\$ 3.285,48	\$ 4.791,48	\$ 6.603,90
CxP SRI IR	\$ -	\$ -	\$ 2.943,08	\$ 4.818,70	\$ 7.027,50	\$ 9.685,71
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 21.157,92	\$ 11.366,01	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 21.157,92	\$ 11.366,01	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 31.736,88	\$ 14.548,11	\$ 22.976,01	\$ 36.775,02	\$ 56.899,22	\$ 84.635,58
Capital Suscrito	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88	\$ 31.736,88
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ (17.188,77)	\$ (8.760,87)	\$ 5.038,14	\$ 25.162,34	\$ 52.898,70

## Balance General Esperado Desapalancado

Balance General Esperado Desapalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 55.375,80	\$ 48.218,55	\$ 75.604,18	\$ 101.907,61	\$ 137.112,16	\$ 178.572,11
<b>Activos corrientes</b>	\$ 34.373,34	\$ 30.247,07	\$ 60.773,43	\$ 90.003,69	\$ 124.909,35	\$ 169.244,41
Efectivo	\$ 30.959,81	\$ 10.369,67	\$ 23.788,79	\$ 29.295,98	\$ 36.088,49	\$ 39.212,33
Excedente de efectivo	\$ -	\$ 15.390,63	\$ 30.452,83	\$ 53.134,13	\$ 80.019,21	\$ 124.586,98
CxC	\$ -	\$ 1.607,36	\$ 3.239,64	\$ 3.799,66	\$ 4.464,59	\$ 5.243,31
Inventarios	\$ 3.413,53	\$ 2.879,40	\$ 3.292,18	\$ 3.773,93	\$ 4.337,06	\$ 201,80
<b>Activos no corrientes</b>	\$ 21.002,46	\$ 17.971,49	\$ 14.830,75	\$ 11.903,92	\$ 12.202,81	\$ 9.327,70
Propiedad planta y equipo	\$ 17.903,87	\$ 15.492,61	\$ 12.971,60	\$ 10.664,48	\$ 11.583,09	\$ 9.327,70
Eq. Comp	\$ 2.974,47	\$ 2.056,15	\$ 1.028,08	\$ 213,90	\$ 1.072,95	\$ 483,00
Muebles	\$ 3.091,00	\$ 2.781,90	\$ 2.472,80	\$ 2.163,70	\$ 3.407,10	\$ 2.925,50
Intangibles	\$ 2.615,59	\$ 2.092,47	\$ 1.569,35	\$ 1.046,24	\$ 523,12	\$ -
Gastos de constitución	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59
Amortizacion acum GC	\$ -	\$ (523,12)	\$ (1.046,24)	\$ (1.569,35)	\$ (2.092,47)	\$ (2.615,59)
	\$ 483,00	\$ 386,40	\$ 289,80	\$ 193,20	\$ 96,60	\$ (0,00)
Software	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Amortizacion acum Software	\$ -	\$ (96,60)	\$ (193,20)	\$ (289,80)	\$ (386,40)	\$ (483,00)
<b>PASIVOS</b>	\$ 2.472,47	\$ 4.770,21	\$ 16.547,54	\$ 21.222,88	\$ 27.076,66	\$ 30.094,29
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 2.472,47	\$ 4.770,21	\$ 16.547,54	\$ 21.222,88	\$ 27.076,66	\$ 30.094,29
CxP proveedores	\$ 2.472,47	\$ 4.430,21	\$ 7.006,76	\$ 8.109,28	\$ 9.386,37	\$ 7.019,26
CxP Empleados	\$ -	\$ 340,00	\$ 374,00	\$ 411,40	\$ 452,54	\$ 497,79
CxP 15%	\$ -	\$ -	\$ 3.716,26	\$ 5.149,54	\$ 6.988,28	\$ 9.152,94
CxP SRI IR	\$ -	\$ -	\$ 5.450,52	\$ 7.552,66	\$ 10.249,48	\$ 13.424,31
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 52.903,33	\$ 43.448,34	\$ 59.056,64	\$ 80.684,72	\$ 110.035,50	\$ 148.477,82
Capital Suscrito	\$ 52.903,33	\$ 52.903,33	\$ 52.903,33	\$ 52.903,33	\$ 52.903,33	\$ 52.903,33
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ (9.455,00)	\$ 6.153,31	\$ 27.781,39	\$ 57.132,16	\$ 95.574,49

## Balance General Optimista Desapalancado

Balance General Desapalancado Optimista						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 55.361,09	\$ 53.775,95	\$ 92.335,36	\$ 127.232,35	\$ 172.709,89	\$ 229.908,36
<b>Activos corrientes</b>	\$ 34.358,63	\$ 35.804,46	\$ 77.504,61	\$ 115.328,43	\$ 160.507,08	\$ 220.580,66
Efectivo	\$ 30.953,63	\$ 10.442,13	\$ 28.083,55	\$ 34.183,62	\$ 41.824,27	\$ 49.672,36
Excedente de efectivo	\$ -	\$ 20.751,77	\$ 42.629,31	\$ 73.261,20	\$ 109.546,65	\$ 160.386,79
CxC	\$ -	\$ 1.738,36	\$ 3.503,67	\$ 4.104,15	\$ 4.796,65	\$ 5.606,65
Inventarios	\$ 3.405,00	\$ 2.872,20	\$ 3.288,08	\$ 3.779,46	\$ 4.339,52	\$ 4.914,85
<b>Activos no corrientes</b>	\$ 21.002,46	\$ 17.971,49	\$ 14.830,75	\$ 11.903,92	\$ 12.202,81	\$ 9.327,70
Propiedad planta y equipo	\$ 17.903,87	\$ 15.492,61	\$ 12.971,60	\$ 10.664,48	\$ 11.583,09	\$ 9.327,70
Eq. Comp	\$ 2.974,47	\$ 2.056,15	\$ 1.028,08	\$ 213,90	\$ 1.072,95	\$ 483,00
Muebles	\$ 3.091,00	\$ 2.781,90	\$ 2.472,80	\$ 2.163,70	\$ 3.407,10	\$ 2.925,50
Intangibles	\$ 2.615,59	\$ 2.092,47	\$ 1.569,35	\$ 1.046,24	\$ 523,12	\$ -
Gastos de constitución	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59
Amortizacion acum GC	\$ -	\$ (523,12)	\$ (1.046,24)	\$ (1.569,35)	\$ (2.092,47)	\$ (2.615,59)
	\$ 483,00	\$ 386,40	\$ 289,80	\$ 193,20	\$ 96,60	\$ (0,00)
Software	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Amortizacion acum Software	\$ -	\$ (96,60)	\$ (193,20)	\$ (289,80)	\$ (386,40)	\$ (483,00)
<b>PASIVOS</b>	\$ 2.466,29	\$ 4.759,14	\$ 20.670,25	\$ 25.914,30	\$ 32.586,58	\$ 40.303,36
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 2.466,29	\$ 4.759,14	\$ 20.670,25	\$ 25.914,30	\$ 32.586,58	\$ 40.303,36
CxP proveedores	\$ 2.466,29	\$ 4.419,14	\$ 6.994,86	\$ 8.087,68	\$ 9.343,66	\$ 10.744,89
CxP Empleados	\$ -	\$ 340,00	\$ 374,00	\$ 411,40	\$ 452,54	\$ 497,79
CxP 15%	\$ -	\$ -	\$ 5.392,45	\$ 7.060,22	\$ 9.239,35	\$ 11.781,36
CxP SRI IR	\$ -	\$ -	\$ 7.908,93	\$ 10.354,99	\$ 13.551,04	\$ 17.279,32
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 52.894,80	\$ 49.016,81	\$ 71.665,11	\$ 101.318,05	\$ 140.123,30	\$ 189.605,00
Capital Suscrito	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ (3.877,99)	\$ 18.770,32	\$ 48.423,26	\$ 87.228,50	\$ 136.710,20

## Balance General Pesimista Desapalancado

Balance General Pesimista Desapalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 55.361,09	\$ 42.983,77	\$ 59.911,99	\$ 77.672,84	\$ 102.837,29	\$ 136.515,35
<b>Activos corrientes</b>	\$ 34.358,63	\$ 25.012,29	\$ 45.081,24	\$ 65.768,93	\$ 90.634,49	\$ 127.187,65
Efectivo	\$ 30.953,63	\$ 10.278,14	\$ 19.739,98	\$ 24.505,72	\$ 30.454,34	\$ 36.473,50
Excedente de efectivo	\$ -	\$ 10.380,76	\$ 19.076,56	\$ 33.975,91	\$ 51.719,20	\$ 80.945,61
CxC	\$ -	\$ 1.481,18	\$ 2.985,33	\$ 3.506,27	\$ 4.121,15	\$ 4.844,30
Inventarios	\$ 3.405,00	\$ 2.872,20	\$ 3.279,37	\$ 3.781,04	\$ 4.339,79	\$ 4.924,24
<b>Activos no corrientes</b>	\$ 21.002,46	\$ 17.971,49	\$ 14.830,75	\$ 11.903,92	\$ 12.202,81	\$ 9.327,70
Propiedad planta y equipo	\$ 17.903,87	\$ 15.492,61	\$ 12.971,60	\$ 10.664,48	\$ 11.583,09	\$ 9.327,70
Eq. Comp	\$ 2.974,47	\$ 2.056,15	\$ 1.028,08	\$ 213,90	\$ 1.072,95	\$ 483,00
Muebles	\$ 3.091,00	\$ 2.781,90	\$ 2.472,80	\$ 2.163,70	\$ 3.407,10	\$ 2.925,50
Intangibles	\$ 2.615,59	\$ 2.092,47	\$ 1.569,35	\$ 1.046,24	\$ 523,12	\$ -
Gastos de constitución	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59	\$ 2.615,59
Amortizacion acum GC	\$ -	\$ (523,12)	\$ (1.046,24)	\$ (1.569,35)	\$ (2.092,47)	\$ (2.615,59)
	\$ 483,00	\$ 386,40	\$ 289,80	\$ 193,20	\$ 96,60	\$ (0,00)
Software	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Amortizacion acum Software	\$ -	\$ (96,60)	\$ (193,20)	\$ (289,80)	\$ (386,40)	\$ (483,00)
<b>PASIVOS</b>	\$ 2.466,29	\$ 4.759,14	\$ 12.664,41	\$ 16.626,26	\$ 21.666,51	\$ 27.608,21
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 2.466,29	\$ 4.759,14	\$ 12.664,41	\$ 16.626,26	\$ 21.666,51	\$ 27.608,21
CxP proveedores	\$ 2.466,29	\$ 4.419,14	\$ 6.991,22	\$ 8.110,68	\$ 9.395,00	\$ 10.820,80
CxP Empleados	\$ -	\$ 340,00	\$ 374,00	\$ 411,40	\$ 452,54	\$ 497,79
CxP 15%	\$ -	\$ -	\$ 2.148,32	\$ 3.285,48	\$ 4.791,48	\$ 6.603,90
CxP SRI IR	\$ -	\$ -	\$ 3.150,87	\$ 4.818,70	\$ 7.027,50	\$ 9.685,71
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 52.894,80	\$ 38.224,64	\$ 47.247,58	\$ 61.046,59	\$ 81.170,78	\$ 108.907,14
Capital Suscrito	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80	\$ 52.894,80
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ (14.670,16)	\$ (5.647,22)	\$ 8.151,79	\$ 28.275,99	\$ 56.012,35

## ANEXO 17

## Flujo de Caja Esperado Apalancado

Flujo de Caja Esperado Apalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>	-					
EBIT (UAI)	-	(9.455,00)	24.775,09	34.330,29	46.588,52	61.019,57
(-)Impuesto	-	-	5.242,69	7.552,66	10.249,48	13.424,31
= NOPAT (UONDI)	-	(9.455,00)	19.532,39	26.777,63	36.339,05	47.595,26
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	3.140,73	3.140,73	3.247,68	2.875,11	2.875,11
<b>FEO NETO</b>	-	(6.314,26)	22.673,13	30.025,31	39.214,16	50.470,37
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>	-	-	-	-	-	-
Inv. Inicial Capital de trabajo	(31.900,87)	-	-	-	-	-
Variación de Capital de Trabajo	-	21.814,65	(3.686,84)	(1.873,62)	(2.166,80)	3.250,33
Valor de recuperación	-	-	-	-	-	14.563,15
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(31.900,87)	21.814,65	(3.686,84)	(1.873,62)	(2.166,80)	17.813,48
<b>III. Gastos de Capital</b>	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	(21.002,46)	-	-	-	-	-
Variación Gastos de Capital	-	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	(0,00)
Valor de rescate	-	-	-	-	-	1.550,13
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	(21.002,46)	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	1.550,13
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	(52.903,33)	15.610,15	18.986,29	27.830,84	33.873,36	69.833,97

### Flujo de Caja Optimista Apalancado

Flujo de Caja Optimista Apalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>	-					
EBIT (UAII)	-	(3.877,99)	35.949,70	47.068,16	61.595,63	78.542,37
(-)Impuesto	-	-	7.701,14	10.354,99	13.551,04	17.279,32
= NOPAT (UONDI)	-	(3.877,99)	28.248,56	36.713,16	48.044,60	61.263,05
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	3.140,73	3.140,73	3.247,68	2.875,11	2.875,11
<b>FEO NETO</b>	-	(737,26)	31.389,29	39.960,85	50.919,70	64.138,16
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>	-	-	-	-	-	-
Inv. Inicial Capital de trabajo	(31.892,34)	-	-	-	-	-
Variación de Capital de Trabajo	-	21.598,79	(3.911,51)	(1.947,89)	(2.220,91)	(1.516,66)
Valor de recuperación	-	-	-	-	-	19.890,51
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(31.892,34)	21.598,79	(3.911,51)	(1.947,89)	(2.220,91)	18.373,85
<b>III. Gastos de Capital</b>	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	(21.002,46)	-	-	-	-	-
Variación Gastos de Capital	-	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	(0,00)
Valor de rescate	-	-	-	-	-	1.550,13
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	(21.002,46)	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	1.550,13
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	(52.894,80)	20.971,29	27.477,78	37.692,11	45.524,80	84.062,13

### Flujo de Caja Pesimista Apalancado

Flujo de Caja Pesimista Apalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>						
EBIT (UAI)	-	(14.670,16)	14.322,14	21.903,18	31.943,17	44.025,97
(-)Impuesto	-	-	2.943,08	4.818,70	7.027,50	9.685,71
= NOPAT (UONDI)	-	(14.670,16)	11.379,06	17.084,48	24.915,68	34.340,26
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	3.140,73	3.140,73	3.247,68	2.875,11	2.875,11
<b>FEO NETO</b>	-	(11.529,43)	14.519,79	20.332,17	27.790,78	37.215,36
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>						
Inv. Inicial Capital de trabajo	(31.892,34)	-	-	-	-	-
Variación de Capital de Trabajo	-	22.019,95	(3.467,88)	(1.826,49)	(2.082,01)	(1.385,06)
Valor de recuperación	-	-	-	-	-	18.633,83
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(31.892,34)	22.019,95	(3.467,88)	(1.826,49)	(2.082,01)	17.248,77
<b>III. Gastos de Capital</b>						
Inversión Inicial	(21.002,46)	-	-	-	-	-
Variación Gastos de Capital	-	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	(0,00)
Valor de rescate	-	-	-	-	-	1.550,13
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	(21.002,46)	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	1.550,13
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	(52.894,80)	10.600,28	11.051,91	18.184,82	22.534,78	56.014,26

## Flujo de Caja Esperado Desapalancado

Flujo de Caja Esperado Desapalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>	-					
EBIT (UAI)	-	(9.455,00)	24.775,09	34.330,29	46.588,52	61.019,57
(-) Impuesto	-	-	5.450,52	7.552,66	10.249,48	13.424,31
= NOPAT (UONDI)	-	(9.455,00)	19.324,57	26.777,63	36.339,05	47.595,26
(+) Gasto Depreciación y amortización	-	3.140,73	3.140,73	3.247,68	2.875,11	2.875,11
<b>FEO NETO</b>	-	(6.314,26)	22.465,30	30.025,31	39.214,16	50.470,37
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>	-	-	-	-	-	-
Inv. Inicial Capital de trabajo	(31.900,87)	-	-	-	-	-
Variación de Capital de Trabajo	-	21.814,65	(3.686,84)	(1.873,62)	(2.166,80)	3.250,33
Valor de recuperación	-	-	-	-	-	14.563,15
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(31.900,87)	21.814,65	(3.686,84)	(1.873,62)	(2.166,80)	17.813,48
<b>III. Gastos de Capital</b>	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	(21.002,46)	-	-	-	-	-
Variación Gastos de Capital	-	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	(0,00)
Valor de rescate	-	-	-	-	-	1.550,13
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	(21.002,46)	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	1.550,13
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	(52.903,33)	15.610,15	18.778,46	27.830,84	33.873,36	69.833,97

### Flujo de Caja Optimista Desapalancado

Flujo de Caja Optimista Desapalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>	-					
EBIT (UAI)	-	(3.877,99)	35.949,70	47.068,16	61.595,63	78.542,37
(-) Impuesto	-	-	7.908,93	10.354,99	13.551,04	17.279,32
= NOPAT (UONDI)	-	(3.877,99)	28.040,76	36.713,16	48.044,60	61.263,05
(+) Gasto Depreciación y amortización	-	3.140,73	3.140,73	3.247,68	2.875,11	2.875,11
<b>FEO NETO</b>	-	(737,26)	31.181,50	39.960,85	50.919,70	64.138,16
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>	-	-	-	-	-	-
Inv. Inicial Capital de trabajo	(31.892,34)	-	-	-	-	-
Variación de Capital de Trabajo	-	21.598,79	(3.911,51)	(1.947,89)	(2.220,91)	(1.516,66)
Valor de recuperación	-	-	-	-	-	19.890,51
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(31.892,34)	21.598,79	(3.911,51)	(1.947,89)	(2.220,91)	18.373,85
<b>III. Gastos de Capital</b>	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	(21.002,46)	-	-	-	-	-
Variación Gastos de Capital	-	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	(0,00)
Valor de rescate	-	-	-	-	-	1.550,13
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	(21.002,46)	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	1.550,13
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	(52.894,80)	20.971,29	27.269,99	37.692,11	45.524,80	84.062,13

### Flujo de Caja Pesimista Desapalancado

Flujo de Caja Pesimista Desapalancado						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>	-					
EBIT (UAI)	-	(14.670,16)	14.322,14	21.903,18	31.943,17	44.025,97
(-) Impuesto	-	-	3.150,87	4.818,70	7.027,50	9.685,71
= NOPAT (UONDI)	-	(14.670,16)	11.171,27	17.084,48	24.915,68	34.340,26
(+) Gasto Depreciación y amortización	-	3.140,73	3.140,73	3.247,68	2.875,11	2.875,11
<b>FEO NETO</b>	-	(11.529,43)	14.312,00	20.332,17	27.790,78	37.215,36
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>	-	-	-	-	-	-
Inv. Inicial Capital de trabajo	(31.892,34)	-	-	-	-	-
Variación de Capital de Trabajo	-	22.019,95	(3.467,88)	(1.826,49)	(2.082,01)	(1.385,06)
Valor de recuperación	-	-	-	-	-	18.633,83
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(31.892,34)	22.019,95	(3.467,88)	(1.826,49)	(2.082,01)	17.248,77
<b>III. Gastos de Capital</b>	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	(21.002,46)	-	-	-	-	-
Variación Gastos de Capital	-	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	(0,00)
Valor de rescate	-	-	-	-	-	1.550,13
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	(21.002,46)	109,76	(0,00)	(320,85)	(3.174,00)	1.550,13
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	(52.894,80)	10.600,28	10.844,12	18.184,82	22.534,78	56.014,26