



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Diseño y producción de medias (Baboops) para niños entre los 1 a 7 años dentro de los principales cantones de la región sierra del Ecuador**

**Jorge André Montalvo Bracho**

**Matías Santana, PhD., Director de la Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en  
Administración de Empresas

Quito, agosto 2014

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Diseño y producción de medias de lana (Baboops) en la ciudad de Quito.**

**Jorge André Montalvo Bracho**

Matias Santana, Ph.D.,  
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S, Ph.D.,  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.,  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, Ph.D.,  
Decano del Colegio de Administración  
para el desarrollo

.....

Víctor Viteri, Ph.D.,  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, septiembre 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Jorge André Montalvo Bracho

C. I.: 171514437-2

Fecha: Quito, septiembre 2014

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo lo dedico a mi madre por su ejemplo de esfuerzo y superación, a mi esposa quién junto a mi hijo han sido un aliento enorme y un motor para que este trabajo de tesis y mis proyectos en general trasciendan del papel, así también lo dedico a todas aquellas personas que en el mundo entero han sido un ejemplo de emprendimiento, quienes han logrado cambiar el mundo y quienes lo siguen reinventando día a día.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios sobre todas las cosas por llenarme de salud y felicidad, a mi madre por estar siempre motivando un desarrollo constante en mí, agradezco a mi esposa por brindarme la paz necesaria para día a día ser un mejor hombre y profesional.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: Análisis del Macro Entorno .....	10
Tendencias del Macro Entorno .....	10
Análisis Sectorial.....	11
Análisis de la Competencia .....	12
CAPÍTULO II: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	14
Diseño de la Investigación de Mercado .....	14
Resultados de la Investigación de Mercado .....	19
CAPÍTULO III: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA .....	20
Estrategia Genérica .....	20
Posicionamiento Estratégico .....	22
Recursos y Capacidades Distintivas.....	23
CAPÍTULO IV: PLAN COMERCIAL .....	26
Producto .....	26
Precio.....	26
Plaza .....	27
Promoción .....	27
Publicidad.....	27
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....	29
Plantas de fabricación y Logística.....	30
Manejo de flujos de producción e inventarios .....	31
Pronóstico de la demanda.....	32
Política de manejo de inventarios.....	34
Gestión de la Calidad .....	35
CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO.....	38
Supuestos Generales.....	38
Estructura de Capital y Financiamiento .....	38
Política de pago de dividendos.....	40

Política de efectivo – saldos mínimos – cuentas por cobrar – cuentas por pagar. ....	41
Estados Financieros Proyectados .....	41
Punto de Equilibrio.....	44
Cálculo del punto de equilibrio: .....	44
Criterio de valoración del proyecto .....	45
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>47</b>
ANEXO #1. 1.....	47
ANEXO #2.....	51
ANEXO #3.....	52
ANEXO #4.....	54
ANEXO #5.....	56
ANEXO #6.....	59
ANEXO #7.....	65
ANEXO #8.....	67
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>68</b>



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo propone la creación de la firma Bã boops, una empresa especializada en la elaboración de zapatillas-juguetes con características innovadores como luces, aromas, figuras, formas especiales, entre otras. Este producto está orientado a niños de 1 a 7 años de la región sierra del Ecuador. Este producto responde a una necesidad de los padres para uso de zapatos especiales y evitar que estén dentro de casa descalzos; adicionalmente a este producto se le ha añadido beneficios emocionales con lo que se incrementa la intensidad de compra.

El estudio volumétrico de mercado que se realizó, determina que existe un mercado de un millón doscientos mil trescientos cuarenta y tres dólares americanos, de los cuales se espera lograr capturar un treinta por ciento del mismo.

A nivel financiero se determina la viabilidad del proyecto por medio del TIR y VAN dentro de un período de diez años que fue del 91% y 2'353.871,08 USD respectivamente.

## **CAPÍTULO I: Análisis del Macro Entorno**

### **Tendencias del Macro Entorno**

Existen tres tendencias que alientan la creación de un negocio de diseño y producción de medias de lana en la ciudad de Quito: a) el descenso de la temperatura en la ciudad; b) el incremento en ventas de este tipo de elemento; c) el incremento en el ingreso nacional bruto.

En primer lugar, según fuentes del INHAMI desde el año 2010 al 2012, el descenso en la temperatura en la ciudad ha sido del 8.32% (de 7° *celsius* a 6.4° *celsius*), porcentaje que es significativo cuando se considera que la temperatura mínima promedio de la ciudad en la última década es de 9° *celsius*. Adicionalmente, la misma fuente indica que la tendencia para los próximos 5 años se mantendrá en una temperatura promedio mínima de 6° *celsius*.

En segundo lugar, según reporta la fábrica artesanal de medias y mallas Moritex ((Mora, 2013) – Gerente Propietario, comunicación personal, septiembre 14, 2013) el incremento en la compra de este producto del 2012 al año en curso supera el 25% y esto refleja un incremento de la demanda de este producto. Por otro lado los distribuidores de este producto han incrementado de igual manera sus compras y reservas para ventas sobre un promedio de 26% según lo que indica la señora Teresa Flamain (Flamain, 2013 – Distribuidora de productos para la región Sierra Central) quien distribuye este producto en la sierra centro-norte del país.

Finalmente, el incremento del ingreso nacional bruto per cápita creció en 26 dólares del año 2012 al 2013 según lo reporta el Ministerio de Relaciones Laborales, generando un mayor incremento en la capacidad de gasto en general para los consumidores (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013).

El hecho de que la temperatura haya disminuido y se mantenga baja, que haya incrementado el nivel de ventas del producto y que el INB per cápita del país se incremente y mantenga esta tendencia, justifica la creación de este negocio destinado al diseño y producción de medias de lana en la ciudad de Quito.

### **Análisis Sectorial**

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de diseño y producción de medias de lana se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El gráfico 1 resume el análisis sectorial.

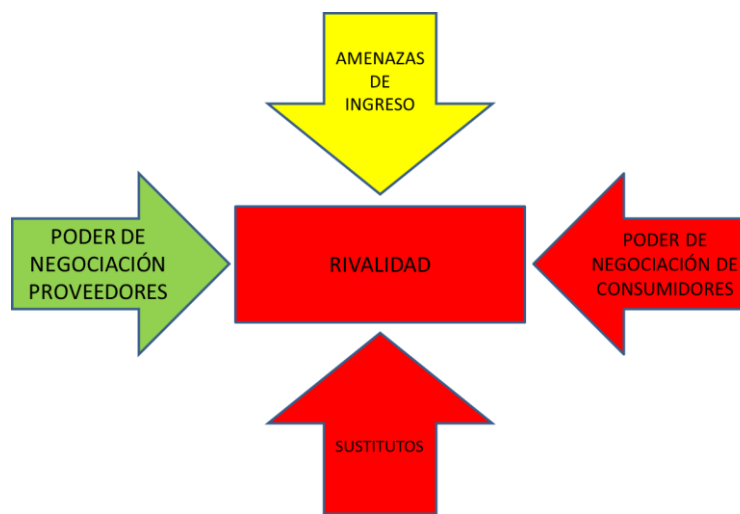


Gráfico 1. Análisis del sector utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de diseño y producción de medias de lana en Ecuador posiblemente no superará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene tres fuerzas que son contrarias a la rentabilidad, como poder de negociación del consumidor, rivalidad y presencia de sustitutos. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo #1.

### **Análisis de la Competencia**

Posterior a la encuesta realizada en la ciudad de Quito entre los meses de septiembre y octubre del año 2013 a 30 personas se pudo conocer las variables relevantes para los usuarios al momento de seleccionar medias de lana; las variables que este estudio arrojó fueron precio e innovación-diferenciación mismas variables que permiten clasificar a las empresas competidoras.

La variable precio mide la disponibilidad de gasto que las personas tienen para este tipo de producto, mientras que la variable innovación-diferenciación se refiere a las características adicionales que este tipo de producto les puedan proporcionar como por ejemplo, variedad de diseños o colores, integración de sistemas de luces plantillas masajeadoras y sistemas de eliminación de malos olores, entre otros.

Los competidores difieren en la combinación de ambas variables, puesto que se ha generado de este tipo de producto poco diferenciado y sin atributos relevantes para justificar una percepción mayor en el precio. Ambas variables permiten realizar el siguiente gráfico donde se evidencia el lugar de la mayoría de competidores y el lugar estratégico donde se pretende situar a este producto y su ubicación en el mercado. Ver la gráfica #2.

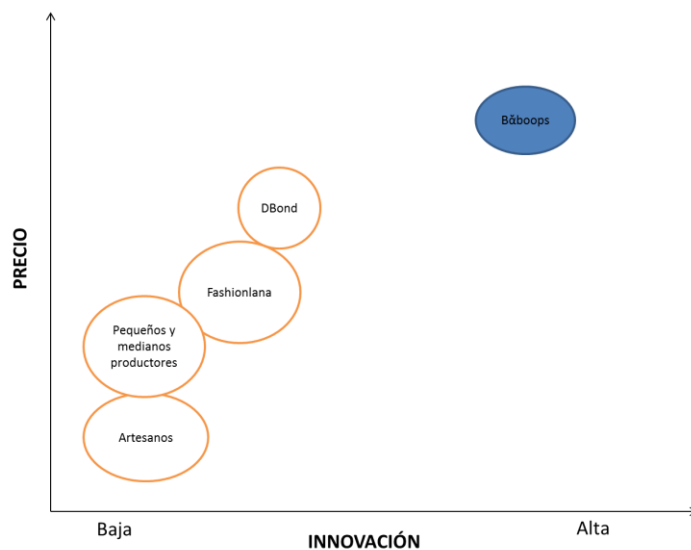


Gráfico 2. Mapa de posicionamiento estratégico.

Bã boops planea competir en el segmento de alta innovación y precio alto. Entre las innovaciones que se planean incorporar, y que se desarrollarán con mayor profundidad en el capítulo 3, constan implementación de luces, suela ligera y ergonómica, aromas y personajes animados.

## CONCLUSIÓN

En el capítulo finalizado se exponen los factores del macro-entorno, un análisis del sector y un análisis sobre los actores que compiten en esta industria. Los datos expuestos en el capítulo precedente muestran factibilidad a este proyecto. En el siguiente capítulo por medio de elementos como volumetría, análisis de datos socio-económicos cuantificaremos un estimado del mercado potencial y se involucrará el diseño de la investigación apropiada para este trabajo.

## **CAPÍTULO II: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **Diseño de la Investigación de Mercado**

En el presente capítulo se pretende obtener información que respalde al plan de negocio que se expone en todo este documento, demostrando que existe una oportunidad de negocio rentable en el largo plazo en función al volumen del mercado que se plantea obtener en el punto que indica el cálculo volumétrico. Esta investigación brinda una solución al problema muy común de los hogares que es el caminar en medias por la casa generando problemas dentro de los integrantes de la misma (hijos, padre o mamá) y a su vez deterioro prematuro de las medias. La tendencia en los niños de caminar descalzos es alta, según la pregunta número 1 realizada en las encuestas el 86% de los integrantes de la familia usan sus medias para transitar dentro de casa. Y a diferencia de otras regiones del país, la sierra mantiene por las noches temperaturas bajas como en los datos obtenidos y que se muestran en el capítulo 1, por tanto el andar completamente descalzos tampoco es una solución como la gente de la costa u oriente si lo suele hacer.

Los objetivos principales de la investigación de mercado que se propone en el presente trabajo es medir el tamaño del mercado, intensidad de compra, el posicionamiento existente de las marcas actuales y la disposición a pagar por un producto de las condiciones descritas.

### **Producto Bã boops para niños**

La descripción del producto ofertado Bã boops, se lo define como una babucha de lana tejida a mano, con la cual consta de una suela especial ergonómica y antideslizante que permite caminar sin la necesidad de calzado, brindando comodidad al pie , manteniendo la temperatura corporal y evitando posibles enfermedades al usuario ya que en la sierra la composición del piso de una vivienda por lo general está compuesta de materiales fríos como duela y mármol así como de alfombra que es un materiales altamente contaminante. Adicional a este beneficio se

pretende incorporar al diseño tradicional motivos infantiles, luces y aromas para el segmento de los niños. Dentro del proceso de desarrollo de producto que se pretende realizar, en los potenciales canales de distribución se ejecutará un *product and concept test*, ya que al involucrar elementos innovadores y diferenciadores en comparación a los productos existentes en el mercado, el consumidor deberá saber realmente las bondades que Bã boops le brindará tanto en lo funcional como en los beneficios adicionales-emocionales que esta propuesta quiere alcanzar. Una vez expuestos todos los beneficios mediante la prueba de concepto y producto la intención de compra debe incrementar así como la disposición a pagar.

### **Desarrollo del Insight**

Para entender el insight vamos a tomar la siguiente definición que los psicólogos le asignan “insight es la comprensión intuitiva y súbita de una relación de los componentes de una situación / problema que, al reorganizarlo en función del fin pretendido, aporta al sujeto la solución al problema” (Encyclopedia, 2011). Con lo cual el insight propuesto busca traer a la mente aquel recuerdo en muchos casos diario del problema que causa con mamá el andar en medias.

“A MEDIAS SUCIAS.... MAMÁ...?”

### **Realización de la Investigación de Mercado**

#### **Tipo de investigación**

Para la siguiente investigación se propone una metodología cuantitativa misma que se define como “la que recoge y analiza datos medibles, sobre variables específicas que se desea conocer para implementarlas o no” (Jaramillo, 2011). Los datos que se involucran en el siguiente estudio provienen del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

### **Cálculo Volumétrico**

El siguiente cálculo tiene como objetivo definir las dimensiones del mercado objetivo.

El producto propuesto en base a su materia prima que es la lana se dirige a los niños que residen en la región Sierra y por sus características socio-económicas a los estratos A, B y C1 que corresponden al 30.10% de la población nacional (estos estratos se describen en el ANEXO #3).

Para dar mayor exactitud a la volumetría se han tomado los datos que arrojan los cantones más densamente poblados dentro de esta región. Adicionalmente se filtró de manera mucho más objetiva con la tabulación obtenida de las preguntas realizadas a 30 personas de los estratos mencionados con anterioridad (Ver ANEXO #4).

<b>Población del Ecuador</b>	<b>14,483,499</b>
<b>Segmento A</b>	1.90%
<b>Segmento B</b>	11.20%
<b>Segmento C1</b>	17.00%
<b>Total</b>	30.10%

En este cuadro se cuantifica porcentualmente la población ecuatoriana que está dentro de los segmentos socio-económicos objetivos.

(Fuente: INEC)

(Elaborado por: André Montalvo)

<b>SEGMENTOS SOCIO - ECONÓMICOS</b>						
<b>Cantón</b>	<b>Población</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C1</b>	<b>Total</b>	
<b>Quito</b>	2,239,191	42,545	250,789	380.662	673.996	
<b>Cuenca</b>	505,585	9,606	56,626	85.949	152.181	
<b>Ambato</b>	329,856	6,267	36,944	56.076	99.287	
<b>Ibarra</b>	181,175	3,442	20,292	30.800	54.534	
<b>Loja</b>	214,855	4,082	24,064	36.525	64.671	
<b>Total</b>					1.044.669	



En el cuadro precedente se determina la cantidad poblacional del mercado dentro de los cantones de la región sierra dentro de los segmentos socio-económicos objetivo.

(Fuente: INEC)

(Elaborado por: André Montalvo)

<b>Cantidad del mercado</b>	<b>1.044.669</b>
Promedio de integrantes de la familia Ecuatoriana	4
Total de Familias	261.167
Niños promedio por familia	2
Promedio de niños dentro del mercado objetivos	522.335
Porcentaje de niños entre los 1 y 7 años (INEC)	18%
Total de niños entre (1 a 7 años)	94.020

En este cuadro se determinan la cantidad de niños entre 1 a 7 años dentro de los segmentos de mercado seleccionados.

(Fuente: INEC)

(Elaborado por: André Montalvo)

<b>Filtros</b>	<b>Datos</b>		<b>Fuente</b>
Personas que prefieren estar en Bã boops en casa (pregunta #1)	86%		Encuesta
Total de clientes	80.857		
Total de no clientes	13.163	14%	Encuesta
Personas que estarían dispuestas a comprar Bã boops con atributos diferentes de innovación (pregunta #4)	86%		Encuesta
Total de personas con disposición a comprar (usuarios)	69.537		
No clientes	658	5%	Dato estimado

Total de mercado (clientes potencial + no clientes)	70.196
---	--------

En el cuadro realizado podemos ver como posterior a la realización de la encuesta e involucrar los datos del nicho niños de 1 a 7 años, la población estimada que se obtiene para este producto es de 70.196.

(Fuente: Encuesta e INEC)  
(Elaborado por: André Montalvo)

Filtros	Datos		Fuente
Total de mercado (clientes potenciales + no clientes)	70.196		
Personas que estarían dispuestas a pagar 20 usd (pregunta # 5 c+d)	40.011	57%	Encuesta
Precio (pregunta #5)	20		Encuesta
Costo aproximado	6.60	33%	Estimado 33.3%
Utilidad	13.40		
Rotación anual (pregunta #8)	1,5		Encuesta
Ventas totales del mercado (cantidad x precio x rotación estimada)	\$1.200.343,16		

Bajo las condiciones involucradas en el presente estudio, se presume iniciar con un 35% de todo el mercado potencial para el primer año en ventas con un incremento promedio del 7.5% de ventas anuales para los 4 años iniciales, la siguiente tabla muestra el escenario propuesto bajo una óptica conservadora:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Incremento en ventas</b>		10,00%	15,00%	18,00%
<b>Ventas</b>	\$ 420.120,11	\$462.132,12	\$ 531.451,93	\$ 627.113,28
<b>Costo de ventas</b>	\$ 138.639,63	\$152.503,60	\$ 175.379,14	\$ 206.947,38
<b>Utilidad</b>	\$ 281.480,47	\$309.628,52	\$ 356.072,80	\$ 420.165,90

## **Resultados de la Investigación de Mercado**

Una vez tabulados los datos de la investigación de mercado y los datos demográficos otorgados por el INEC, logramos enfatizar que existe una clara oportunidad de y establecer un negocio rentable en el largo plazo basados en la falta de posicionamiento por parte de los competidores actuales, así como un volumen y un nivel de rotación positivo (1.5 veces por año) y existe personas dispuestas a comprar el producto ofertado con un precio promedio de 20USD y se considera una utilidad bruta del 60%. Es importante recalcar que por medio de la incorporación al diseño del producto de elementos como luces, colores, olores y personajes se logra generar muchas motivaciones para que el mercado aumente su disposición a pagar y generar mayor nivel de rentabilidad.

La oportunidad que se creó es la de generar un posicionamiento, mismo que se define como “proceso por el cual una compañía establece un significado o definición general de su oferta de producto, de correspondencia con las necesidades y preferencias de los clientes” (Hair, Bush, & Ortinau, 2010) en la mente del mercado objetivo y para esto podemos analizar una de las 6 propuestas que el libro “La Otra P” sugiere como es SER EL PRIMERO aprovechando que existe un mercado poco desarrollado para este tipo de producto. Como el libro lo indica “lo importante de ser el primero, es que los consumidores establecen como código normal, aunque no sea cierto, que el primero es el mejor” (Jaramillo, 2011). Para lograr posicionamiento debemos lograr que la marca genere una personalidad y que la gente la pueda identificar y asociar la marca con los beneficios emocionales que esta me brinda. El producto presentado está en etapa de desarrollo y posterior introducción por lo que no se tiene una posición y se debe crear una.

Se debe formar Brand Equity (valor de marca) para generar un nivel de rentabilidad superior al margen promedio de la competencia. El valor de la marca que se logre alcanzar será el activo intangible más grande.

Dentro de la etapa de crecimiento se pretende iniciar con una guerra de guerrillas la cual propone que se ubiquen nichos de mercado, como en este caso el segmento infantil; una vez consolidado en este nicho se pretende consolidar otros. Esta táctica se involucra ya que existen en el mercado grandes marcas con gran capacidad económica que si bien no producen actualmente podrían ingresar a competir y una guerra deliberada no sería conveniente.

## **CONCLUSIÓN**

Concluido el capítulo dos del presente trabajo se ha logrado determinar un volumen de mercado donde las ventas del producto en investigación muestran una significativa relevancia para considerar la viabilidad. En el capítulo a continuación se expondrá la estrategia elegida para que Bã boops tenga la acogida y el valor desarrollado por el producto sea considerado por el cliente final e incrementar la potencial demanda.

## **CAPÍTULO III: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA**

### **Estrategia Genérica**

Para el presente plan de negocios se define una estrategia de diferenciación misma que pretende generar ventaja competitiva, es decir obtener un rendimiento superior al promedio de la industria, para lo cual también se deben neutralizar las fuerzas externas del mercado (Porter, 1980) con recursos y capacidades distintivas. Con la generación de los recursos y capacidades

distintivas se logrará superar el costo de oportunidad de capital y lograr una sustentabilidad de largo plazo con la rentabilidad deseada.

Para detallar las implicaciones de la estrategia de diferenciación que ha sido la seleccionada para este plan de negocios se debe recordar que se entiende como diferenciación “la creación de algo que sea percibido como único por el cliente y que esto genere una mayor predisposición a pagar por el producto o servicio ofertado” (Porter, 1980).

La estrategia de diferenciación que ha sido seleccionada para el producto Bã boops enmarca factores diferenciadores y nicho dentro de las características físicas del producto como lo son aromas a frutas y dulces, diseños animados infantiles, detalles de luces y fluorescencias que resalten de manera importante el producto ante el mercado objetivo. En el presente plan de negocios los atributos antes descritos son sustentados por las encuestas realizadas a una muestra de 30 personas. Para valorar la disponibilidad a pagar se puede evidenciar la pregunta #3 de la encuesta donde el 43% de los encuestados indica que actualmente su disposición a pagar está ubicada entre 5USD y 10 USD por cada par; por otra parte la pregunta número 4 indica que el 86% de las personas que actualmente están dispuestos a comprar Bã boops si gustarían tener detalles de innovación y diseños diferentes a los que actualmente se encuentran en el mercado; y esta diferencia aumentaría la prima que generalmente están dispuestos a pagar subiendo al rango entre 10USD y 20USD como lo indica la pregunta # 5.

Como se puede observar el aumento en la disponibilidad a pagar por parte de los clientes hace que definitivamente se supere el costo de oportunidad de capital, y esto se debe a que dentro de la cadena de valor que intervendría en la producción de este producto las

actividades de apoyo como lo son la investigación y desarrollo serían las actividades que generen el efecto diferenciador de este producto.

### **Posicionamiento Estratégico**

En el capítulo #1 así como en la sección de anexos del presente plan de negocios, se puede verificar las fuerzas contrarias a la rentabilidad en el largo plazo que están presentes en el sector como lo son la rivalidad, los sustitutos, el poder de negociación de consumidores y las amenazas de entrada.

En pro de no atentar contra la rentabilidad promedio del sector se busca evitar la rivalidad agresiva del sector eligiendo un nicho específico a atender como son los niños, mercado que arroja un potencial de 40,000 usuarios en la región Sierra como se lo puede verificar en la volumetría generada en el capítulo #2 de este mismo plan de negocios.

Para contrarrestar la presencia de los productos sustitutos se encuentra que una de las formas más adecuadas es la dinámica en la evolución y desarrollo del producto, es decir, generar motivaciones adicionales para que la percepción-valoración del cliente hacia el producto disminuya la tasa de cambio de producto al existir sustitutos homogéneos en atributos funcionales y sean los atributos emocionales los que generen una preferencia por Bã boops.

Respecto al poder de negociación de los consumidores se lo puede disminuir al generar el efecto diferenciador tecnológico, es decir, propiamente el cliente no podrá entrar en comparaciones entre el producto propuesto y el del resto de oferta por parte de la competencia, es decir mejorar de manera considerable el perfil promedio del producto. Por otra parte la disminución de este poder se basa en que las ventas serán solo por medio de cadenas comerciales, quienes venden directamente al usuario y con eso se evitará la concentración de

clientes disminuyendo la presión sobre los precios al no permitir una concentración de clientes en un solo punto.

Para la fuerza de amenazas de entrada, se las contrarrestará logrando una sólida identidad con la marca y generación de alianzas estratégicas con los canales de distribución. Este par de estrategias frenarán definitivamente el ingreso de nuevos competidores al nicho seleccionado, logrando que los recursos económicos que implementen para lograr participación de mercado sean mayores.

### **Recursos y Capacidades Distintivas**

La sostenibilidad de la rentabilidad en el largo plazo depende de la capacidad de la empresa por generar recursos y capacidades que sean valiosas, escasas, difíciles de copiar y difíciles de sustituir, para de esta forma contrarrestar las amenazas de imitación y sustitución.

Para el presente plan de negocios, se sugiere que la empresa cuente como recurso estratégico el comprar patentes para replicar los personajes de las marcas Disney y Warner Bros. para diseñar modelos exclusivos en las Bñ boops y por otra parte la capacidad de producir de manera artesanal.

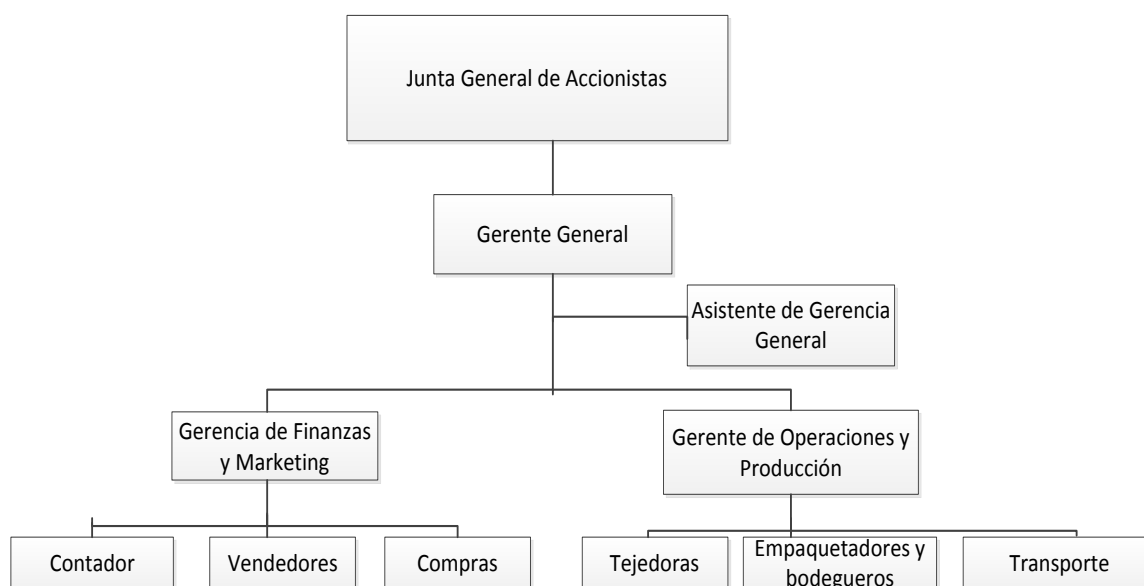
El recurso de compra de patentes ayudará a la empresa a sostener su ventaja competitiva porque el diferencial creado en el producto tiene una alta percepción de valor por parte de los clientes e incrementará la disponibilidad a pagar.

Por otro lado, el modelo de negocio del presente documento no propone un proceso industrializado como lo realizan todos los competidores, sino una cadena de producción con un grupo de artesanas, mismas que confeccionan el producto *hand made* (hecho a mano) incrementando la percepción de valor por parte de quienes lo adquieran. La propuesta de orquestar a las artesanas al proceso productivo será un recurso que permita disminuir los

costos de materia prima debido a la adquisición al por mayor, por otra parte un recurso de alto valor y que permitirá la exclusividad del mismo es la compra de los derechos de reproducción de personajes de la marca Disney o Warner Bros, así se motivará las ventas en el mercado infantil y la competencia no podrá acceder a este diferenciador.

### **Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

El organigrama elegido para el presente plan de negocios está referido para un período no menor a 5 años y es de tipo funcional por los requerimientos que una planta de producción que este tipo de p-roducto requiere. El organigrama sugerido se lo puede ver a continuación:



Las funciones sugeridas para las posiciones en mención se encuentran detalladas en el Anexo #5 así como de una posición de un Gerente General quien es el autor del presente plan de negocios con una amplia experiencia en todo lo relacionado a Operaciones y Administración; se podrá evidenciar la hoja de vida del autor en el Anexo #6.



## **CONCLUSIÓN**

En el capítulo que finaliza se ha expuesto la estrategia que la empresa desarrollará para poder capturar al mercado y generar una mayor disposición a pagar por parte de los clientes, mientras que, en el capítulo siguiente se exponen las características de todo el producto y entorno así como una propuesta de comercialización por medio de las 5 P.

## CAPÍTULO IV: PLAN COMERCIAL

Para la ejecución del plan comercial del presente trabajo de investigación se aplicará un análisis dentro de las 5P del Marketing como lo son: producto, precio, plaza, promoción y publicidad.

### Producto

El producto que oferta en este plan de negocios y que a su vez busca generar rentabilidad sostenible en el tiempo tiene como nombre “Bã boops”.

Bã boops es:

- Producto: medias de lana con plantillas especiales tejidas a mano para niños de 1 a 7 años.
- Talla: Desde la talla 16 a la 29.
- Colores: Variados.
- Diseños: personajes animados.
- Atributos: Aromas, luces, plantilla ortopédica y anti bacterial.
- Materiales: Lana, fibras sintéticas, plástico y látex.
- Empaque: Cartón con plástico traslucido. (coleccionable-reciclable)

### Precio

Los precios que la empresa ha determinado por cada par de Bã boops son:

- **PVP (precio de venta al público): 20USD+IVA**
- **PVA (precio de venta autoservicios): 17USD+IVA**

Del PVA se estima el 25% por cada par de Bã boops vendidas para el autoservicio. Dentro de la política de venta de la empresa no se propone utilizar distribuidores.

**Plaza**

Se contará con 5 vendedores para atender a la región sierra con sus principales cantones que están detallados en el capítulo II.

Se atenderá a autoservicios grandes y donde no tengan cobertura a cadenas con posicionamiento local.

**Promoción**

La promoción para el producto serán pulseras alusivas a la temática de los diseños. Esta promoción será entregada a todos los niños dentro de esta edad al ingreso a los autoservicios seleccionados.

A los autoservicios se les entregará un *push money* (premio de venta por cada par vendido una vez superado los 200 pares) del 30% por cada par de Bã boops vendidas una vez que superen los 200 pares.

El lanzamiento será con los representantes comerciales de los autoservicios en un coctel realizado en uno de los principales hoteles de la ciudad.

**Publicidad**

Como indica el libro la otra P (Jaramillo, 2011) una de las formas de posicionamiento es la selección de nichos. En el presente plan de negocios el posicionamiento se lo da por diferenciación en un producto para niños de 1 a 7 años. La siguiente estructura para la publicidad es extraída del libro La Otra P (Jaramillo, 2011):

**Frase de posicionamiento**

“Bã boops para divertirte con tus piecitos”

**La promesa Básica**

Divertirte con las Bã boops en los pies.

**Reason why**

Por los aromas y diseños especiales que tendrán las Bã boops.

**Slogan**

“en tus pies está la diversión”

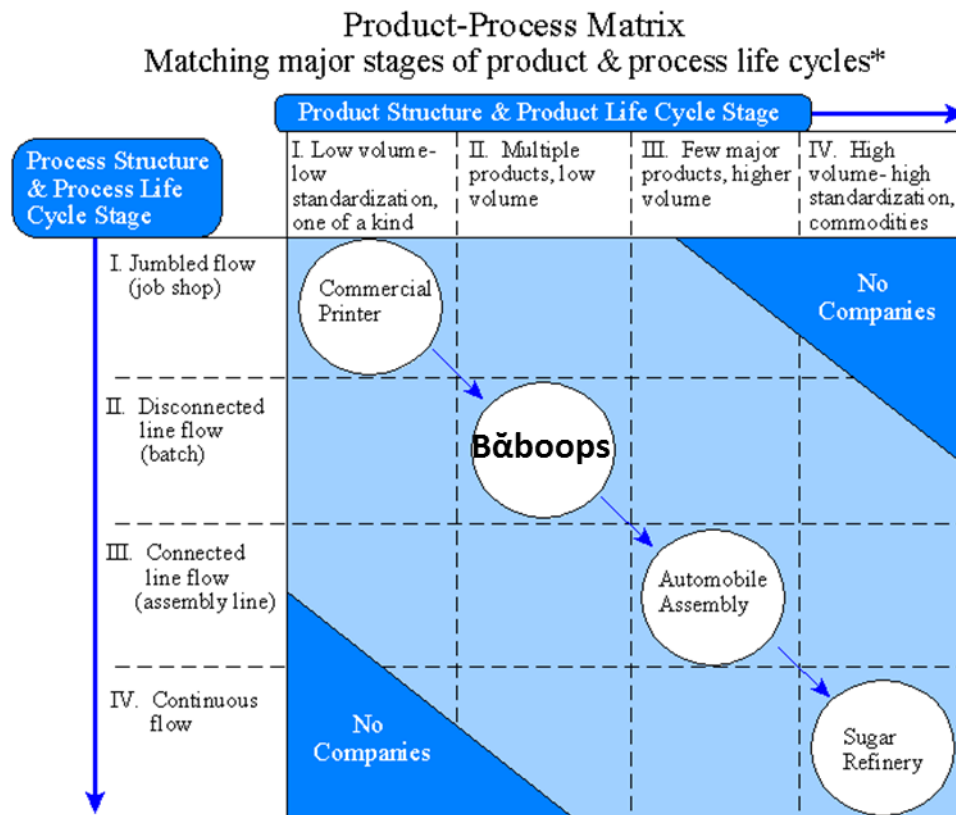
Para culminar el presente capítulo se deja claro que es un producto enfocado a niños con elementos funcionales y emocionales. El canal de distribución seleccionado son los autoservicios más importantes de la región y la campaña de publicidad tiene un enfoque para los decisores de la toma de decisión que de igual manera son los niños.

**CONCLUSIÓN**

El capítulo cuarto es el análisis donde se exponen las características del producto, como llevarlo al mercado y como el mercado aprecie más la presencia del producto. El capítulo cinco expondrá cómo el respectivo plan operacional donde se muestre el proceso productivo, manejos de inventarios y gestión de la calidad del producto.

## CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

En el siguiente plan de operaciones se iniciará por asignar un lugar dentro de la matriz de Producto-Proceso (Hayes & Wheelwright, 1984) acorde al tipo de producción que se realizará para el desarrollo de este producto. En concordancia a la ventaja competitiva que se pretende lograr por medio de la obtención de patentes e investigación, desarrollo e incorporación de elementos diferenciadores en las Bã boops para lograr diseños únicos, el proceso productivo que se involucra es la producción por lotes. Lotes que estarán diferenciados por los diversos modelos que se generen en la primera fase de desarrollo del producto. Para tener claro según la matriz de Producto-Proceso la producción de lotes se define como “es un taller de trabajo más especializado. En general se tiene una línea estable de productos que se producen en lotes con una periodicidad”. En la siguiente matriz podremos ver la ubicación de Bã boops según la matriz Producto-Proceso.



Es muy importante recalcar que dentro del desarrollo de este producto se aplicará las definiciones que indica Michael Porter (Porter, M. 1980) en su libro *Competitive Strategy* donde marca que un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

### **Plantas de fabricación y Logística**

Para inicio de las operaciones se determina un grupo de factores que según el eje de negocio cobra la debida importancia y se los analizará a continuación:

**5.1.1. Ubicación:** La ubicación de la planta será fuera del Distrito

Metropolitano de Quito. El desarrollo de la fábrica estará en el sector de Amaguaña, sector estratégico debido a la cercanía a los principales Autoservicios (Supermaxi, Fybeca, entre otros) donde se pondrá el producto para la venta.

**5.1.2. Infraestructura:** Estará dispuesta en un área de 1250 m<sup>2</sup> en planta

tomando consideraciones tales como: proceso productivo, equipo administrativo, bodega para materia prima, área de recepción y despacho de mercadería, entre otros (ver en los anexos el bosquejo de la planta).

**5.1.3. Operaciones y equipos:** Las operaciones no requieren de una

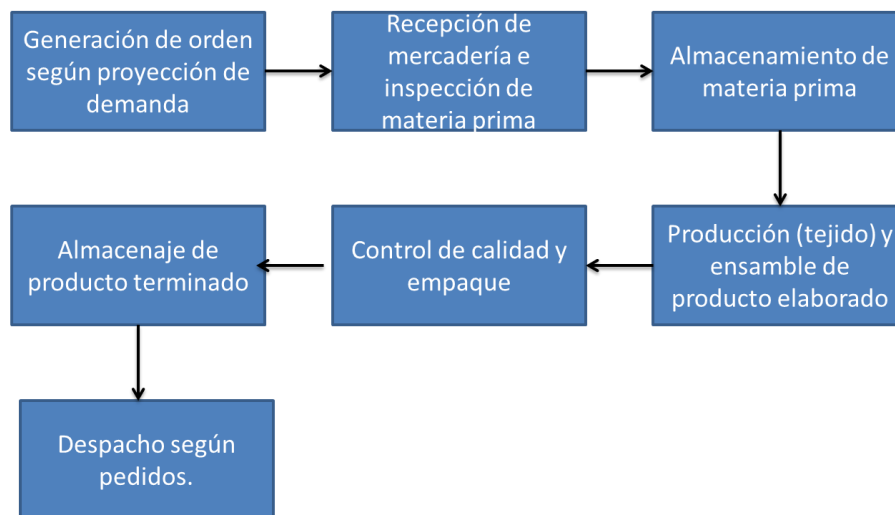
maquinaria de alta capacidad debido a la producción “*hand made*”. Por otra parte el equipo administrativo dispondrá de herramientas regulares de administración como equipos

**5.1.4. Transporte o flota:** Considerando que la producción será por lotes y no de flujo continuo se determina que no existirá una flota propia de camiones sino que se dispondrá de renta de fletes con tarifa preferencial corporativa por alto volumen de envío y cobertura.

**5.1.5. Compras de materia prima y almacenamiento:** Considerando el volumen estimado de venta según la volumetría alcanzada en el capítulo dos, los pedidos serán hechos al por mayor directamente de las fábricas para tener la capacidad de manejar mejores precios y alto poder de negociación por volúmenes demandados importantes. En la planta se almacenará la materia prima y el producto terminado previo al despacho.

### Manejo de flujos de producción e inventarios

En el siguiente gráfico se puede observar el proceso productivo estipulado para el desarrollo del producto:



### Pronóstico de la demanda

Para el pronóstico de la demanda se ha tomado como referencia los datos arrojados por la volumetría en el capítulo cuatro donde del mercado total estimado se espera tomar un 30% para el primer año con una expectativa de crecimiento promedio del 5% lo que nos marca una demanda anual promedio de 9002 pares, dentro de esto se considera una demanda cíclica para este tipo de producto, estimado que los meses de julio-agosto y diciembre sería los de mayor demanda por motivos propiamente de comportamiento de mercado (vacaciones escolares y navidad).

Para el presente proceso productivo si se contempla el uso de inventarios de materia prima con lo que se pretende disponer de material según las órdenes realizadas, mejorar los niveles de servicio, evitar desabastecimiento, reducir costos de logística (Córdova, 2014). Para poder calcular el inventario apropiado logrando la minimización de costos totales relevantes se definirá por medio del cálculo del EOQ<sup>1</sup> para la cual se aplicará las siguientes fórmulas:

$$Q = \frac{\overline{2AD}}{vr}$$

$$TRC^* = \overline{2ADvr}$$

$$T^* = \frac{\overline{2A}}{Dvr}$$

#### NOMENCLATURA:

- **A:** Costo general de cada orden.
- **D:** Demanda estimada anual.

---

<sup>1</sup> EOQ: *Economic order quantity*. - es la cantidad económica del pedido.



- **v:** Costo unitario de producción.
- **r:** Costo de mantener.
- **TRC:** Costo total relevante.

Q	Ordenar	Mantener	TRC(Q)	vD	TC(Q)	Q/Q*	TC/TC*
400	12.940	320	13.260	\$ 72.016	\$ 85.276	15,7%	112,1%
800	6.470	640	7.110	\$ 72.016	\$ 79.126	31,5%	104,0%
1200	4.313	960	5.273	\$ 72.016	\$ 77.289	47,2%	101,6%
1600	3.235	1.280	4.515	\$ 72.016	\$ 76.531	62,9%	100,6%
2000	2.588	1.600	4.188	\$ 72.016	\$ 76.204	78,6%	100,2%
2400	2.157	1.920	4.077	\$ 72.016	\$ 76.093	94,4%	100,0%
<b>2544</b>	<b>2.035</b>	<b>2.035</b>	<b>4.070</b>	<b>\$ 72.016</b>	<b>\$ 76.086</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
2800	1.849	2.240	4.089	\$ 72.016	\$ 76.105	110,1%	100,0%
3200	1.618	2.560	4.178	\$ 72.016	\$ 76.194	125,8%	100,1%
3600	1.438	2.880	4.318	\$ 72.016	\$ 76.334	141,5%	100,3%
4000	1.294	3.200	4.494	\$ 72.016	\$ 76.510	157,3%	100,6%
4400	1.176	3.520	4.696	\$ 72.016	\$ 76.712	173,0%	100,8%
4800	1.078	3.840	4.918	\$ 72.016	\$ 76.934	188,7%	101,1%
5200	995	4.160	5.155	\$ 72.016	\$ 77.171	204,4%	101,4%
5600	924	4.480	5.404	\$ 72.016	\$ 77.420	220,2%	101,8%
6000	863	4.800	5.663	\$ 72.016	\$ 77.679	235,9%	102,1%

La tabla precedente nos indica que la minimización de los costos se genera al pedir materia prima equivalente a la producción de 2544 pares.

COSTO DE GENERAR LA ORDEN	
Cantidad de ejecutivos para tomar la decisión (Gerente General, Finanzas, Mkt y Producción)	4
Horas invertidas para generar la orden	5
Costo por hora de ejecutivo	\$ 18,75
Total de horas invertidas	375

<b>Gastos administrativos por la orden (luz, horas personal varios)</b>	\$ 200,00
<b>Costo total de la orden</b>	\$ 575,00

<b>A = Costo orden</b>	<b>\$ 575,00 usd/orden</b>
<b>D = Demanda promedio</b>	9002 pares/año
<b>v= Costo compra (\$/unid)</b>	\$ 8
<b>r=mantener (\$/\$ held/uni)</b>	20,00%

<b>Q*=</b>	<b>2.544</b>
<b>T* (años)=</b>	0,28
<b>TRC*=</b>	\$ 4.069,85
<b>Tiempo en meses</b>	3,39
<b>Tiempo en días</b>	103

Posterior al análisis realizado la empresa deberá realizar un pedido de materia prima para fabricar 2.544 pares cada 3.39 meses (103 días) con la finalidad de mantener en inventario la cantidad suficiente para producir a un costo de almacenamiento adecuado.

### **Política de manejo de inventarios**

Los inventarios que manejará la empresa tienen una característica de PEPS (materia primera que primero ingresa es la materia prima que primero se ocupa para la producción). Dentro de las políticas principales tenemos:

- El inventario no debe exceder más allá de un 5% sobre la proyección estimada.
- Los remanentes de inventario de producto terminado se liquidará a la brevedad posible para evitar costos de almacenamiento.
- Los inventarios deben reponerse siempre estimando la proyección de ventas.

- Para los cambios en los diseños del producto los inventarios debe haber tenido órdenes decrecientes a fin de que no existan remanentes importantes.
- Siempre en existencias debe manejarse un inventario de producto final sobre un 5% sobre lo solicitado a fin de reponer en caso de requerirlo el cliente.

### **Gestión de la Calidad**

Dentro de la gestión de calidad se implementará KAIZEN (*kai*=cambio; *zen*=beneficioso), esto quiere decir que un sistema de mejoramiento continuo, donde el involucramiento de todos los actores de la empresa toma un papel preponderante.

Para lograr ejecutar y medir se ha definido que el Balanced Score Card (BSC) será la herramienta adecuada, según Kaplan se basa en “Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento” (Kaplan, 1992).

Los beneficios que aporta el BSC son varios dentro de los que tenemos según Kaplan son:

“Alineación de los empleados con la visión de la empresa, mejora de comunicación de los empleados a los objetivos y su cumplimiento, redefinición estratégica en base a resultados, traducción de visión y estrategia en acción, orientación hacia la creación de valor, Integración de la información de las diversas áreas de negocio y mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones”

(Kaplan, 1992)

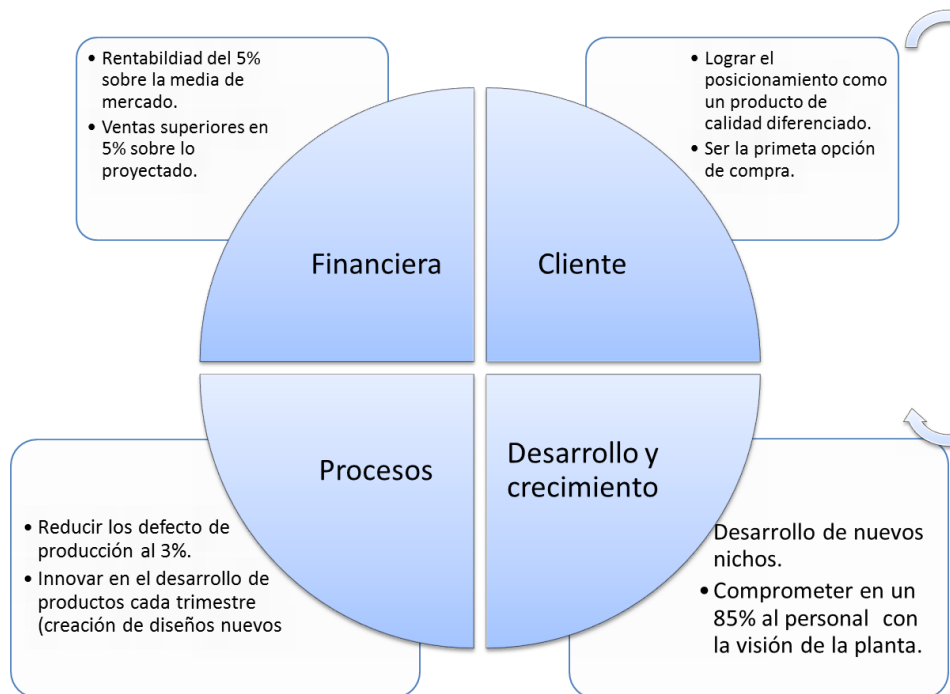
Para entender de mejor manera el BSC se expresa que las aristas que manejará la empresa poseen las siguientes perspectivas o dimensiones: Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Cada una de estas cuatro dimensiones se puede evaluar el movimiento de la empresa de la siguiente manera:

- 1. Dimensión Financiera:** esta dimensión esta dada desde la perspectiva de los *shareholders*, es decir como ellos ven la empresa por medio de indicadores financieros, evaluando la rentabilidad, niveles de endeudamiento, entre otros indicadores. De esta manera la salud financiera de la empresa queda expuesta para tomar las decisiones a considerar.
- 2. Dimensión Cliente:** esta dimensión puede contemplar medidores en el servicio al cliente así como relación precio-producto entre otras métricas que nos dará claridad sobre la imagen de la empresa desde los ojos del cliente.
- 3. Dimensión Procesos Internos:** En esta dimensión es muy importante conocer la estructura y procesos internos propios y de la competencia para de esta manera poder potenciar procesos que se pueda realizar de mejor manera agregando valor al producto final o disminuyendo costos de producción.
- 4. Dimensión Aprendizaje y crecimiento:** Todo industria hoy por hoy debe cambiar y evolucionar constantemente, es por eso que la

importancia de que los colaboradores comprendan que la visión de la empresa es algo “vivo” y que debe crecer con el aporte de todos quienes conforman la empresa, es por eso que se mide entre otros puntos: identificación de nuevos nichos, encuestas de conocimiento interno de la visión, misión y objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En el siguiente tablero de mando podemos ver claramente los objetivos del BSC:



## CONCLUSIÓN

Finalmente podemos concluir que las acciones dentro del proceso productivo y desarrollo de producto así como control de calidad pasan por una visión y posicionamiento diferenciado. En el capítulo siguiente se realizará el respectivo análisis financiero donde se observará la viabilidad del proyecto.

## **CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO**

### **Supuestos Generales**

Basados en lo que se plantea en los capítulos precedentes en este proyecto, se tendrá en cuenta supuestos generales como lo son:

- Este proyecto tiene un carácter de largo plazo.
- La planta será rentada por la empresa y se acondicionará según las necesidades de la planta.
- La empresa rentará camiones, no adquirirá una flota o unidades propias.
- La evaluación financiera del proyecto estará estimada para 10 años, aunque este proyecto tiene un horizonte de tiempo mayor, su ventaja competitiva que está dada en la compra de derechos para uso de personajes animados (Disney, Warner Bros, entre otros) y los cambios tecnológicos (fluorescencias, aromas, entre otros) se prevé que este horizonte sea el apropiado debido a los cambios tecnológicos.
- La compra a los proveedores de materia prima será según los análisis de EOQ realizados previamente en el capítulo de Operaciones.
- Los impuestos se pagarán conforme la generación de los mismos.
- Para finales del año 2014 el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) determina que la inflación potencial fluctuará en promedio el 3.2%, por tanto se ha considerado un incremento en los costos de producción de similar porcentaje.

### **Estructura de Capital y Financiamiento**

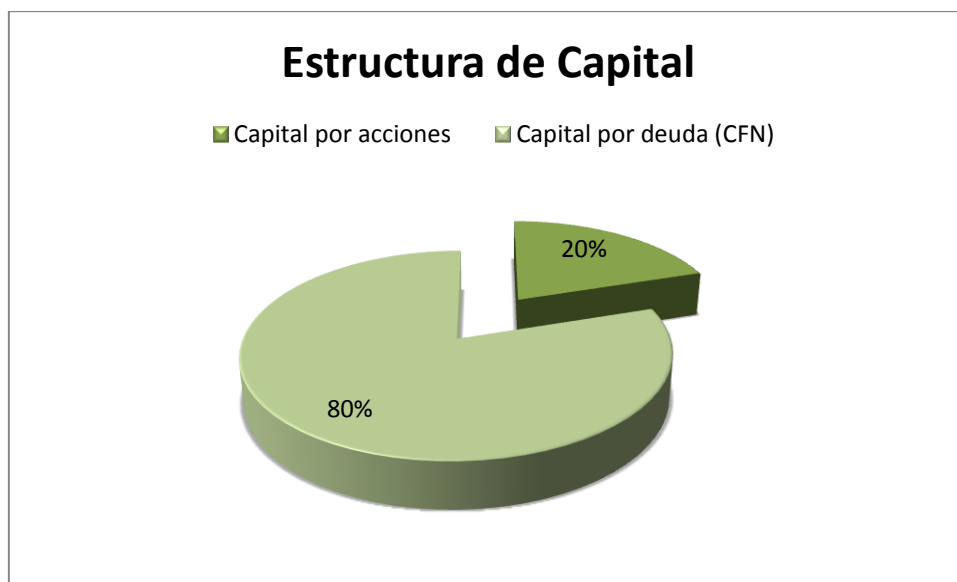
La estructura de capital es la manera cómo una empresa financia sus activos por medio de la combinación de fuentes de capital, muchas veces con capital propio, otras

con deuda y otras combinadas. Según lo indica Ross en su libro “los cambios en la estructura de capital benefician a los accionistas si y solo si el valor de la empresa aumenta” (Ross, Westerfield & Jordan, 2010). Para lo cual buscar la estructura optima de capital es importante. Dentro del análisis de la estructura de capital se realizará una valoración de la empresa por medio del WACC (*Weighted Average Cost of Capital*)

<b>Costo de Capital</b>			
<b>Rubro / Tipo</b>	<b>Valor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Beta</b>	0,83	A. Damodaran	Se toma el valor referencial de zapatos.
<b>Tasa libre de riesgo</b>	0,048%	Bonos del tesoro de E.U.	Tasa al 22/05/2014
<b>Riesgo de mercado</b>	8,015%	Clases de Finanzas corporativas	
<b>Riesgo País</b>	5,35%	Banco Central de Ecuador	Tasa al 20/03/2014
<b>Costo de capital CAPM</b>	12,01%		
<b>Tasa activa</b>	4%	Corporación Financiera Nacional	Tasa a Agosto 2013
<b>Capital accionario</b>	\$ 20.000,00		
<b>Capital de deuda</b>	\$ 80.000,00		
<b>RWACC</b>	<b>Valor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
<b>CAPM</b>	12,01%		
<b>Capital accionario</b>	20%	Inversionistas	
<b>Capital de deuda</b>	80%	Banca	
<b>Costo de capital CFN</b>	4%	Corporación Financiera Nacional	
<b>Impuestos Ecuador</b>	22%	Servicio de Rentas Internas	
<b>RWACC (cálculo)</b>	4,37%		

Posterios a los cálculos realizados en el cuadro anterior se determina que la inversión requerida de manera inicial es de 100.000,00 USD. Se ha generado deuda debido a que esto ayudará a incrementar el valor para los accionistas y esto a su vez produce un escudo fiscal al ser los intereses deducibles para el pago del impuesto a la renta. Como indica el Teorema de Modigliani y Miller “la estructura de financiación si afecta al valor de la empresa” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010). Según Ross et all. (2005) indican que “la teoría del intercambio, no existe un nivel ideal de apalancamiento y que en el mundo real las empresas usan como

base los promedios de la industria para tomar decisiones sobre sus estructuras de capital”. Por lo tanto se toma en consideración que dentro del territorio Ecuatoriano la Banca Estatal para créditos de pequeña empresa dispone de un compuesto de deuda de 20% capital propio y se puede obtener hasta el 80% de financiamiento y este monto pasa a ser el designado.



En el anexo #7 se puede verificar la tabla de amortización de la deuda tentativa con la CFN.

### **Política de pago de dividendos**

La empresa mantendrá el principio de conservadurismo, mismo que invita a dar el beneficio de acumular utilidades para reinversión al menos por los 3 primeros años. La empresa planteará tres objetivos principales que son:

1. Capitalización constante de las utilidades a fin de fortalecer la empresa. Es decir un no pago de dividendos por lo menos de los tres primeros años de operación.
2. Posterior al no pago de dividendos, las utilidades retribuidas a los accionistas deben ser acorde a las expectativas depositadas en la empresa.



3. Generar el suficiente valor en la empresa para que la compra de acciones y la retribución de pago por las mismas sea superior a la media del mercado.

**Política de efectivo – saldos mínimos – cuentas por cobrar – cuentas por pagar.**

La empresa en un análisis de campo con proveedores ha logrado establecer que:

1. Las ventas podrán ser otorgadas con un crédito de hasta 30 días.
2. Los pagos para los proveedores más importantes tendrán un período de 45 días según negociaciones alcanzadas.
3. Los pagos a proveedores de darse el caso no podrán ser superiores al 80% del total del activo corriente, dejando un 20% para cualquier imprevisto que la empresa presente.

**Estados Financieros Projectados**

Para realizar los estados financieros proyectos se ha considerado el préstamo solicitado de 80.000 USD a un plazo de 36 meses. En la siguiente tabla se expondrá el cálculo para sueldos de la empresa:

<b>Parámetros</b>	
<b>Salario básico</b>	\$ 340,00
<b>Aporte IESS</b>	9,35%
<b>Aporte IESS (empresa)</b>	12,15%
<b>Factor meses</b>	12
<b>Factor meses</b>	24

Cargo	Remuneración Unificada Actual	Aporte Personal IESS	Aporte Patronal IESS	13ERO. SUELDO	14TO. SUELDO	VACACIONES	TOTAL PROVISIONES	Costo Total Empresa
Gerente General	\$ 1.500,00	\$ 140,25	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 474,75	\$ 1.974,75
Asistente de Gerencia	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 157,77	\$ 557,77
Gerente Fnz.-Mkt.	\$ 1.000,00	\$ 93,50	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 330,67	\$ 1.330,67
Gerente Op.-Producción	\$ 1.000,00	\$ 93,50	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 330,67	\$ 1.330,67
Vendedor	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 215,40	\$ 815,40
Encargado de compras	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
Tejedora 1	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
Tejedora 2	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
Tejedora 3	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
Tejedora 4	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
Tejedora 5	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
Operario 1	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
Operario 2	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>TOTAL MENSUAL</b>								\$ 9.853,06
<b>TOTAL ANNUAL</b>								\$ 118.236,76

Cargo	Remuneración Unificada Actual	Aporte Personal IESS	Aporte Patronal IESS	13ERO. SUELDO	14TO. SUELDO	VACACIONES	TOTAL PROVISIONES	Costo Total Empresa
<b>Gerente General</b>	\$ 1.500,00	\$ 140,25	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 474,75	\$ 1.974,75
<b>Asistente de Gerencia</b>	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 157,77	\$ 557,77
<b>Gerente Fnz.-Mkt.</b>	\$ 1.000,00	\$ 93,50	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 330,67	\$ 1.330,67
<b>Gerente Op.-Producción</b>	\$ 1.000,00	\$ 93,50	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 330,67	\$ 1.330,67
<b>Vendedor</b>	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 215,40	\$ 815,40
<b>Encargado de compras</b>	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>Tejedora 1</b>	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>Tejedora 2</b>	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>Tejedora 3</b>	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>Tejedora 4</b>	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>Tejedora 5</b>	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>Operario 1</b>	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>Operario 2</b>	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 41,31	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 140,48	\$ 480,48
<b>TOTAL MENSUAL</b>								\$ 9.853,06
<b>TOTAL ANNUAL</b>								\$ 118.236,76

Una vez realizado el detalle salarial de la empresa bajo una nómina que cubriría las expectativas de operación se procede a exponer el Balance de Pérdidas y Ganancias con una proyección de 10 años. Ver en anexos la proyección completa Anexo #8.

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>PVA</b>	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
<b>Cantidad</b>	21006	22056,3	24261,93
<b>Crecimiento</b>		10%	15%
<b>Ingreso Total</b>	\$ 420.120,00	\$ 462.132,00	\$ 531.451,80

<b>Costo de ventas</b>			
<b>Materia prima</b>	\$ 126.036,00	\$ 138.639,60	\$ 159.435,54
<b>Empaquetado</b>	\$ 12.603,60	\$ 13.863,96	\$ 15.943,55
<b>Total</b>	\$ 138.639,60	\$ 152.503,56	\$ 175.379,09

<b>Costo de ventas</b>			
<b>Materia prima</b>	\$ 126.036,00	\$ 138.639,60	\$ 159.435,54
<b>Empaquetado</b>	\$ 12.603,60	\$ 13.863,96	\$ 15.943,55
<b>Total</b>	\$ 138.639,60	\$ 152.503,56	\$ 175.379,09

<b>Gastos Administrativos</b>			
<b>Salarios</b>	\$ 118.236,76	\$ 123.202,70	\$ 128.377,22
<b>Arriendo local</b>	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
<b>Servicios básicos</b>	\$ 2.400,00	\$ 2.500,80	\$ 2.605,83
<b>Mantenimiento</b>	\$ 3.000,00	\$ 3.126,00	\$ 3.257,29
<b>Pago de préstamo</b>	\$ 25.609,14	\$ 26.652,50	\$ 27.738,36
<b>Total</b>	\$ 167.245,90	\$ 173.482,00	\$ 179.978,70

<b>Gastos Financieros</b>			
<b>Interés del Préstamo</b>	\$ 2.733,88	\$ 1.690,53	\$ 604,66
<b>Total</b>	\$ 2.733,88	\$ 1.690,53	\$ 604,66
<b>Utilidad neta antes de Imp.</b>	\$ 114.234,50	\$ 136.146,44	\$ 176.094,00
<b>Participación a empleados (15%)</b>	\$ 17.135,17	\$ 20.421,97	\$ 26.414,10
<b>UDPE</b>	\$ 97.099,32	\$ 115.724,47	\$ 149.679,90
<b>Impuesto a al renta (22%)</b>	\$ 21.361,85	\$ 25.459,38	\$ 32.929,58
<b>UDIR</b>	\$ 75.737,47	\$ 90.265,09	\$ 116.750,32
<b>UDIR (%)</b>	18,03%	19,53%	21,97%
<b>Regalías del 12% por compra de patente</b>	\$ 9.088,50	\$ 10.831,81	\$ 14.010,04
<b>Reserva legal (10%)</b>	\$ 6.664,90	\$ 7.943,33	\$ 10.274,03
<b>Utilidad o pérdida neta</b>	\$ 59.984,08	\$ 71.489,95	\$ 92.466,26
<b>Utilidad o pérdida neta (%)</b>	14,28%	15,47%	17,40%

Para la ejecución del Balance de Pérdidas se extrae del Código Ecuatoriano de la Producción el artículo 37 donde indica “a partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%”.

### **Punto de Equilibrio**

Para la definición del punto de equilibrio se indica que “el punto de equilibrio es la cantidad de unidades vendidas en las que los ingresos son iguales a los costos y gastos de producción” (Horgren, Datar y Foster, 2007)

### **Cálculo del punto de equilibrio:**

Precio de venta: 20.00 USD (cada par)

Costos variables: 6.60 USD (cada par)

Margen de contribución por unidad: 13.40 USD (cada par)

Costos fijos: 14.581, 24 USD (mensual)

$PE = CF/MCU$

$$PE = 14.581,24 / 13.40$$

$$PE = 1.088 \text{ unidades/mes}$$

Con la cifra obtenida se evidencia que se requiere de un mínimo de 1.088 unidades (pares) al mes para poder lograr cubrir los costos. De igual manera para los períodos siguientes se puede realizar el mismo cálculo, con el cual se establecerá un punto de equilibrio diferente solo bajo el supuesto que se realicen cambios a los costos fijos.

### **Criterio de valoración del proyecto**

El Valor Actual Neto del proyecto tiene por resultado 2'353.871,08 USD con una tasa interna de retorno del 91% y esto nos lleva a definir la viabilidad financiera del proyecto, donde claramente la rentabilidad del mismo es superior al costo de capital inicial.

<b>Supuestos</b>	<b>Valores</b>
<b>Inversión inicial</b>	\$ (100.000,00)
<b>Año 1</b>	\$ 59.984,08
<b>Año 2</b>	\$ 71.489,95
<b>Año 3</b>	\$ 92.466,26
<b>Año 4</b>	\$ 134.192,11
<b>Año 5</b>	\$ 205.241,92
<b>Año 6</b>	\$ 285.292,24
<b>Año 7</b>	\$ 395.918,89
<b>Año 8</b>	\$ 539.987,10
<b>Año 9</b>	\$ 740.387,96
<b>Año 10</b>	\$ 1.030.621,23
<b>TIR</b>	91%
<b>VAN</b>	\$ 2.353.871,08

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES**

Debido a los diversos factores indicados en el capítulo 1, la producción de este tipo de artículos genera una viabilidad al proyecto donde la sostenibilidad financiera a largo plazo supera el costo de oportunidad. El aporte de diseños y dispositivos adicionales como luces, fluorescencias o aromas hacen que la propuesta tenga una alta percepción de valor por parte de los clientes haciendo que la disponibilidad a pagar sea superior al precio promedio de este producto. Como parte de las sugerencias y recomendaciones para este proyecto se expone:

- Incrementar el capital accionario para capturar mayor cobertura de mercado.
- Generar más variedad para capturar otros nichos como lo son, tercera edad o gente hospitalizada.
- Establecer nuevas relaciones comerciales con empresas que puedan aportar en diseño o tecnología que se involucre a los diseños y mantener la ventaja competitiva sobre potenciales competidores.

## ANEXOS

### ANEXO #1. Análisis Sectorial

A continuación se va a analizar el sector de producción de artículos elaborados con lana, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980) **Rivalidad de la competencia.-** Para determinar la rivalidad de la competencia en el sector se puede analizar entre otros elementos la situación de los principales competidores, los precios de este tipo de productos en el mercado de Quito, la intensidad del mercadeo y la calidad del producto que ofrecen las empresas dentro del sector (Noboa, 2006).

Dentro del mercado local existen gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que elaboran prendas en base a la lana. Estas empresas han buscado la elaboración de productos en base a la implementación de maquinaria y han generado un volumen importante de producción. Dentro del sector existen también productores informales y artesanos que sus niveles productivos son bajos y otros incluso solo elaboran prendas bajo pedidos.

Este gran volumen de competidores hacen que la rivalidad existente sea alta y el efecto que esto produce es que la guerra de precios sea de igual manera un uso frecuente para atacar a los competidores afectando a la rentabilidad en el largo plazo. Además los niveles de diferenciación son bajos.

Al ser productos de consumo masivo dentro del mercado de consumidores el mercadeo que existe es muy bajo dentro de las empresas de mayor envergadura y nulo en las pequeñas y medianas empresas así como en los artesanos.

Factores que incrementan el nivel de rivalidad del sector son las barreras de salida que en este caso intervienen como la disposición de activos costosos, barreras emocionales por parte de los pequeños artesanos que conexas este tipo de medias.

Para concluir es evidente que el grado de rivalidad existente en el mercado de diseño y producción de medias de lana en Ecuador es poco favorable a la rentabilidad a largo plazo, debido principalmente a la falta de diferenciación en los productos dentro del sector.

**Amenazas de entrada a nuevos competidores.-** Las barreras actuales dentro del sector no limitan el ingreso a nuevos competidores tomando en cuenta que aunque algunos competidores como Fashionlana y Dbond son productores grandes, difícilmente logren niveles de producción que les permitan generar economías de escala, ya que el tamaño del país impone límites importantes. Se debe tener en cuenta que los costos asociados a la producción de prendas de lana en general son altos por los costos de la planta de producción, adquisición en grandes volúmenes la materia prima para lograr mejores precios y disminuir costos, por ende el ingreso al sector con bajos niveles de producción no es la mejor opción y de ser así se ingresar con un costos superior al de la competencia mermando la rentabilidad deseada.

En el sector existen pocas empresas con una identidad de marca y no muy fuerte disminuyendo la barrera de ingreso a nuevos competidores.

Un factor que en el sector ha debilitado las barreras de entrada ha sido la colocación de capital de inversión por parte del gobierno y haciendo que las empresas existentes mejoren sus plantas y que ingresen nuevos competidores al sector.

Por el tipo de productos terminados que se elaboran con la lana y al existir pocas empresas grandes, los canales de distribución se vuelven claves para poder llegar a los clientes de forma importante. Uno de los mejores canales para este tipo de producto son los centros comerciales que se encuentran a lo largo de la ciudad, estos canales se encuentran saturados; el buscar que encaminar al producto por este tipo de canal hará que la inversión inicial sea grande debido a lo costoso de este canal de distribución.



En conclusión existen muchas oportunidades para ingresar a esta industria.

**Amenazas de productos sustitutos.-** Dentro del sector textil se puede entender que la gran cantidad de competidores como productos existen muchos otros que son los comercializadores mismos que para el tipo de producto que son medias de lana ofrecen alternativas tanto en precio y material para la confección.

En el mercado local se puede encontrar muchos productos que satisfacen la necesidad de vestir el pie debido y guardar la temperatura como lo son medias de otro tipo de materiales como algodón, poliéster, medias para el vestido en general, otras opciones se basan en medias deportivas que son de uso genérico por la comodidad y temperatura corporal que ayudan a mantener. De igual forma por la gran variedad de sustitutos que ofrece el mercado los precios que rigen a estas opciones cada vez registran niveles más bajos mermando la rentabilidad deseada en el largo plazo.

**Poder de negociación de los consumidores.-** Al ser un producto de consumo masivo en el mercado y al existir una oferta muy grande el poder de negociación está distribuido entre compradores y vendedores.

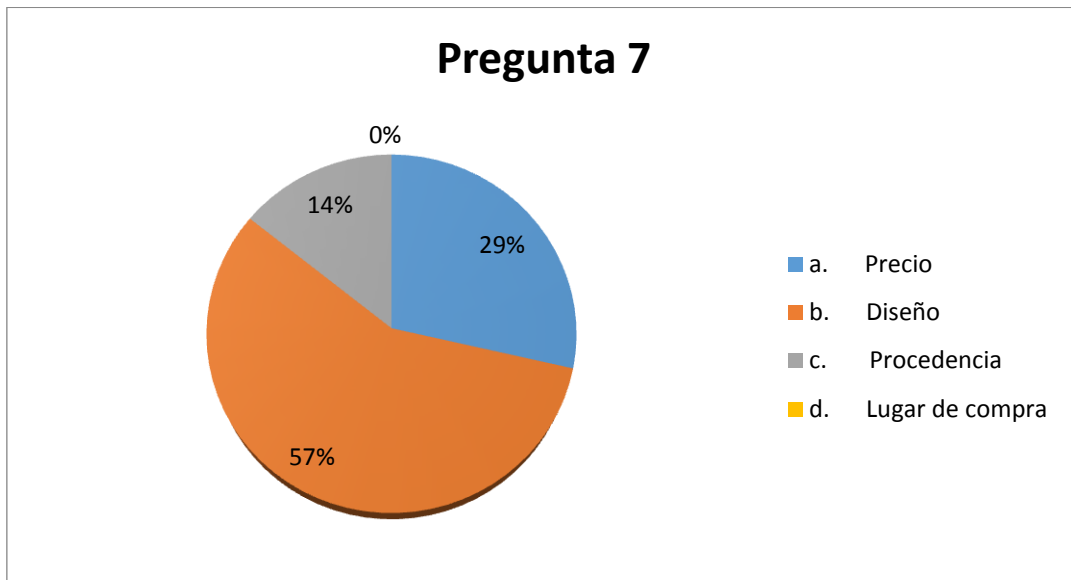
Al ser un producto con bajo nivel de diferenciación el consumidor tiene el poder de negociación y es más sensible al precio. Bajo nivel de tecnificación del producto hace que el consumidor tenga mayor conocimiento del mismo y su nivel de negociación se incremente.

**Poder de negociación de los proveedores.-** El poder que tienen los proveedores es muy bajo puesto que existe una cantidad importante de los mismos para materia prima dentro del sector.

Por otra parte los compradores (en este caso las empresas productoras, pequeñas, medianas y artesanos) procuran realizar compras sectorizadas para concentrar y generar volúmenes importantes de pedidos y con esto lograr bajar el poder de los proveedores y obtener mejores precios, mayor cantidad de plazo para el pago a los mismos y, en algunos casos, lograr distribución única de materia prima a un grupo de productos dentro del sector para lograr un grado de diferenciación en materia prima.

**ANEXO #2**

Se consultó a 30 personas para identificar factores que consideran al momento de comprar medias en general



- **Características adicionales:** Se denominan características adicionales (innovación) a la implementación de accesorios, generación de diseño, luces, eliminación del mal olor, plantillas masajeadoras.

**ANEXO #3****DESCRIPCIÓN SEGÚN EL INEC DE LOS ESTRATOS SOCIO-ECONÓMICOS A, B****Y C+.**

Para poder entender las características principales de estos segmentos se direccionará al cuadro siguiente:

<b>VARIABLES</b>	<b>SEGMENTO A</b>	<b>SEGMENTO B</b>	<b>SEGMENTO C+</b>
<b>VIVIENDA</b>	Piso de duela	Piso de duela	Piso de mármol
	2 Baños con ducha exclusiva	2 Baños con ducha exclusiva	1 Baño con ducha exclusiva
<b>BIENES</b>	Teléfono convencional	Teléfono convencional	Teléfono convencional
	Refrigeradora	Refrigeradora	Refrigeradora
	2 Tv color	2 Tv color	2 Tv color
	Hasta 2 vehículos	1 vehículo	1 vehículo
<b>TECNOLOGÍA</b>	99% Cuentan con servicio de Internet	98% Cuentan con servicio de Internet	90% Cuentan con servicio de Internet
	Sobre el 90% de los hogares cuentan con desktop o lap top	El 50% de los hogares cuentan con desktop o lap top	El 42% de los hogares cuentan con desktop o lap top
	4 Celulares promedio por hogar	3 Celulares promedio por hogar	2 Celulares promedio por hogar
<b>HÁBITOS DE CONSUMO</b>	Sobre el 90% compra ropa en Centros Comerciales	80% compra ropa en Centros Comerciales	38% compra ropa en Centros Comerciales
	Uso alto de internet	Uso alto de internet	Uso alto de internet
	99% Poseen e-mail	90% Poseen e-mail	77% Poseen e-mail

<b>EDUCACIÓN</b>	92% Uso de redes sociales Jefe de Hogar posee alto nivel de educación incluso post grados	76% Uso de redes sociales Jefe de Hogar nivel de instrucción superior	63% Uso de redes sociales Jefe de Hogar nivel de instrucción secundaria completa
<b>ECONOMÍA</b>	95% Afiliación al IESS  79% Afiliación a seguros particulares	92% Afiliación al IESS  47% Afiliación a seguros particulares	77% Afiliación al IESS  20% Afiliación a seguros particulares

(Fuente: INEC)

## ANEXO #4

## MODELO DE ENCUESTA



La siguiente encuesta tiene como objeto determinar el posicionamiento, volumen de mercado y variables como disposición para pagar.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

**1. Cómo prefieres caminar en casa?**

- a. En medias \_\_\_\_\_
- b. Descalzo \_\_\_\_\_
- c. Calzado normal \_\_\_\_\_
- d. Bã boops (pantuflas de lana) \_\_\_\_\_

**2. Conoce usted alguna marca de Bã boops?**

- a. Sí \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_
  - i. Si conoce una nómbrela por favor \_\_\_\_\_

**3. Cuánto estaría dispuesto a pagar por unas Bã boops?**

- a. Menos de 5usd \_\_\_\_\_
- b. De 5 a 10usd \_\_\_\_\_
- c. De 10 a 20usd \_\_\_\_\_
- d. De 20usd en adelante \_\_\_\_\_

**4. Te gustaría comprar Bã boops con características de innovación y diseño diferente al común?**

- a. Sí \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

**5. Si a las tradicionales Baboops se le incorporan elementos como luces, colores, aromas o personajes animados, cuánto pagaría?**

- a. Menos de 5usd \_\_\_\_\_
- b. De 5 a 10usd \_\_\_\_\_

- c. De 10 a 20usd \_\_\_\_
- d. De 20usd en adelante \_\_\_\_

**6. Cada cuánto tiempo estás dispuesto a comprar unas Bă boops?**

- a. Mensualmente \_\_\_\_
- b. Trimestralmente \_\_\_\_
- c. Anualmente \_\_\_\_

**7. Al momento de comprar cuál es el atributo más relevante?**

- a. Precio \_\_\_\_
- b. Diseño \_\_\_\_
- c. Procedencia \_\_\_\_
- d. Lugar de compra \_\_\_\_

**8. En el año cuántas veces has destinado tu presupuesto a la compra de un par de Bă boops?**

- a. Ninguna \_\_\_\_
- b. De 1 a 3 \_\_\_\_
- c. Más de 3 \_\_\_\_

**9. Cuán importante es para usted la comodidad dentro de casa?**

- a. Baja \_\_\_\_
- b. Media \_\_\_\_
- c. Alta \_\_\_\_

**10. En qué trimestre del año usted prefiere realizar este tipo de compras?**

- a. Enero-Marzo \_\_\_\_
- b. Abril-Junio \_\_\_\_
- c. Julio-Septiembre \_\_\_\_
- d. Octubre-Diciembre \_\_\_\_
- e. Cualquier mes del año \_\_\_\_

- Se agradece por el tiempo provisto para esta encuesta.

**ANEXO #5****DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS CARGOS****Gerente General:**

- Realizar la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades que se lleven a cargo en la organización.
- Revisión y ejecución de los lineamientos estratégicos de la empresa.
- Generar los planes estratégicos de la empresa en coordinación con las gerencias departamentales.
- Control de balances y datos financieros conjuntamente con Finanzas.
- Control de ventas y participación de mercado en base a lo planificado.

**Asistente de Gerencia:**

- Generar informes en base a las reuniones gerenciales.
- Llevar la agenda del Gerente General.
- Establecer las relaciones de la Gerencia con los clientes internos y externos.
- Organizar la documentación de la Gerencia.
- Realizar lo operacional de la Gerencia General.

**Gerente de Finanzas y Marketing:**

- Planifica los niveles de ventas.
- Controla el equipo de ventas.
- Genera relaciones comerciales favorables al correcto desempeño de la empresa.
- Gestiona alianzas estratégicas.



- Controla la información contable.
- Genera, reporta y analiza los balances e información financiera.
- Realiza los procesos internos de auditoría.
- Verifica los procesos de compras y requisiciones de materia prima.

**Gerente de Operaciones y Producción:**

- Verificar los niveles de productividad.
- Controlar los niveles de desperdicios.
- Armonizar toda la cadena productiva.
- Negociar precios con proveedores.
- Controla horarios de operación de toda la planta.
- Verificar los pedidos y estado de los despachos.
- Controla la calidad de la materia prima.
- Controla la calidad del producto terminado.
- Controla los niveles de inventarios.

**Contador:**

- Realiza toda la gestión de contabilidad.
- Genera roles de pago.
- Afiliaciones al IESS.
- Contratos laborales.
- Toda gestión referente al ingreso y egreso del personal de la planta.

**Vendedores:**

- Ejecutan los planes de ventas dados por la gerencia.
- Contacto con clientes en la pre-venta y posventa.
- Generan relaciones a largo plazo con clientes y posibles clientes.

**Compras:**

- Realizan análisis de precios unitarios.
- Gestionan las órdenes de compra.
- Controlan la calidad de la materia comprada.
- Realizan control de inventarios.
- Control de precios.
- Control de las cantidades de producto solicitado.

**Tejedoras:**

- Se encargan de la creación y ensamble de piezas del producto.
- Dan el primer control de calidad al producto terminado.

**Empaquetadores/bodegueros:**

- Verifican cantidad, cliente y tipo de envío a realizar.
- Empacan y despachan la materia terminada.
- Manejan el ingreso y egreso de las bodegas en base a las requisiciones internas.

**Transporte:**

- Se encargan de la verificación y conteo de cajas en carga.
- Distribución de mercadería bajo pedido.
- Verifican facturas y guías de remisión respectivas.

**ANEXO #6****CURRÍCULUM VITAE – GERENTE GENERAL****ING. JORGE ANDRÉ MONTALVO BRACHO**

<b>Email:</b>	<a href="mailto:jorgemontalvob@live.com">jorgemontalvob@live.com</a>
<b>Teléfono celular:</b>	0998-213-227

**DATOS GENERALES**

Lugar y fecha de nacimiento: Quito, 10 de Abril de 1983  
 Cédula de Identidad: 171514437-2  
 Dirección: Calle Isla Marchena, Conjunto Aragón #1, Torre 3, Dpto. 203 y Av. Granados.  
 Teléfono domicilio: 3340451

**EXPERIENCIA LABORAL****7 de Enero 2013 a la presente.****Paseo San Francisco – Proyecto QUIMISPACE**

- Jefe de Operaciones.

**10 de Enero de 2012 a Agosto 2012**

- Profesor en la Universidad Internacional del Ecuador

**1 de Enero de 2011 a 18 de Noviembre 2011.****Stubel Suites & Café**

- Jefe de Operaciones

**01 de agosto 2010 – 30 de Diciembre 2010****Hotel Holiday Inn Express (Cadena de Hoteles Intercontinental)**

- Auditor Nocturno

- Recepción

## **2005-2010**

### **Hotel J.W. Marriott Quito (Cadena de Hoteles Marriott)**

- Supervisor de Housekeeping
  - Task Force para apertura de Hotel Courtyard by Marriott en la ciudad de Guayaquil-Ecuador.
- Coordinador del Programa “Passport to Success”.
- Auditor de Estándares.
- M.L.R.A. – Asistente. (17 de Mayo del 2005 al 31 de Julio del 2008).

## **2001–2005**

### **Andinatel S.A.**

- Asesor de ventas en Call Center Internacional.

### **CURSOS, TALLERES Y CAPACITACIONES:**

- Curso de Priority Club Reward - Holiday Inn Express.
- Curso de Greetings and Check-In - Holiday Inn Express.
- Curso de Priority Club Meeting Rewards – Holiday Inn Express.
- Programa de Teambuilding - JW MARRIOTT.
- Certificado en capacitación en Budget, Forecast, Business Plan y Estados Financieros - JW MARRIOTT.
- Certificado en Brand Standard Training en room service, ays, restaurant, kitchen, event management, lounge, executive lounge, front office - JW MARRIOTT.
- Certificado en Excelencia en el servicio - JW MARRIOTT.
- Fidelio Xpress - Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Fidelio Food & Beverage - Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Zeus – Universidad Tecnológica Equinoccial - Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Inglés (8 niveles aprobados) - Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Seminario de Alta Cocina Francesa - Universidad Tecnológica Equinoccial.

- Certificado de OFIMÁTICA (manejo de paquete de Office, Word, Excel, Power Point, Project) - Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Participación en demostración de comida Francesa - Le Cordon Bleu Perú.
- Certificado de Seminario-Taller “Integración, compromiso Organizacional y Proyección Futura - Andinatel S.A.
- Certificado en sistema informático OPEN (Atención de Quejas) - Andinatel S.A.
- Diploma en Telemarketing Inbound - Andinatel S.A.
- Certificado en curso de “Aptitud positive y calidad en el servicio” - GeneBaSer S.A.
- Certificado en capacitación de “Excelencia en atención telefónica” - MANPOWER.
- Certificado de Participación en el Curso de: modulación de voz y Expresión oral - CIESPAL.

#### **HABILIDADES DESARROLLADAS:**

- Desarrollo y ejecución de Planificaciones Estratégicas.
- Creación y desarrollo de marca.
- Manejo de documentos contables.
- Manejo y coordinación de eventos.
- Logística de transporte de personas.
- Organización departamental.
- Coordinación y manejo de grupos.
- Relaciones Públicas.
- Manejo y control de formas de pago.
- Coordinación de proyectos.
- Manejo de personal.
- Manejo de reservas.
- Manejo de bares y restaurantes.
- Parametrización de estándares de servicio y calidad.
- Manejo de Sistemas Hoteleros (FIDELIO-FIDELIO EXPRESS-OPERA-ZEUS)
- Planificación, Ejecución y Control de proyectos.
- Manejo de Conflictos con cliente interno y externo.

- Manejo de estadísticas operacionales.
- Manejo de presupuestos.
- Manejo de inventarios.
- Manejo de procedimientos y estándares.
- Trabajo bajo presión.
- Conocimiento de mantenimiento general, correctivo y preventivo.

## **FORMACIÓN ACADÉMICA**

**2011-2013 UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO** Quito - Ecuador

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (Cursando).

**2006-2010 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL** Quito – Ecuador

INGENIERO EN GESTIÓN HOTELERA

Certificado de Registro de Título 1032-10-1012363 (CONESUP)

**2005 –2005 ESCUELA DE VUELO AERODOT** Buenos Aires – Argentina

Escuela de Instrucción y Perfeccionamiento Aeronáutico

- Licencia de Piloto Privado de Avión

**2003 – 2003 SOCIETÀ DANTE ALLIGHIERI** Quito – Ecuador

Instituto de Idiomas

Suficiencia en el Idioma Italiano.

**2001 – 2003 UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA** Quito - Ecuador

**JURISPRUDENCIA**

Cuarto Nivel aprobado.

**2001 – 2002 ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO** Quito - Ecuador

Instituto de Idiomas

Suficiencia en el Idioma Inglés

**2001 - 2001 FRANCAIS ALIANZA** Quito - Ecuador

Instituto de Idiomas

Tercer Nivel Aprobado

### **ESTUDIOS SECUNDARIOS**

1995 – 2000 LICEO NAVAL Quito - Ecuador

### **ESTUDIOS PRIMARIOS**

1993 – 1994 ACADEMIA USA Quito - Ecuador

### **MENCIONES DE HONOR**

2007 HOTEL J.W. MARRIOTT QUITO - Asociado del mes de Julio.

2000 LICEO NAVAL QUITO - Brigadier Alférez.

### **INTERESES O HOBBIES**

Fútbol:

- Integrante de las selecciones de fútbol del Colegio –

Categorías: Inferior, Intermedia y Superior.

- Ciclismo de Montaña – Nivel Profesional  
CAPOEIRA – Cordón Verde

### **REFERENCIAS PERSONALES**

Ing. Marcelo Burbano

Gerente Regional de Recursos Humanos ENI Ecuador

Teléfono: ++593-2-223-2604

Cnel. Jorge Salinas

Dirección de aviación civil (DAC)

Asesor del Director

Teléfono: ++593-99-463486



## ANEXO #7

TABLA DE AMORTIZACION						
BENEFICIARIO		BABOOPS				
MONTO EN USD		80.000,00				
TASA DE INTERES		4,00%		T. EFECTIVA		4,0742%
PLAZO		3 años				
GRACIA		0 años				
FECHA DE INICIO		01/01/2015				
MONEDA		DOLARES				
AMORTIZACION CADA		30 días				
Número de períodos		36		para amortizar capital		
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO	
0		80.000,00				
1	31-ene-2015	77.904,75	266,67	2.095,25	2.361,92	
2	02-mar-2015	75.802,51	259,68	2.102,24	2.361,92	
3	01-abr-2015	73.693,27	252,68	2.109,24	2.361,92	
4	01-may-2015	71.576,99	245,64	2.116,27	2.361,92	
5	31-may-2015	69.453,66	238,59	2.123,33	2.361,92	
6	30-jun-2015	67.323,26	231,51	2.130,41	2.361,92	
7	30-jul-2015	65.185,75	224,41	2.137,51	2.361,92	
8	29-ago-2015	63.041,12	217,29	2.144,63	2.361,92	
9	28-sep-2015	60.889,34	210,14	2.151,78	2.361,92	
10	28-oct-2015	58.730,38	202,96	2.158,95	2.361,92	
11	27-nov-2015	56.564,23	195,77	2.166,15	2.361,92	
12	27-dic-2015	54.390,86	188,55	2.173,37	2.361,92	
13	26-ene-2016	52.210,24	181,30	2.180,62	2.361,92	
14	25-feb-2016	50.022,36	174,03	2.187,88	2.361,92	
15	26-mar-2016	47.827,18	166,74	2.195,18	2.361,92	
16	25-abr-2016	45.624,69	159,42	2.202,49	2.361,92	
17	25-may-2016	43.414,85	152,08	2.209,84	2.361,92	
18	24-jun-2016	41.197,65	144,72	2.217,20	2.361,92	
19	24-jul-2016	38.973,05	137,33	2.224,59	2.361,92	
20	23-ago-2016	36.741,04	129,91	2.232,01	2.361,92	
21	22-sep-2016	34.501,60	122,47	2.239,45	2.361,92	
22	22-oct-2016	32.254,68	115,01	2.246,91	2.361,92	
23	21-nov-2016	30.000,28	107,52	2.254,40	2.361,92	
24	21-dic-2016	27.738,36	100,00	2.261,92	2.361,92	
25	20-ene-2017	25.468,90	92,46	2.269,46	2.361,92	
26	19-feb-2017	23.191,88	84,90	2.277,02	2.361,92	
27	21-mar-2017	20.907,27	77,31	2.284,61	2.361,92	
28	20-abr-2017	18.615,04	69,69	2.292,23	2.361,92	
29	20-may-2017	16.315,17	62,05	2.299,87	2.361,92	
30	19-jun-2017	14.007,64	54,38	2.307,53	2.361,92	
31	19-jul-2017	11.692,41	46,69	2.315,23	2.361,92	
32	18-ago-2017	9.369,47	38,97	2.322,94	2.361,92	

---

<b>33</b>	17-sep-2017	7.038,78	31,23	2.330,69	2.361,92
<b>34</b>	17-oct-2017	4.700,32	23,46	2.338,46	2.361,92
<b>35</b>	16-nov-2017	2.354,07	15,67	2.346,25	2.361,92
<b>36</b>	16-dic-2017	0,00	7,85	2.354,07	2.361,92
			5.029,08	80.000,00	85.029,08

---

## ANEXO #8

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PVA	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 21,00	\$ 22,00	\$ 23,00	\$ 24,00	\$ 25,00	\$ 26,00	\$ 27,00
Cantidad	21.006	23.107	26.573	31.356	37.627	46.281	57.851	72.314	91.839	119.390
Crecimiento		10%	15%	18%	20%	23%	25%	25%	27%	30%
<b>Ingreso Total</b>	\$ 420.120,00	\$ 462.132,00	\$ 531.451,80	\$ 658.468,78	\$ 827.789,32	\$ 1.064.461,82	\$ 1.388.428,46	\$ 1.807.849,55	\$ 2.387.807,69	\$ 3.223.540,38
Costo de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Materia prima	\$ 126.036,00	\$ 138.639,60	\$ 159.435,54	\$ 197.540,63	\$ 248.336,80	\$ 319.338,55	\$ 416.528,54	\$ 542.354,87	\$ 716.342,31	\$ 967.062,11
Empaquetado	\$ 12.603,60	\$ 13.863,96	\$ 15.943,55	\$ 19.754,06	\$ 24.833,68	\$ 31.933,85	\$ 41.652,85	\$ 54.235,49	\$ 71.634,23	\$ 96.706,21
<b>Total</b>	\$ 138.639,60	\$ 152.503,56	\$ 175.379,09	\$ 217.294,70	\$ 273.170,48	\$ 351.272,40	\$ 458.181,39	\$ 596.590,35	\$ 787.976,54	\$ 1.063.768,33
Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios	\$ 118.236,76	\$ 123.202,70	\$ 128.377,22	\$ 133.769,06	\$ 139.387,36	\$ 145.241,63	\$ 151.341,78	\$ 157.698,13	\$ 164.321,46	\$ 171.222,96
Arriendo local	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Servicios básicos	\$ 2.400,00	\$ 2.500,80	\$ 2.605,83	\$ 2.715,28	\$ 2.829,32	\$ 2.948,15	\$ 3.071,97	\$ 3.201,00	\$ 3.335,44	\$ 3.475,53
Mantenimiento	\$ 3.000,00	\$ 3.126,00	\$ 3.257,29	\$ 3.394,10	\$ 3.536,65	\$ 3.685,19	\$ 3.839,97	\$ 4.001,25	\$ 4.169,30	\$ 4.344,41
Pago de préstamo	\$ 25.609,14	\$ 26.652,50	\$ 27.738,36	\$ 27.738,36						
<b>Total</b>	\$ 167.245,90	\$ 173.482,00	\$ 179.978,70	\$ 185.616,80	\$ 163.753,33	\$ 169.874,97	\$ 176.253,72	\$ 182.900,38	\$ 189.826,19	\$ 197.042,89
Gastos Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Interés del Préstamo	\$ 2.733,88	\$ 1.690,53	\$ 604,66	\$ 605,66						
<b>Total</b>	\$ 2.733,88	\$ 1.690,53	\$ 604,66	\$ 605,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad neta antes de Imp.</b>	\$ 114.234,50	\$ 136.146,44	\$ 176.094,00	\$ 255.557,28	\$ 390.865,51	\$ 543.314,45	\$ 753.993,35	\$ 1.028.358,82	\$ 1.410.004,96	\$ 1.962.729,16
<b>Participación a empleados (15%)</b>	\$ 17.135,17	\$ 20.421,97	\$ 26.414,10	\$ 38.333,59	\$ 58.629,83	\$ 81.497,17	\$ 113.099,00	\$ 154.253,82	\$ 211.500,74	\$ 294.409,37
<b>UDPE</b>	\$ 97.099,32	\$ 115.724,47	\$ 149.679,90	\$ 217.223,69	\$ 332.235,69	\$ 461.817,28	\$ 640.894,34	\$ 874.105,00	\$ 1.198.504,22	\$ 1.668.319,79
<b>Impuesto a la renta (22%)</b>	\$ 21.361,85	\$ 25.459,38	\$ 32.929,58	\$ 47.789,21	\$ 73.091,85	\$ 101.599,80	\$ 140.996,76	\$ 192.303,10	\$ 263.670,93	\$ 367.030,35
<b>UDIR</b>	\$ 75.737,47	\$ 90.265,09	\$ 116.750,32	\$ 169.434,48	\$ 259.143,84	\$ 360.217,48	\$ 499.897,59	\$ 681.801,90	\$ 934.833,29	\$ 1.301.289,43
<b>UDIR (%)</b>	18,03%	19,53%	21,97%	25,73%	31,31%	33,84%	36,00%	37,71%	39,15%	40,37%
<b>Regalías del 12% por compra de patente</b>	\$ 9.088,50	\$ 10.831,81	\$ 14.010,04	\$ 20.332,14	\$ 31.097,26	\$ 43.226,10	\$ 59.987,71	\$ 81.816,23	\$ 112.179,99	\$ 156.154,73
<b>Reserva legal (10%)</b>	\$ 6.664,90	\$ 7.943,33	\$ 10.274,03	\$ 14.910,23	\$ 22.804,66	\$ 31.699,14	\$ 43.990,99	\$ 59.998,57	\$ 82.265,33	\$ 114.513,47
<b>Utilidad o pérdida neta</b>	\$ 59.984,08	\$ 71.489,95	\$ 92.466,26	\$ 134.192,11	\$ 205.241,92	\$ 285.292,24	\$ 395.918,89	\$ 539.987,10	\$ 740.387,96	\$ 1.030.621,23
<b>Utilidad o pérdida neta (%)</b>	14,28%	15,47%	17,40%	20,38%	24,79%	26,80%	28,52%	29,87%	31,01%	31,97%

## REFERENCIAS

- Córdova, X. (2014). Manejo de Inventarios., (pág. 4). Cumbayá.
- Encyclopedia, B. (2011). *Gestat Psychogie* . United Kingdom.
- Flamain, T. (14 de septiembre de 2013). Entrevista sobre situación actual en la producción de artículos de lana. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ghemawat, P. (2010). *Strategy and the bussiness landscape*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Invesntigación de mercados-en un ambiente de información digital*. México: Mc Graw Hill.
- Hayes, R., & Wheelwright, S. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing* . New York: John Wiley.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC. (Octubre de 2013). *INEC*. Recuperado el Octubre de 2013, de [www.inec.gob.ec/inec/](http://www.inec.gob.ec/inec/)
- Jaramillo, N. (2011). *La otra P-fundamentos de publicidad*. Quito: Exel Impresores Gráficos Cía Ltda.
- Kaplan. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive. *Harvard Business School Press*.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Boletín mensual*. Quito.
- Mora, J. (14 de Septiembre de 2013). Entrevista para Análisis de Sector de Producción de artículos de lana. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Noboa, F. (2006, Abril). Fuerzas sectoriales y rentabilidad. *Nota técnica particular FN-004*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Parres. (2013, NA NA). *Redes de Tierra - Pararrayos*. Retrieved enero 13, 2013, from PARRES: [www.parres.com.mx/index.swf](http://www.parres.com.mx/index.swf)

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.*

New York: The Free Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de Finanzas*

*Corporativas.* México: McGrawHill.