



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS DE NEGOCIOS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON MENCIÓN
EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FÁBRICA DE BOTAS DE
EQUITACIÓN: “CAPRILLI”

Autor: Fernando Javier Espíndola Llerena.

Director: Geovanny Garzón.

Octubre 2015

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN


Yo, Fernando Javier Espíndola Llerena., declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Fernando Javier Espíndola Ll.
Graduando

Yo, Giovanni Garzón declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al Ing. Fernando Espíndola Ll., es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Ing. Giovanni Garzón
Director de Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a mis padres por el apoyo infinito e incondicional que me han brindado durante
toda la vida.*

*A la Universidad Internacional Del Ecuador por brindarme la oportunidad de realizar mi
MBA.*

*A mis profesores, por la paciencia y dedicación que mantuvieron durante mi carrera
universitaria.*

DEDICATORIA

A esas ganas de emprender mi propio negocio, el cual es la base de todo sueño.

A mi familia, ya que me sirvieron de apoyo y guía en mi carrera universitaria.

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA DE: “ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCION ESTRATÉGICA”

TÍTULO: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FÁBRICA DE BOTAS DE EQUITACIÓN: CAPRILLI”

AUTOR: ING. FERNANDO ESPINDOLA LL.

DIRECTOR: ING. GIOVANNY GARZÓN

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: SIN AUSPICIO

FINANCIAMIENTO: SI NO: X

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:

31	7	2015
Día	Mes	Año

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO: MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

No. Págs. 209

No. Ref. Bibliográfica: 17

Anexos: 4

RESUMEN:

Fábrica de botas de cuero, hechas a mano y a la medida, donde el cliente pueda escoger el modelo, el tipo cuero, el color y la planta. Donde se brinde una atención personalizada al cliente, y un servicio de calidad.

Existe un amplio mercado de botas de equitación, lamentablemente hoy en día existe una gran insatisfacción por parte de las personas que usan botas de equitación, ya que son muy pocas las empresas que brindan este servicio, el cual es realmente malo debido a que, el tiempo de espera para la realización es muy alto, el precio por un par de botas está sobrevalorado, no existe un

buen servicio de ventas y pos venta con el cual el cliente se sienta a gusto, o por otra parte, las materias primas son de baja calidad.

TRADUCCIÓN AL INGLES

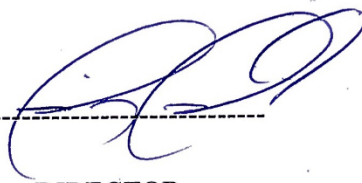
TITLE:

BUSINESS PLAN FOR THE FEASIBILITY OF FACTORY OF RIDING CUSTOM BOOTS.

ABSTRACT:

Factory leather boots, handmade and custom, where the customer can choose the model, leather type, color and plant. Personalized customer service and a quality service is provided. There is a large market for riding boots, unfortunately today there is great dissatisfaction on the part of people who are using riding boots, as they are very few companies that provide this service, which is really bad because the waiting time for manufacturing is very high, the price for a pair of boots is overrated, there is no good service in sales and materials are in low quality.

FIRMAS:



DIRECTOR

Ing. Giovanni Garzón



GRADUADO

Ing. Fernando Espíndola Ll.

NOTA:

Contenido

CERTIFICACIÓN	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA	IV
TRADUCCIÓN AL INGLÉS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CAPÍTULO I	19
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.2.2 OBJETIVO GENERAL	20
1.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4 MARCO DE REFERENCIA	21
1.5.1. MARCO TEÓRICO	21
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL	25
1.5 HIPÓTESIS.....	26
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.7.1. Método de Investigación.....	26
1.7.2 Tipo de Estudio de Investigación.....	27
1.7.3 Tipo de Fuente	27
CAPÍTULO II.....	29
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	29

2.1 Análisis del Macroentorno.....	29
2.1.1 Análisis de la Industria	30
2.1.2 Análisis de tendencia de la Industria	30
2.1.3 Análisis PEST	32
2.2. Análisis del Microentorno.....	47
2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.	47
2.2.2 Localización.....	48
2.2.3 Aporte Económico	49
2.2.4 Modelo del Negocio	49
 CAPÍTULO III	 62
 3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	 62
3.1 Investigación de Mercados.....	62
3.2. Método de Recopilación de la Información.....	62
3.3. Diseño de instrumentos de investigación	63
3.4 Cálculo del Tamaño de la muestra.....	63
3.5 Tabulación y Análisis de los datos.....	66
3.6 Proyección de la Información.....	111
3.6.1 Demanda.....	111
3.6.2 Oferta.....	112
3.7 Mercado estimado y su proyección	113
3.8. PLAN DE MARKETING	121
3.8.1 Estrategia general de marketing.....	121
3.8.2 Política de Precios.....	121
3.8.3 Técnica de ventas.....	125
3.8.4 Política de servicios al cliente y garantías	125
3.8.4 Promoción y publicidad.....	126
3.8.5 Distribución	129
 CAPÍTULO IV.....	 130
 4. MODELO DE GESTIÓN	 130
4.1 Estudio Organizativo – Legal	130
4.1.1 Contexto legal y su normativa	130
4.1.2 Estructura Orgánico Funcional	132
4.1.3 Filosofía Corporativa	142

4.1.4 Propuesta Arquitectónica.....	143
4.2. Estudio Administrativo.....	145
4.3. Estudio Económico Financiero.....	146
4.3.1 Presupuesto de Inversiones.....	146
4.3.2 Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos.....	161
4.4 Punto de Equilibrio Económico.....	169
4.5 Punto de Equilibrio Financiero.....	170
4.5.1 Estados de Resultados o de Pérdidas y Ganancias P&G.....	171
4.5.2 Estado de Flujo Neto de Caja.....	174
4.5.3 Balance General o Situación Económica.....	178
CAPÍTULO V.....	179
5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	179
5.1 Importancia.....	179
5.1.1 Evaluación Económica.....	179
5.2 Evaluación Social.....	190
CAPÍTULO VI.....	192
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	192
6.1 Conclusiones.....	192
6.2 Recomendaciones.....	194
BIBLIOGRAFÍA.....	196
ANEXOS.....	198

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO NO. 1-TASA DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO.	34
CUADRO NO. 2-COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA EN EL PIB	35
CUADRO NO. 3-PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO	36
CUADRO NO. 4- COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN	38
CUADRO NO. 5- COMPORTAMIENTO DE LAS TASAS DE INTERÉS	41
CUADRO NO. 6- MATRICULADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR	43
CUADRO NO. 7-REMESAS DE LOS MIGRANTES (MILLONES DE USD)	45
CUADRO NO. 8- PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN	46
CUADRO NO. 9- TABLA DE PONDERACIÓN	48
CUADRO NO. 10-MATRIZ COMPARATIVA DE EVALUACIÓN DE LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA	48
CUADRO NO. 11- CLIENTES OBJETIVO	49
CUADRO NO. 12- PROVEEDORES	50
CUADRO NO. 13-MATRIZ FODA	53
CUADRO 14. FODA ESTRATÉGICO.	55
CUADRO NO.15-MATRIZ EFI	56

CUADRO NO. 16-MATRIZ EFE	58
CUADRO NO. 17-MATRIZ PEYEA	60
CUADRO NO. 18-VECTOR PEYEA	61
CUADRO NO. 19-PREGUNTA NO,1-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	66
CUADRO NO. 20-PREGUNTA NO,2-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	67
CUADRO NO. 21-PREGUNTA NO,3-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	67
CUADRO NO. 22-PREGUNTA NO,4-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	68
CUADRO NO. 23-PREGUNTA NO,5-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	69
CUADRO NO. 24-PREGUNTA NO,6-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	70
CUADRO NO. 25-PREGUNTA NO,7-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	71
CUADRO NO. 26-PREGUNTA NO,8-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	72
CUADRO NO. 27-PREGUNTA NO,9-POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	73
CUADRO NO. 28-PREGUNTA NO,10 -POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES	74
CUADRO NO. 29-RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	75
CUADRO NO. 30- RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	77
CUADRO NO. 31-- RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	78
CUADRO NO. 32- RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	81

CUADRO NO. 33- RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	82
CUADRO NO. 34-RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	83
CUADRO NO. 35-RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	84
CUADRO NO. 36- TIPO DE CALZADO DE INTERÉS	85
CUADRO NO. 37-PREFERENCIA DE COMPRA	86
CUADRO NO. 38- DECISIÓN DE COMPRA	87
CUADRO NO. 39- LUGAR DE COMPRA	88
CUADRO NO. 40- FRECUENCIA DE COMPRA	89
CUADRO NO. 41- PRECIOS PROMEDIO	90
CUADRO NO. 42- MATERIAL PREFERIDO	91
CUADRO NO. 43- TENDENCIAS DE MODA	92
CUADRO NO. 44- SUGERENCIAS	93
CUADRO NO. 45- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P7)	94
CUADRO NO. 46-- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P4)	96
CUADRO NO. 47-- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P6)	98
CUADRO NO. 48- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P9)	99
CUADRO NO. 49-- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P9)	101
CUADRO NO. 50--- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P9)	102

CUADRO NO. 51- DEMANDA OBJETIVO SEGMENTO NO.1	111
CUADRO NO. 52-DEMANDA OBJETIVO SEGMENTO NO.2	111
CUADRO NO. 53-PRODUCCIÓN DE BOTAS DE CUERO	112
CUADRO NO. 54- PROYECCIÓN DEMANDA	113
CUADRO NO. 55-PROYECCIÓN SEGMENTO NO.2	114
CUADRO NO. 56-PROYECCIÓN OFERTA SEGMENTO NO.1	115
CUADRO NO. 57-PROYECCIÓN SEGMENTO OFERTA NO.2	116
CUADRO NO. 58- PROYECCIÓN DEMANDA	117
CUADRO NO. 59-PROYECCIÓN OFERTA	118
CUADRO NO. 60- DEMANDA INSATISFECHA	119
CUADRO NO. 61-- MODELO Y PRECIO DE BOTAS.	121
GRÁFICO NO. 62-ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	133
CUADRO NO. 63- FUNCIONES DE LOS CARGOS	134
CUADRO NO.64- MISIÓN	142
CUADRO NO. 65-VISIÓN	142
CUADRO NO.66. PROPUESTA ARQUITECTÓNICA	144
CUADRO NO. 67- DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS FÍSICAS	145
CUADRO NO. 68-ACTIVOS FIJOS	147
CUADRO NO. 69-DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO (PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO)	147

CUADRO NO. 70-GASTOS ADMINISTRATIVOS	149
CUADRO NO. 71--TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	154
CUADRO NO. 72-GASTOS OPERATIVOS	154
CUADRO NO. 73-GASTOS DE MERCADEO	156
CUADRO NO. 74-GASTOS FINANCIEROS	157
CUADRO NO. 75-INVENTARIO	157
CUADRO NO. 76- INVERSIÓN TOTAL	160
CUADRO NO. 77-FINANCIAMIENTO	161
CUADRO NO. 78- CANTIDADES DE PRODUCCIÓN	162
CUADRO NO. 79- PRECIOS DE VENTA	163
CUADRO NO. 80--PROYECCIÓN INGRESOS	163
CUADRO NO. 81--COSTEO UNITARIO	164
CUADRO NO. 82-COSTOS UNITARIOS POR PRODUCTO	166
CUADRO NO. 83-PROYECCIÓN DE COSTOS TOTALES	166
CUADRO NO. 84- GASTO DE DEPRECIACIÓN	167
CUADRO NO. 85-PROYECCIÓN DE GASTOS	168
CUADRO NO. 86-PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO	169
CUADRO NO. 87- PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	170
CUADRO NO. 88-BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CON FINANCIAMIENTO	172

CUADRO NO. 89-BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SIN FINANCIAMIENTO	173
CUADRO NO. 90-FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	176
CUADRO NO. 91-FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	176
CUADRO NO. 92-BALANCE GENERAL	178
CUADRO NO.93. CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	180
CUADRO NO.94. CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO CAPM	181
CUADRO NO. 95-VAN CON FINANCIAMIENTO	183
CUADRO NO. 96-ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VAN CON FINANCIAMIENTO	183
CUADRO NO. 97-ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VAN SIN FINANCIAMIENTO	184
CUADRO NO. 98- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIR CON FINANCIAMIENTO.	186
CUADRO NO. 99- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIR SIN FINANCIAMIENTO	187
CUADRO NO. 100- COSTO BENEFICIO CON FINANCIAMIENTO	188
CUADRO NO. 101- COSTO BENEFICIO SIN FINANCIAMIENTO	188
CUADRO NO. 102- RECUPERACIÓN CON FINANCIAMIENTO	189
CUADRO NO. 103- RECUPERACIÓN SIN FINANCIAMIENTO	190

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1-COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA EN EL PIB	35
GRÁFICO NO. 2- UNIDADES PRODUCIDAS	36
GRÁFICO NO. 3-COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE CALZADO	37
GRÁFICO NO. 4- COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN	38
GRÁFICO NO. 5-BALANZA COMERCIAL	40
GRÁFICO NO. 6-COMPORTAMIENTO DE LAS TASAS DE INTERÉS	41
GRÁFICO NO. 7-- MATRICULADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR. 18 A 24 AÑOS DE EDAD	44
GRÁFICO NO. 8-REMESAS DE LOS MIGRANTES	45
GRÁFICO NO. 9- PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN	46
GRÁFICO NO. 10—LA MUNDIAL	51
GRÁFICO NO 11—ZAPYTAL	51
GRÁFICO NO 12—ZAPYTAL	52
GRÁFICO NO. 13-RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	76
GRÁFICO NO. 14- RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	77

GRÁFICO NO. 15- RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	79
GRÁFICO NO. 16- RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	81
GRÁFICO NO. 17--RELACIÓN DE PREGUNTAS POLICÍAS, MILITARES, ECUESTRE	84
GRÁFICO NO. 18-- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P7)	95
GRÁFICO NO. 19-- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P4)	97
GRÁFICO NO. 20--- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P4)	98
GRÁFICO NO. 21-- RELACIÓN DE PREGUNTAS (P1-P9)	100
GRÁFICO NO. 22- COMPROBACIÓN GRÁFICA	114
GRÁFICO NO. 24- PROYECCIÓN DE LA OFERTA SEGMENTO NO.1	116
GRÁFICO NO. 25-GRÁFICO OFERTA SEGMENTO NO.2	117
GRÁFICO NO. 26—PARTES DE UNA BOTA	123
GRÁFICO NO. 27—MODELOS DE BOTA	124
GRÁFICO NO. 28—GARANTÍAS	126
GRÁFICO NO. 29—CUPONES DE AUSPICIO	127
GRÁFICO NO. 30—TARJETAS DE PRESENTACIÓN	128
GRÁFICO NO. 31—PÁGINA WEB	128
GRÁFICO NO. 32-INVERSIÓN TOTAL	160
GRÁFICO NO. 33-FINANCIAMIENTO	161

GRÁFICO NO. 34-PUNTO DE EQUILIBRIO 171

INDICES DE ANEXOS

ANEXO 1 – ENCUESTA POLICÍAS, MILITARES Y ECUESTRES. 198

ANEXO 2—ENCUESTA MUJERES 199

ANEXO 3 – ORDEN DE TRABAJO 201

CAPÍTULO I

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FÁBRICA DE BOTAS DE EQUITACIÓN: CAPRILLI

Fábrica de botas de cuero, hechas a mano y a la medida, donde el cliente pueda escoger el modelo, el tipo cuero, el color y la planta. Donde se brinde una atención personalizada al cliente, y un servicio de calidad.

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe un amplio mercado de botas de equitación, lamentablemente hoy en día existe una gran insatisfacción por parte de las personas que usa botas de equitación, ya que son muy pocas las empresas que brindan este servicio, el cual es realmente malo debido a que, el tiempo de espera para la realización es muy alto, el precio por un par de botas está sobrevalorado, no existe un buen servicio de ventas y pos venta con el cual el cliente se sienta a gusto, o por otra parte, las materias primas son de baja calidad.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible la creación de una fábrica de botas de cuero?

1.2.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe una gran demanda de botas de equitación actualmente en el país?

¿Existen productos sustitutos que podrían poner en riesgo el negocio?

¿Se cuenta con los recursos necesarios para poder emprender?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Al planear el diseño del estudio para la **FACTIBILIDAD DE UNA FÁBRICA DE BOTAS DE EQUITACIÓN**, se determinan como objetivo general y objetivos específicos los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Elaborar y comercializar botas de cuero hechas a mano y a la medida para el segmento de equitación, en sus diferentes modelos y estilos, con la mejor materia prima, inmejorable tiempo de entrega y excelente atención al cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la viabilidad del proyecto.
- Analizar la situación actual del mercado de botas de equitación en el Ecuador.
- Determinar falencias en la fabricación de botas de equitación, y su posible solución.
- Innovar el producto.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista como jinete de equitación, y por lo tanto como cliente de las actuales empresas que producen botas de equitación, he sentido un grado muy alto de insatisfacción. Existen varias empresas las cuales brindan dicho servicio, entre las más reconocidas están La Mundial, Ecuabota y el Zap y Tal. Sin embargo han descuidado el

mercado nacional ya que una de esta empezó a exportar su producto hacia los Estados Unidos, y la otras dos brindan un producto y servicio de baja calidad.

Es esta la razón la cual concluye que existe una oportunidad de negocio, en el cual, las necesidades del cliente no se encuentran satisfechas.

Adicional es una buena estrategia fabricar botas de equitación, ya que me encuentro dentro del mundo ecuestre y existe muy buena relación con gran parte de los potenciales clientes.

El punto más importante para poder llevar a cabo el estudio, es el poder relacionarse con los potenciales clientes, y así poder determinar sus necesidades. El alcance geográfico del estudio se realizará en la provincia de Pichincha, donde se practica con más intensidad la Equitación. Se determina que la inversión en la investigación es baja y que se cuenta con los recursos económicos para ello.

Se deberá aprender sobre el know how del negocio, ya que una bota de equitación debe ser hecha a la medida del cliente, lo cual hace más compleja su elaboración.

Adicional se debe considerar si dentro de la industria se cuenta con los materiales necesarios para poder fabricarlas, caso contrario se deberá investigar acerca de la importación de dichos materiales. Otro punto importante es estudiar la maquinaria necesaria y su costo.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. MARCO TEÓRICO

Las botas de equitación fueron creadas hace varios siglos atrás, con el propósito de brindar mayor comodidad y adherencia por parte del jinete, a la montura de su caballo. Hoy en día se puede encontrar varios modelos de botas, las cuales pueden estar fabricadas en cuero, o a su vez pueden ser de caucho. Me gustaría citar una idea acerca de los comienzos de la bota de equitación escrito por Yeguada del Valle en su página web, la cual dice:

El calzado por excelencia para montar a caballo son las botas de caña alta que cubren la pierna casi hasta la rodilla y provistas de un poco de tacón. Pero, ¿por qué son tan altas? ¿A qué se debe el tacón?

Este tipo de botas obedece a un fin práctico. Cuando el caballo era el único medio de transporte, tanto para militares como para civiles, se pensó que, con este diseño, se evitaría que el jinete se ensuciara los pantalones con el sudor del caballo. La seguridad y comodidad también eran importantes y este tipo de calzado ofrecía al jinete una mayor sujeción en la silla.

El tacón vino después. Se buscaba una mayor sujeción del jinete al estribo e incorporar esta pieza fue la solución. La presencia del tacón en los diferentes tipos de calzado actuales obedece a la bota de montar, aunque su intención práctica haya sido sustituida por un fin puramente estético. (Valle, 2010)

El taco en la bota de montar sirve como una medida de seguridad, el cual no permite que el pie entre completamente en el estribo, y así este no se quede atascado.

Dentro de la hípica existen diferentes disciplinas como son el salto, el adiestramiento, el endurance, polo, carreras, etc. Para cada una de ellas, la bota de quitación debe ser diferente y tener ciertas especificaciones, tal como lo describen en la página web aires clásicos, en la cual dice lo siguiente:

El escoger una buena bota de montar, no solo obedece a criterios estéticos y de moda, sino que también es muy importante considerar las características de seguridad y de limpieza de los productos, para asegurarnos el mejor confort a la hora de practicar uno de nuestros deportes favoritos.

Estilos, formas y figuras hay como colores existen!...para todas las variedades y gustos, lo que evidentemente hace difícil la búsqueda y la toma de decisiones. Sin embargo, el primer aspecto a tomar en cuenta es el estilo de monta al cual nos dedicamos con predominación, ya que cada uno de las formas ecuestres cuenta prácticamente con características propias del calzado.

En esta nota la idea es aclarar algunos aspectos significativos y características de los principales calzados para practicar el deporte ecuestre.

Partimos por las de Alto Diseño Formal o Largos. Botas clásicas de gran estilo que ofrecen un alto nivel de protección contra la pizca que nos puede provocar la silla de montar, además de los peligros de terrenos con abundante vegetación. Estas botas se diferencian del calzado normal por el tacón que es más alto para prevenir que el talón se deslice en el estribo. Además el dedo cuenta con un refuerzo que ayuda a proteger al jinete en una potencial caída a tierra.

Este estilo es además usado en las competencias, y las podemos encontrar en tres estilos: Caza Boot, Bota de Vestir (usada por los jinetes de doma) y Arranque de campo (con cordones en el tobillo).

Mientras que las Botas Jodhpur, un estilo con mayor flexibilidad debido a la altura al tobillo, se utiliza recurrentemente con polainas que le otorga una apariencia de botas altas. Las cualidades de este tipo de botas le permiten un uso diario y un coste de adquisición relativamente económico.

Por otro lado, otro de los estilos de botas usados, son las de Goma. Se trata de una alternativa más económica y muy utilizada por los jinetes amateur. Por otro lado son de muy fácil limpieza y resistentes al agua, pero evidentemente sin la elegancia y estilo que las botas de cuero (Clasicos, 2014)

Es muy importante recalcar que la fabricación de botas es un proceso muy técnico y complejo, en el cual se tiene que tomar en cuenta siete medidas, dedos, empeine, entrada, tobillo, pantorrilla, debajo de la rodilla y alto de la pierna. Un punto muy importante a tomar en cuenta el momento de tomar las medidas, es preguntar al cliente como desea la bota, si la quiere floja o ajustada en la pantorrilla, si la desea alta o baja en la caña. No todos los clientes tienen la misma preferencia en las medidas de sus botas, esto hace aún más compleja la fabricación de una bota de equitación.

Un punto esencial al hacer botas de equitación es contar con un alto conocimiento en la materia prima que se va a utilizar, estos son los cueros de vaca. Dentro del país existe un sin número de curtiembres, la cuales procesan las pieles y las ofrecen en el mercado, el tema en cuestión, es saber reconocer que cueros tienen una alta calidad de los que no la

tienen, ya que en el momento que el cliente use las botas, el cuero tiene que mantener su firmeza, resistencia y color. A continuación se cita a la escritora Laura Casciari, la cual habla acerca del estudio de los principales atributos del cuero, para una correcta compra de materiales:

Aquellos profesionales que decidan emprender actividades de producción con cuero, sea en vestimenta o accesorios, deberán tener presente las particularidades que este material presenta como material único e irreplicable. De este conocimiento dependerá en gran parte, su capacidad de realizar compras provechosas. Es interesante tener en cuenta además, que un diseño innovador no alcanza cuando la calidad del cuero no es óptima. En la producción de objetos en cuero el binomio cuero-diseño es imprescindible si se desea lograr objetos atractivos y durables. Se debe tener en cuenta además que el cuero es el insumo más costoso en la matriz de materias primas necesarias para fabricar calzado o vestimenta (representa en la mayoría de los casos un 50% del producto terminado). Puesto que el cuero forma parte de un ser vivo, existen numerosos factores que inciden en la calidad final, en su resistencia y durabilidad. El cuero exige cuidados especiales en lo que se conoce como el estado “en pie”, es decir, cuando el animal se encuentra pastando en el campo. Los golpes en la piel, los rasguños realizados por la vegetación silvestre, la cantidad de pariciones que el animal haya tenido, el tipo de alimentación, los insectos y las enfermedades repercuten en la calidad del cuero. Según la composición y uniformidad de la estructura de las fibras naturales del cuero, se pueden establecer zonas de diferentes calidades. El grupón o lomo y la culata, constituyen la zona de mayor calidad de donde se extraen las piezas con mayor resistencia, que serán sometidas a estiramientos prolongados. El cogote y la falda poseen una calidad intermedia, y si la vaca a parido varias veces, será más flexible. Las garras y la cabeza presentan una calidad notablemente inferior, por lo que no es un cuero usado en zonas de alta exposición. Una vez que el cuero se somete al proceso de curtido, se realiza el acabado. El acabado comprende los tratamientos a los que se somete al cuero curtido para tener o presentar determinadas características. Los acabados proporcionan mejoras y propiedades especiales, ya sea del lado de la flor

(externo) o de la carne (interno). El acabado le da al cuero protección contra daños mecánicos y naturales (humedad, suciedad) y sobretodo permite lograr la estética que se ajusta al gusto del cliente, quien muchas veces sigue modas y tendencias impuestas en por el mercado. Determinados acabados, como el grabado o estampado permiten ocultar defectos presentados por el lado externo del cuero (denominado flor). De esta manera, el acabado es una técnica que contribuye a un mejor aprovechamiento de los cueros y su futura comercialización. Es necesario diferenciar el cuero napado con respecto al cuero gamuzado. El cuero napado se somete a un tratamiento de división en dos partes. Es un cuero suave y elástico utilizado para confecciones. Se lo curte con cromo o combinada o teñida, generalmente a penetración completa. Por otro lado el cuero napalán es un tipo de acabado doble faz, es decir un cuero ovino curtido con su lana, que fue previamente rasada y pintado por el lado de la carne para ser utilizado en la confección de prendas, con su lado carne terminado hacia fuera. Por su parte, el cuero gamuzado es sometido a un proceso de abrasión posterior al curtido, lo que lo confiere al cuero una apariencia afelpada. El nobuc es cuero de curtición combinada, desflorado y afelpado por lado flor (interno). El pecarí es una piel con acabado por la flor, elaborada con piel de jabalí. El cuero denominado “nonato” proviene de los fetos de los vacas preñadas y matadas antes de parir. Todos los cueros deben ser preservados de la exposición solar, ubicados en depósitos con temperaturas superiores a 5°C y menores a 15°C. La humedad también es un

factor a tener en cuenta, siendo de entre 50 y 70% de humedad la más adecuada.

(Palermo, 2006)

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

La terminología utilizada en la fabricación de botas de equitación es la siguiente:

Bota: Calzado, generalmente de cuero, que resguarda el pie y parte de la pierna **(buscon, Dirección Estratégica, 2015)**

Rivete: Cinta o tira con la que se refuerza o adorna el borde de una cosa. **(thefreedictionary, 2015)**

Horma: Molde con que se fabrica o se da forma a una cosa, especialmente el calzado. **(thefreedictionary, 2015)**

Cuero: Pellyo que cubre la carne de los animales, Este mismo pellyo despu3s de curtido y preparado para los diferentes usos a que se aplica en la industria. **(lema, 2015)**

Aparar: Coser las piezas de cordob3n, cabritilla u otra materia de que se compone el zapato para unirlas y coserlas despu3s con la plantilla y suela. **(buscon, 2015)**

Modelar: Ajustarse a un modelo. **(thefreedictionary, 2015)**

Equitaci3n: Arte de montar y manejar bien el caballo. **(booksgoogle, 2015)**

1.5 HIP3TESIS

Dentro del Ecuador existe un nicho mercado de botas de equitaci3n, el cual se encuentra desatendido.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Método de Investigaci3n

El m3todo usado para la investigaci3n ser3 el empírico-analítico, el cual es: *un modelo de investigaci3n científica, que se basa en la l3gica empírica y que junto al m3todo es el m3s usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas. el t3rmino empírico deriva del griego antiguo (arist3teles utilizaba la reflexi3n analítica y el m3todo empírico como m3todos para construir el conocimiento) de experiencia, έμπειρία, que a su vez deriva de έν (en) y πειρα (prueba): en pruebas, es decir, llevando a cabo el experimento. por lo tanto los datos empíricos son sacados de las pruebas acertadas y los errores, es decir, de experiencia. Su aporte al proceso de investigaci3n es resultado*

fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensoperceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo. (Radrikan, 2005)

1.7.2 Tipo de Estudio de Investigación

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior. (Sampieri, 2010)

El estudio se desarrollará bajo el alcance descriptivo, enfocado a pronosticar la demanda insatisfecha que existe dentro de la provincia de Pichincha, lo que permitirá descubrir las características y el segmento al cual el negocio debe estar enfocado.

1.7.3 Tipo de Fuente

1.7.3.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias que se entrevistarán y encuestarán serán mujeres, policías, militares y ecuestres, sus respuestas serán tabuladas y convertidas en información relevante, ayudarán a tomar las mejores decisiones para el bienestar del negocio.

1.7.3.2 Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se utilizará:

- Ley de defensa del artesano.

Datos estadísticos.

- Estudios previos.
- Información sobre los actuales competidores.
- Bibliografía especializada.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del Macroentorno

La economía nacional desde la dolarización en el año 2000, ha mantenido varios cambios en cuanto a sus procesos internos, aspecto que ha dado lugar al desarrollo de ciertas actividades económicas que prácticamente se encontraban desaparecidas en la década de los 90. Una de estas, es la industria del calzado, misma que producto a la competencia, principalmente internacional, se vio imposibilitada de competir, principalmente cuando sus costos de producción superaban ampliamente los precios de los productos importados. De esta manera, el ingreso de calzado desde Asia, prácticamente liquidó la producción nacional, siendo más rentable importar que producir.

Este comportamiento, generó profundas afecciones a la economía nacional, debido a que la importación cerró varias plazas de empleo en la industria, dando como resultado un incremento en el déficit comercial y en la salida de divisas, afectando la estabilidad de la dolarización y por ende la economía nacional.

Buscando soluciones viables a esta situación que se replicó en varias industrias productivas, en el año 2012 se inició en el actual Gobierno Nacional la implementación de políticas orientadas hacia el cambio de la matriz productiva. Estas, principalmente se sustentan en la necesidad de producir bienes y servicios que se constituyan en la base de la comercialización a nivel nacional e internacional. Su gestión, comprende la sustitución y restricción de las importaciones, buscando que la producción nacional atienda las necesidades del mercado y además genere excedentes que den lugar a la entrada de divisas.

Concretamente, la industria del calzado así como la del textil fue una de las más favorecidas, disponiendo de barreras arancelarias que buscan generar una recuperación en el sector, fomentando una clara recuperación.

2.1.1 Análisis de la Industria

2.1.2 Análisis de tendencia de la Industria

La industria del calzado ha tenido una importante recuperación en el país desde la puesta en marcha de medidas proteccionistas en el mercado nacional en el año 2008. Esta situación ha contribuido a aumentar los niveles de competitividad y calidad del producto nacional. Según datos de la Cámara de producción de calzado de Tungurahua, Caltu (2013), actualmente la industria del calzado genera de manera directa 1000.000 plazas de empleo, aspecto que contribuye positivamente a mejorar la calidad de vida de la población. **(CALTU, 2015)**

La recuperación de la industria, se ha debido en gran medida a las políticas gubernamentales vigentes, en donde el Decreto Ejecutivo 1243 publicado en el Registro Oficial 403, estableció un gravamen de 10,00 usd por cada par de calzado importado. Además, fijó una serie de restricciones en cuanto a la calidad del producto, frenando de esta manera el ingreso de calzado barato de mala calidad proveniente principalmente de China.

“Los resultados generados por las restricciones arancelarias son evidentes, existiendo en la actualidad 5000 productores ecuatorianos registrados a nivel nacional, siendo las provincias de Tungurahua (50%), Guayas (18%) y Pichincha (15%), las de mayor relevancia en la producción” **(Diario La Hora, 2013)**

Como resultado de estas medidas, el comportamiento de la industria ha mantenido un vertiginoso desarrollo, aportando a la economía nacional. Según datos del Ministerio de Industrias, desde el 2008 hasta el 2013, se registró un crecimiento del 154%, aspecto que determina un verdadero cambio de rumbo y aporte principalmente al cambio de la matriz productiva a nivel nacional.

A nivel interno, el consumidor cuenta en la actualidad con mayor diversidad de opciones de producto nacional, aspecto que mejora la capacidad de atención de sus necesidades. En este caso, las estrategias gubernamentales apuntaron a que el consumidor considere dentro de sus patrones de compra, el producto nacional, el cual mantiene niveles competitivos de calidad a un menor precio frente al producto

importado. Estas estrategias, en la industria han provocado una reacción favorable, en donde se registra un cambio en cuanto a las ventas, las cuales en el 2008 promediaban un valor de 166 millones y en el 2012 de 318 millones de dólares. Como se puede observar, el producto nacional ha ganado aceptación a nivel interno, situación que da lugar a un mayor desarrollo de la industria y por lo tanto mejor contribución a la economía nacional.

Pese a esta situación, todavía esta industria no es representativa en cuando al Producto Interno Bruto, PIB, siendo su aporte menor al 1%, lo que establece la necesidad de mayores acciones dentro de las cuales se encuentra la búsqueda de nichos de mercado en los cuales la producción nacional todavía no ha podido superar a la importación de productos. En este caso, alternativas como el producto especializado en actividades militares, ecuestres, entre otros abren nuevas opciones que pueden dar lugar a un mayor sostenimiento del crecimiento experimentado, el cual como se ha visto es adecuado pero no suficiente.

En la actualidad, una de las principales debilidades se basa en la concentración de la producción en pocas empresas, dando lugar a dificultades en cuanto a la disponibilidad de materias primas. Esta situación ha generado que el Gobierno Nacional disponga de medidas complementarias, entre las cuales se encuentra el fomento del financiamiento a través de tasas preferenciales. Dentro de este campo, actualmente la Corporación Financiera Nacional, CFN, dispone de créditos destinados a la producción, fomentando de esta manera la inversión en sectores estratégicos dentro de los cuales se encuentra la industria del calzado. Otras medidas se enfocan en la capacitación al artesano promovidas principalmente por el SECAP, las cuales se orientan a mejorar las competencias del personal para elevar la calidad de los productos.

En base a lo expuesto, se puede indicar que la industria del calzado se encuentra en una etapa de crecimiento, apoyada por medidas gubernamentales, las cuales son fundamentales pero que producto a procesos de sostenibilidad en las relaciones comerciales internacionales son temporales. Es decir, estas no pueden ser definidas de manera fija dada a las posibles respuestas que los países que se consideren afectados pueden imponer al Ecuador. Por ello, es necesario el aprovechamiento durante su

vigencia, dando lugar al florecimiento de esta actividad en varias ramas posibles que el mercado demanda.

2.1.3 Análisis PEST

2.1.3.1 Factores Políticos

Tomando en cuenta el artículo de Raúl Valencia Lecona “Ecuador, una historia de inestabilidad política”. Se puede recalcar que uno de los principales cambios en el país en los últimos años ha sido la estructura y sostenibilidad política, pasando de una alta inestabilidad registrada en la década de los 90 a una estabilidad aparente desde el 2006 a la presente fecha. La volatilidad de la estructura política en Ecuador era una de las más altas en América Latina, teniendo en la década de los 90 un promedio de 1,9 años en el poder por cada gobernante.

Esta situación además de generar una imagen clara de riesgo para la inversión nacional, estableció constantes cambios de rumbo, con políticas internas contradictorias que dieron lugar a un estancamiento general interno. Las constantes revueltas populares, originadas por el descontento en el actuar político, provocaron las caídas de los Gobiernos constituidos de Jamil Mahuad, Democracia Popular, Abdalá Bucarán, Partido Roldosista Ecuatoriano y Lucio Gutiérrez, Sociedad Patriótica, mismas que contribuyeron a establecer un escenario de alta inestabilidad, siendo la economía nacional una de las más afectadas.

Como consecuencia de este comportamiento, la confiabilidad popular frente a la estructura estatal se encontraba en una crisis con niveles de confiabilidad inferiores al 5%. En este caso, se evidenció en los 90 y principios del 2000 un claro distanciamiento entre los gobiernos de turno y el pueblo, aspecto que inclusive puso en riesgo a la propia democracia. A nivel internacional, esta situación provocó varios perjuicios, proyectando el país una imagen de inestabilidad que dieron como resultado la reducción de las inversiones y la imposición de rigurosas condiciones para el financiamiento externo, dando lugar a una dependencia del país, frente a organismos internacionales encabezados por el Fondo Monetario Internacional, FMI.

A partir del año 2006, esta situación inició un cambio de rumbo. Desde la llegada a la presidencia del Econ. Rafael Correa, el país experimentó una estabilidad política que inclusive dio lugar a la reelección presidencial. Esta situación se basó principalmente a la priorización de medidas orientadas a mejorar la calidad de vida, buscando reducir los niveles de pobreza. El Sumak Kawsay o Buen Vivir se convirtió en el eje direccionador del Gobierno, promoviendo cambios no solo en cuanto a las medidas internas sino principalmente en el marco jurídico vigente. En el año 2008, la nueva Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente, se focalizó en los derechos fundamentales de la persona, incluyendo dentro de estos inclusive a la naturaleza, siendo este un hecho sin precedente en América Latina.

En la actualidad, el Plan del Buen Vivir 2014-2017 ha establecido diversos objetivos esperados, en los cuales se describe la necesidad de un mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Para ello, las políticas gubernamentales se enfocan principalmente en un cambio en la matriz productiva, buscando de esta manera eliminar la dependencia de los productos primarios basados principalmente en los recursos no renovables como el petróleo y sus derivados.

La estabilidad política actual, es sin duda un factor fundamental para el país, manteniendo un rumbo claro, definido que permite el florecimiento de diversas actividades las cuales buscan impulsar mejores condiciones de vida, focalizándose en el bien común y la seguridad interna. Sin embargo, como todo proceso amerita de una constante renovación que permita mantener resultados positivos. Esta situación parece ser una de las principales debilidades del gobierno, que durante sus años de permanencia no ha podido fortalecer el recambio de líderes internos en su organización política. Al parecer, su figura ha opacado la de sus aliados, poniendo en riesgo la continuidad de su gestión, una vez terminado el período presidencial.

Esta situación ha llevado a varias presunciones, entre las cuales se encuentra las reformas a la propia Constitución, buscando la aceptación de la figura de la reelección indefinida. Al parecer, estos movimientos muestran un desgaste en el partido Movimiento País, los cuales puede repercutir en la estabilidad política existente.

2.1.3.2 Factores Económicos

El año 2014, cerró con un crecimiento económico del 5,4%, siendo este un factor adecuado en la media que establece un mejoramiento en cuanto a los niveles de producción interna de diferentes bienes y servicios del país. (**Banco Central del Ecuador, 2015**)

A continuación, se exponen los principales indicadores:

2.1.3.2.1 PIB Nacional

Cuadro No. 1-Tasa de Crecimiento Del Producto Interno Bruto.

RAMA DE ACTIVIDAD / AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5.4	1.5	-0.2	4.6	5
B. Explotación de Minas y Canteras	1	-2.4	-2.5	5.4	0.4
C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo)	8.1	-1.5	6.7	6.2	9.4
Carnes y Pescado Elaborado	5.9	0.7	3.9	6.6	10.3
Cereales y Panadería	2.6	3.3	9.4	2.6	5.9
Elaboración de Azúcar	2.8	-10	24.5	5.3	7.7
Productos Alimenticios Diversos	4.7	-6	-2.4	4.6	5.6
Elaboración de Bebidas	16.5	6.6	17.1	14	22.8
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir(Calzado)	2.6	3.8	6	7.2	9.2
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16	-25.7	13.9	10	11
Papel y Productos de Papel	14.1	3	4.5	-0.7	5.6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16.4	10.7	10.1	4.5	8.9
Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos	8.6	3.5	1.5	3	4.9
D. Suministro de Electricidad y Agua	20.2	-12.2	1.4	8	5
E. Construcción y Obras Públicas	13.8	5.4	6.7	14	5.5
F. Comercio al por Mayor y Menor	6.6	-2.3	6.3	6.6	6
G. Transporte y Almacenamiento	5.4	3.7	2.5	6.1	5.3
H. Servicios de Intermediación Financiera	11.2	1.7	17.3	7.8	3.5
I. Otros Servicios	7.1	1.7	5.4	5.5	5.4
J. Servicios Gubernamentales	14.6	5.4	0.5	2.8	5.3
K. Servicio Doméstico	-5.5	0.5	4.7	0.5	1

Fuente: (**Banco Central del Ecuador, 2015**)

En la tabla comparativa se observa el crecimiento año tras año del PIB, donde el 40% se encuentra sostenido por actividades referentes a la exploración, explotación y comercialización del petróleo y sus derivaos. Esta situación establece una clara dependencia de la estabilidad del país a situaciones no controlables como son los

precios internacionales del barril de petróleo. De igual manera, la variabilidad de los productos primarios referentes a la agricultura y ganadería hacen que la economía nacional tenga un crecimiento sin embargo queda expuesta a una diferencia de precios en el mercado internacional con respecto a productos manufacturados. El calzado se encuentra dentro del rubro: Fabricación de productos textiles, prendas de vestir.

A nivel general, la industria en el año 2013 refleja un crecimiento en todos los sectores, situación que es positiva y determina importantes efectos, como la disminución de las tasas de desempleo, siendo este uno de los principales logros alcanzados por el actual gobierno, ubicándose conforme indica el Banco Central en una tasa del 4,19% en el 2013, siendo la más baja registrada en las últimas dos décadas. **(Banco Central del Ecuador, 2015)**

2.1.3.2.2 Aporte de la Industria al PIB

Conforme se observa, la participación de la industria del calzado se encuentra agrupada dentro del grupo C correspondiente a la Fabricación de productos textiles y prendas de vestir. Su comportamiento refleja una tasa creciente acelerada, mostrando en el periodo presentado un amplio desarrollo.

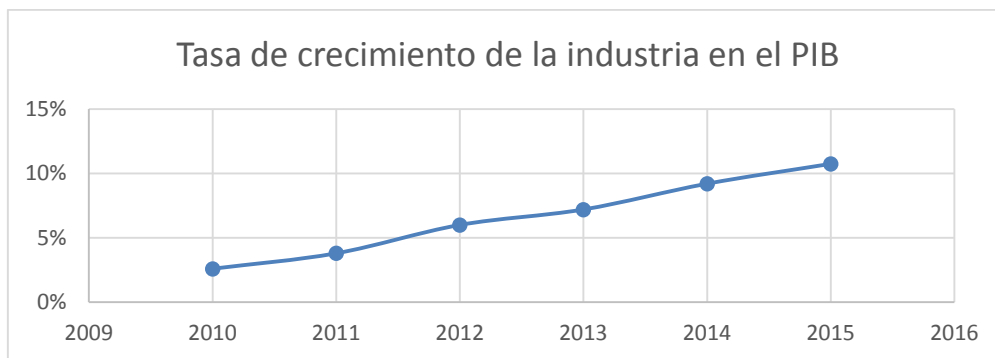
Analizando las tasas porcentuales de crecimiento, estas permiten observar lo siguiente:

Cuadro No. 2-Comportamiento de la industria en el PIB

Rubro	2010	2011	2012	2013	2014	Proy. 2015
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir	2,6	3,8	6	7,2	9,2	10,74
Tasa de crecimiento		46,15%	57,89%	20,00%	27,78%	16,74%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 1-Comportamiento de la industria en el PIB



Elaborado por: Autor

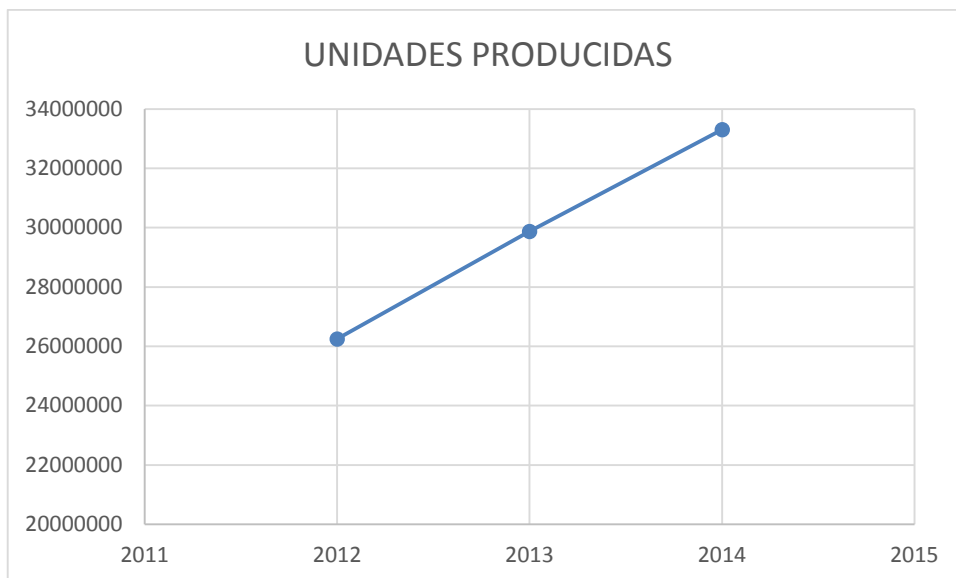
La industria mantiene un comportamiento creciente, manteniendo diversos procedimientos en cuanto a su desarrollo. En el año 2012, mostró su principal aceleramiento con una tasa de crecimiento del 57,89%, mientras que en el año 2013, mostro su menor desarrollo registrando un crecimiento del 20%. Para el año 2015 se proyecta una tasa de crecimiento del 16%. Dentro de esta industria, analizando exclusivamente la perteneciente a la producción y comercialización de calzado, se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro No. 3-Producción y comercialización de calzado

Año	Unidades Producidas	% de crecimiento	Venta (Millones de Usd)	% de crecimiento
2012	26250000		250.91	
2013	29870000	13.8%	286.1	14.0%
2014	33305050	11.5%	318	11.1%

Fuente: (CALTU, 2015)

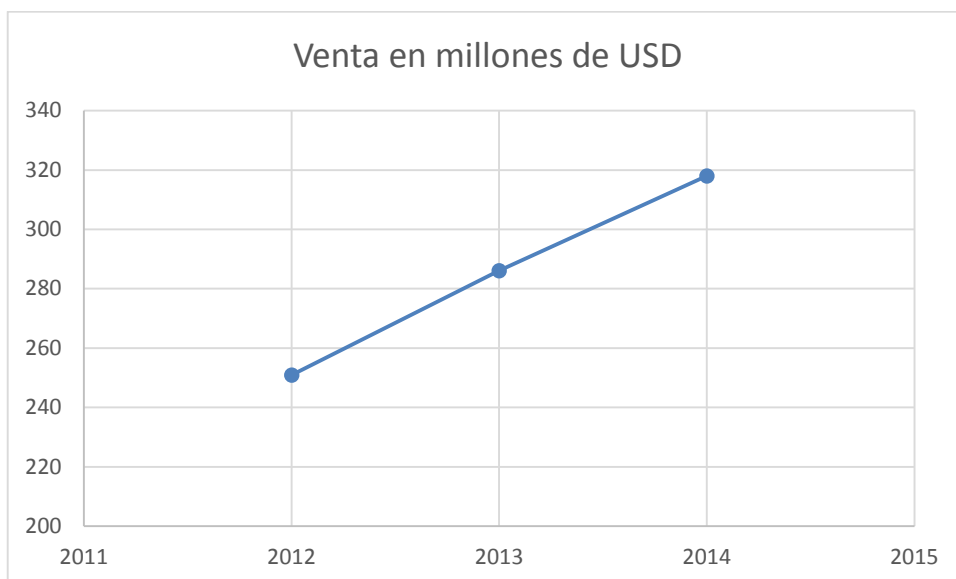
Gráfico No. 2- Unidades producidas



Fuente: (CALTU, 2015)

Al calcular las tasas de comportamiento en cuanto a la producción y venta de calzado se observan las siguientes tasas:

Gráfico No. 3-Comportamiento de la producción y venta de calzado



Elaborado por: Autor

La producción y las ventas muestran una mayor aceleración en el año 2013 frente al 2014. En el primer caso, la producción creció en el 13,79% y en el 11,50% respectivamente. Mientras que las ventas lo hicieron en el 14,02% y 11,15%. Esta situación confirma que la industria se encuentra en un desarrollo constante,

aprovechando principalmente las condiciones del entorno dadas por las medidas proteccionistas el gobierno nacional. Sin embargo, comparando su crecimiento con el PIB, se observa que su impacto es bajo, debiendo establecerse acciones que fomenten un mayor desarrollo.

A continuación se presentan los principales indicadores económicos y su impacto dentro de la industria.

2.1.3.2.3 Inflación

El comportamiento de la inflación es relevante en la industria debido a que determina la capacidad de producción y demanda existente en un determinado período. En este caso, si la inflación crece, encarece la producción y reduce la demanda, siendo un factor que debe permanentemente someterse a un análisis por parte de los involucrados en la industria. **(Banco Central del Ecuador, 2015)**

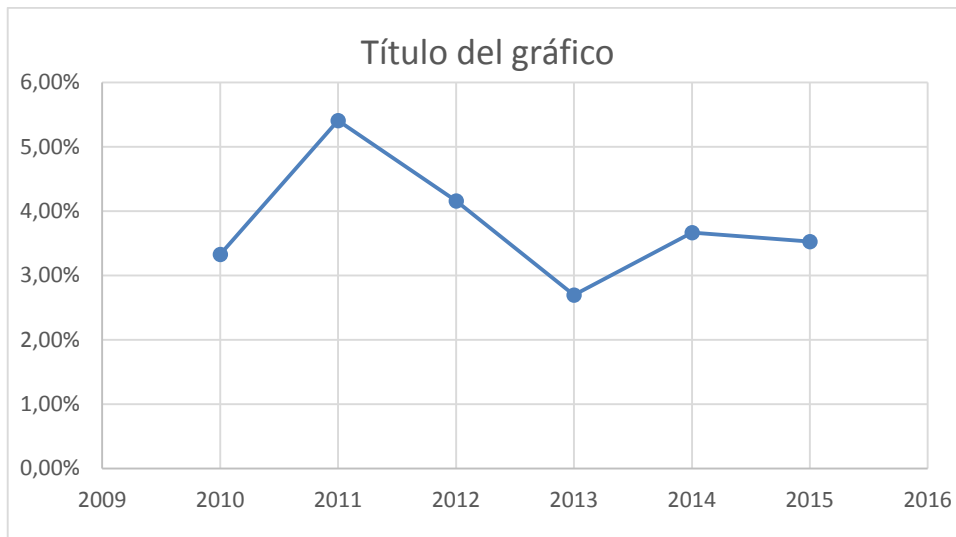
Tomando como referencia los datos del Banco Central, se evidencia que la inflación mantiene el siguiente comportamiento:

Cuadro No. 4- Comportamiento de la inflación

Año	2010	2011	2012	2013	2014	Proy. 2015
Inflación	3.33%	5.41%	4.16%	2.70%	3.67%	3.53%

Fuente: **(Banco Central del Ecuador, 2015)**

Gráfico No. 4- Comportamiento de la inflación



Fuente: **(Banco Central del Ecuador, 2015)**

La inflación muestra una tendencia controlada durante el período analizado, encontrándose en todos los años en un dígito. Este comportamiento para la industria de la producción de calzado es fundamental, facilitando la planificación de la producción e incentivando a la demanda al consumo de un producto de alta calidad totalmente accesible.

De mantenerse la misma tendencia, la industria tendrá la capacidad de mantener su desarrollo constante, evitando variaciones de precios en las materias primas y productos terminados que puedan afectar su crecimiento.

2.1.3.2.4 Balanza Comercial

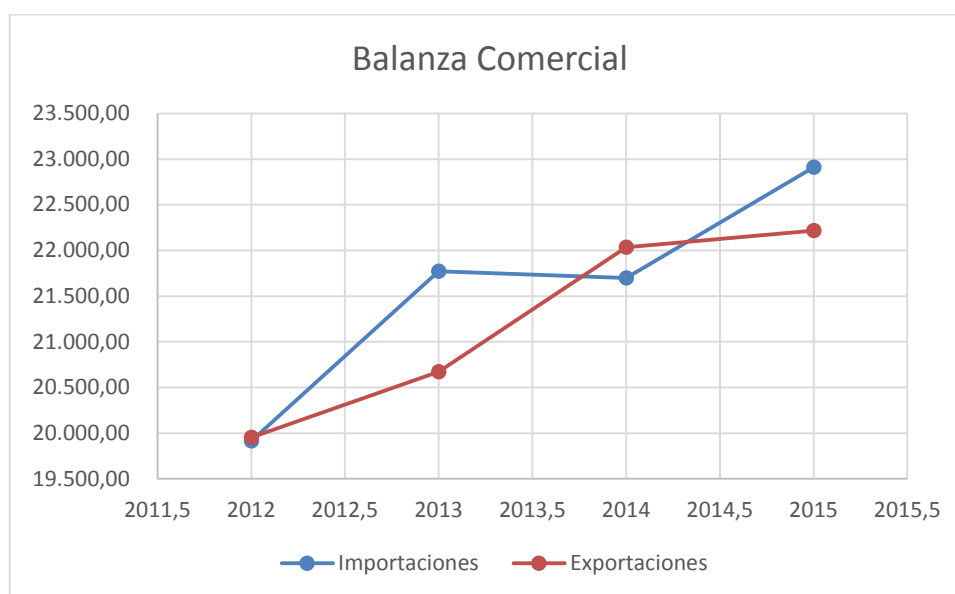
La Balanza Comercial muestra un escenario negativo para el país basado en resultados deficitarios originados principalmente por la variación existente entre los precios de los productos exportados contra los importados. En este caso, conforme se indicó anteriormente, Ecuador sostiene su economía en base al sector primario, en donde el petróleo y sus derivados representan la base económica. En segundo lugar se encuentran los productos agrícolas como el banano, cacao y camarón, los cuales aprovechan las

ventajas absolutas existentes en el país, con respecto al clima, situación geográfica entre otras.

Para el sostenimiento de la dolarización, los resultados de la Balanza Comercial son en extremo riesgosos en la medida que generan una mayor salida de divisas lo que puede generar iliquidez y por ende inflación, afectando a la industria en general.

Gráfico No. 5-Balanza Comercial

Año	2012	2013	2014	Proy 2015
Importaciones	19,915.00	21,771.00	21,697.00	22,909.67
Exportaciones	19,952.00	20,673.00	22,034.00	22,216.99



Fuente: (Proecuador, 2015)

A nivel general, los resultados expuestos dan lugar a la existencia de medidas urgentes, las cuales en Ecuador se han orientado en la sustitución y restricción de las importaciones. Estas, como se evidenció han sido adecuadas para la producción de calzado, en la medida que han permitido su recuperación. Sin embargo, de continuarse con este tipo de acciones, el país se ve expuesto a medidas similares aplicadas por los países afectados, aspecto que puede generar un estancamiento en la economía en general.

El cambio de la matriz productiva resulta ser una de las necesidades prioritarias del país, para impulsar un mayor crecimiento de la industria, la cual genere mayor cantidad de fuentes de empleo, dinamizando la economía y mejorando la calidad de vida de los habitantes. En este aspecto, una de las alternativas claras de impulso es la industria del calzado debido a que dada a su actividad da lugar a varias fuentes directas e indirectas de trabajo. **(Banco Central del Ecuador, 2015)**

2.1.3.2.5 Tasas de Interés

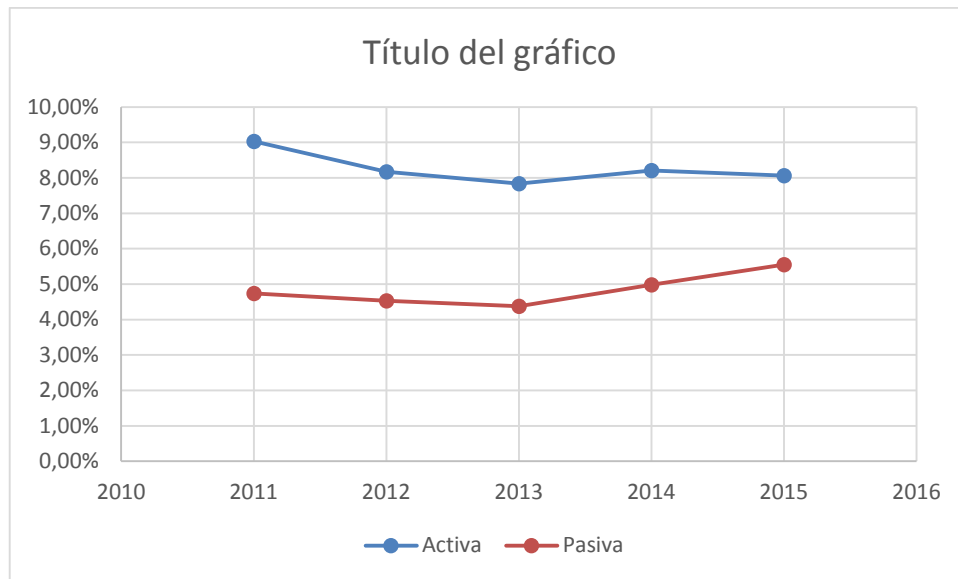
El comportamiento de las tasas de interés va ligado al de la inflación. En este caso, se evidencia un comportamiento controlado ideal para mantener estabilidad en el sector financiero, necesario para impulsar el desarrollo económico.

Cuadro No. 5- Comportamiento de las tasas de interés

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
Activa	9.03%	8.17%	7.84%	8.21%	8.06%
Pasiva	4.74%	4.53%	4.38%	4.98%	5.55%
Margen financiero	4.29%	3.64%	3.46%	3.23%	2.51%

Fuente: **(Banco Central del Ecuador, 2015)**

Gráfico No. 6-Comportamiento de las tasas de interés



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

El comportamiento de las tasas de interés activas muestra un comportamiento decreciente, aspecto que es positivo para la industria en general ya que fomenta la posibilidad de disponer de fuentes de financiamiento para el incremento de la productividad. En este caso, la tendencia decreciente va relacionada con el crecimiento de la industria, recibiendo apoyo por parte del sector financiero para optar por alternativas de desarrollo en base a los créditos dirigidos.

2.1.3.3 Factores Sociales

El desarrollo económico mostrado ha impactado positivamente en la calidad de vida de la población. La reducción de las tasas de desempleo del 4,85% en el 2014, al 3,84% para el 2015 según el INEC, confirma un entorno que permite a la población satisfacer sus necesidades básicas, siendo este uno de los elementos de mayor relevancia.

Los objetivos del Buen Vivir se basan en fortalecer las capacidades de la ciudadanía, consolidando la transformación de la justicia en base del respeto de los derechos fundamentales del ser humano y la naturaleza. En este sentido, el Gobierno Nacional ha priorizado acciones tendientes a establecer mejores condiciones de vida.

Procesos como la inclusión de los grupos minoritarios compuestos por ancianos, discapacitados, menores de edad, mujeres embarazadas, entre otros han sido evidentes en el país, muchos de los cuales se han replicado en América Latina.

Dentro de estos programas, resalta la Misión Manuela Espejo, en la actualidad la Secretaria Nacional de Discapacidades, la cual se ha enfocado en asistir a la población con diferentes tipos de discapacidad, permitiéndoles además de contar con un apoyo en cuanto a prótesis y ortesis, impulsar su integración laboral, mediante la implementación de normativas que exigen la contratación de empleados de esta población por cada 25.

Para tener una mejor idea de su impacto, a continuación se presentan indicadores enfocados en áreas sociales estratégicas para el país.

2.1.3.3.1 Educación

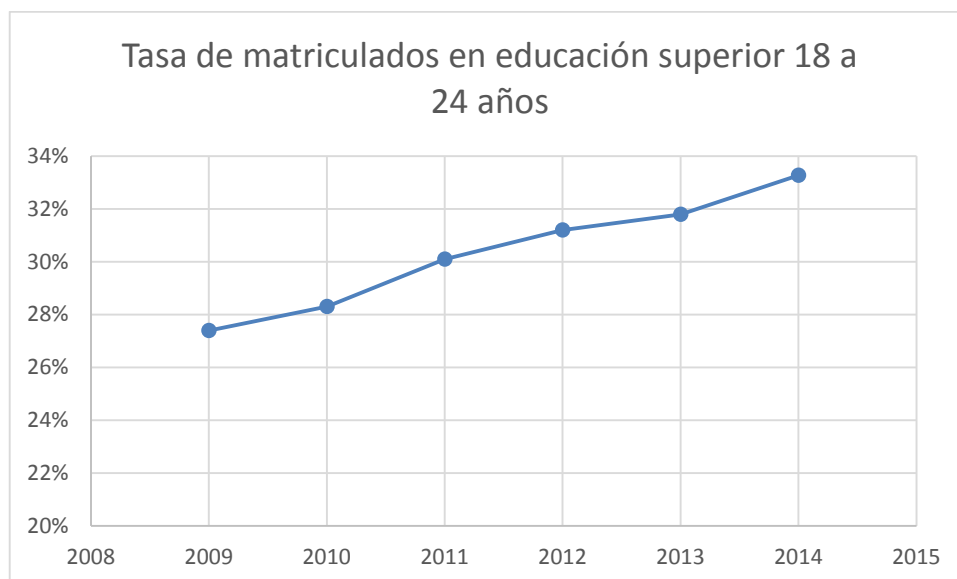
La educación en el país en todo nivel ha sido sometida a profundas revisiones que permitan mejorar su calidad. Conforme datos del INEC, el porcentaje de personas matriculadas en educación superior ha aumentado progresivamente, entendiéndose que va a incrementarse la oferta de profesionales en las diferentes áreas, lo que es adecuado para mejorar la calidad y competitividad.

Cuadro No. 6- Matriculados en educación superior. 18 a 24 años de edad

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de matriculados en educación superior 18 a 24 años	27,4	28,3	30,1	31,2	31,8

Fuente: (INEC 2. , 2015)

Gráfico No. 7-- Matriculados en educación superior. 18 a 24 años de edad



Fuente: (INEC 2. , 2015)

Es importante citar que este comportamiento ha estado relacionado con una supervisión más efectiva de la calidad en la educación, aspecto que dio lugar al cierre de 14 establecimientos académicos de educación superior por falta de garantías a la población.

Para la industria de producción de calzado, contar con profesionales calificados es un determinante para su desarrollo, lo que representa un factor positivo para el país. (Banco Central del Ecuador, 2015)

2.1.3.3.2 Migración

La migración resultante de la década de los 90 evidenció una de las principales crisis económicas, que afectaron la sostenibilidad de la sociedad entera. Varias familias ecuatorianas tuvieron que desintegrarse cuando los familiares tuvieron que buscar en otros países mejores condiciones de vida.

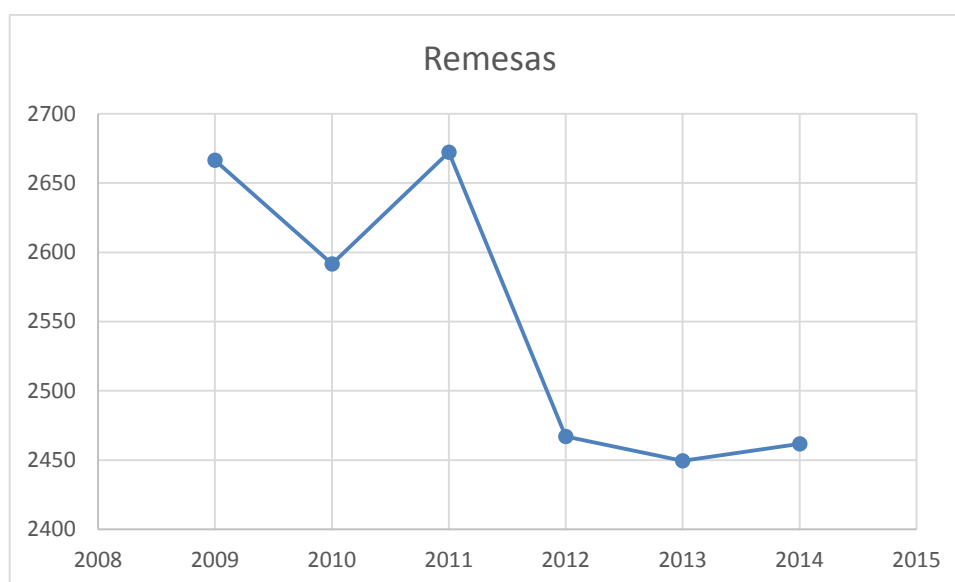
A nivel interno, este efecto dio lugar a dos comportamientos. El primero, los migrantes mediante sus remesas apoyaron a mejorar las condiciones económicas, convirtiéndose en la primera década del año 2000 en la segunda fuente de ingresos más importante para el país. La segunda estableció serias problemáticas sociales, dadas por la ausencia de padre, madre o ambos de muchos hogares nacionales.

Cuadro No. 7-Remesas de los migrantes (Millones de USD)

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Remesas	2666.5	2591.5	2672.4	2466.9	2449.5	2461.7

Fuente: **(Banco Central del Ecuador, 2015)**

Gráfico No. 8-Remesas de los migrantes



Fuente: **(Banco Central del Ecuador, 2015)**

Los resultados muestran tasas decrecientes que se deben a varios factores entre los cuales se encuentra la crisis económica de España principal destino de los migrantes, la imposición de visas para el ingreso a dichos países y el mejoramiento de las condiciones económicas en Ecuador en donde el Gobierno Nacional ha establecido medidas de exoneración de impuestos para el retorno de los migrantes.

2.1.3.4 Factores Tecnológicos

La tecnología ha sido uno de los factores que mayor cambio han generado en los patrones de comportamiento de la población. Para la industria, el uso de la tecnología va relacionada con una mayor capacidad de producción y comunicación, factores que son determinantes para elevar las economías de escala, la capacidad de atención al cliente y reducir los precios.

Ecuador en relación a la tecnología, tiene una amplia debilidad basada en su escasa producción, siendo un país consumidor por excelencia. Analizando datos del INEC referente a los montos de presupuesto del estado a la investigación, que genera tecnología

Cuadro No. 8- Presupuesto de investigación

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Presupuesto de investigación	0.21	0.24	0.24	0.48	0.49	0.57

Fuente: (INEC E. , Encuesta de TICS, 2011)

Gráfico No. 9- Presupuesto de investigación



Fuente: (INEC E. , Encuesta de TICS, 2011)

Si bien las tasas muestran una mayor inversión en investigación, las tasas son mínimas mostrando una realidad que afecta el desarrollo de la industria. En este caso, los costos de la tecnología demandan de altas inversiones las cuales no siempre son viables. Al respecto, es importante citar que la inversión no solo en equipos o software, sino también en personal que pueda operar la tecnología, lo que eleva los gastos internos los cuales pueden afectar a la rentabilidad.

Otro factor relevante es el uso del internet, herramienta que provee de varios servicios los cuales han sido integrados a los programas de mercadotecnia. En este caso, Pichincha, Azuay y Guayas son las provincias que concentran mayor uso de este

servicio, con 44,5%, 36,95 y 34,85 respectivamente. (INEC E. , Estadísticas de TICS, 2013)

La falta de un verdadero desarrollo tecnológico en el país, genera profundas afecciones a la industria en general, pudiendo esta verse minimizada en cuanto a su competitividad principalmente con multinacionales que aprovechan este recurso para elevar sus economías de escala y calidad.

Es por lo tanto urgente la puesta en marcha de medidas que permitan incrementar el desarrollo de este recurso que en la actualidad es un limitante que afecta el crecimiento de la economía nacional

2.2. Análisis del Microentorno

La creación de una empresa especializada en la producción de botas de cuero enfocadas en el mercado de la moda, uso militar, policial y ecuestre amerita de la definición de factores que intervienen en el negocio y que pueden determinar su éxito o fracaso.

2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

1.-Amenaza de nuevos competidores: Existe una alta barrera de entrada para este negocio, la cual se encuentra en el know how del mismo. Este producto tiene un alto complejo de fabricación y cada par de botas debe ser hecho a medida del cliente, es decir, no se puede producir en serie. Es por esto que la amenaza de nuevos competidores es baja.

2.-Amenaza de productos sustitutos: Existe muy poca amenaza frente a productos sustitutos, ya que como son botas hechas bajo medida, es bastante difícil que el cliente encuentre unas ya fabricadas. Los productos que podrían ser sustitutivos son las botas de caucho para ecuestres o polainas.

3.-Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es bajo o nulo, ya que existe una gran industria del calzado dentro del país, la cual cuenta con un sin número proveedores.

4.-Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación del cliente viene respaldado por aquellos pequeños artesanos dedicados a la fabricación de botas de cuero, los cuales mantienen el precio bajo, junto con la calidad.

5.-Rivalidad entre los competidores: Los clientes de botas de mujer, de uso policial y militar son más sensibles en cuanto a precio y calidad, es por esto que los pequeños

artesanos mantienen sus precios y calidad baja. La fidelidad no es un factor de extrema importancia. El segmento ecuestre no es muy sensible al precio pero si a la calidad, es por esto que las botas ecuestres se comercializan por un precio más elevado por parte de los pocos productores nacionales.

2.2.2 Localización

La ubicación de una fábrica que permita producir y comercializar botas de cuero enfocadas a varios mercados, demanda de la selección de una ubicación estratégica que facilite el cumplimiento de los procesos de abastecimiento, almacenamiento, producción y venta. En base a estos criterios, se ha decidido realizar una matriz comparativa, evaluando dentro de la ciudad de Quito, algunos sectores. Los resultados obtenidos se describen a continuación:

Cuadro No. 9- Tabla de ponderación

Valoración	Ponderación
5	Alta importancia, el sector reúne la característica evaluada
3	Importancia Media, el sector reúne parcialmente la característica evaluada
1	Importancia Baja, el sector no reúne la característica evaluada

Fuente: **(buscon, Dirección Estratégica, 2015)**

Cuadro No. 10-Matriz comparativa de evaluación de la ubicación geográfica

Ubicación	Planta industrial	Accesibilidad	Disponibilidad de infraestructura	Facilidad de ubicación del cliente	Total
Sector Norte. Carcelen	5	5	5	3	18
Sector Valles-Cumbaya	0	3	5	5	13
Sector Sur-Quitumbe	5	3	5	3	16

Elaborado por: Autor

Los resultados señalan el Sector Norte-Carcelén como el más apropiado para la ubicación de la fábrica, siendo un sector accesible y adecuado para el inicio de las operaciones, pudiendo contar con los permisos respectivos de uso de suelo, por ser una zona industrial.

2.2.3 Aporte Económico

La creación de una fábrica productora de botas de cuero representa para la economía nacional un importante aporte para su desarrollo. La generación de oferta directa e indirecta de empleo dinamiza el crecimiento económico, aspecto que establece un aporte al Plan del Buen Vivir.

Su desarrollo demanda de profesionales, obreros diseñadores, diversos proveedores lo que incentiva una productividad integral que permite a su vez cubrir necesidades del cliente objetivo con productos de alta calidad.

2.2.4 Modelo del Negocio

Las condiciones de mercado permitieron observar la existencia de múltiples oportunidades que pueden consolidarse mediante el desarrollo de un efectivo modelo de negocios que identifique con claridad los clientes objetivo, los proveedores y competencia.

2.2.4.1 Clientes

La producción de botas mantiene la posibilidad de optar por diversos modelos que atienden a diferentes mercados, reduciendo los riesgos de fracaso. En este caso, se han definido acorde a las líneas esperadas de producción los siguientes clientes objetivos:

Cuadro No. 11- Clientes objetivo

Producto	Cliente
Botas de Cuero enfocado en el mercado de la moda	Mujeres entre 20 a 50 años de edad
Botas de Cuero Servicio Militar y Policial	Sector público
Botas de Cuero para ecuestre	Sector privado

Elaborado por: Autor

La amplia variedad de productos posibles a fabricar reducen los riesgos en la medida que se focalizan en mercados que responden a diferentes comportamientos cíclicos. La cobertura de los mismos demanda de estrategias consolidadas que permitan el reconocimiento de la marca.

2.2.4.2 Proveedores

Acorde al diseño de los modelos se puede clasificar los proveedores de la industria, elaborándose un cuadro explicativo sobre las opciones disponibles:

Cuadro No. 12- Proveedores

Tipos de Producto	Descripción
Productos de caucho	Suelas o plantas, cercos, tapas
Productos de Suela	Suela grapón, descarné
Productos de PVC	Suelas o plantas
Productos de Crepe	Negro Bouta, Amarillo Bouta
Productos de Cuero	Cuero, plantillas, pies

Fuente: **(Observación Mercado, 2014)**

2.2.4.3 Competencia

La producción de botas de cuero en el país se encuentra distribuida en grandes y medianos productores principalmente. Dentro de las grandes se encuentran empresas como La Mundial, Zap y Tal, Ecuabotas, El palacio de las botas, entre las principales. En cuanto a las pequeñas existe una amplia diversidad de productores principalmente artesanales ubicados preferentemente en la provincia de Tungurahua. Según datos del Censo Económico 2010, existe en el país 600 empresas productoras legalmente constituidas, lo que implica la existencia de un mercado altamente competitivo. **(Censo Económico, 2010)**

LA MUNDIAL.

Gráfico No. 10—La mundial



Esta empresa funciona desde el año de 1906, fabrica botas de equitación, polo, adiestramiento y de vestir. Su mercado meta se encuentra en los estados unidos y tiene muy poca presencia dentro del mercado nacional. El precio promedio de venta en los estados unidos es de 800 dólares. (MUNDIAL, 2015)

ZAPYTAL

Gráfico No 11—Zapytal



Dicho negocio funciona en el centro de Quito, es un pequeño almacén en el cual producen todo tipo de bota que el cliente desee, dentro de estas, botas de equitación como son las de salto y adiestramiento. El precio promedio por par de botas es de 200 dólares. (ZAPYTAL, 2015)

ECUABOTA

Gráfico No 12—Zapytal



Ecuabota es una empresa que se dedica a la fabricación de calzado de todo tipo: botas texanas, gauchas, españolas, botas de seguridad industrial, botas de caballería y en general calzado para damas, caballeros y niños. El precio promedio por bota es de 160 dólares. **(ECUABOTAS, 2015)**

2.2.4.4 Análisis de la matriz FODA

En base a la información levantada, se desarrolla la siguiente matriz FODA:

Cuadro No. 13-Matriz FODA

Fortalezas	
F1	Amplia capacidad para producir una amplia diversidad de modelos de botas de cuero que pueden satisfacer diferentes mercados objetivo, reduciendo los riesgos
F2	Disponibilidad de nichos de mercado en segmentos relacionados a las botas de uso policial, militar y ecuestre
F3	Selección de una ubicación estratégica, facilita los procesos de operación necesarios a cumplirse
F4	Disponibilidad de capital necesario para la inversión en la creación de la fábrica
F5	Experiencia en el sector, permite la definición de procesos y estrategias competitivas
F6	Accesibilidad a posibles inversionistas interesados en el proyecto
Oportunidades	
O1	Tendencia del mercado al consumo nacional antes que al importado por diferencias en costos
O2	Medidas gubernamentales tendientes a la protección de la industria del calzado
O3	Estabilidad económica mantiene un control en el comportamiento de la inflación
O4	Condiciones favorables para la obtención de créditos que pueden aportar a financiar el negocio
O5	Mayor capacidad de obtener personal capacitado en base al mejoramiento de la calidad de las universidades

O6	Estabilidad política permite disponer de tendencias de gobierno estables
Debilidades	
D1	Demoras posibles en la entrega de productos terminados debido a falta de procesos internos
D2	Desconocimiento del mercado de los productos factibles a desarrollar demanda de la inversión en consolidar y posicionar una marca
D3	Altos costos en la infraestructura requerida para disponer de los equipos, personal y recursos para la puesta en marcha de las operaciones
D4	Nulos contactos en la Policía y sector Militar para poder acceder a investigaciones que permitan identificar mejor sus necesidades
Amenazas	
A1	Alta competencia en el sector dada por parte de pequeños productores.
A2	Interés de inversionistas en el sector por las medidas protectoras vigentes (posible aumento de la competencia)
A3	Falta de producción de tecnología genera la necesidad de importar maquinaria, equipos y demás recursos tecnológicos requeridos
A4	Posible presencia de contrabando puede afectar el mercado en general

Elaborado por: Autor

CUADRO 14. FODA estratégico.

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
	F4	D4
	F5	
Oportunidades	FO:	DO:
O1	Licitar procesos de contratación pública con el gobierno Ecuatoriano, de esta manera se asegurará el trabajo de la fábrica para un tiempo determinado. Reconocer nichos de mercado importantes y posicionar la marca en la mente de los consumidores.	Realizar la compra de un amplio stock de cueros, para así asegurar el proceso de producción. Solicitar un crédito a la Corporación Financiera Nacional
O2		
O3		
O4		
O5		
O6		
Amenazas	FA:	DA:
A1	Identificar nichos de mercado donde el cliente prefiera un par de botas hechas a mano y a la medida, antes que una bota hecha en serie. Estos clientes estarán dispuestos a pagar un precio más alto.	Promocionar la marca en redes sociales y concursos hípicas, militares y policiales. Crear un factor crítico de éxito, el cual genere intimidad y confianza con los posibles clientes.
A2		
A3		
A4		

Elaborado por: Autor

2.2.4.5 Análisis de la matriz EFI, EFE Y PEYEA

Matriz EFI.

Tomando en cuenta los factores del FODA, a continuación se otorgará un peso desde 0,0 (menos importante) a 1,0 (más importante), adicional una calificación donde 1 es una debilidad, 2 una debilidad menor, 3 fuerza menor, y 4 una fuerza mayor.

Cuadro No.15-Matriz EFI

Fortalezas		MATRIZ EFI		
		Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1	Amplia capacidad para producir una amplia diversidad de modelos de botas de cuero que pueden satisfacer diferentes mercados objetivo, reduciendo los riesgos	1	3	3
F2	Disponibilidad de nichos de mercado en segmentos relacionados a las botas de uso policial, militar y ecuestre	1	4	4
F3	Selección de una ubicación estratégica, facilita los procesos de operación necesarios a cumplirse	0.7	3	2.1
F4	Disponibilidad de capital necesario para la inversión en la creación de la fábrica	0.9	4	3.6
F5	Experiencia en el sector, permite la definición de procesos y estrategias competitivas	1	3	3
F6	Accesibilidad a posibles inversionistas interesados en el proyecto	0.7	4	2.8
Debilidades				
D1	Demoras posibles en la entrega de productos terminados debido a falta de procesos internos	0.5	2	1
D2	Desconocimiento del mercado de los productos factibles a desarrollar demanda de la inversión en consolidar y posicionar una marca	0.8	2	1.6
D3	Altos costos en la infraestructura requerida para disponer de los equipos, personal y recursos para la puesta en marcha de las operaciones	0.5	2	1
D4	Nulos contactos en la Policía y sector Militar para poder acceder a investigaciones que permitan identificar mejor sus necesidades	0.7	2	1.4

SUMA	23.5
PROMEDIO	2.35

Elaborado por: Autor

Las empresas con un resultado menor a 2.5 se caracterizan por ser débiles en la parte interna, y las empresas con un resultado mayor a 2.5 se caracterizan por tener una posición interna fuerte.

Resultado: Se puede observar mediante la matriz EFI un promedio de 2.35, con el cual se concluye que la empresa es débil en su parte interna, tanto en fortalezas como en debilidades.

Matriz EFE.

De igual manera que en la matriz EFI, se otorgará un peso desde 0,0 (menos importante) a 1,0 (más importante), con una calificación donde 1 mala, 2 media, 3 superior a la media, y 4 superior.

Cuadro No. 16-Matriz EFE

Oportunidades		MATRIZ EFE		
		Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1	Tendencia del mercado al consumo nacional antes que al importado por diferencias en costos	1	4	4
O2	Medidas gubernamentales tendientes a la protección de la industria del calzado	1	4	4
O3	Estabilidad económica mantiene un control en el comportamiento de la inflación	1	2	2
O4	Condiciones favorables para la obtención de créditos que pueden aportar a financiar el negocio	0.8	3	2.4
O5	Mayor capacidad de obtener personal capacitado en base al mejoramiento de la calidad de las universidades	0.8	4	3.2
O6	Estabilidad política permite disponer de tendencias de gobierno estables	0.9	3	2.7
Amenazas				
A1	Alta competitividad en el sector dada por empresas grandes y pequeños productores.	0.8	2	1.6
A2	Interés de inversionistas en el sector por las medidas protectoras vigentes	0.9	3	2.7
A3	Falta de producción de tecnología genera la necesidad de importar maquinaria, equipos y demás recursos tecnológicos requeridos	1	2	2
A4	Posible presencia de contrabando puede afectar el mercado en general	0.8	2	1.6

SUMA	26.2
PROMEDIO	2.62

Elaborado por: Autor

Las empresas con un resultado menor a 2.5 se caracterizan por ser débiles en la parte externa, las empresas con un resultado mayor a 2.5 se caracterizan por tener una posición externa fuerte.

Resultado:

Según los datos arrojados por la matriz EFE, el promedio es de 2.62, con el cual se concluye que la empresa es fuerte en su parte externa, lo cual nos indica que se debe aprovechar al máximo las oportunidades dentro del mercado, tomando en cuenta que las amenazas son débiles.

Matriz PEYEA.

La matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción, tiene como finalidad determinar indicadores de análisis, los cuales deben ser calificados desde 0 (debilidad o amenaza) a 6 (fortaleza u oportunidad), así se obtiene el promedio de calificación y se grafica el vector. Este resultado será el punto de partida para la formulación de planes estratégicos.

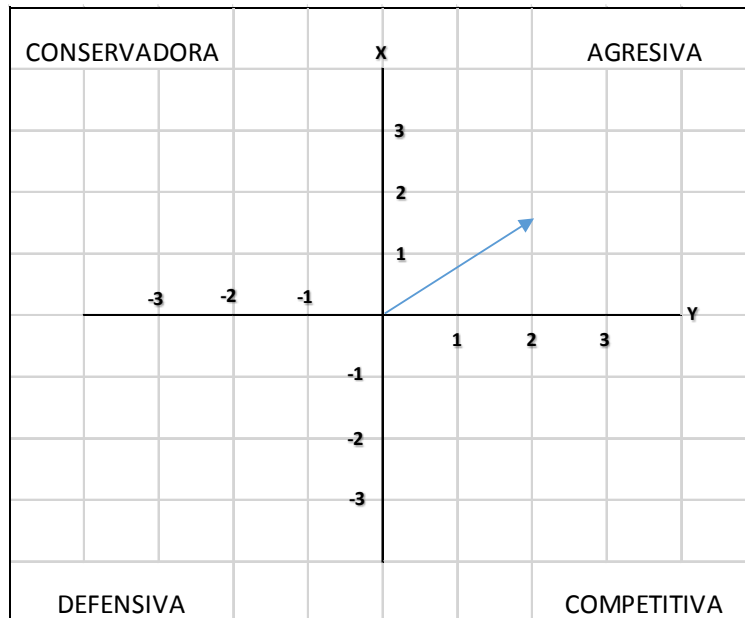
Cuadro No. 17-Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	2	Tasa de inflación	-1
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	6	Escala de precios de productos competidores	-1
Flujo de caja	6	Barreras para entrar en el mercado	-1
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-4
Riesgos implícitos del negocio	1	Elasticidad de la demanda	-2
SUMA	26	SUMA	-12
PROMEDIO	3.7	PROMEDIO	-1.7
Eje y= (-1.7)+(3.7)			
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	3
Ciclo de vida del producto	-5	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-1	Conocimientos tecnológicos	2
Utilización de la capacidad de la competencia	-1	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	-3	Facilidad para entrar en el mercado	5
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	6
SUMA	-17	SUMA	29
PROMEDIO	-2.4	PROMEDIO	4.1
Eje x= (-2.4)+(4.1)			

Elaborado por: Autor

A continuación se grafica el vector.

Cuadro No. 18-Vector PEYEA



Elaborado por: Autor

Conclusión:

La empresa deberá tomar una posición agresiva, donde su objetivo principal será posicionarse como la número uno en el mercado y adquirir gran parte del mismo, mediante el uso de una tecnología superior y el liderazgo de marca.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

3.1 Investigación de Mercados

La adecuada gestión demanda del conocimiento del criterio de la demanda objetivo, permitiendo dar lugar a la producción de botas de cuero orientadas a los gustos y preferencias del mercado así como también a sus necesidades.

La diversidad de opciones de mercado exige de conocimiento de los patrones de consumo, en este caso de las demandas definidas, siendo la información levantada para establecer los diseños adecuados y las estrategias que permitan el posicionamiento de la marca a desarrollar.

El presente capítulo presenta la aplicación de instrumentos de campo orientados a comprender mejor la demanda, permitiendo establecer un modelo de gestión que dé lugar a la creación de una empresa competitiva que aporte al desarrollo de la industria nacional con productos de calidad.

3.2. Método de Recopilación de la Información

Sustentada en el método empírico-analítico, el proceso de recopilación de información se basó en las siguientes actividades:

- Diseño de los formatos de encuesta y entrevista aplicable por segmento
- Grupos focales.
- Cálculo de la muestra
- Coordinación del levantamiento de datos
- Levantamiento de datos
- Tabulación
- Análisis e interpretación
- Informe de resultados

3.3. Diseño de instrumentos de investigación

Se han definido dos mercados objetivos, el primero compuesto por mujeres cuya edad oscile entre 20 a 50 años de edad, consumidoras de tendencias, moda y productos para el cuidado de su imagen personal. El segundo compuesto por militares, policías y ecuestres que demandan del producto como parte del uniforme y las actividades ecuestres desarrolladas.

Segmento No.1 – Mercado compuesto por mujeres

Instrumento: Encuesta compuesta por preguntas abiertas y cerradas de opción individual.

Población: Según datos del Censo, la ciudad de Quito cuenta con una población total de 2.239.191 habitantes, de los cuales 1.482.128 se encuentran en edades comprendidas entre 20 a 50 años de edad. De estos el 51,45% son mujeres, dando un total de 762.553 habitantes

Segmento No.2- Mercado compuesto por policías, militares y ecuestres.

Instrumento: Encuesta y Entrevista estructurada a efectivos policiales, militares y ecuestres relacionados con los procesos de contratación pública.

Población: Según datos del Ministerio del interior, la ciudad de Quito cuenta con 42.017 policías. Las fuerzas armadas cuentan con 53.355 militares y Ecuador en cifras ratifica la existencia de 19306 caballos, donde se estima que existe un jinete por caballo.

3.4 Calculo del Tamaño de la muestra

Ecuación No. 1'- Cálculo de la muestra

$$m = nd^2z^2 / (n - 1) + d^2z^2$$

Fuente: (Amat, 2011, pág. 81)

n= Población

d² = Varianza de la población

N-1= Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Limite aceptable de error

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

Aplicando la muestra al Segmento No.1 Seleccionado, se obtienen los siguientes resultados:

Valores aplicados:

n= 762.554 habitantes

$d^2 = 0,25$

N-1 = 762.553

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95%.

Cálculo desarrollado:

$m = ((762.553 * 0,25 * (1,96^2)) / (((762.553 - 1) * (0,05^2)) + (0,25 * (1,96^2))))$

$m = 732355,90 / 1907,34$

m= 383,96

La muestra queda establecida en 384 personas (Mujeres entre 20 a 60 años de edad) que puedan convertirse en consumidores de las botas de cuero.

Para el segmento de Policías, Militares y Ecuéstres se ha considera un nivel de error del 10%, esto se debe a que no existe facilidad para realizar las encuestas. Aplicando la muestra al Segmento No.2 Seleccionado, se obtienen los siguientes resultados:

Policías:

n= 42.017

$d^2 = 0,25$

N-1 = 42.016

E = 10%

$Z = 1,96$, tomado en relación al 90%.

Cálculo desarrollado:

$$m = ((42017 * 0,25 * (1,96^2)) / (((42017 - 1) * (0,1^2)) + (0,25 * (1,96^2))))$$

$$m = 40353,1268 / 421,1204$$

$$m = 95,82$$

Militares:

$$n = 53.355$$

$$d^2 = 0,25$$

$$N - 1 = 53.354$$

$$E = 10\%$$

$Z = 1,96$, tomado en relación al 90%.

Cálculo desarrollado:

$$m = ((53.355 * 0,25 * (1,96^2)) / (((53.355 - 1) * (0,1^2)) + (0,25 * (1,96^2))))$$

$$m = 51242,142 / 534,5004$$

$$m = 95,86$$

Ecuestres:

$$n = 19.306$$

$$d^2 = 0,25$$

$$N - 1 = 19.305$$

$$E = 10\%$$

$Z = 1,96$, tomado en relación al 90%.

Cálculo desarrollado:

$$m = ((19306 * 0,25 * (1,96^2)) / (((19306 - 1) * (0,1^2)) + (0,25 * (1,96^2))))$$

$$m = 18541 / 194$$

$$m = 96$$

Las mujeres fueron encuestadas el 10 de Agosto del 2014 en la Avenida Naciones Unidas, mientras que los policías fueron encuestados en La Escuela Superior de Policías (ESP) los días 13 y 14 de septiembre. Los militares fueron encuestados en la Escuela Militar (ESMIL) los días 25 y 26 de Octubre del 2014. Para los ecuestres se utilizaron diferentes fechas en diferentes concursos hípicas oficiales provinciales.

3.5 Tabulación y Análisis de los datos

3.5.1 Resultados de la Encuesta:

Encuesta a policías, militares y ecuestres. (Ver anexo 1)

Cuadro No. 19-Pregunta No,1-Policías, militares y ecuestres

1) ¿Cómo se identifica usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Policía	96	33,3	33,3	33,3
Militar	96	33,3	33,3	66,7
Ecuestre	96	33,3	33,3	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

El desarrollo de la encuesta busca disponer de criterios de policías, militares y ecuestres, por lo que se levantó datos a los tres segmentos. En este caso, todos los segmentos tienen una distribución uniforme con el 33% de concentración para alcanzar una visión integral sobre sus requerimientos.

Cuadro No. 20-Pregunta No,2-Policías, militares y ecuestres

2) Especifique su género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	227	78,8	78,8	78,8
	Femenino	61	21,2	21,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

En cuanto al género, este tipo de instituciones han buscado un mayor equilibrio, incorporando a sus filas a mujeres. Los resultados indican que el 79% son hombres y el 21% mujeres, aspecto que determina las actuales distribuciones promedio en cada institución.

Cuadro No. 21-Pregunta No,3-Policías, militares y ecuestres

3) Especifique su edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 15 años	10	3,5	3,5	3,5
	Entre 16-30 años	143	49,7	49,7	53,1
	Entre 31-45 años	112	38,9	38,9	92,0
	Entre 46-60 años	18	6,3	6,3	98,3
	Más de 61 años	5	1,7	1,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

La edad es una variable importante de determinar para identificar variaciones en cuanto a las preferencias y requerimientos de las botas. Los resultados señalan que el 48% se encuentra entre 16 a 30 años, el 39% entre 31 a 51 años, el 6% entre 46 a 60 años, el 4% menor de 15 años y el 2% mayor de 61 años. Esta información permite prever lo números de calzado con mayor o menor demanda.

Cuadro No. 22-Pregunta No,4-Policías, militares y ecuestres

4) ¿Dentro de que rango se encuentran sus ingresos mensuales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 999	142	49,3	49,3	49,3
	Entre 1000-1500	69	24,0	24,0	73,3
	Entre 1501-2000	26	9,0	9,0	82,3
	Entre 2001-2500	15	5,2	5,2	87,5
	Entre 2501-3000	23	8,0	8,0	95,5
	Más de 3001	13	4,5	4,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Los ingresos promedio de los encuestados determinan la capacidad de compra. Es importante citar que la institución policial y militar dota a su personal de las botas, no siendo un producto que debe ser descontado de sus haberes. Sin embargo, es importante conocer sus ingresos para tener un mejor entendimiento del mercado. Los resultados señalan que el 49% gana menos de 999 usd, el 24% entre 1000 a 1500 usd, el 9% entre 1501 a 2000 usd, el 8% entre 2501 a 3000 usd, el 5% mas de 3001 usd.

Cuadro No. 23-Pregunta No,5-Policías, militares y ecuestres

5) ¿Usa o usaría usted botas de cuero, hechas a mano y a la medida?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	286	99,3	99,3	99,3
No	2	,7	,7	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

La preferencia de los segmentos frente a características como un producto hecho a mano, el uso de cuero, entre otros determina la posible aceptación de la bota producida. Los resultados indican que el 99% si prefiere estos elementos, mientras que el 0,7% no. Se observa aceptación lo que representa oportunidades de negocio.

Cuadro No. 24-Pregunta No,6-Policías, militares y ecuestres

6) ¿cuál sería el rango aceptable de precio en dólares, por un par de botas de cuero?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 150	112	38,9	39,0	39,0
	Entre 151-165	82	28,5	28,6	67,6
	Entre 166-180	30	10,4	10,5	78,0
	Entre 181-195	19	6,6	6,6	84,7
	Entre 196-210	37	12,8	12,9	97,6
	Más de 211	7	2,4	2,4	100,0
	Total	287	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		288	100,0		

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

El precio de venta es un factor decisivo en el proceso de compra. Analizando las respuestas obtenidas, se observa que el 39% considera un precio menor a 150 usd, el 29% entre 151 a 165 usd, el 13% entre 196 a 210 usd, el 11% entre 166 a 180 usd, el 7% entre 181 a 195 usd y el 2% más de 211 usd.

El precio más concurrido por este cliente es de 150 usd.

Cuadro No. 25-Pregunta No,7-Policías, militares y ecuestres

7) ¿Qué tipo de bota utiliza usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bota de tubo	74	25,7	25,8	25,8
	Bota de cierre	109	37,8	38,0	63,8
	Bota de cierre y tubo	104	36,1	36,2	100,0
	Total	287	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
	Total	288	100,0		

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Identificar la bota utilizada y preferida por los segmentos, orientan sobre los procesos de producción requeridos. En este caso, el 38% prefiere bota de cierre, el 36% bota de cierre y tubo y el 26% bota de tubo.

En base a estas preferencias es posible presupuestar posibles ingresos, determinando la viabilidad del negocio.

Cuadro No. 26-Pregunta No,8-Policías, militares y ecuestres

8) ¿Cuál es la frecuencia de compra de botas al año?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 1-2 veces	257	89,2	89,5	89,5
	Entre 3-4	27	9,4	9,4	99,0
	Más de 4 veces	3	1,0	1,0	100,0
	Total	287	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
	Total	288	100,0		

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

La frecuencia de compra permite determinar la verdadera demanda de los productos, determinando los flujos esperados. Se observa una frecuencia adecuada en donde el 89% adquiere el producto entre 1 a 2 veces por año, el 9% entre 3 a 4 veces y el 1% más de una vez.

La frecuencia depende también de la durabilidad de la bota, misma que se proyecta por lo menos para un año, siendo este aspecto un elemento que el cliente analiza y hace parte del concepto de calidad que este debe tener.

Se concluye que la frecuencia promedio es la de entre 1 y 2 veces al año.

Cuadro No. 27-Pregunta No,9-Policías, militares y ecuestres

9) ¿Pará que actividad utiliza botas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trabajo	165	57,3	57,5	57,5
	Desfiles	38	13,2	13,2	70,7
	Deporte	79	27,4	27,5	98,3
	Otros	5	1,7	1,7	100,0
	Total	287	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
	Total	288	100,0		

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

El uso de las botas determina características que este debe tener en cuanto a reforzamiento, diseño entre otros. Los resultados indican que el 58% los utiliza para el trabajo, entendiendo que la resistencia es un factor determinante, ya que las botas estarán expuestas a duras condiciones como agua, polvo, lodo, etc. El 28% para deporte siendo el diseño un elemento requerido, ya que dentro de algunos concursos hípicas es calificado el uniforme. El 13% para desfiles en donde prima la elegancia y el acabado del producto y el 2% otros diversos usos.

Cuadro No. 28-Pregunta No,10 -Policías, militares y ecuestres

10) ¿Qué lugares considera usted para la compra de botas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Centros comerciales	28	9,7	9,8	9,8
	Locales Específicos	86	29,9	30,0	39,7
	Puntos de fábrica	118	41,0	41,1	80,8
	Otros	55	19,1	19,2	100,0
	Total	287	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
	Total	288	100,0		

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Analizar los patrones de comportamiento de los segmentos permite establecer estrategias las cuales son necesarias para poder posicionar la marca. En este caso, identificar los puntos de venta de mayor demanda establece mecanismos que deben ser considerados por la empresa. Los resultados señalan que el 41% en puntos de fábrica, en donde se observa que el precio es un factor determinante, el 30% prefiere en locales específicos, aspecto que demuestra lealtad del producto, ya que no importa si el producto se encuentra o no cerca de ellos, el cliente lo va a buscar donde este. El 19% otros factores, el 10% los centros comerciales.

Cada uno de estos elementos debe ser considerado para determinar cómo se puede hacer accesible el producto al mercado.

Relación entre preguntas

Una vez analizadas las respuestas, es importante establecer relaciones que permitan disponer de un mejor conocimiento sobre el comportamiento de los segmentos de estudio.

1.- Donde prefieren comprar los policías, militares y ecuestres?

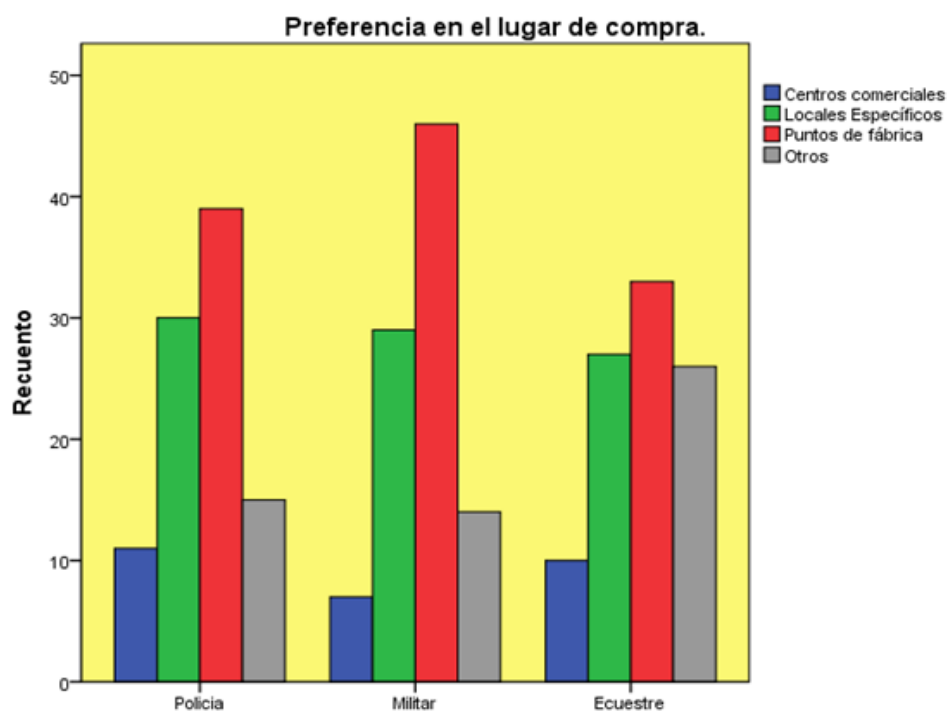
Cuadro No. 29-Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P1-P10)

1) ¿Cómo se identifica usted? * 10) ¿Qué lugares considera usted para la compra de botas?

		10) ¿Qué lugares considera usted para la compra de botas?				Total
		Centros comerciales	Locales Específicos	Puntos de fábrica	Otros	
1) ¿Cómo se identifica usted?	Policía	11,6%	31,6%	41,1%	15,8%	100,0%
	Militar	7,3%	30,2%	47,9%	14,6%	100,0%
	Ecuestre	10,4%	28,1%	34,4%	27,1%	100,0%
Total		9,8%	30,0%	41,1%	19,2%	100,0%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 13-Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P1-P10)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Analizando los lugares que prefieren comprar cada uno de los segmentos, se puede conocer que:

- Los policías prefieren adquirir las botas en los puntos de fábrica con el 41%, aspecto que determina que para este segmento la obtención de precios de descuento es un factor determinante.
- Los militares señalan con el 50% que de igual manera prefieren adquirir sus productos en los puntos de fábrica, determinando que es importante tener un lugar de venta directa.

- Los ecuestres consideran con el 34% que prefieren los puntos de venta de las fábricas, aunque con el 24% consideran los centros comerciales

Los datos señalan que es imprescindible disponer de un punto de venta en la fábrica para atender las preferencias de compra de los segmentos estudiados.

2.- ¿Cuál es el precio más concurrido por segmento?

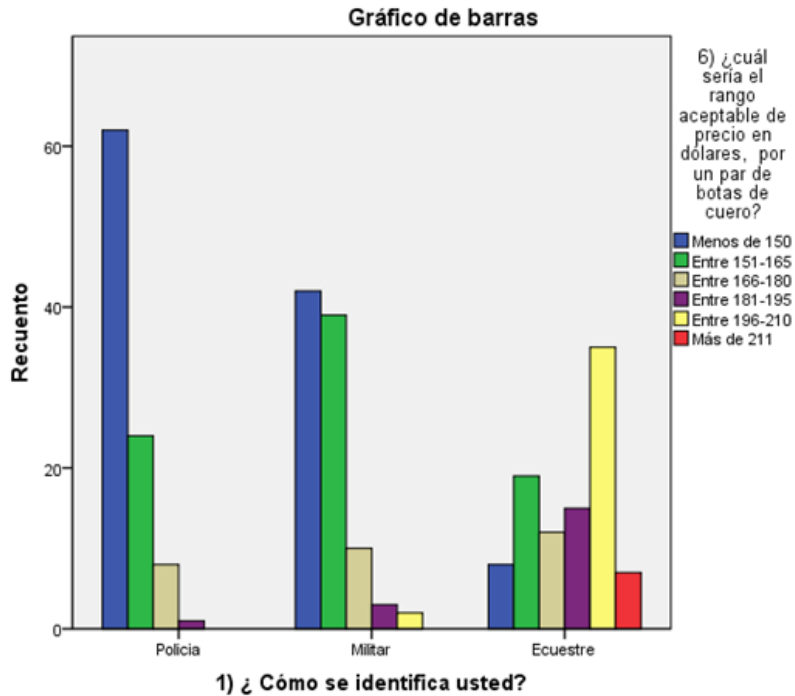
Cuadro No. 30- Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P1-P6)

¿Cómo se identifica usted? * 6) ¿Cuál sería el rango aceptable de precio en dólares, por un par de botas de cuero?

		6) ¿cuál sería el rango aceptable de precio en dólares, por un par de botas de cuero?					Total
		Menos de 150	Entre 151-165	Entre 166-180	Entre 181-195	Entre 196-210	
1) ¿Cómo se identifica usted?	Policía	65,3%	25,3%	8,4%	1,1%		100,0%
	Militar	43,8%	40,6%	10,4%	3,1%	2,1%	100,0%
	Ecuestre	8,3%	19,8%	12,5%	15,6%	36,5%	100,0%
	Total	39,0%	28,6%	10,5%	6,6%	12,9%	100,0%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 14- Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P1-P6)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el segmento con el rango de precios obtenemos los siguientes resultados;

- Los policías señalan con el 65% que sus rangos de aceptación es una bota menor a 150usd.
- Los militares señalan con el 44% un precio menor a 150 usd. Es también la concentración con el 41% los rangos entre 151 a 165usd.
- Los ecuestres indican con el 37% un rango entre 196 a 210 usd.

Se observa que el segmento de ecuestre tiene mayor capacidad de pago lo que puede indicar mejores niveles de rendimiento frente a los otros segmentos.

3.- ¿Cuál es el precio más concurrido por edad?

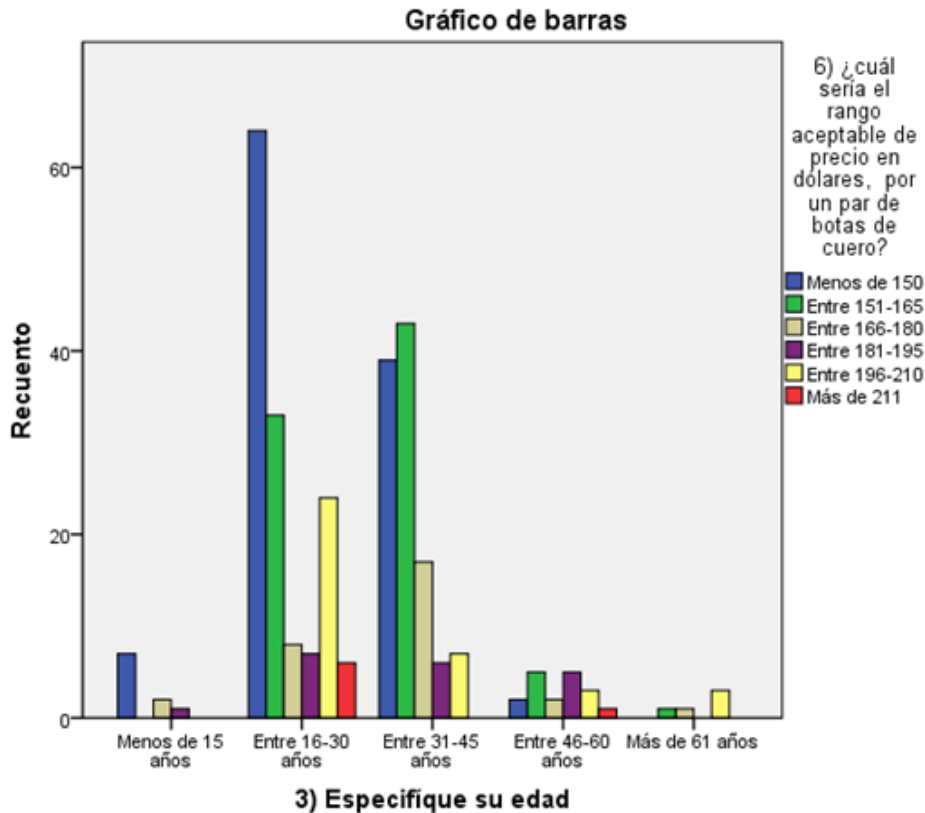
Cuadro No. 31-- Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P3-P6)

3) Especifique su edad * 6) ¿cuál sería el rango aceptable de precio en dólares, por un par de botas de cuero?

		6) ¿cuál sería el rango aceptable de precio en dólares, por un par de botas de cuero?					Total	
		Menos de 150	Entre 151-165	Entre 166-180	Entre 181-195	Entre 196-210		Más de 211
3) Especifique su edad	Menos de 15 años	70,0%		20,0%	10,0%			100,0%
	Entre 16-30 años	45,1%	23,2%	5,6%	4,9%	16,9%	4,2%	100,0%
	Entre 31-45 años	34,8%	38,4%	15,2%	5,4%	6,3%		100,0%
	Entre 46-60 años	11,1%	27,8%	11,1%	27,8%	16,7%	5,6%	100,0%
	Más de 61 años		20,0%	20,0%		60,0%		100,0%
	Total	39,0%	28,6%	10,5%	6,6%	12,9%	2,4%	100,0%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 15- Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P3-P6)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando la edad con el precio se obtienen los siguientes resultados:

- Las personas cuya edad es menor de 15 años, el precio es menor de 150 usd
- Las personas entre 16 a 30 años indican con el 45% indica que el precio requerido es menor a 150 usd.
- Las personas entre 31 a 45 años indican con el 38% que consideran rangos entre 151 a 165 usd.
- Las personas entre 46 a 60 años con el 28% consideran un precio entre 151 a 165 usd
- Quienes tienen más de 60 años con el 60% señalan un precio entre 196 a 210 usd.

Los resultados permiten conocer que entre más adulta la persona, esta busca precios más altos.

4.- Preferencia de tipo de bota por cada segmento

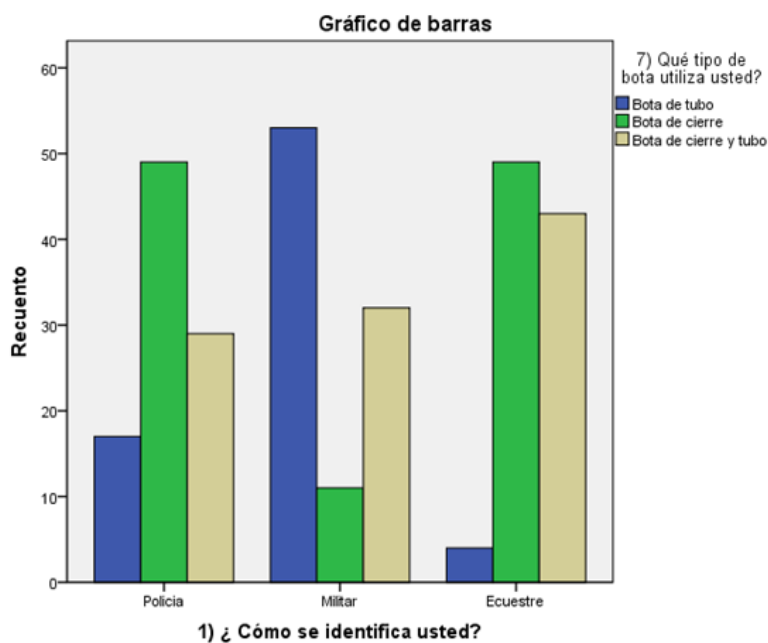
Cuadro No. 32- Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P1-P7)

1) ¿Cómo se identifica usted? * 7) ¿Qué tipo de bota utiliza usted?

		7) ¿Qué tipo de bota utiliza usted?			Total
		Bota de tubo	Bota de cierre	Bota de cierre y tubo	
1) ¿Cómo se identifica usted?	Policía	17,9%	51,6%	30,5%	100,0%
	Militar	55,2%	11,5%	33,3%	100,0%
	Ecuestre	4,2%	51,0%	44,8%	100,0%
Total		25,8%	38,0%	36,2%	100,0%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 16- Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P1-P7)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el segmento con el tipo de bota se considera lo siguiente;

- Los policías prefieren la bota con cierre con el 52% de concentración.
- Los militares prefieren la bota con tubo con el 55% de concentración
- Los ecuestres prefieren la bota con cierre con el 51% de concentración

Se observa que las botas con cierre tienen una adecuada acogida, aspecto que puede ser un producto con más rotación en ventas.

5.- ¿Cuánto paga cada segmento por tipo de bota-3 variables?

Cuadro No. 33- Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P1-P7)

			6) ¿cuál sería el rango aceptable de precio en dólares, por un par de botas de cuero?					
			Menos de 150	Entre 151-165	Entre 166-180	Entre 181-195	Entre 196-210	Más de 211
			Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
7) ¿Qué tipo de bota utiliza usted?	Bota de tubo	Policía	7	8	2	0	0	0
		Militar	28	15	6	2	2	0
		Ecuestre	0	3	0	0	1	0
	Bota de cierre	Policía	43	4	2	0	0	0
		Militar	7	3	1	0	0	0
		Ecuestre	5	5	7	9	18	5
	Bota de cierre y tubo	Policía	12	12	4	1	0	0
		Militar	7	21	3	1	0	0
		Ecuestre	3	11	5	6	16	2

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el tipo de bota con el rango de precio se obtienen los siguientes resultados:

- El militar prefiere la bota de tubo cuyo precio sea menor a 150 usd
- El policía prefiere la bota de cierre cuyo precio sea menor a 150 usd
- La bota de cierre y tubo es preferida por el militar cuyo precio oscile entre 151 a 165 usd.

Se observa que el precio es un factor determinante en todos los modelos analizados.

6.- Tipo de uso de la bota por cada segmento- 3 variables

Cuadro No. 34-Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P1-P7)

		1) ¿Cómo se identifica usted?											
		Policía				Militar				Ecuestre			
		9) ¿Pará que actividad utiliza botas?				9) ¿Pará que actividad utiliza botas?				9) ¿Pará que actividad utiliza botas?			
		Trab ajo	Desfile s	Deport e	Otro s	Trabaj o	Desfile s	Deport e	Otro s	Trabaj o	Desfile s	Deport e	Otros
7) Qué tipo de bota utiliza usted?	Tubo	11	6	0	0	43	6	4	0	2	0	1	1
	Cierre	38	10	1	0	7	3	1	0	11	2	33	3
	Cierre y tubo	22	6	0	1	26	5	1	0	5	0	38	0

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el tipo de bota con la actividad utilizada se conoce que;

- La bota de tubo se considera para actividades laborales
- La bota de cierre se considera para el trabajo
- La bota de cierre y tubo se considera para el trabajo

Estos usos son importantes de conocer para su respectivo diseño y posterior comercialización.

7.- Tipo de uso de las botas por género

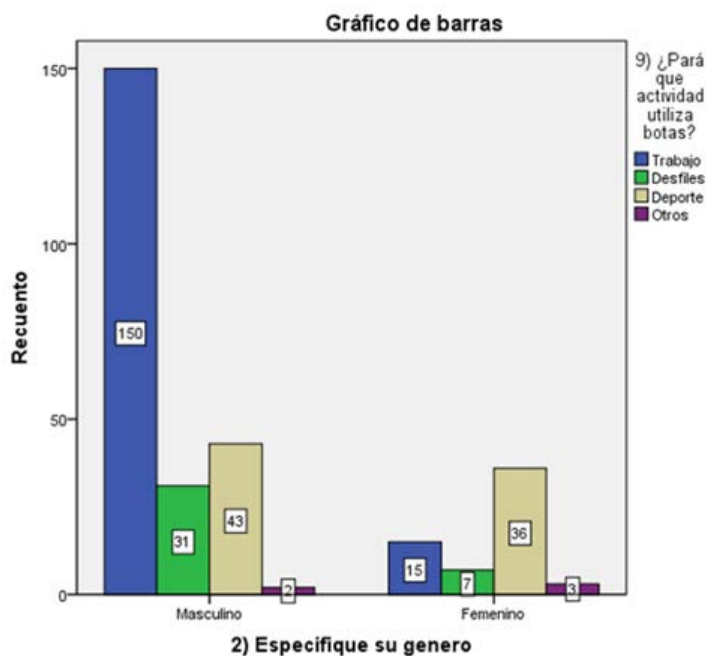
Cuadro No. 35-Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P2-P9)

2) Especifique su género * 9) ¿Para qué actividad utiliza botas?

		9) ¿Para qué actividad utiliza botas?				Total
		Trabajo	Desfiles	Deporte	Otros	
2) Especifique su genero	Masculino	66,4%	13,7%	19,0%	,9%	100,0%
	Femenino	24,6%	11,5%	59,0%	4,9%	100,0%
Total		57,5%	13,2%	27,5%	1,7%	100,0%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 17--Relación de preguntas Policías, militares, ecuestre (P2-P9)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el género con utilización de las botas, se conoce que;

- El género masculino con el 64% señala que utiliza la bota para el trabajo principalmente.
- El género femenino señala con el 59% que prefiere las botas para la práctica deportiva.

Se observa que una de las principales ventajas es la amplia disponibilidad de la bota en varios usos, aspecto que es un factor altamente competitivo.

Encuesta realizada a mujeres (ver anexo 2)

Cuadro No. 36- Tipo de calzado de interés

1 ¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Botas	53	13,8	13,8	13,8
Deportivos	8	2,1	2,1	15,9
Tacos	114	29,7	29,7	45,6
Tacones	197	51,3	51,3	96,9
Otros	12	3,1	3,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Analizar el posicionamiento de las botas dentro de las opciones de compra, establecerá el posible interés de la demanda en su compra. En este caso, los resultados confirman que existe una buena acogida por parte de la demanda objetivo, factor que es positivo

para el negocio. El 51% indica que prefiere las tacones, el 30% tacos, el 14% botas, el 3% otros entre los cuales se encuentran los zapatos bajos y el 2% deportivos.

El posicionamiento identificado de las botas, hace interesante investigar sobre el producto, siendo este un producto claramente identificado y del interés de la demanda.

Cuadro No. 37-Preferencia de compra

2) De los productos seleccionados, indique su preferencia de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	134	34,9	34,9	34,9
	Importado	212	55,2	55,2	90,1
	Es indiferente	38	9,9	9,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Es importante analizar el posicionamiento que tiene el producto nacional frente al importado. En este caso, si bien es cierto existen protecciones que encarecen al producto importado, la decisión de compra la define el consumidor, siendo un aspecto que puede determinar el éxito o fracaso del negocio.

Los resultados señalan que el 55% considera al producto importado antes que al nacional, el 35% el nacional y el 10% es indiferente. Las respuestas permiten observar un alto posicionamiento del producto importado, aspecto que es una barrera para el crecimiento del negocio que amerita planes de difusión para que el cliente pueda asociar sus necesidades con el producto nacional.

Cuadro No. 38- Decisión de compra

3) ¿Qué aspecto determina su decisión de compra con relación al calzado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Diseño	52	13,5	13,5	13,5
Comodidad	72	18,8	18,8	32,3
Calidad	39	10,2	10,2	42,4
Color	82	21,4	21,4	63,8
Materiales	97	25,3	25,3	89,1
Otros	42	10,9	10,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Conocer los factores que inciden en la decisión de compra, establecen las bases necesarias para poder definir las estrategias de mercado requeridas. En este caso, la diversidad de las opciones de respuesta señala que varios elementos son identificados por el cliente en su proceso de decisión.

El 25% señala que es importante el material del producto, relacionándolo esto con la calidad del mismo. El 21% señala que el color disponible es un factor indispensable, el 19% señala que la comodidad es el elemento más importante, el 14% el diseño del producto, el 11% otros como las tallas de los productos y el 10% la calidad.

Cada uno de estos factores debe involucrarse en las estrategias a desarrollar, siendo elementales para incentivar la compra de las botas de cuero.

Cuadro No. 39- Lugar de compra

4) ¿Qué lugar considera usted para la compra de calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Centros comerciales	149	38,8	38,8	38,8
	Locales Específicos	177	46,1	46,1	84,9
	Puntos de fábrica	50	13,0	13,0	97,9
	Otros	8	2,1	2,1	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Conocer los puntos de compra del producto permite hacer más accesible el mismo a la demanda. En este caso, los resultados permiten observar que el 46% compra en locales específicos de marcas conocidas e identificadas por la calidad de sus productos, el 39% adquiere en centros comerciales el 13% en puntos de fábrica y el 2% en varios lugares.

Es importante observar que los puntos de fábrica no son de la preferencia del cliente, aspecto que no amerita mayor inversión. Por otro lado, se observa que existe la necesidad de disponer de adecuados procesos logísticos para permitir que el producto se encuentre en diversos locales en donde acude el cliente objetivo.

Cuadro No. 40- Frecuencia de compra

5) ¿Cuál es la frecuencia promedio de compra de calzado en el año

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 1-2 veces	112	29,2	29,2	29,2
	Entre 3-4	189	49,2	49,2	78,4
	Más de 4 veces	83	21,6	21,6	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Determinar la frecuencia de compra es necesario para el cálculo de la demanda objetivo, permitiendo esta conocer el volumen posible de ventas en el mercado. Los datos obtenidos señalan que el 49% compra entre 3 a 4 veces, el 29% entre 1 a 2 veces y el 22% mas de cuatro veces.

Los resultados confirman que las botas de cuero son un producto suntuario relacionado con la moda. Es decir el cliente los adquiere aun cuando tiene calzado en buen estado, debido a que lo utiliza para su imagen personal, gusto y placer.

La frecuencia más concurrida es de entre 3 y 4 veces al año.

Cuadro No. 41- Precios promedio

6) ¿Cuál es el rango de precios promedio de calzado que usted consume?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 30 usd	78	20,3	20,3	20,3
	Entre 31-60 usd	90	23,4	23,4	43,8
	Entre 61-90 usd	134	34,9	34,9	78,6
	Entre 91-120 usd	80	20,8	20,8	99,5
	Más de 121 usd	2	,5	,5	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Conocer la capacidad de pago del producto, determina los posibles ingresos a obtener en función de los volúmenes comercializados. Además, permite establecer si los precios del mercado pueden generar rentabilidad en base a los costos de producción.

Los resultados obtenidos señalan que el 35% paga entre 61 a 90 usd, el 23% entre 31 a 60 usd, el 21% entre 91 a 120 usd, el 20% menos de 30 usd y el 1% más de 125 usd.

El precio más concurrido es de entre 61 y 90 dólares, sin embargo el producto va dirigido a un segmento de clase social medio y alto, siendo un producto cuyo precio es mayor al del calzado regular.

Cuadro No. 42- Material preferido

7) ¿Qué material de calzado considera para decidir su compra?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Cuero	217	56,5	56,5	56,5
Cuerina	117	30,5	30,5	87,0
Tela	30	7,8	7,8	94,8
Caucho	10	2,6	2,6	97,4
Otros	10	2,6	2,6	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Conocer los materiales orienta a identificar si el cuero está dentro de las opciones preferenciales del cliente. En este caso, los resultados señalan que el 56% prefiere el cuero, considerándolo una materia prima de alta calidad, el 30% la cuerina, el 8% la tela, el 3% el caucho y diferentes tipos de materiales respectivamente.

Como se observa, el cuero se encuentra adecuadamente posicionado, aspecto que debe tomarse en consideración en las estrategias de comercialización.

Cuadro No. 43- Tendencias de moda

8) ¿Que medio utiliza usted para informarse sobre productos o tendencias de moda que son de su interés?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Internet	139	36,2	36,2	36,2
Radio	24	6,3	6,3	42,4
Televisión	14	3,6	3,6	46,1
Prensa	98	25,5	25,5	71,6
Revistas	103	26,8	26,8	98,4
Otro	6	1,6	1,6	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Los medios de información que el cliente utiliza para informarse del producto establecen la posibilidad de acercar la empresa al cliente objetivo. Conforme se analizó en los factores tecnológicos, se evidencia que el internet ha ganado terreno y se ha consolidado como uno de los medios de comunicación más importantes en el mercado.

El 37% indica que el internet es el medio más utilizado, el 27% revistas, el 25% la prensa, el 6% la radio, el 4% la televisión y el 1% otros.

Es importante tomar en consideración la creación de una web, redes sociales y mecanismos que lleguen al cliente e incentiven su compra.

Cuadro No. 44- Sugerencias

9) Indique sugerencias que le permitirían adquirir botas de cuero elaboradas en Ecuador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pedidos personalizados	104	27,1	27,1	27,1
	Variedad de modelos	95	24,7	24,7	51,8
	Alta calidad	95	24,7	24,7	76,6
	Facilidad de pago	82	21,4	21,4	97,9
	Otros	8	2,1	2,1	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Conocer las sugerencias del cliente siempre será un recurso indispensable para que todo negocio pueda focalizarse de manera adecuada a atender sus requerimientos.

Los resultados obtenidos señalan que el 27% considera a los pedidos personalizados dentro de las sugerencias de compra, el 25% la disponibilidad de una amplia variedad de modelos y la alta calidad de los productos, el 21% la facilidad de pago, aspecto en el que interviene el punto de venta y no la fábrica.

Preguntas relacionadas.

1.- Definir el material más importante para las mujeres al momento de comprar botas

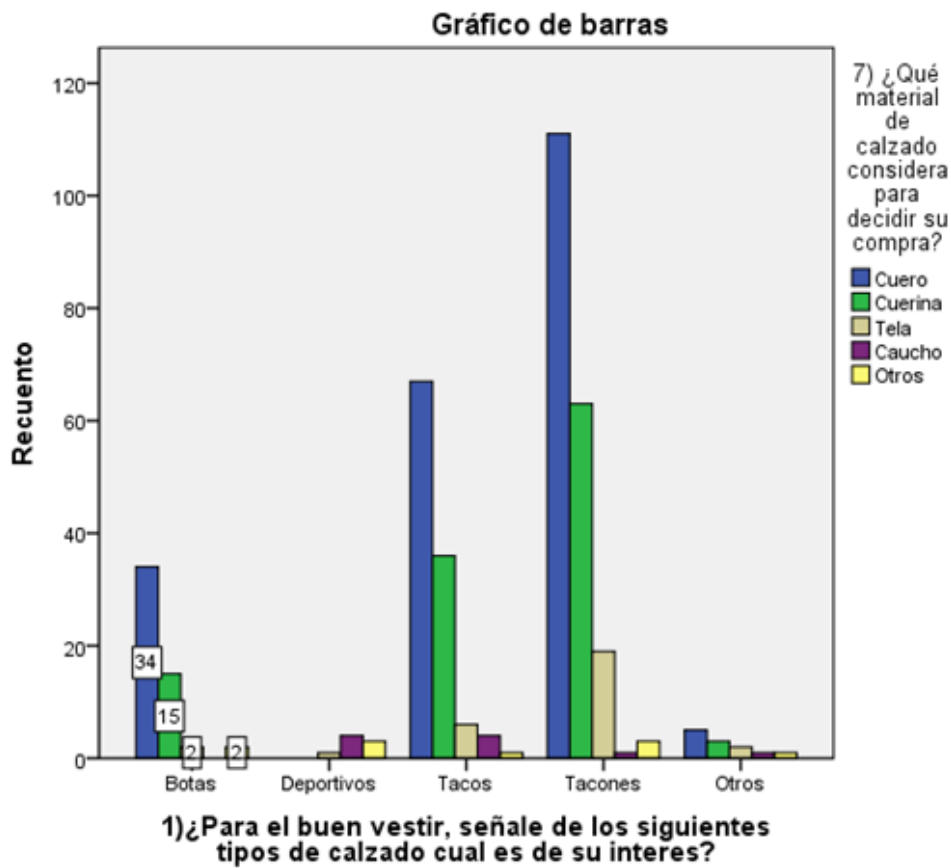
Cuadro No. 45- Relación de preguntas (P1-P7)

1)¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés? * 7) ¿Qué material de calzado considera para decidir su compra?

		7) ¿Qué material de calzado considera para decidir su compra?					Total
		Cuero	Cuerina	Tela	Caucho	Otros	
1)¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés?	Botas	34	15	2	0	2	53
	Deportivos	0	0	1	4	3	8
	Tacos	67	36	6	4	1	114
	Tacones	111	63	19	1	3	197
	Otros	5	3	2	1	1	12
Total		217	117	30	10	10	384

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 18-- Relación de preguntas (P1-P7)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando los tipos de calzado con los materiales de fabricación, se obtiene la siguiente información:

- De entre las 384 mujeres encuestadas, 34 prefieren las botas de cuero.
- El calzado deportivo se considera deben ser de caucho principalmente con 4 respuestas
- Los tacos se considera deben ser fabricados con cuero con 67 respuestas
- Los tacones con 11 respuestas deben ser fabricadas con cuero.

Se observa que el cuero es el material considerado más idóneo para la fabricación de los diferentes tipos de calzado.

2.- Definir el lugar de compra de las mujeres al momento de comprar botas.

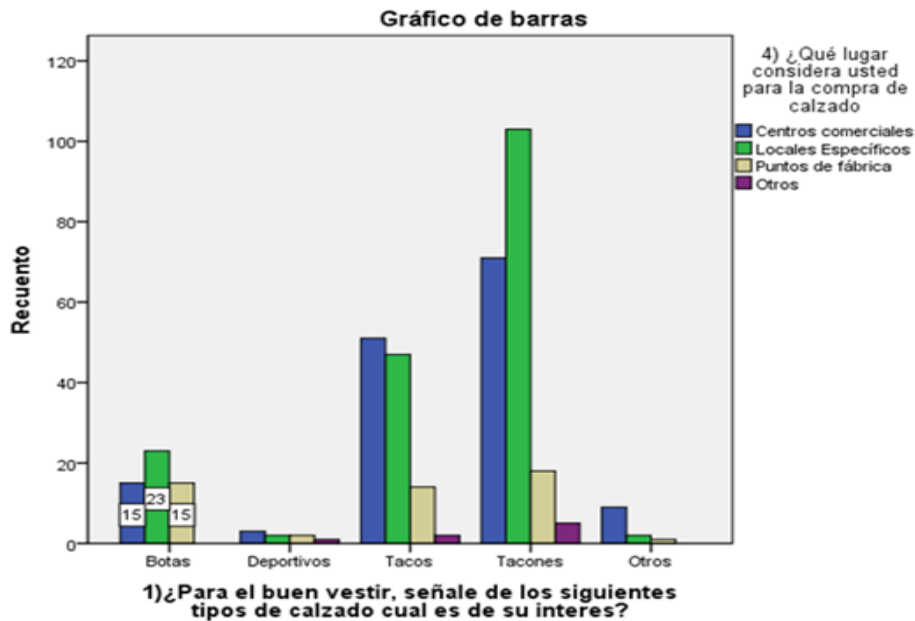
Cuadro No. 46-- Relación de preguntas (P1-P4)

1)¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés? * 4) ¿Qué lugar considera usted para la compra de calzado

		4) ¿Qué lugar considera usted para la compra de calzado				Total
		Centros comerciales	Locales Específicos	Puntos de fábrica	Otros	
1)¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés?	Botas	15	23	15	0	53
	Deportivos	3	2	2	1	8
	Tacos	51	47	14	2	114
	Tacones	71	103	18	5	197
	Otros	9	2	1	0	12
Total		149	177	50	8	384

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 19-- Relación de preguntas (P1-P4)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el tipo de calzado con los puntos de venta, se obtiene la siguiente información;

- Las botas son adquiridas en lugares específicos con 23 puntos, lo que indica lealtad de marca.
- Los deportivos son adquiridos principalmente en centros comerciales con 3 puntos.
- Los tacos son adquiridos en centros comerciales con 51 puntos.
- Los tacones son adquiridos en lugares específicos con 103 puntos señalando lealtad de marca.

3.- Definir el precio que pagaría una mujer por un par de botas

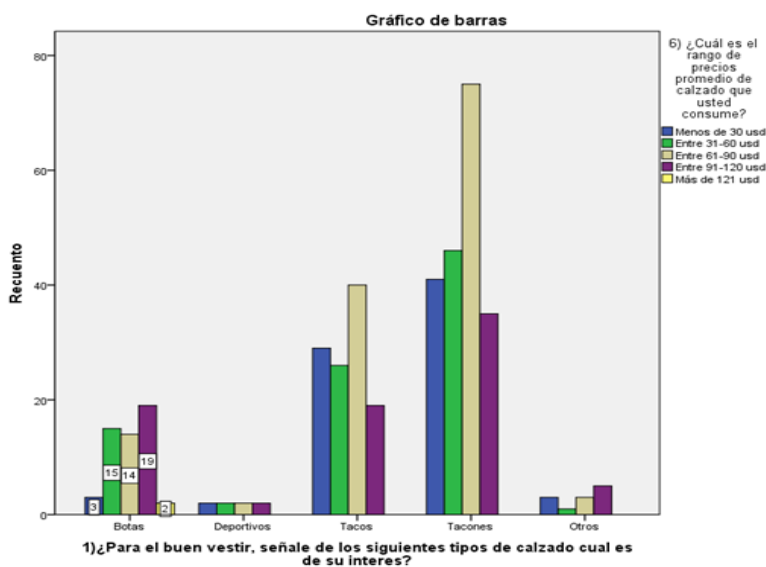
Cuadro No. 47-- Relación de preguntas (P1-P6)

- 1) ¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés? * 6) ¿Cuál es el rango de precios promedio de calzado que usted consume?

		6) ¿Cuál es el rango de precios promedio de calzado que usted consume?					Total
		Menos de 30 usd	Entre 31-60 usd	Entre 61-90 usd	Entre 91-120 usd	Más de 121 usd	
1) ¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés?	Botas	3	15	14	19	2	53
	Deportivos	2	2	2	2	0	8
	Tacos	29	26	40	19	0	114
	Tacones	41	46	75	35	0	197
	Otros	3	1	3	5	0	12
Total		78	90	134	80	2	384

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 20--- Relación de preguntas (P1-P4)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el tipo de calzado con el precio, se obtiene lo siguiente:

- El segmento considera pagar por las botas un valor que oscila entre 91 a 120 usd
- El segmento considera pagar diversos precios por los zapatos deportivos según su marca y calidad, mismo que oscile entre menos de 30 usd hasta 12 usd.
- Por los tacos, el segmento considera mayormente pagar un precio entre 61 a 90 usd
- Por los tacones, se considera pagar entre 61 a 90 usd

4.- Definir la sugerencia que le permita adquirir botas

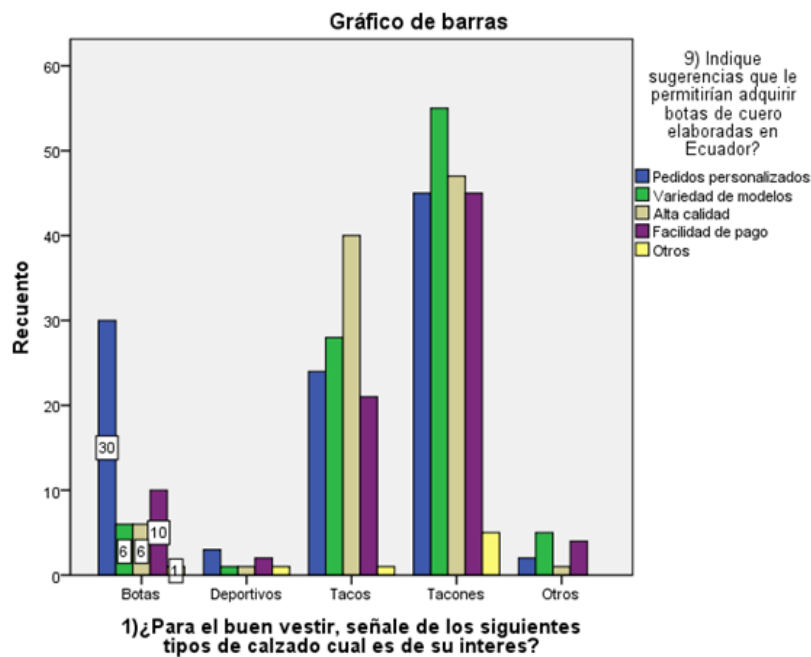
Cuadro No. 48- Relación de preguntas (P1-P9)

1)¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés? * 9) Indique sugerencias que le permitirían adquirir botas de cuero elaboradas en Ecuador?

		9) Indique sugerencias que le permitirían adquirir botas de cuero elaboradas en Ecuador?					Total
		Pedidos personalizados	Variedad de modelos	Alta calidad	Facilidad de pago	Otros	
1)¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzado cual es de su interés?	Botas	30	6	6	10	1	53
	Deportivos	3	1	1	2	1	8
	Tacos	24	28	40	21	1	114
	Tacones	45	55	47	45	5	197
	Otros	2	5	1	4	0	12
Total		104	95	95	82	8	384

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 21-- Relación de preguntas (P1-P9)



Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el tipo de calzado con las sugerencias que incentivan la compra de calzado se obtiene lo siguiente:

- Las botas se consideran solicitar en pedidos personalizados es decir con modelos exclusivos principales, su principal punto de compra es en locales específicos.
- Los deportivos se considera solicitar en pedidos especializados siendo la atención un requerimiento esencial para el consumo
- Los tacos tienen en la calidad el principal elemento que incentiva la demanda. Esto se refiere a la comodidad, diseño y resistencia
- Los tacones tienen en la variedad de modelos un factor que incentiva la compra, siendo esto un elemento que el segmento analiza.

La calidad, exclusividad y variedad son elementos que el segmento analiza para comprar los diferentes tipos de calzado.

5.- Tomando en cuenta el aspecto y el material, se puede definir qué es lo más importante

Cuadro No. 49-- Relación de preguntas (P1-P9)

		3) ¿Qué aspecto determina su decisión de compra con relación al calzado					
		Diseño	Comodidad	Calidad	Color	Materiales	Otros
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Botas	Cuero	9	5	2	3	7	8
	Cuerina	2	1	2	0	8	2
	Tela	1	0	0	0	1	0
	Caucho	0	0	0	0	0	0
	Otros	2	0	0	0	0	0

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el tipo de material con la decisión de compra se obtiene lo siguiente:

- El calzado de cuero se relaciona con el diseño, aspectos considerados por el segmento.
- La cuerina se identifica como un material de menor calidad aunque elegante
- La tela tiene poca aceptación por parte de la demanda

El cuero es un material posicionado y se considera resistente, elegante y útil para los diferentes tipos de calzado.

6.- Definir el lugar específico donde las mujeres adquieren sus botas

Cuadro No. 50--- Relación de preguntas (P1-P9)

		4) ¿Qué lugar considera usted para la compra de calzado			
		Centros comerciales	Locales Específicos	Puntos de fábrica	Otros
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Botas	Nacionales	2	5	3	0
	Importado	12	16	9	0
	Es indiferente	1	2	3	0

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Relacionando el tipo de botas con los puntos de venta se observa;

- El producto nacional se compra en locales específicos, lo que determina la importancia de la marca
- El producto importado se compra en centros comerciales, siendo un lugar en donde el cliente obtiene garantías de la originalidad y representatividad del producto.

Los resultados confirman la importancia de establecer una marca que permita atraer al segmento y obtener réditos económicos.

3.5.2 Resultados de la Entrevista:

Entrevistado: Ing. Juan Pablo Álvarez

Cargo: Responsable de los procesos de licitación de compras en la
Policía Nacional Distrito Quito.

Desarrollo:

1. ¿Existe una demanda para la adquisición de botas de cuero para el servicio Policial?

Dentro del uniforme del Policía Nacional se encuentra la disponibilidad de calzado apto para el cumplimiento del deber, siendo la bota de cuero un elemento indispensable y requerido.

Su uso, además de brindar comodidad al uniformado, le provee de la seguridad necesaria para poder desplazarse en diferentes localidades, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones.

2. ¿Cuáles son los principales problemas en obtener este producto?

Son dos los problemas existentes. El primero son los altos costos debido a que el producto principalmente es importado, demandando de un presupuesto necesario para poder entregar a cada efectivo de los insumos necesarios.

El segundo problema es la falta de proveedores que nos brinden el producto en los tiempos requeridos, siendo esta una situación que muchas veces ha impedido contar con las botas en el tiempo requeridos, debiendo la institución establecer almacenamientos para poder cubrir la demanda.

3. ¿Cuáles el presupuesto promedio de la institución para la compra de botas de cuero incluidas dentro de estas las relacionadas a la actividad?

El presupuesto del distrito regional de Quito oscila entre los 150.000 a 300.000 mil dólares anuales, proceso que conforme las directrices internas se debe cumplir en base a las convocatorias de empresas que deseen atender la necesidad. En la actualidad, se trabajan con al menos 5 proveedores diferentes para cubrir con la demanda requerida, aspecto que también representa un problema.

La demanda en este tipo de botas ha mantenido un crecimiento anual promedio entre el 3 a 5% que es básicamente en el incremento promedio anual de uniformados

4. ¿Cómo se puede calificar como proveedor de la institución?

Se debe cumplir el proceso de registro presentando los requerimientos que certifiquen a la empresa, su producto y seriedad. En base a las convocatorias se debe en las fecha señaladas presentar la oferta y en el caso de ser favorecida proceder al proceso contractual entregando las garantías respectivas.

5. ¿Qué aspectos son los más relevantes para poder ser favorecido con la licitación?

El cumplimiento de la ley de contratación pública exige transparencia en cada proceso. En este sentido, el proveedor debe acogerse a los pedidos que la institución tiene frente a tallas, modelos, colores y precios, permitiendo una cobertura adecuada y satisfacción de las necesidades.

Es responsabilidad de la institución establecer un proceso de evaluación necesaria para futuras contrataciones.

Entrevistado: General Jorge Rodríguez

Cargo: Cuerpo de Ingenieros del Ejército Nacional

Desarrollo:

1. ¿Qué especificaciones debe tener la bota que se adquiere para el uso militar?

La bota como todos los implementos de uso militar deben ser de óptima calidad. Confeccionados con materias primas de primer orden, procesos técnicos y tecnológicos y personal calificado. Los proveedores del servicio militar son empresas previamente estudiadas y analizadas para determinar si pueden satisfacer los altos requerimientos de la institución.

2. ¿Cuál es el presupuesto de compra de botas para el ejército nacional y su comportamiento?

Los presupuestos son variables. En el DMQ, aproximadamente 210.000 usd anuales en la partida de botas las cuales son asignadas a las diferentes divisiones para la entrega al personal. La demanda ha mantenido un crecimiento sostenido del 2% anual aproximadamente.

3. ¿Cómo se desarrollan los procesos de selección de proveedores?

El proceso de selección de proveedores cumple normativas institucionales que garantizan la calidad del producto, la oportuna entrega y las garantías necesarias. En el caso de elementos del uniforme como las botas, los proveedores trabajan bajo contrato, estableciéndose el monto de entrega, plazos de pago y tiempos de despacho, aspectos sobre los cuales se cumple las licitaciones existentes. Es importante citar que los proveedores ofertan su propuesta en base a los requerimientos, misma que es analizada de manera técnica para su selección.

4. ¿Qué factores son determinantes en el proceso de compra?

Como se indicó, los factores relevantes en el proceso de compra son la calidad, el precio, la capacidad de producción y entrega del productor y las garantías necesarias que permitan respaldar a la institución. Estos factores son determinantes y las bases de las licitaciones cumplidas.

Entrevistado: Pablo Andrade

Cargo: Director Nacional de la Federación Ecuestre de Ecuador

Desarrollo:

1. ¿Qué características debe tener la bota para la actividad ecuestre?

La bota para la actividad ecuestre debe combinar la calidad y resistencia del material con la suavidad y la comodidad. Su diseño debe ser definido de tal manera que aporte la práctica de la actividad, brindando al usuario seguridad, confortabilidad y flexibilidad para que pueda adaptarse a la exigencia de las actividades cumplidas.

2. ¿Cuál es el presupuesto de compra anual de las botas y su comportamiento?

Anualmente la Federación demanda presupuestos ente 30.000 a 50.000 usd, mismo que se financia mediante las actividades propias cumplidas y mediante el aporte de los socios. Estos presupuestos varían en función de las actividades cumplidas y torneos realizados durante el año. La demanda mantiene un ligero crecimiento aproximadamente del 0,5% anual.

3. ¿Qué problemas actualmente tiene con la disponibilidad de la botas en el mercado nacional?

Existen varios problemas. El principal la falta de proveedores nacionales especializados en la producción de botas ecuestres, que obliga a muchos a buscar internacionalmente el producto con altos costos. Es muy complicado que las empresas puedan proveer de un producto de alta calidad, a precios adecuados y en los montos requeridos, siendo este una de las principales barreras en la práctica del ecuestre a nivel nacional. En la actualidad, el 72% del producto es importado.

4. ¿Considera oportuno la disponibilidad de nuevos proveedores en el mercado nacional?

Es un elemento necesario, en la medida que sus productos sean orientados a las necesidades existentes, con productos de alta calidad a precios adecuados. Este a sido un pedido constante por parte de la Federación que no ha podido concretarse, existiendo un nicho importante de mercado.

3.5.3 Resultados de los grupos focales:

GRUPO FOCAL 1.

Segmento: Ecuestre.

Este grupo focal tiene la finalidad de estudiar a fondo las necesidades y preferencias del cliente al momento de adquirir botas para de equitación.

Preguntas guía:

- 1.- ¿Qué es lo que más les gusta de las botas de equitación?
- 2.- ¿Que busca al momento de decidir la compra de un par de botas de equitación?

3.- ¿Cuál sería el tiempo óptimo de entrega para unas botas hechas a la medida?

4.- ¿Cuál es el mayor problema que han encontrado al momento de comprar botas de equitación?

Resultados:

Se puede concluir que lo que más les gusta a los equitadores en sus botas, es el diseño de la misma, la cual debe ser elegante y sobre todo muy entallada a la pierna, en este punto estuvo de acuerdo el 100% de los entrevistados. Adicional a este detalle se encuentra el tipo de cuero, el cual debe ser resistente y durable, en este punto estuvo de acuerdo el 60%. Algo bastante importante es la comodidad, ya que como aseguró uno de los entrevistados, se utiliza las botas por prolongadas horas durante el día, con lo cual estuvo de acuerdo el 100%. Otro punto en el cual todos estuvieron de acuerdo es la elegancia de las botas, ya que este es un deporte de elite y el uniforme debe corresponder al mismo. Un entrevistado supo manifestar que dentro del país no existe una empresa donde se fabrique botas con elástico tal como se lo hace en Europa o Estados Unidos, esto al parecer da mayor comodidad y flexibilidad al momento de montar a caballo.

Al momento de decidir la compra de unas botas de equitación, lo primero que busca un cliente es el tiempo de entrega el cual tiene un rango aceptable de entre 15 y 30 días, siempre y cuando la botas se encuentre bien hecha y no haya que hacer cambios. Un punto muy importante y en el que coinciden el 80% de los entrevistados es la venta y entrega a domicilio, ya que muchas veces la persona por falta de tiempo no acude a la fábrica a realizar su compra. Según el 40% de los entrevistados el precio influye al momento de decidir que marca de botas comprar. La variedad de modelos a escoger tiene un grado alto de interés ya que los clientes no quieren usar las mismas botas que utilizan otros deportistas, desean algo más personalizado.

Los mayores problemas que tiene el 80% de los entrevistados al usar botas de equitación es el daño de cierre, los cuales sufren deterioros ya que las botas se usan dentro de la cancha de arena donde se practica equitación, y es la arena la que muchas veces daña los cierres de la bota, sobre todo cuando existe lluvia. Otro punto importante en el que el 60% estuvo de acuerdo es el daño del cuero, sobre todo en la pantorrilla,

donde el jinete tiene una fricción continua con la montura de equitación. Es importante recalcar que las botas de equitación siempre están expuestas a altas exigencias de resistencia y durabilidad. El 40% manifestó que el taco y la suela de la bota también sufren deterioro con el tiempo.

Como conclusión, los equitadores entrevistados manifestaron que a pesar de las fuertes exigencias que sufren las botas como la lluvia, el sol, el contacto permanente con la arena y el lodo; las botas tienen un excelente tiempo de vida de entre 8 a 12 meses.

GRUPO FOCAL 2.

Segmento: Mujeres.

Este grupo focal tiene la finalidad de estudiar a fondo las necesidades y preferencias del cliente al momento de adquirir botas de vestir.

Preguntas guía:

- 1.- ¿Qué es lo que más les gusta de las botas de vestir?
- 2.- ¿Que busca al momento de decidir la compra de un par de botas de vestir?
- 3.- ¿Cuál sería el tiempo óptimo de entrega para unas botas hechas a la medida?
- 4.- ¿Cuál es el mayor problema que han encontrado al momento de comprar botas de vestir?

Resultados:

Gracias a la participación de las mujeres entrevistadas se determinó que para el 100% de ellas, la comodidad es primordial en una buena bota de vestir, las cuales sean calientes en el momento en que hace frío, y refrescantes en el momento de intenso calor. Asimismo deberán ser suaves para que no lastimen el pie, el talón y la pierna.

Para el 40% de las entrevistadas, las botas de vestir deben estar diseñadas para uso formal e informal, para usarlas con blue jean o pantalón de vestir. El 60% manifestó que desearían tener modelos originales y personalizar sus botas, ya sea con colores de cuero, colores de hilos, bordados, etc.

En la preferencia de compra, el 40% acude al centro comercial, el 40% asegura que busca un proveedor que las fabrique y el restante 20% compra según referencia de conocidos.

El 100% manifestó que es fundamental comprar unas botas hechas a la medida, ya que siempre encuentran problemas al probarse botas prefabricadas, no les entra el pie o el empeine, no les sube la pantorrilla, o a su vez quedan o muy largas o muy cortas en la rodilla.

Un comentario unánime es que las botas hechas a la medida son bastante más difíciles de encontrar y el precio es superior a una bota prefabricada. Prefieren las botas de cuero por encima de la cuerina, ya que este material presenta varios problemas, entre ellos los más comunes es que hace sudar el pie, al momento del contacto con el agua pierde el color y mancha las medias, se estira y pierde su forma.

Según el 60% de entrevistadas, el problema que se presenta al momento de comprar un par de botas de vestir es que es súper complicado encontrar la talla precisa de acuerdo al modelo que se desea. El 40% afirma que los colores son bastantes escasos en las botas, y que desearían encontrar más variedad en las tonalidades de cueros.

GRUPO FOCAL 3.

Segmento: Militar y Policía.

Este grupo focal tiene la finalidad de estudiar a fondo las necesidades y preferencias del cliente al momento de adquirir botas de uso militar y policial.

- 1.- Qué es lo que más les gusta de las botas de uso militar y policial.
- 2.- Que busca al momento de decidir la compra de un par de botas de uso militar y policial?
- 3.-Cuál sería el tiempo óptimo de entrega para unas botas hechas a la medida?
- 4.-Cuál es el mayor problema que han encontrado al momento de comprar botas de cuero.

Resultados:

Haciendo referencia a las conversaciones mantenidas con policías y militares, se puede concluir que lo más importante para este segmento es la comodidad que brinda un par de botas. Se debe recalcar que la mayor parte de policías y militares usan botas durante todo el día, casi todos los días de la semana. Este tema condujo a hablar sobre el tipo de horma que se debería utilizar para fabricar botas de cuero, donde el 100% de los entrevistados estuvieron de acuerdo que esta debe ser ancha en la parte frontal y en la parte de la caña, adicional se debería utilizar una plantilla ergonómica al momento de terminar la bota. Otro punto muy importante para el 80% de los entrevistados es el tipo de cuero con que se va a realizar la bota, el cual debe ser muy resistente y tener al menos entre un año y un año y medio de duración.

Este segmento lo que busca al momento de decidir su compra es el crédito que le puedan ofrecer, ya sea con tarjeta de crédito o crédito directo, así lo manifestó el 60% de los entrevistados. El 100% prefieren ser visitados por un vendedor en su lugar de trabajo, y así mismo desean que las botas sean entregadas en el mismo lugar una vez terminada su fabricación.

El tiempo óptimo para el 60% de los entrevistados es de entre 20 y 30 días, mientras que para el 40% restante sería de entre 15 y 20 días. Hubo comentarios que en casos de emergencia debería haber la posibilidad de fabricar un par de botas en 5 o 6 días, teniendo un cargo adicional.

Se platicó acerca de la dotación de botas que reciben anualmente, tanto policías como militares, la cual no siempre se cumple puntualmente y adicional a esto, las botas son de muy mala calidad y muy incómodas, es por esto que la mayoría prefiere adquirir botas donde su botero de confianza o alguna empresa particular que cumpla con sus exigencias. Para este tipo de cliente la posventa es de alta importancia, ya que ellos ven a las botas como una herramienta de trabajo, y si esta les llega a fallar porque se requiere de algún tipo de arreglo, este debe ser realizado eficientemente, logrando así que el oficial pueda continuar con su trabajo.

3.6 Proyección de la Información

3.6.1 Demanda

Conforme los datos levantados se establecen la siguiente demanda expresada en dólares, con un precio promedio de la competencia de 160 usd.

El precio se fijó con relación a las empresas que representan la competencia directa, el cual es de 160 dólares por cada par de botas de mujer, y será multiplicado por el 14% de mujeres que prefieren este tipo de calzado.

Segmento No.1-

Cuadro No. 51- Demanda objetivo Segmento No.1

Año	Tasa crecimiento poblacional	Población	Prefiere botas (14%)	Precio 160,00 usd
2009	0,94	719.059	100.668	\$ 16.106.911,57
2010	1,5	730.009	102.201	\$ 16.352.194,48
2011	1,47	740.900	103.726	\$ 16.596.158,01
2012	1,44	751.725	105.241	\$ 16.838.634,34
2013	1,42	762.553	106.757	\$ 17.081.187,20

Elaborado por: Autor

Segmento No.2

Para este segmento se tomó en cuenta los datos recolectados en las entrevistas con policías, militares y ecuestres. Con esta información se hizo una proyección de años pasados.

Cuadro No. 52-Demanda objetivo segmento No.2

Año	Botas Policiales	Botas Militares	Botas Ecuestres	Demanda Total
2009	\$ 244.351,88	\$ 193.697,31	\$ 49.007,48	\$ 487.056,66

2010	\$ 257.212,50	\$ 197.650,32	\$ 49.253,74	\$ 504.116,56
2011	\$ 270.750,00	\$ 201.684,00	\$ 49.501,25	\$ 521.935,25
2012	\$ 285.000,00	\$ 205.800,00	\$ 49.750,00	\$ 540.550,00
2013	\$ 300.000,00	\$ 210.000,00	\$ 50.000,00	\$ 560.000,00

Elaborado por: Autor

3.6.2 Oferta

Segmento No.1

Conforme los datos obtenidos, existen 600 empresas productoras de calzado las cuales mantienen ventas de 33.305.050,00 millones de dólares entre producto fabricado nacionalmente e importaciones. Entre las principales empresas se encuentra Fabrec, Pony, Buestán, La Mundial, Zap y Tal, Ecuabotas y el Palacio de las Botas.

No existen datos certificados sobre la producción específica de botas de cuero sin embargo conforme lo indica la Cámara de Producción de Calzado de Tungurahua, CALTU, misma que es la más grande a nivel nacional, se producen en promedio anual las siguientes unidades:

Cuadro No. 53-Producción de botas de cuero

Año	Oferta Unidades	Oferta en USD	Precio Promedio
2010	95,502	\$ 5,730,120	\$ 60.00
2011	109,827	\$ 6,589,638	\$ 60.00
2012	129,596	\$ 7,775,773	\$ 60.00
2013	154,219	\$ 9,253,170	\$ 60.00
2014	186,606	\$ 11,196,335	\$ 60.00

Fuente: (CALTU, 2015)

Segmento No2

El segmento No.2 la oferta cubre la totalidad de la demanda en la medida que se establece un contrato total. En este caso el ingreso a este mercado depende de las ventajas competitivas que se ofrezca y las mejores condiciones en cuanto a calidad y precio. No obstante, del segmento ecuestre el 72% del producto es importado, aspecto que debe tomarse en consideración.

3.7 Mercado estimado y su proyección

Para proyectar a demanda objetivo se aplicó la técnica de mínimos cuadrados, obteniendo los siguientes resultados

Ecuación No. 2- Ecuación lineal

$$S_X^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{X}^2$$

$$S_{XY} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{X}\bar{Y}$$

$$b = \frac{S_{XY}}{S_X^2} \quad a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

Fuente: (Huggs, 2009, pág. 34)

Segmento No.1

Cuadro No. 54- Proyección demanda

Año	Año (x)	Demande Segmento No.1 (y)	x2	y2	xy
2000	1	\$ 16.106.911,57	1	2,59433E+14	\$ 16.106.911,57
2011	2	\$ 16.352.194,48	4	2,67394E+14	\$ 32.704.388,97
2012	3	\$ 16.596.158,01	9	2,75432E+14	\$ 49.788.474,02
2013	4	\$ 16.838.634,34	16	2,8354E+14	\$ 67.354.537,37
2014	5	\$ 17.081.187,20	25	2,91767E+14	\$ 85.405.936,00
Suma	15	82975085,6	55	1,37757E+15	251360247,9
Promedio	3	16595017,12	11	2,75513E+14	50272049,59

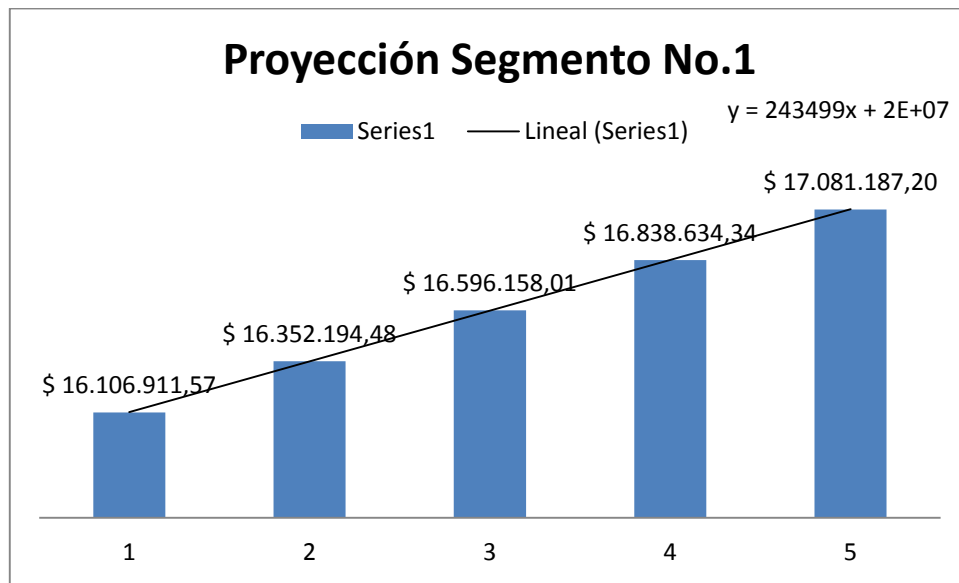
SXY	486998,2245
-----	-------------

S2X	2
B	243499,1123
A	15864519,78

Elaborado por: Autor

Comprobando gráficamente se obtiene lo siguiente:

Gráfico No. 22- Comprobación Gráfica



Elaborado por: Autor

Segmento No.2

Se aplica el método gráfico:

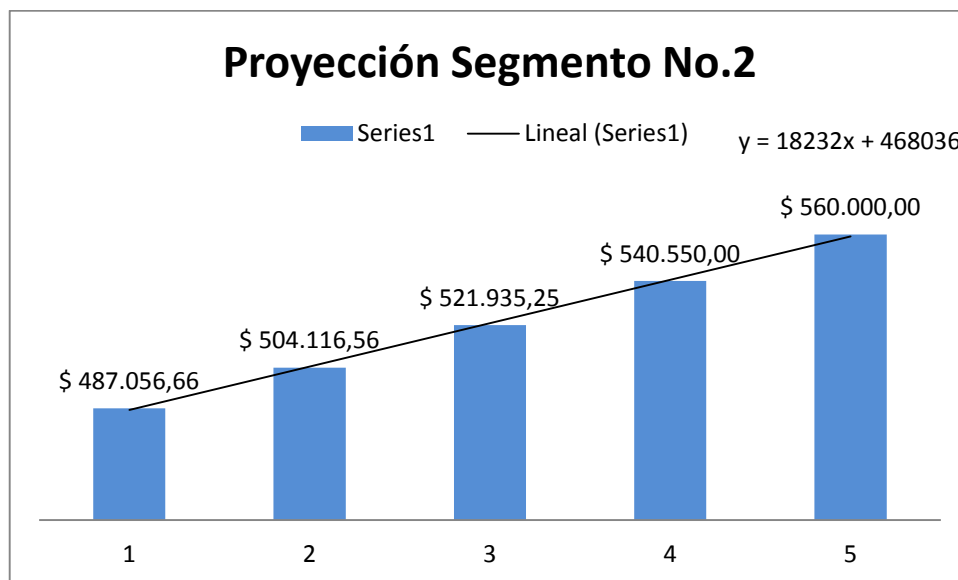
Cuadro No. 55-Proyección Segmento No.2

Año	Año (x)	Demanda Segmento No.2	x2	y2	xy
2010	1	\$ 487.056,66	1	2,37224E+11	\$ 487.056,66
2011	2	\$ 504.116,56	4	2,54134E+11	\$ 1.008.233,13
2012	3	\$ 521.935,25	9	2,72416E+11	\$ 1.565.805,75
2013	4	\$ 540.550,00	16	2,92194E+11	\$ 2.162.200,00
2014	5	\$ 560.000,00	25	3,136E+11	\$ 2.800.000,00
Suma	15	2613658,477	55	1,36957E+12	8023295,541
Promedio	3	522731,6955	11	2,73914E+11	1604659,108

SXY	36464,0218
S2X	2
B	18232,0109
A	468035,6628

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 23- Ecuación Segmento No.2



Elaborado por: Autor

Se proyecta también la oferta, obteniendo el siguiente resultado:

Oferta Segmento No.1

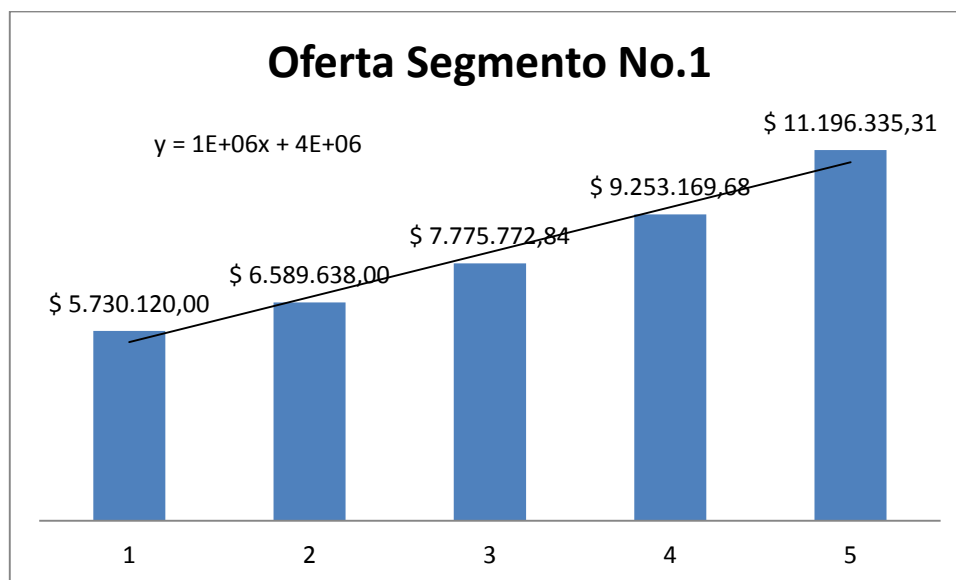
Cuadro No. 56-Proyección oferta Segmento No.1

Año	Año (x)	Oferta Segmento No.1	x2	y2	xy
2009	1	\$ 5.730.120,00	1	3,28343E+13	\$ 5.730.120,00
2010	2	\$ 6.589.638,00	4	4,34233E+13	\$ 13.179.276,00
2011	3	\$ 7.775.772,84	9	6,04626E+13	\$ 23.327.318,52
2012	4	\$ 9.253.169,68	16	8,56211E+13	\$ 37.012.678,72
2013	5	\$ 11.196.335,31	25	1,25358E+14	\$ 55.981.676,56
Suma	15	40545035,83	55	3,47699E+14	135231069,8
Promedio	3	8109007,166	11	6,95399E+13	27046213,96

SXY	2719192,461
S2X	2
B	1359596,23
A	4030218,475

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 24- Proyección de la oferta Segmento No.1



Elaborado por: Autor

Oferta Segmento No.2

Cuadro No. 57-Proyección Segmento Oferta No.2

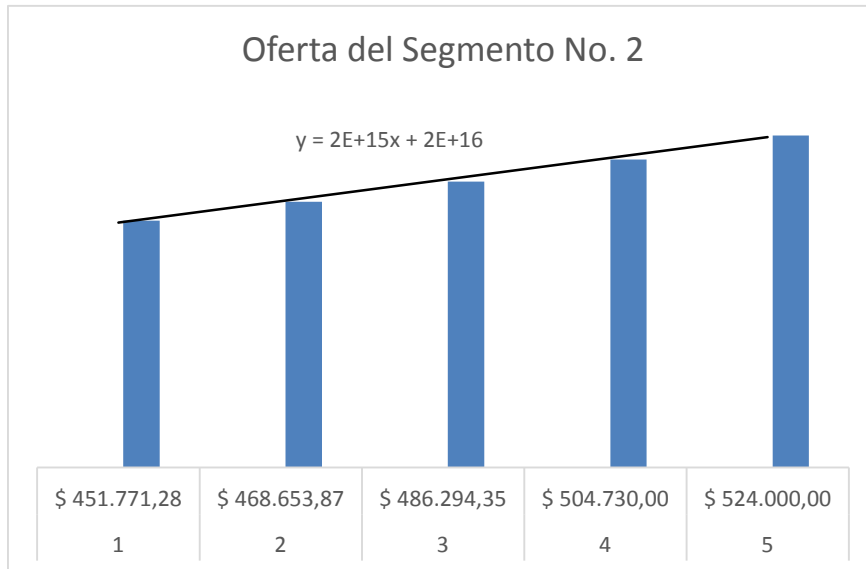
Año	Año (x)	Oferta Segmento No.2	x2	y2	xy
2009	1	\$ 451.771,28	1	2,04097E+11	\$ 451.771,28
2010	2	\$ 468.653,87	4	2,19636E+11	\$ 937.307,74
2011	3	\$ 486.294,35	9	2,36482E+11	\$ 1.458.883,05
2012	4	\$ 504.730,00	16	2,54752E+11	\$ 2.018.920,00
2013	5	\$ 524.000,00	25	2,74576E+11	\$ 2.620.000,00
Suma	15	2435449,5	55	1,18954E+12	7486882,068
Promedio	3	487089,9	11	2,37909E+11	1497376,414

SXY	36106,71371
-----	-------------

S2X	2
B	18053,35685
A	432929,8294

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 25-Gráfico Oferta Segmento No.2



Elaborado por: Autor

Con las ecuaciones obtenidas, se proyecta la oferta y demanda:

Demanda Segmento No.1: $y = 243499x + 2E+07$

Demanda Segmento No.2: $y = 18232x + 468036$

Oferta Segmento No.1: $y = 1E+06x + 4E+06$

Oferta Segmento No.2: $y = 18053x + 432930$

Cuadro No. 58- Proyección Demanda
Segmento No.1

Año	Demanda Segmento No.1
-----	-----------------------

2014	\$ 21.460.994,00
2015	\$ 21.704.493,00
2016	\$ 21.947.992,00
2017	\$ 22.191.491,00
2018	\$ 22.434.990,00

Segmento No.2

Año	Demanda Segmento No.2	Botas Policiales	Botas Militares	Botas Ecuestres
2014	\$ 577.428,00	\$ 299.867,53	\$ 222.878,25	\$ 54.682,21
2015	\$ 595.660,00	\$ 309.335,70	\$ 229.915,52	\$ 56.408,78
2016	\$ 613.892,00	\$ 318.803,87	\$ 236.952,79	\$ 58.135,34
2017	\$ 632.124,00	\$ 328.272,04	\$ 243.990,06	\$ 59.861,90
2018	\$ 650.356,00	\$ 337.740,20	\$ 251.027,33	\$ 61.588,47

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 59-Proyección Oferta

Oferta Segmento No.1

Año	Oferta Segmento No.1
2015	\$ 12,166,195.86
2016	\$ 13,520,392.09
2017	\$ 14,874,588.32
2018	\$ 16,228,784.55
2019	\$ 17,582,980.78

Oferta Segmento No.2

Año	Oferta Segmento No.2	Botas Policiales	Botas Militares	Botas Ecuestres
2015	\$ 541.248,00	\$ 281.078,69	\$ 208.913,33	\$ 51.255,98
2016	\$ 559.301,00	\$ 290.453,90	\$ 215.881,51	\$ 52.965,59
2017	\$ 577.354,00	\$ 299.829,11	\$ 222.849,69	\$ 54.675,21

2018	\$ 595.407,00	\$ 309.204,32	\$ 229.817,87	\$ 56.384,82
2019	\$ 613.460,00	\$ 318.579,53	\$ 236.786,05	\$ 58.094,43

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 60- Demanda Insatisfecha
Segmento No.1

Año	Demanda Segmento No.1	Oferta Segmento No.1	Demanda Insatisfecha
2015	\$ 21,460,994.00	\$ 12,166,195.86	\$ 9,294,798.14
2016	\$ 21,704,493.00	\$ 13,520,392.09	\$ 8,184,100.91
2017	\$ 21,947,992.00	\$ 14,874,588.32	\$ 7,073,403.68
2018	\$ 22,191,491.00	\$ 16,228,784.55	\$ 5,962,706.45
2019	\$ 22,434,990.00	\$ 17,582,980.78	\$ 4,852,009.22

Segmento No.2

Año	Demanda			Oferta			Demanda Insatisfecha		
	Botas Policiales	Botas Militares	Botas Ecuestres	Botas Policiales	Botas Militares	Botas Ecuestres	Botas Policiales	Botas Militares	Botas Ecuestres
2015	\$ 299.867,53	\$ 222.878,25	\$ 54.682,21	\$ 281.078,69	\$ 208.913,33	\$ 51.255,98	\$ 18.788,85	\$ 13.964,92	\$ 3.426,23
2016	\$ 309.335,70	\$ 229.915,52	\$ 56.408,78	\$ 290.453,90	\$ 215.881,51	\$ 52.965,59	\$ 18.881,81	\$ 14.034,01	\$ 3.443,18
2017	\$ 318.803,87	\$ 236.952,79	\$ 58.135,34	\$ 299.829,11	\$ 222.849,69	\$ 54.675,21	\$ 18.974,76	\$ 14.103,10	\$ 3.460,13
2018	\$ 328.272,04	\$ 243.990,06	\$ 59.861,90	\$ 309.204,32	\$ 229.817,87	\$ 56.384,82	\$ 19.067,72	\$ 14.172,19	\$ 3.477,09
2019	\$ 337.740,20	\$ 251.027,33	\$ 61.588,47	\$ 318.579,53	\$ 236.786,05	\$ 58.094,43	\$ 19.160,68	\$ 14.241,28	\$ 3.494,04

Elaborado por: Autor

Los cálculos realizados confirman la existencia de un importante mercado que puede consolidarse con las estrategias que se desarrollen en el modelo del negocio.

3.8. PLAN DE MARKETING

3.8.1 Estrategia general de marketing

Habiendo estudiado minuciosamente los resultados arrojados por el estudio de mercado, la estrategia de la empresa inicial para cautivar a los clientes será su propuesta de valor, la cual se define a continuación:

Elaborar y comercializar Botas de Cuero hechas a mano para el segmento de mujeres de 8 años en adelante, ecuestre, policías y militares de la provincia de Pichincha, en sus diferentes modelos y estilos con la mejor materia prima, inmejorable tiempo de entrega y excelente atención al cliente.

Con esta propuesta de valor se dará solución a los problemas que los clientes tienen hoy en día al momento de comprar un par de botas en el mercado.

3.8.2 Política de Precios

La estrategia a seguir en la política de precios será en base a la competencia, estableciendo un precio promedio de mercado; sin embargo existirán varios diferenciadores del producto y servicio.

A continuación se detallan los precios determinados por modelo de bota:

Cuadro No. 61-- Modelo y precio de botas.

BOTAS	PRECIO
BALOUBET	\$ 200.00
BOTO DE CAZA	\$ 200.00
RATINA	\$ 200.00
CAMPERA	\$ 200.00
CONRADO	\$ 200.00
MILTON	\$ 220.00
TRESOR	\$ 200.00
AIKEN POLO	\$ 220.00
LUGGERI	\$ 220.00
DANDY	\$ 200.00
SILVER	\$ 160.00

DRACO	\$ 160.00
COLIBRÍ	\$ 160.00
CLÁSICA	\$ 140.00
ASPEN	\$ 160.00
BATUTA	\$ 160.00
AURORA	\$ 160.00
BAYARD	\$ 160.00
APOLO	\$ 200.00

Elaborado por: Autor

Descuentos.

El cliente tendrá a su disposición los siguientes descuentos en compras:

- Segundo par de botas, 10% de descuento.
- Botas hasta la talla 35, 20% de descuento.
- Par de botas ya fabricado, 25% de descuento.

En este tipo de negocio existe mucho stock de botas terminadas, ya que en algunos casos las medidas no están correctas y es más fácil realizar unas nuevas, es por esto que si un cliente desea comprar unas botas ya fabricadas obtendrá el 25% de descuento.

Desde el punto de vista del cliente, comprar unas botas de cuero representa un alto gasto, peor aún si son unas botas pequeñas para uno de sus hijos, es por esto que se otorga al cliente un 20% de descuento en tallas menores a 35.

En el siguiente cuadro se observa las partes de una bota:

Gráfico No. 26—Partes de una bota



Elaborado por: Autor

A continuación se muestran fotos de algunos modelos de botas:

Gráfico No. 27—Modelos de bota



Elaborado por: Autor

3.8.3 Técnica de ventas

Ventas directas: La relación con el cliente se la hará directamente por medio de los dos vendedores contratados, los cuales estarán muy bien capacitados en cuanto a toma de medidas, modelos y precios a ofertar. Adicional se debe crear una hoja de “orden de trabajo” donde se especifique medidas y preferencias del cliente. (Ver anexo 3)

Ventas bajo contratación pública: La empresa deberá registrarse como proveedor del estado en el Sistema Oficial de Contratación Pública (SERCOP), de este modo se adjudicará los contratos con la policía nacional y el ejército ecuatoriano.

3.8.4 Política de servicios al cliente y garantías

Atención personalizada

Se realizará una cita previa con cada uno de los clientes, en la que se les tomará la medida y la talla de la bota. Adicionalmente se realizará un seguimiento de servicio post venta para conocer la satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

Menor tiempo de entrega:

Caprilli se diferenciará ante la competencia por el tiempo de entrega de los productos terminados, con un tiempo muy competitivo de 15 días. Esto se puede lograr con una buena planificación de los pedidos entrantes día a día, si estos son muy elevados pues se deberá pagar horas extras a los colaboradores.

La competencia ofrece sus productos terminados entre 20 y 90 días.

Calidad Superior:

Para garantizar la calidad de la bota se deberá poner especial énfasis en la materia prima a utilizar, adquiriendo los mejores proveedores. Adicionalmente se deberá llevar un estricto control dentro del proceso de producción, ya que el producto es hecho a mano y este puede contener algunas fallas.

Garantías:

El cliente recibirá dos cartas de garantía, una que valide el cuero usado para la fabricación de su bota y la segunda carta será para garantizar fallas de fábrica durante los seis primeros meses.

Gracias a estas tres herramientas se logrará intimidad con el cliente.

Gráfico No. 28—Garantías



Elaborado por: Autor

Si el cliente no se encuentra satisfecho se realizará un par de botas nuevo, si después del segundo par el cliente continúa inconforme se realizará el 100% de reembolso del dinero pagado.

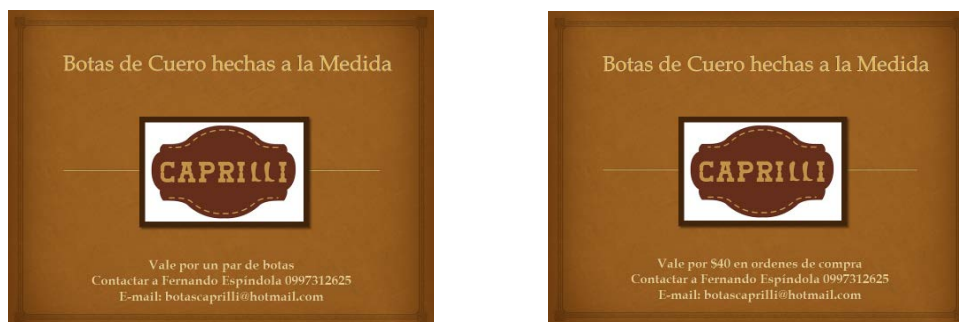
3.8.4 Promoción y publicidad

La Promoción y comunicación del producto se realizará de la siguiente manera:

- Lanzamiento del Producto en Destacamento policiales y militares, previo permiso de autoridades.

- Asistencia a los concursos nacionales y provinciales en las diferentes disciplinas ecuestres tales como salto, adiestramiento, endurance, galope campero, carreras, cacería del zorro, feria del caballo español, feria del caballo de pura raza española, feria del caballo de paso.
- En los eventos antes mencionados se entregará como auspicio un par botas, y adicional órdenes en compra.
- Vallas publicitarias dentro de clubes hípicas, los cuales generen recordación de marca.
- Promoción por medio de las redes sociales (Facebook y Twitter), donde la empresa de a conocer los procesos de producción de las botas, modelos de botas, colores de cueros, etc.
- Mediante las redes sociales se creará interacción con el cliente, donde por medio fotos se deberá identificar el tipo de caballo. A las personas interesadas se entregarán órdenes de compra.
- Se crearán tarjetas de presentación para el gerente general, gerente financiero y los dos agentes de ventas.

Gráfico No. 29—Cupones de auspicio



Elaborado por: Autor

Gráfico No. 30—Tarjetas de presentación



Elaborado por: Autor

Adicional se creará una página web (www.botascaprilli.com) donde el cliente pueda observar y escoger el modelo que prefiera, esta servirá como generador de ventas.

Gráfico No. 31—Página Web



Elaborado por: Autor

3.8.5 Distribución

Para el tercer año, en el cual se cree que la marca se encuentre posicionada en la mente del consumidor, y por ende se pueda crecer en ventas, se planifica instalar un local comercial, donde el cliente pueda observar físicamente los diferentes modelos de bota y su calidad. Esto ayudará a generar presencia de mercado y a su vez la meta es crecer un 30% en ventas.

Debido a que el tipo de producto ofrecido tiene bastante complejidad al momento de la toma de medidas, en su fabricación y en la entrega al cliente, la mejor opción para la empresa es utilizar un canal de venta al público mediante agentes de ventas, los cuales visitarán a los clientes en sus hogares, oficinas y lugares de trabajo. De esta manera se eliminarán errores en la toma de medidas. La entrega del producto se realizará mediante servicio de Courier o en las instalaciones de la fábrica, donde el cliente podrá probar si la bota esta cómoda y con las medidas precisas.

En el estudio de mercado si bien es cierto que los policías, militares y ecuestres señalaron que realizan sus compras de botas en puntos de fábrica, no se debe dejar de lado al segmento de las mujeres, las cuales en gran mayoría demostraron tener un gran interés por adquirir sus botas en locales específico.

CAPÍTULO IV

4. MODELO DE GESTIÓN

4.1 Estudio Organizativo – Legal

La fabricación y comercialización de botas de cuero personalizadas demanda de una estructura adecuada que permita cumplir con los diferentes procesos necesarios para brindar productos de calidad. Para disponer de medios adecuados que permitan contar con los recursos necesarios, se dispondrá de una personería jurídica basada en la creación de una compañía limitada. (Ver anexo 4)

4.1.1 Contexto legal y su normativa

La creación de una compañía limitada se considera adecuada en la medida que su constitución permitirá a los socios mantener un control efectivo de sus operaciones, primando los socios antes que el capital. Es decir, el ingreso de nuevos socios dependerá de las decisiones tomadas por la Junta General, permitiendo siempre mantener un control sobre quienes ingresan a la compañía.

Tomando como referencia a la Ley de Compañías, se cumplen con los diferentes procesos necesarios para la constitución:

- Nombre de la compañía:

“Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de inconfundibilidad o peculiaridad.” **(Ley de Compañías, 2008, pág. Art.16)**

La selección del nombre se desarrolló en función de una rápida identificación del mercado, permitiendo mantener un significado propio que permita su identificación en el mercado. En este sentido, el nombre seleccionado es: Caprilli

Federico Caprilli (7 de abril de 1868 - 6 de diciembre de 1907) fue un militar y jinete italiano de equitación. Fue considerado el mejor jinete de salto de obstáculos del siglo XX por la prestigiosa revista L'Année Hippique.

Las teorías efectuadas por este jinete y las enseñanzas que dejó en sus discípulos aún perduran ya que cambiaron la práctica del salto. Por ejemplo la técnica de inclinarse durante el salto la desarrolló este jinete.

Caprilli desecha muchos principios de la equitación clásica y se fundamenta en la equitación natural. (Wikipedia, 2015)

Haciendo referencia a la Ley de Propiedad Intelectual;

“El titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido” (Ley de propiedad intelectual, 2010, pág. Art.293)

En este caso, se procedió a la revisión fonética del nombre seleccionado, verificando la factibilidad de uso para evitar conflictos en cuanto a los derechos sobre el mismo. Los resultados obtenidos facultan el uso del nombre, siendo este seleccionado de manera definitiva.

- Solicitud de aprobación:

Para la aprobación de la compañía, se contratará los servicios de un profesional en derecho, quienes presentarán la solicitud para la aprobación del contrato constitutivo en la Superintendencia de Compañías. Mediante su aprobación, se dispondrá de la personería jurídica respectiva.

- Socios:

La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse. (Ley de Compañías, 2008, pág. Art.95)

La compañía será constituida por tres socios hábiles y con capacidad civil para contratar. Estos serán descritos más adelante.

- Capital

La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. (...) **(Ley de Compañías, 2008, pág. Art.102)**

El capital suscrito inicial se compondrá de los activos fijos y capital de trabajo requerido acorde el estudio realizado. En este caso su monto será de \$91.391,15.

- Participaciones

Las participaciones serán equivalentes al aporte de cada socio. En este caso, Fernando Espíndola dispondrá del 51% lo que le permite tener la mayoría en la junta de socios. El resto de acciones estarán disponibles al público.

- Objeto social

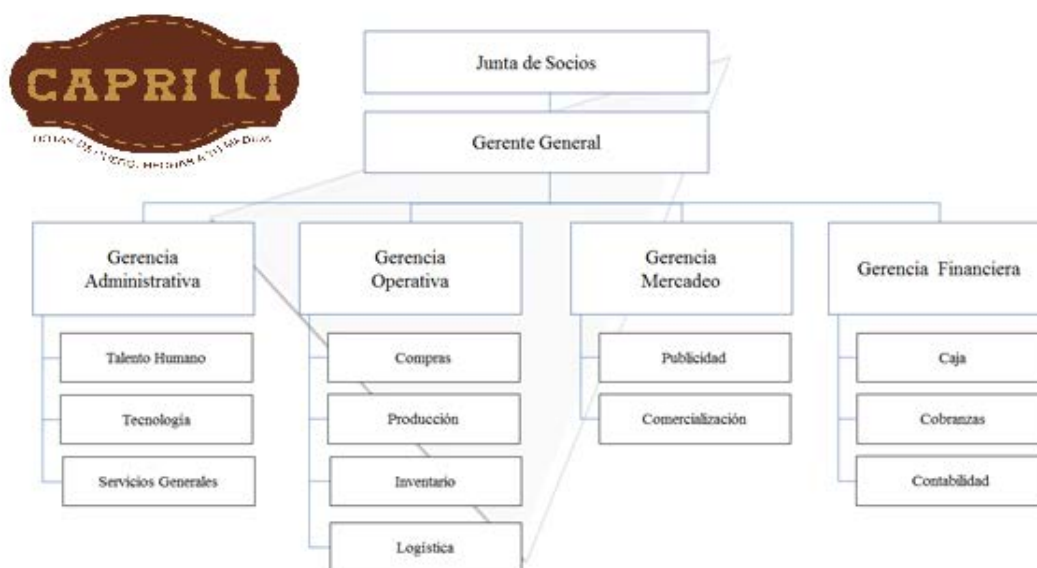
El objeto social definido será: “Fabricación y comercialización de botas de cuero personalizadas”

En base a lo expuesto, la constitución de la compañía permitirá el cumplimiento de las operaciones requeridas, disponiendo de la facultad jurídica para desarrollar las operaciones definidas en la razón social en todo el territorio nacional.

4.1.2 Estructura Orgánico Funcional

La estructura orgánica definida se conforma de tres niveles jerárquicos, los cuales se basan de cuatro áreas internas, conforme el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 62-Estructura orgánica funcional



Elaborado por: Autor

Las funciones de las diferentes áreas citadas se describen a continuación:

Cuadro No. 63- Funciones de los cargos

Cargo:	Accionistas
Experiencia:	No se requiere
Fecha:	Indefinida
Cargo a:	Todo el personal
Horario:	Indefinido
OBJETIVO DEL CARGO	
<p>Establecer las políticas y direccionamientos que va tener la empresa verificando los elementos diferenciables que permitirán su posicionamiento en el mercado</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Designar y remover administradores y gerentes. • Aprobar el plan estratégica de la empresa. • Desarrollar normas y políticas de la empresa. • Definir las áreas de la empresa. • Aprobar los balances y presupuestos internos. 	
EDUCACIÓN	
<p>No es requerida. No obstante debe ser mayor de edad conforme lo dispuesto por la Ley de compañías.</p>	
ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO	
<p>SALARIO: Dividendos obtenidos</p> <p>TIPO DE CONTRATO: No goza de contrato laboral</p>	

Cargo:	Gerente General
Experiencia:	5 años en cargos directivos
Fecha:	Indefinida
Cargo a:	Todo el personal
Horario:	Indefinido
Reporta a:	Directorio

OBJETIVO DEL CARGO

Cumplir con las disposiciones en cada una de las áreas para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Presidir la Junta de Accionistas
- Ejecutar el Plan de Mercadeo definido y aprobado por la Junta de Accionistas.
- Aprobar las compras de insumos y materias primas requeridas en base a la programación definida.
- Controlar presupuestos internos para todas las áreas.
- Tomar las decisiones requeridas en todas las áreas.

EDUCACIÓN

Ingeniero Comercial, Master en Administración de Empresas

ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO

SALARIO: 2500 usd

TIPO DE CONTRATO: Contrato Individual de trabajo

Cargo:	Jefe Administrativo
Experiencia:	3 años en cargos administrativos
Fecha:	Indefinida
Cargo a:	Área Administrativa
Horario:	8h00 am- 13h00pm, 15h00pm-17h00pm
Reporta a:	Gerente General

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar la disponibilidad de recursos en todas las áreas permitiendo su cumplimiento en base de una estructura organizacional adecuada.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Apoyo integral a la Gerencia General.
- Evaluar, ejecutar y elaborar, todas las políticas generales y específicas dispuestas por la gerencia general.
- Administrar estratégicamente los recursos humanos de la empresa, velando por precautelar las relaciones laborales y porque se haga efectiva la aplicación de un sistema integrado de recursos humanos.
- Administrar los servicios generales de mantenimiento, limpieza y seguridad de la planta y oficinas.
- Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y procedimientos establecidos.
- Proponer las reformas necesarias al Organigrama Estructural de la empresa, con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia administrativa.

EDUCACIÓN

Ingeniero Comercial

ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO

SALARIO: 1200 usd

TIPO DE CONTRATO: Contrato Individual de trabajo

Cargo:	Jefe Operativo
Experiencia:	3 años en cargos laborales
Fecha:	Indefinida
Cargo a:	Área Operativa
Horario:	8h00 am- 13h00pm, 15h00pm-17h00pm
Reporta a:	Gerente General

OBJETIVO DEL CARGO

Cumplir los presupuestos de producción de las botas en los diferentes tipos acorde pedidos de la demanda.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Coordinar las compras de materias primas.
- Planificar los procesos de producción por pedido de las botas.
- Controlar el mantenimiento de producto en el inventario.
- Coordinar la logística para la entrega al cliente.

EDUCACIÓN

Ingeniero Comercial o Procesos

ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO

SALARIO: 1200 usd

TIPO DE CONTRATO: Contrato Individual de trabajo

Cargo:	Jefe Mercadeo
Experiencia:	3 años en cargos laborales
Fecha:	Indefinida
Cargo a:	Área Mercadeo
Horario:	8h00 am- 13h00pm, 15h00pm-17h00pm
Reporta a:	Gerente General

OBJETIVO DEL CARGO

Cumplir con los presupuestos de venta y servicio al cliente, posicionando la marca en el mercado.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Ejecutar el plan de estrategias de mercado.
- Manejo de los medios de comunicación.
- Atención al cliente.
- Control de participación de mercado.

EDUCACIÓN

Ingeniero Comercial especializado en mercadeo

ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO

SALARIO: 1200 usd

TIPO DE CONTRATO: Contrato Individual de trabajo

Cargo:	Jefe Financiero
Experiencia:	3 años en cargos laborales
Fecha:	Indefinida
Cargo a:	Área Financiera
Horario:	8h00 am- 13h00pm, 15h00pm-17h00pm
Reporta a:	Gerente General

OBJETIVO DEL CARGO

Administrar los recursos financieros de la empresa, cumpliendo con las obligaciones tributarias

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Control de las cobranzas internas.
- Control de los procesos contables.
- Emisión de los balances de la empresa.
- Pago de los servicios contratados y bienes adquiridos.
- Control de la tributación.

EDUCACIÓN

Ingeniero en Finanzas

ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO

SALARIO: 1200 usd

TIPO DE CONTRATO: Contrato Individual de trabajo

Cargo:	Operativos
Experiencia:	3 años en cargos laborales
Fecha:	Indefinida
Cargo a:	Área Operativa
Horario:	8h00 am- 13h00pm, 15h00pm-17h00pm
Reporta a:	Gerente Operativo

OBJETIVO DEL CARGO

Cumplir con los procesos de transformación de materias primas para disponer de los productos con las especificaciones requeridas en base a los segmentos de mercado

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Modelador y cortador.

- Diseñar y cortar todos los pedidos entrantes.
- Entregar completas todas las piezas necesarias para aparar.
- Abastecer de cortes a los aparadores. (Para cortar la parte de la pierna, deberá utilizar la mejor parte de la banda de cuero, con esto asegura que las botas no sean devueltas por que se arrugó el cuero).
- Cumplir con el horario de trabajo.

Aparador:

- Aparar la mitad de todos los cortes.
- Poner cierre si el modelo de la bota lo requiere, y realizar doble costura
- Asegurarse de poner bien las etiquetas
- Cocer y asegurar el porta espuelas
- Hacer doble costura en el cierre
- Abastecer de piezas aparadas a los armadores.
- Leer detenidamente la orden y aparar la bota según el pedido

Armador:

- Armar todos los pares que se requiera.
- Trincar
- Armar la bota con el corte y la horma entregados por el jefe de taller.
- Poner las corridas y tacos a las botas que se encuentran armadas.
- Pulir.
- Abastecer de botas al terminador.
- Remachar perfectamente los clavos

Empiernador y arreglos:

- Poner en las hormas de madera para que esta adquiera la forma de la pierna del cliente.
- Realizar los arreglos de botas de medio uso que se requiera.

Terminador

- Poner plantillas.
- Poner broche.
- Quemar hilos.
- Limpiar pegas.
- Poner líquido brillo.
- Sacar brillo en la abrillantadora.
- Cumplir con el horario de trabajo.
- Una vez lista la bota, esta deberá ser llevada a la bodega.

EDUCACIÓN

Bachiller, Cursos de manufactura, procesos.

ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO

SALARIO: 400 usd

TIPO DE CONTRATO: Contrato Individual de trabajo

Elaborado por: Autor

4.1.3 Filosofía Corporativa

El direccionamiento de la empresa, se realizará acorde a los siguientes lineamientos:

Misión

Cuadro No.64- Misión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
Naturaleza del negocio	Fabricación y comercialización de botas
Motivo para existir	Satisfacción de las necesidades de los clientes
Clientes ¿Para quién?	Mercado de la moda, militares, policías y ecuestres
Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes a los demás?	Producto personalizado, calidad superior, tiempo de entrega
Recursos ¿con que recursos desempeñamos nuestras funciones?	Recurso humano Comprometido
Principios y valores	Responsabilidad y honestidad

Elaborado por: Autor

Somos una empresa especializada en la fabricación y comercialización de botas de cuero dirigida al mercado de la moda, militar, policías y ecuestres, buscando su satisfacción total con productos personalizados. Contamos con un personal comprometido, trabajando con responsabilidad y honestidad.

Visión

Cuadro No. 65-Visión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
¿Qué quiero hacer?	Botas personalizadas
¿A dónde quiero llegar?	Líder en el mercado
Elementos disponibles	Experiencia, conocimiento, capacidad
En qué tiempo se puede realizar	En un periodo de 5 años

Elaborado por: Autor

Ser líder para el año 2020 en la fabricación y comercialización de botas de cuero personalizadas, contando con experiencia, conocimiento y capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Valores

Responsabilidad:

Cumplir los estándares de calidad establecidos por la empresa para ofertar botas de cuero de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

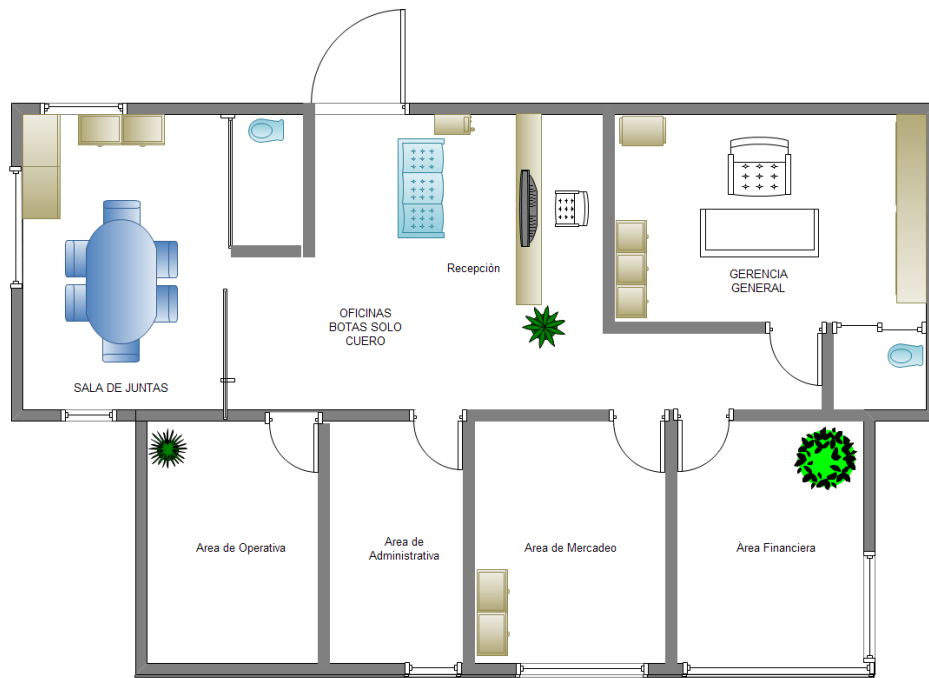
Honestidad:

Trabajar con respeto al personal, proveedores, clientes y medio ambiente, apoyando al crecimiento de la sociedad.

4.1.4 Propuesta Arquitectónica

La empresa funcionará en una instalación de 340 mts² distribuidas en oficinas y planta productora. En el tercer año se arrendará un local comercial con 40 mts². La propuesta arquitectónica se describe en el siguiente organizador gráfico:

Cuadro No.66. Propuesta arquitectónica



Elaborado por: Autor

4.2. Estudio Administrativo

La distribución física de las áreas presentadas se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 67- Distribución de áreas físicas

Área	Mts ²
Gerencia General	20
Área Administrativa	12
Área Operativa	15
Área de Mercadeo	18
Área Financiera	18
Servicios Higiénicos	6
Servicios Higiénicos	4
Recepción	20
Total	113

Área	Mts ²
Bodega de Inventario	30
Área Producción	150
Total	180

Área	Mts ²
Local Comercial	40
Total	40

Elaborado por: Autor

Tanto la oficina como la planta de producción serán contratadas. Su ubicación se encuentra en Parkenor Bodega No. B-12-14 en Panamericana Norte, Quito-Ecuador.

El local comercial estará ubicado en la calle Gaspar de Villaroel y José Manuel Abascal, sector el Batán. Quito-Ecuador.

4.3. Estudio Económico Financiero

La puesta en marcha de la empresa demanda de la adquisición de activos, contratación de servicios y personal, proceso que permitirá determinar la rentabilidad de su desarrollo en función de la proyección de ingresos esperados. A continuación se describen los diferentes elementos requeridos:

4.3.1 Presupuesto de Inversiones

4.3.1.1 Plan de Inversiones y su composición

La inversión del presente proyecto se divide en dos rubros que se describen a continuación:

- **Activos Fijos:** Se conforma de los equipos operativos, equipos de computación y muebles y enseres requeridos para el funcionamiento de los diferentes procesos.
- **Capital de trabajo:** Se conforma de las reservas fijadas para los gastos administrativos, operativos, financieros y de mercadeo. Su cálculo ha sido previsto para los próximos tres meses, tiempo que se considera oportuno según el Economista Ramiro Canelos en su libro publicado, formulación y evaluación de un plan de negocios. Esto ayudará a disponer de inventario e iniciar la comercialización de los productos.

4.3.1.1.1 Inversión en activos Fijos

Cuadro No. 68-Activos Fijos

Descripción	Total
Equipos de Computación	\$ 6,850.00
Muebles y Enseres	\$ 4,300.00
Equipos de Operación	\$ 21,396.46
TOTAL	\$ 32,546.46

Elaborado por: Autor

El detalle de los activos fijos acorde a la descripción señalada se presenta a continuación:

Cuadro No. 69-Descripción del activo (Propiedad, planta y equipo)

Equipos de computación

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador I3 Hp Core Duo	Unidad	8	\$ 650,00	\$ 5.200,00
Impresora Lexmark	Unidad	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Servidor HP	Unidad	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Copiadora	Unidad	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Central telefónica	Unidad	1	\$ 180,00	\$ 180,00
TOTAL		13	\$ 2.050,00	\$ 6.850,00

Muebles y enseres

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios Ejecutivos	Unidad	8	\$ 120.00	\$ 960.00
Sofá de estar	Unidad	2	\$ 95.00	\$ 190.00
Archivador	Unidad	5	\$ 110.00	\$ 550.00
Modulares	Unidad	2	\$ 115.00	\$ 230.00
MESAS DE CORTE	Unidad	1	\$ 170.00	\$ 170.00
Carpa	Unidad	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Stan	Unidad	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
TOTAL		17	\$ 2,810.00	\$ 4,300.00

Equipos de operación

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MAQUINAS APARADORAS	Unidad	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
MAQUINA ABRILLANTADORA	Unidad	1	\$ 350,00	\$ 350,00
MAQUINA PULIDORA	Unidad	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
TROQUELADORA	Unidad	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
CONGELADORA Y MESA	Unidad	1	\$ 542,78	\$ 542,78
MAQUINA DESTALLADORA GEMS	Unidad	1	\$ 730,00	\$ 730,00
MAQUINNA PUNTEADORA	Unidad	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
MAQUINA SEGUNDIADORA	Unidad	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
PASTELON PARA TROQUELADORA	Unidad	1	\$ 280,00	\$ 280,00
ALARMA	Unidad	1	\$ 393,68	\$ 393,68
TOTAL		11	\$ 20.196,46	\$ 21.396,46

Elaborado por: Autor

Para el tercer año se planifica realizar las siguientes inversiones en maquinaria

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MAQUINAS APARADORAS	Unidad	1	\$ 1,368.61	\$ 1,368.61
MAQUINA PULIDORA	Unidad	1	\$ 1,368.61	\$ 1,368.61
MAQUINA DESTALLADORA GEMS	Unidad	1	\$ 832.57	\$ 832.57
TOTAL		3	\$ 3,569.80	\$ 3,569.80

4.3.1.1.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo incluye los valores proyectados a gastar para los próximos tres meses. Incluye en su cálculo los siguientes rubros:

- Gastos Administrativos: Compuestos por los gastos referentes al arriendo del local y bodegas, servicios básicos, seguros y mantenimiento, suministros y limpieza.
- Inversión en Constitución: Compuestos por los valores referentes a la constitución de la empresa.
- Gastos de Mercadeo: Compuestos por los valores necesarios para poder posicionar la marca en el mercado.
- Gastos Financieros: Compuestos por los valores correspondientes al uso de capital.

Gastos Administrativos:

Cuadro No. 70-Gastos administrativos

Arriendo de Oficina

Descripción	Mensual	Trimestral	Anual
Arriendo Oficina	\$ 650.00	\$ 1,950.00	\$ 7,800.00
Arriendo Bodega	\$ 850.00	\$ 2,550.00	\$ 10,200.00
Total	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00	\$ 18,000.00
Tercer año			
Descripción	Mensual	Trimestral	Anual
Arriendo local comercial	\$ 800.00	\$ 2,400.00	\$ 9,600.00

Elaborado por: Autor

Servicios básicos

Descripción	Mensual	Trimestral	Anual
Agua	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 360,00
Luz	\$ 210,00	\$ 630,00	\$ 2.520,00
Teléfono (convencional, celular)	\$ 110,00	\$ 330,00	\$ 1.320,00
Internet	\$ 90,00	\$ 270,00	\$ 1.080,00
Total	\$ 440,00	\$ 1.320,00	\$ 5.280,00

Elaborado por: Autor

Seguros

Descripción	Valor	Mensual	Trimestral	Anual (1,5%)
Equipos de Computación	\$ 6,850.00	\$ 8.56	\$ 25.69	\$ 102.75
Muebles y Enseres	\$ 4,300.00	\$ 5.38	\$ 16.13	\$ 64.50
Equipos de operación	\$ 21,396.46	\$ 26.75	\$ 80.24	\$ 320.95
Total activo fijo	\$ 32,546.46	\$ 40.68	\$ 122.05	\$ 488.20

Tercer año

Equipos de operación	\$ 3,569.80	\$ 4.46	\$ 13.39	\$ 53.55
Total activo fijo	\$ 36,116.26	\$ 45.15	\$ 135.44	\$ 541.74

Mantenimiento

Descripción	Valor	Mensual	Trimestral	Anual (0,8%)
Equipos de Computación	\$ 6,850.00	\$ 4.57	\$ 13.70	\$ 54.80
Muebles y Enseres	\$ 4,300.00	\$ 2.87	\$ 8.60	\$ 34.40
Equipos de operación	\$ 21,396.46	\$ 14.26	\$ 42.79	\$ 171.17
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 32,546.46	\$ 21.70	\$ 65.09	\$ 260.37

Tercer año

Equipos de Operación	\$ 3,569.80	\$ 4.46	\$ 13.39	\$ 53.55
Total activo fijo	\$ 36,116.26	\$ 26.16	\$ 78.48	\$ 313.92

Elaborado por: Autor

Suministros

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Resma papel Bond A4	10	\$ 3,20	\$ 32,00	\$ 96,00	\$ 384,00
Caja Bolígrafos	3	\$ 2,50	\$ 7,50	\$ 22,50	\$ 90,00
Grapas x 5000	1	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 3,60	\$ 14,40
Perforadora	5	\$ 2,50	\$ 12,50	\$ 37,50	\$ 150,00
Grapadora	5	\$ 9,50	\$ 47,50	\$ 142,50	\$ 570,00
Cinta Adhesiva	5	\$ 0,20	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 12,00
Carpetas Archivadoras	30	\$ 1,05	\$ 31,50	\$ 94,50	\$ 378,00
Caja de clips	4	\$ 0,40	\$ 1,60	\$ 4,80	\$ 19,20
Total			\$ 134,80	\$ 404,40	\$ 1.617,60

Elaborado por: Autor

Materiales de limpieza

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Cepillo inodoros	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 24,00
Fundas basura paq.	2	\$ 1,50	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 36,00
Trapeador	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 36,00
Escoba	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 36,00
Pala	2	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 18,00	\$ 72,00
Desinfectantes	1	\$ 3,80	\$ 3,80	\$ 11,40	\$ 45,60
Limpiadores	4	\$ 1,10	\$ 4,40	\$ 13,20	\$ 52,80
Cloro	3	\$ 2,50	\$ 7,50	\$ 22,50	\$ 90,00
Guantes de limpieza	3	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 36,00
Papel higiénico	4	\$ 2,30	\$ 9,20	\$ 27,60	\$ 110,40
Tarros basura grande	2	\$ 13,00	\$ 26,00	\$ 78,00	\$ 312,00
Tarros de basura Pequeño	2	\$ 6,00	\$ 12,00	\$ 36,00	\$ 144,00
Jabón líquido	2	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 24,00	\$ 96,00
Toallas desechables	3	\$ 2,60	\$ 7,80	\$ 23,40	\$ 93,60
Lava vajillas	1	\$ 1,95	\$ 1,95	\$ 5,85	\$ 23,40
Ambiental	2	\$ 2,80	\$ 5,60	\$ 16,80	\$ 67,20
Total			\$ 106,25	\$ 318,75	\$ 1.275,00

Elaborado por: Autor

Se estima que para el tercer año, los gastos en servicios básicos, suministros y materiales de limpieza crezcan en un 20%

TALENTO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 304	\$ 208	\$ 30	\$ 17	\$ 104	\$ 3,163	\$ 3,163	\$ 37,957
Jefe Financiero/Contador	1	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 146	\$ 100	\$ 30	\$ 8	\$ 50	\$ 1,534	\$ 1,534	\$ 18,404
MODELADOR	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 50	\$ 30	\$ 4	\$ 25	\$ 782	\$ 782	\$ 9,379
APARADOR	1	\$ 500	\$ 500	\$ 61	\$ 42	\$ 30	\$ 3	\$ 21	\$ 656	\$ 656	\$ 7,875
APARADOR	1	\$ 500	\$ 500	\$ 61	\$ 42	\$ 30	\$ 3	\$ 21	\$ 656	\$ 656	\$ 7,875
ARMADOR	1	\$ 450	\$ 450	\$ 55	\$ 38	\$ 30	\$ 3	\$ 19	\$ 594	\$ 594	\$ 7,123
ARMADOR	1	\$ 450	\$ 450	\$ 55	\$ 38	\$ 30	\$ 3	\$ 19	\$ 594	\$ 594	\$ 7,123
EMPIERNADOR	1	\$ 400	\$ 400	\$ 49	\$ 33	\$ 30	\$ 3	\$ 17	\$ 531	\$ 531	\$ 6,371
TERMINADOR	1	\$ 500	\$ 500	\$ 61	\$ 42	\$ 30	\$ 3	\$ 21	\$ 656	\$ 656	\$ 7,875
VENDEDOR	2	\$ 500	\$ 1,000	\$ 122	\$ 42	\$ 30	\$ 7	\$ 21	\$ 1,250	\$ 625	\$ 14,999
TOTAL	11	\$ 7,600	\$ 8,100	\$ 984	\$ 633	\$ 325	\$ 56	\$ 317	\$ 10,415	\$ 9,790	\$ 124,979

TERCER AÑO

APARADOR	1	\$ 500	\$ 500	\$ 61	\$ 42	\$ 30	\$ 3	\$ 21	\$ 656	\$ 656	\$ 7,875
ARMADOR	1	\$ 450	\$ 450	\$ 55	\$ 38	\$ 30	\$ 3	\$ 19	\$ 594	\$ 594	\$ 7,123
VENDEDOR	2	\$ 500	\$ 1,000	\$ 122	\$ 42	\$ 30	\$ 7	\$ 21	\$ 1,250	\$ 625	\$ 14,999
TOTAL	\$ 15	\$ 9,050	\$ 10,050	\$ 1,221	\$ 754	\$ 443	\$ 70	\$ 377	\$ 12,915	\$ 11,665	\$ 154,975

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 71--Total gastos administrativos

Descripción	Valor	
	Trimestral	Valor Anual
Arriendos	\$ 4,500.00	\$ 18,000.00
Servicios Básicos	\$ 1,320.00	\$ 5,280.00
Seguros	\$ 122.05	\$ 488.20
Mantenimiento	\$ 65.09	\$ 260.37
Suministros	\$ 404.40	\$ 1,617.60
Materiales de Limpieza	\$ 318.75	\$ 1,275.00
Sueldos	\$ 31.037,45	\$ 124,978.53
Total	\$ 6,730.29	\$ 151,899.70

Elaborado por: Autor

Inversión en constitución:

Cuadro No. 72-Gastos Operativos

Gastos de Constitución	
Descripción	Valor Total
Honorarios legales	\$ 500,00
Deposito constitución	\$ 120,00
Notaría	\$ 100,00
Registro Mercantil	\$ 50,00
Municipio	\$ 30,00
Afiliación Cámara	\$ 180,00
Permiso bomberos	\$ 40,00
Varios (Copias)	\$ 30,00
Total	\$ 1.050,00

Adecuaciones

Descripción	Valor Total
Material eléctrico	\$ 249,72
Material eléctrico	\$ 44,08
Cable de teléfono	\$ 8,00
Varios	\$ 403,28
Total	\$ 705,08

Descripción	Valor Anual
Inversión Constitución	\$ 1,050.00
Gastos página Web	\$ 1,000.00
Gasto diseño de catalogo	\$ 500.00
Adecuaciones Oficina	\$ 705.08
Total	\$ 3,255.08

Elaborado por: Autor

Gastos de mercadeo:

Cuadro No. 73-Gastos de mercadeo

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Vallas	2	\$ 123.00			\$ 246.00
Catálogos	200	\$ 3.20	\$ 640.00	\$ 1,920.00	\$ 7,680.00
Flyers	200	\$ 0.50	\$ 100.00	\$ 300.00	\$ 1,200.00
Tarjetas de presentación	200	\$ 0.10	\$ 20.00	\$ 60.00	\$ 240.00
Botas auspicio	3	\$ 45.90	\$ 137.70	\$ 413.10	\$ 1,652.40
Órdenes de compra	8	\$ 40.00	\$ 320.00	\$ 960.00	\$ 3,840.00
Roll ups	5	\$ 50.00	\$ 250.00	\$ 750.00	\$ 3,000.00
Publicidad en revista	1	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 600.00	\$ 2,400.00
Impulso en facebook	4	\$ 60.00	\$ 240.00	\$ 720.00	\$ 2,880.00
Viáticos/transporte	2	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 600.00	\$ 2,400.00
Total		\$ 622.70	\$ 2,107.70	\$ 6,323.10	\$ 25,538.40

Elaborado por: Autor

Para el tercer año, en el cual se proyecta un crecimiento del 30% en ventas, el presupuesto para gastos de mercadeo crecerá en el mismo porcentaje.

Gastos Financieros:

Dentro del estudio financiero se realizarán dos escenarios, con endeudamiento y sin este, así se definirá la mejor viabilidad para el proyecto.

Cuadro No. 74-Gastos Financieros

Monto	\$ 50,573.97
Tasa	10.62%
Plazo Años	3

Período	Saldo Inicial	Cuota	Amortización	Interés	Saldo Final
1	\$ 50,574	\$ 20,559	\$ 15,188	\$ 5,371	\$ 35,386
2	\$ 35,386	\$ 20,559	\$ 16,801	\$ 3,758	\$ 18,585
3	\$ 18,585	\$ 20,559	\$ 18,585	\$ 1,974	\$ 0

Elaborado por: Autor

Inventario Inicial

Cuadro No. 75-Inventario

Cuero

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total
Ital macc	Cuero negro zahara	6400	\$ 0,30	\$ 1.888,00		\$ 226,56	\$ 2.114,56
Ital macc	Castaño italiano	938	\$ 0,35	\$ 323,61		\$ 38,83	\$ 362,44
Teneria san jose	Grafito 1.4-1.6 brillo negro a	7535	\$ 0,31	\$ 2.335,85	\$ 93,43	\$ 269,09	\$ 2.511,51
Teneria san jose	Vitelo 1.4-1,6 semibrillo negro a	171	\$ 0,31	\$ 53,01	\$ 2,12	\$ 6,11	\$ 57,00
Teneria san jose	Kenya 1,8-2,0	118	\$ 0,27	\$ 31,86	\$ 1,27	\$ 3,67	\$ 34,26
Ecuatoriana de curtidos	Deportivo negro 1,6	2246	\$ 0,29	\$ 651,34	\$ 19,54	\$ 75,82	\$ 707,62
Ecuatoriana de curtidos	Crazy horse a canela	428	\$ 0,27	\$ 115,56	\$ 3,47	\$ 13,45	\$ 125,54
Ecuatoriana de curtidos	Florencia a negro 1,2-1,4	838	\$ 0,30	\$ 251,40	\$ 7,54	\$ 29,26	\$ 273,12
Ecuatoriana de curtidos	Babilonia ladrillo 1,8-2,0	294	\$ 0,27	\$ 79,38	\$ 2,38	\$ 9,24	\$ 86,24
Ecuatoriana de curtidos	Florencia a vino 2 1,4	1081	\$ 0,30	\$ 324,30	\$ 9,73	\$ 37,75	\$ 352,32
Ecuatoriana de curtidos	Florencia a brandy 1,2-1,4	982	\$ 0,30	\$ 294,60	\$ 8,84	\$ 34,29	\$ 320,05
Curtilan	Cristal 1.6	2001	\$ 0,30	\$ 600,30	\$ 18,01	\$ 69,87	\$ 652,17
Total		23032				\$ 813,94	\$ 7.596,82

Tafilete

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total Pagado
Ecuatoriana de curtidos	TAFILETE A VEGETAL 0,8-1,0	3330	\$ 0,14	\$ 466,20	\$ 13,99	\$ 54,27	\$ 506,48
Teneria san jose	LUCIDATO 0,8-1,0 SATINADO CAFÉ A	4500	\$ 0,15	\$ 675,00	\$ 27,00	\$ 77,76	\$ 725,76
Ecuatoriana de curtidos	TAFILETE VEGETAL 0,8-1,0	3115	\$ 0,14	\$ 436,10	\$ 13,08	\$ 50,76	\$ 473,78
Ecuatoriana de curtidos	GENOVA A BLANCO HUESO 1,4-1,6	2526	\$ 0,15	\$ 378,90		\$ 45,47	\$ 424,37
Total		38504				\$ 1.112,08	\$ 10.379,37

Suela cuello-sueleta

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total Pagado
Comercial elite	Sueleta	30,8	\$ 4,60	\$ 141,45	\$ 0,00	\$ 16,97	\$ 158,42
Comercial alulema salazar	Suela cuello	64,5	\$ 4,32	\$ 278,64	\$ 0,00	\$ 33,44	\$ 312,08
Total		95,3				\$ 50,41	\$ 470,50

Cierres

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total Pagado
Impac	Cierre negro no 8	600	\$ 0,60	\$ 360,00		\$ 0,00	\$ 360,00
Impac	Cierre café no 8	600	\$ 0,60	\$ 360,00		\$ 0,00	\$ 360,00
Impac	Llaves negra no.8	1200	\$ 0,22	\$ 264,00	\$ 10,56	\$ 30,41	\$ 283,85
Impac	Llaves cafe no.8	1200	\$ 0,22	\$ 264,00	\$ 10,56	\$ 30,41	\$ 283,85
Total							\$ 1.003,85

Pega-endurecedor

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total Pagado
Impac	Caneca incasol	2	\$ 54,53	\$ 109,06	4,36	12,56	\$ 117,26
Impac	Caneca endurecedor	2	\$ 70,18	\$ 140,36	5,61	16,17	\$ 150,92
El paisa	Caneca estándar	2	\$ 49,04	\$ 98,08	0,00	11,77	\$ 109,85
Total		6					\$ 378,03

Crepe

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total Pagado
Comercial alulema	Crepe corrugado negro n4	4	\$ 30,41	\$ 121,64	3,65	\$ 14,16	\$ 135,80
Comercial alulema	Crepe corrugado natural n4	1	\$ 30,41	\$ 30,41	0,91	\$ 3,54	\$ 33,95
Total		5					\$ 169,75

Cerco

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total Pagado
El paisa	Cerco picado	4	\$ 25,00	\$ 100,00		\$ 12,00	\$ 112,00
El paisa	Cerco cocido	1	\$ 30,00	\$ 30,00		\$ 3,60	\$ 33,60
Total		5					\$ 145,60

Broches y etiquetas

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total Pagado
Electroafines	Broches	6000	\$ 0,10	\$ 600,00		\$ 72,00	\$ 672,00
Ecuetei	Etiquetas	2000	\$ 0,03	\$ 60,00		\$ 7,20	\$ 67,20
Total		6					\$ 672,00

Llanta

Proveedor	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Des	Iva	Total Pagado
Sonia sanchez	Tapas	1000	\$ 1,00	\$ 1.000,00		\$ 120,00	\$ 1.120,00
Sonia sanchez	Plantas	500	\$ 3,25	\$ 1.625,00		\$ 195,00	\$ 1.820,00
Total		1500					\$ 2.940,00

Elaborado por: Autor

Esta materia prima es un referente del inventario inicial con el cual la empresa debería iniciar su proceso de producción

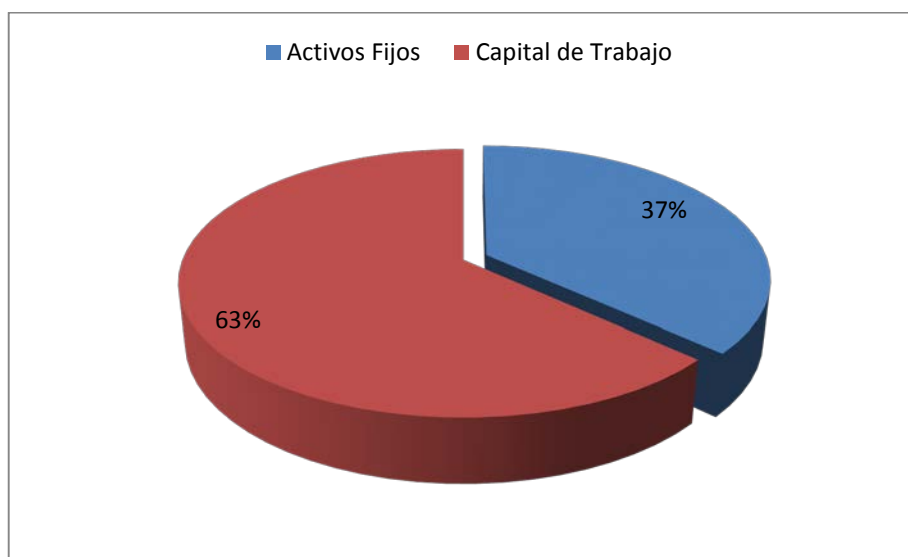
En base al detalle presentado, la inversión total queda conformada de la siguiente manera:

Cuadro No. 76- Inversión Total

Descripción	Valor	Tasa
Activos Fijos	\$ 35,801.54	36.81%
Capital de Trabajo	\$ 61,456.09	63.19%
Total	\$ 97,257.63	100.00%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 32-Inversión Total



Elaborado por: Autor

4.3.1.2 Financiamiento

Como se indicó en el cálculo del capital de trabajo, se requiere el uso de capital el cual se espera obtener en la Corporación Financiera CFN. Este detalle establece el siguiente financiamiento:

4.3.1.2.1 Servicio de la Deuda

Cuadro No. 77-Financiamiento

Descripción	Valor	Tasa
Recursos Propios	\$ 46,683.66	48.00%
Recursos Financiados	\$ 50,573.97	52.00%
Total	\$ 97,257.63	100.00%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 33-Financiamiento



Elaborado por: Autor

4.3.2 Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos

4.3.2.1 Presupuesto de Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se determina el valor por tipo de bota y se establece una meta de crecimiento en la producción del 5% anual. A principios del tercer año se

realizará una nueva inversión en maquinaria, se rentará un local comercial y se contratará nuevo personal, lo cual permitirá un crecimiento adicional del 30%. La capacidad máxima de producción es de 7 botas por día, según el tamaño del mercado se espera la compra de 1 bota de policía, 1 de militar, 1 de ecuestre y 4 de mujer diariamente.

Cuadro No. 78- Cantidades de producción

Descripción	Diaria	Semana	Mes	Año
Botas Policía	1	5	20	240
Botas Militar	1	5	20	240
Botas Ecuestre	1	5	20	240
Botas Mujer	4	20	80	960
Total	7	35	140	1680

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botas Policía	240	252	328	344	361
Botas Militar	240	252	328	344	361
Botas Ecuestre	240	252	328	344	361
Botas Mujer	960	1,008	1,310	1,376	1,445
Total	1,680	1,764	2,293	2,408	2,528

Elaborado por: Autor

Para el precio, se proyectó con una inflación promedio de 4,4%

Cuadro No. 79- Precios de venta

Precio Unitario

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botas Policía	\$ 146.27	\$ 152.82	\$ 159.67	\$ 166.82	\$ 174.30
Botas Militar	\$ 146.27	\$ 152.82	\$ 159.67	\$ 166.82	\$ 174.30
Botas Ecuestre	\$ 208.96	\$ 218.32	\$ 228.10	\$ 238.32	\$ 249.00
Botas Mujer	\$ 167.17	\$ 174.66	\$ 182.48	\$ 190.66	\$ 199.20

Elaborado por: Autor

Multiplicando la cantidad por el precio se obtuvo el ingreso

Cuadro No. 80--Proyección ingresos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botas Policía	\$ 35,105.28	\$ 38,511.90	\$ 52,308.40	\$ 57,384.41	\$ 62,952.99
Botas Militar	\$ 35,105.28	\$ 38,511.90	\$ 52,308.40	\$ 57,384.41	\$ 62,952.99
Botas Ecuestre	\$ 50,150.40	\$ 55,016.99	\$ 74,726.28	\$ 81,977.72	\$ 89,932.84
Botas Mujer	\$ 160,481.28	\$ 176,054.38	\$ 239,124.11	\$ 262,328.71	\$ 287,785.09
Total	\$ 280,842.24	\$ 308,095.17	\$ 418,467.19	\$ 459,075.24	\$ 503,623.90

Elaborado por: Autor

4.3.2.2 Presupuesto de Costos

Para determinar los costos, se tomó la misma cantidad por el costo unitario

Los costos unitarios fueron obtenidos de los diferentes proveedores de materias primas.

Cuadro No. 81--Costeo Unitario

Militar y policial

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cuero (dm)	56	\$ 0.34	\$ 19.04
Forro (dm)	56	\$ 0.17	\$ 9.52
Cuello de suela (kilo)	0.3	\$ 4.84	\$ 1.45
Suela (kilo)	0.5	\$ 5.15	\$ 2.58
Planta	1	\$ 3.64	\$ 3.64
Tapa	2	\$ 0.56	\$ 1.12
Cerco cocido	0.05	\$ 33.60	\$ 1.68
cerco picado	0.05	\$ 28.00	\$ 1.40
CIERRE	1	\$ 0.67	\$ 0.67
LLAVE DE CIERRE	2	\$ 0.25	\$ 0.50
CREPE	0.05	\$ 34.06	\$ 1.70
PEGANTES	1	\$ 1.13	\$ 1.13
Total			\$ 44.43

Ecuestre

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cuero (pies)	64	\$ 0,34	\$ 21,50
Forro (pies)	64	\$ 0,17	\$ 10,75
Cuello de suela (kilo)	0,7	\$ 4,84	\$ 3,39
Suela (kilo)	0,5	\$ 5,15	\$ 2,58
Llanta	0	\$ 3,64	\$ 0,00
Tapa	2	\$ 0,56	\$ 1,12
Cerco cocido	0	\$ 33,60	\$ 0,00
cerco picado	0,1	\$ 28,00	\$ 2,80
CIERRE	2	\$ 0,67	\$ 1,34
LLAVE DE CIERRE	2	\$ 0,25	\$ 0,49
CREPE	0,05	\$ 34,06	\$ 1,70
PEGANTES	1	\$ 1,12	\$ 1,12
Total			\$ 46,80

Bota para mujer

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cuero (pies)	56	\$ 0,34	\$ 18,82
Forro (pies)	56	\$ 0,17	\$ 9,41
Cuello de suela (kilo)	0,5	\$ 4,84	\$ 2,42
Suela (kilo)	0,5	\$ 5,15	\$ 2,58
Llanta	0	\$ 3,64	\$ 0,00
Tapa	2	\$ 0,56	\$ 1,12
Cerco cocido	0,05	\$ 33,60	\$ 1,68
cerco picado	0,05	\$ 28,00	\$ 1,40
CIERRE	2	\$ 0,67	\$ 1,34
LLAVE DE CIERRE	2	\$ 0,25	\$ 0,49
CREPE	0,05	\$ 34,06	\$ 1,70
PEGANTES	1	\$ 1,12	\$ 1,12
TOTAL			\$ 42,08

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 82-Costos Unitarios por producto

Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botas Policía	\$ 43.43	\$ 45.38	\$ 47.41	\$ 49.53	\$ 51.75
Botas Militar	\$ 43.43	\$ 45.38	\$ 47.41	\$ 49.53	\$ 51.75
Botas Ecuestre	\$ 46.80	\$ 48.90	\$ 48.90	\$ 48.90	\$ 48.90
Botas Mujer	\$ 42.08	\$ 43.97	\$ 43.97	\$ 43.97	\$ 43.97

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 83-Proyección de costos totales

Costos Totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botas Policía	\$ 10,423.20	\$ 11,434.67	\$ 15,531.02	\$ 17,038.15	\$ 18,691.54
Botas Militar	\$ 10,423.20	\$ 11,434.67	\$ 15,531.02	\$ 17,038.15	\$ 18,691.54
Botas Ecuestre	\$ 11,232.00	\$ 12,321.95	\$ 16,018.54	\$ 16,819.47	\$ 17,660.44
Botas Mujer	\$ 40,396.80	\$ 44,316.91	\$ 57,611.98	\$ 60,492.58	\$ 63,517.20
Total	\$ 72,475.20	\$ 79,508.19	\$ 104,692.56	\$ 111,388.35	\$ 118,560.71

Elaborado por: Autor

4.3.2.3 Presupuesto de Gastos

La proyección de los gastos toma como referencia los rubros descritos en el capital de trabajo a los cuales se incrementa los referentes a la depreciación que no fueron considerados debido a que no representa un egreso real de efectivo. El proceso de su cálculo se realizó en base al método de línea recta.

Cuadro No. 84- Gasto de depreciación

TABLA DE DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS				
Equipos de comp.	6,850.00	3.00	2,283.33	0.00
Muebles y enseres	4,300.00	5.00	860.00	0.00
Equipos de operación	21,396.46	10.00	2,139.65	0.00
Equipos de operación	3,130.00	10.00	313.00	0.00

Flujo de Depreciación Anual de activos fijos					
	1	2	3	4	5
Equipos de comp.	2,385.63	2,492.50	2,604.17	-	-
Muebles y enseres	898.53	938.78	980.84	1,024.78	1,070.69
Equipos de operación	2,235.50	2,335.65	2,440.29	2,549.61	2,663.84
Equipos de operación	-	-	-	372.97	389.68
Total Depreciaciones	5,519.66	5,766.94	6,025.30	3,947.37	4,124.21

Elaborado por: Autor

Para proyectar los gastos se toma como referencia la tasa de inflación promedio para aquellos rubros en los que demanda el pago por bienes y servicios. Para el caso del gasto de depreciación este toma el método calculado. Los gastos financieros se desarrollan en base al cálculo de la tabla de amortización.

Es importante citar que algunos gastos no se proyectan debido a que estos no se incurrirán en los próximos años. En este rubro se encuentra la inversión en constitución, página web, entre otros.

La proyección de los gastos se describe a continuación:

Cuadro No. 85-Proyección de gastos

Costos de Operación Y Mantenimiento							
Costos Fijos	AÑOS	0	1	2	3	4	5
Gastos operacionales	Sueldos y salarios		129,873	136,427	176,751	184,669	192,942
	Arriendo		18,806	19,649	31,478	32,888	34,362
	Servicios Básicos		5,517	5,764	6,022	6,292	6,574
	Seg y Mant		782	817	976	1,020	1,065
	Sum y Limp		3,022	3,158	3,959	4,136	4,322
	Gastos de mercadeo		26,683	27,878	37,865	39,561	41,334
Costo de ventas	Materia Prima		75,722	83,070	117,162	133,497	152,145
	Total Costos de Operación		260,404	276,763	374,212	402,064	432,743

Elaborado por: Autor

4.4 Punto de Equilibrio Económico

En base al precio, costo y gasto, se procede al cálculo del punto de equilibrio económico anual, el cual describe la cantidad de unidades que se requieren comercializar para cubrir con los costos y gastos.

Para su cálculo se procedió a relacionar los productos acorde al precio y por cálculo mediante ecuaciones lineales se obtuvo las cantidades requeridas.

Cuadro No. 86-Punto de equilibrio económico

Producto	Precio Unitario	Costo	Relación
Botas para Policías	\$ 140,00	\$ 43,43	0,7
Botas para Militares	\$ 140,00	\$ 43,43	0,7
Botas Ecuestres	\$ 200,00	\$ 46,80	1
Botas Mujer	\$ 160,00	\$ 42,08	0,8

Producto	Ecuación Ingreso	Ecuación Costo
Botas para Policías	\$ 98,00	\$ 30,40
Botas para Militares	\$ 98,00	\$ 30,40
Botas Ecuestres	\$ 200,00	\$ 46,80
Botas Mujer	\$ 128,00	\$ 33,66
Ecuación	\$ 524,00	\$ 141,26
	\$ 382,74	
Gasto Fijo	\$ 171.443,64	
X	447,94	

Producto	Cantidad Anual
Botas para Policías	314
Botas para Militares	314
Botas Ecuestres	448
Botas Mujer	358

Elaborado por: Autor

4.5 Punto de Equilibrio Financiero

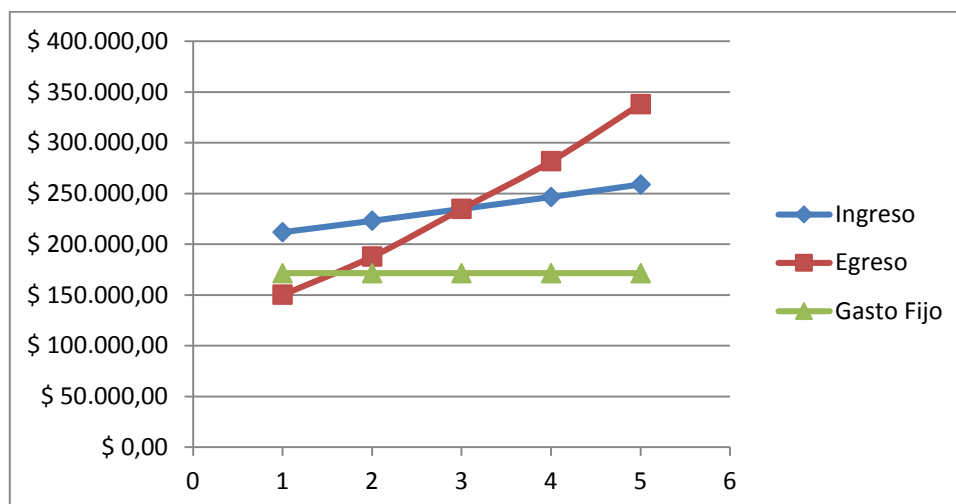
Con las cantidades obtenidas se procede a multiplicar por los precios y costos, obteniendo el equilibrio financiero. Como se observa al final se obtiene una utilidad de cero, lo que confirma el equilibrio.

Cuadro No. 87- Punto de equilibrio financiero

Producto	Ingreso	Egreso
Botas para Policías	\$ 43.897,82	\$ 13.616,75
Botas para Militares	\$ 43.897,82	\$ 13.616,75
Botas Ecuestres	\$ 89.587,39	\$ 20.962,84
Botas Mujer	\$ 57.335,93	\$ 15.078,98
Total	\$ 234.718,96	\$ 63.275,32
Utilidad Bruta	\$ 171.443,64	
Gasto Fijo	\$ 171.443,64	
Utilidad Neta	\$ 0,00	

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 34-Punto de equilibrio



Elaborado por: Autor

4.5.1 Estados de Resultados o de Pérdidas y Ganancias P&G

Desde este punto en adelante, se realizarán dos escenarios financieros, el uno sin financiamiento y el otro con un financiamiento del 40% en la inversión inicial. Gracias a este método se podrá estudiar cual es el camino más viable para el negocio.

Mediante el uso de las proyecciones de los ingresos, costos y gastos se presenta el balance de pérdidas y ganancias proyectado para los próximos cinco años, según el director de tesis Geovanny Garzón, este tiempo es el ideal para un plan de negocios.

Es importante citar que aunque el flujo final es positivo en ambos casos, esto no indica que la creación de la empresa es rentable, debiendo someterse a un proceso de valoración que será desarrollado más adelante.

Cuadro No. 88-Balance de Pérdidas y ganancias con financiamiento

ESTADO PROFORMA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (Con Financiamiento)					
CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por ventas netas	280,842	308,095	418,467	459,075	503,624
(-) Costos de Ventas	75,722	83,070	117,162	133,497	152,145
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	205,120	225,025	301,305	325,578	351,479
(-) Gastos Operacionales	158,000	165,815	220,390	230,263	240,579
(-) Gasto de Ventas	26,683	27,878	37,865	39,561	41,334
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	20,438	31,332	43,051	55,753	69,567
(-) Gastos financieros (intereses)	19,760	19,760	19,760	0	0
(+) Otros Ingresos					
(-) Otros Gastos					
(-) 15 % participacion de trabajadores	3,066	4,700	6,458	8,363	10,435
(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA	-2,388	6,873	16,833	47,390	59,132
(-)Impuesto a la renta 25%	0	1,718	4,208	11,848	14,783
(=) UTILIDAD NETA	-2,388	5,155	12,625	35,543	44,349

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 89-Balance de Pérdidas y ganancias sin financiamiento

ESTADO PROFORMA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (Sin Financiamiento)					
CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por ventas netas	280,842	308,095	418,467	459,075	503,624
(-) Costos de Ventas	75,722	83,070	117,162	133,497	152,145
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	205,120	225,025	301,305	325,578	351,479
(-) Gastos Operacionales	158,000	165,815	220,390	230,263	240,579
(-) Gasto de Ventas	26,683	27,878	37,865	39,561	41,334
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	20,438	31,332	43,051	55,753	69,567
(-) Gastos financieros (intereses)					
(+) Otros Ingresos					
(-) Otros Gastos					
(-) 15 % participacion de trabajadores	3,066	4,700	6,458	8,363	10,435
(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA	20,438	31,332	43,051	55,753	69,567
(-)Impuesto a la renta 25%	5,109	7,833	10,763	13,938	17,392
(=) UTILIDAD NETA	15,328	23,499	32,288	41,815	52,175

Elaborado por: Autor

4.5.2 Estado de Flujo Neto de Caja

El estado de flujo de caja se obtiene en base al cálculo del monto de capital que en cada período se dispondrá. En este caso, a la utilidad neta se recupera la depreciación debido a que este no representa un egreso de efectivo.

Además, se recupera el valor de desecho y capital para el último año. Finalmente, se resta la amortización del crédito, el cual tiene que devolverse durante los diez años de acuerdo a la tabla de pago del crédito anteriormente descrito.

Más adelante se mostrarán los cálculos para la tasa WACC y CAPM.

Mediante su cálculo, se dispone de los flujos totales que permitirán valorar la empresa, determinando si esta es rentable, flexible y atractiva.

Flujo de Caja con Financiamiento						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		280,842	308,095	418,467	459,075	503,624
Ingresos x venta de activos						
- Costos		260,404	276,763	375,417	403,322	434,057
- Gasto Intereses		4,650	2,964	1,091	-	-
- Depreciación		5,520	5,767	6,025	3,947	4,124
- Amortización		3,255	-	-	-	-
Utilidad Gravable		7,014	22,601	35,934	51,806	65,442
- 15% utilidad a trabajadores		1,052	3,390	5,390	7,771	9,816
- Impuesto a la renta (25%)		1,490	4,803	7,636	11,009	13,907
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-
Utilidad Neta		4,471	14,408	22,908	33,026	41,720
+Depreciación		5,520	5,767	6,025	3,947	4,124
+ Amortización		3,255	-	-	-	-
Utilidad después de Impuestos		13,246	20,175	28,933	36,974	45,844
- Inversiones	-	35,802	-	-	4,071	-
- Inversión Capital de Trabajo	-	61,456	-	-	-	-
+ Préstamo		50,574				
Total Inversión Neta Propia	-	46,684	-	-	4,071	-
- Amortización Deuda			15,110	16,795	18,668	-
+ Valor de Desecho			-	-	-	125,263
Flujo de Caja Neto	-	46,684	-	1,864	3,380	6,193
Flujo de Caja Neto descontado			-	1,674	2,726	4,487
VAN		\$82,908				
TIR		38.30%				
WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado		11.34%				

Cuadro No. 90-Flujo de caja con financiamiento

Cuadro No. 91-Flujo de caja sin financiamiento

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		280,842	308,095	418,467	459,075	503,624
Ingresos x venta de activos						
- Costos		260,404	276,763	375,417	403,322	434,057
- Gasto Intereses						
- Depreciación		5,520	5,767	6,025	3,947	4,124
- Amortización		3,255	-	-	-	-
Utilidad Gravable		11,663	25,565	37,025	51,806	65,442
- 15% utilidad a trabajadores		1,749	3,835	5,554	7,771	9,816
- Impuesto a la renta (25%)		2,478	5,433	7,868	11,009	13,907
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-
Utilidad Neta		7,435	16,298	23,604	33,026	41,720
+Depreciación		5,520	5,767	6,025	3,947	4,124
+ Amortización		3,255	-	-	-	-
Utilidad después de Impuestos		16,210	22,065	29,629	36,974	45,844
- Inversiones	- 35,802	-	-	- 4,071	-	-
- Inversión Capital de Trabajo	- 61,456	-	-	-	-	-
+ Préstamo						
Total Inversión Neta Propia	- 97,258	-	-	- 4,071	-	-
- Amortización Deuda						
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	125,263
Flujo de Caja Neto	- 97,258	16,210	22,065	25,558	36,974	171,107
VAN	56,537					
TIR	29.61%					
E(Rtn) - Tasa de descuento capital propio	15.00%					

Elaborado por: Autor

4.5.3 Balance General o Situación Económica

Tomando como referencia la inversión inicial calculada, se presenta el Balance General que expresa como empezará la empresa:

Cuadro No. 92-Balance General

Balance General			
Año 0			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Equivalentes	\$ 64,711	Préstamos	\$ 38,903
Inventarios			
ACTIVOS FIJOS			
Equipos de Computación	\$ 6,850	TOTAL PASIVOS	\$ 38,903
Depreciación		Capital Social	\$ 58,355
Muebles y Enseres	\$ 4,300	Utilidades / pérdida retenidas	
Depreciación		Dividendos	
Equipos de operación	\$ 21,396	Política de Reinversión	
Depreciación		TOTAL PATRIMONIO	\$ 58,355
(-) Depreciación acumulada			
TOTAL ACTIVOS	\$ 97,258	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 97,258

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO V

5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

5.1 Importancia

Las diferentes proyecciones realizadas deben someterse a una evaluación que determine si la propuesta es rentable, flexible y atractiva. Por esta razón, es imprescindible que sea sometida a una evaluación económica financiera mediante diversas técnicas que se detallan a continuación:

5.1.1 Evaluación Económica

Para iniciar con la evaluación, en primera instancia debe obtenerse la tasa de descuento tanto para el capital financiado como para el propio, la cual se obtiene en base al riesgo interno y externo existente.

Diremos que una tasa de interés o de descuento en un flujo de caja a precios corrientes, debe contener en su estructura la tasa de inflación, ya que los valores de sus ingresos y costos también se ven afectados por el incremento correspondiente a la tasa de inflación esperada.
(Canelos, 2010)

Tasa de descuento-capital financiado (Wacc)

Cuadro No.93. Cálculo de la tasa de descuento

$WACC = kE * E/V + kD * (1 - tax) * D/V$	
<p>kE = costo del capital propio, obtenido por el CAPM. kD = costo de la deuda, obtenido del mercado o usando el CAPM $(1 - tax)$ = ahorro impositivo por uso de la deuda E/V = relación objetivo de capital propio a total de financiamiento D/V = relación objetivo de deuda a total de financiamiento</p>	
PARAMETROS	
$WACC = kE * E/V + kD * (1 - tax) * D/V$	
kE	15.00%
kD	10.62%
$(1 - tax)$	0.75
E/V	48.00%
D/V	52.00%
WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	11.34%

Elaborado por: Autor

Con la tasa de 11.34% se determinará la rentabilidad del negocio. Su cálculo parte del Valor Actual Neto VAN, trasladando los valores del flujo de caja a valor presente.

Tasa de descuento-capital propio (Capm)

Cuadro No.94. Cálculo de la tasa de descuento Capm

Capital Asset Pricing Model CAPM	
Modelo de Valoración de Activos de Capital	
$E(Rtn) = E(Rtn)_{sin\ riesgo} + B (E(Rtn)_{mkt} - E(Rtn)_{sin\ riesgo})$	
<p>$E(Rtn) =$ Retorno Esperado</p> <p>$E(Rtn)_{sin\ riesgo}$ = rentabilidad que espera obtener el inversor de un activo sin riesgo $E(Rtn)_{mkt}$ = rentabilidad que el inversor espera obtener si invierte en una cartera de inversiones que refleja la del mercado</p> <p>B = coeficiente que mide la relación entre el riesgo del activo y el riesgo del mercado. (desviación estándar de la rentabilidad del mercado)</p>	
PARAMETROS	
CAPM	
$E(Rtn)_{sin\ riesgo}$	2.93%
$E(Rtn)_{mkt}$	15.00%
$B =$	1.00
$E(Rtn)$ - Tasa de descuento capital propio	15.00%

Betas mayores a 1 simbolizan que el activo tiene un riesgo mayor al promedio de todo el mercado; betas debajo de 1 indican un riesgo menor. Por lo tanto Beta es igual a 1 ya que se considera que existe un riesgo medio.

Con la tasa de 15% se determinará la rentabilidad del negocio. Su cálculo parte del Valor Actual Neto VAN, trasladando los valores del flujo de caja a valor presente.

5.1.1.1 Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN – VPN)

Se define operacionalmente como el resultado de la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados a una determinada tasa de descuento menos la inversión inicial. (Canelos, 2010)

Para el cálculo del VAN se utilizó la siguiente ecuación:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^n} - I_0$$

$$VAN = \sum VA - INVERSIÓN INICIAL$$

Donde,

Y_t = Flujo de ingresos del proyecto

E_t = Flujo de los egresos.

N = Es el número de períodos considerado.

El valor $Y_t - E_t$ = Indica los flujos de caja estimados de cada período.

i = Tasa de descuento

I_0 = Inversión del proyecto

Los resultados obtenidos de la aplicación de la ecuación en los saldos del flujo de caja son:

Cuadro No. 95-VAN con financiamiento

VAN			
Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	- 46,683.66		
1	- 1,864.00	- 1,674.00	- 1,674.00
2	3,379.76	2,726.28	1,052.28
3	6,193.41	4,486.99	5,539.27
4	36,973.59	24,057.95	29,597.22
5	171,107.01	99,994.62	129,591.84
VAN=	82,908.17		

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 96-Análisis de sensibilidad VAN con financiamiento

TASA DE DESCUENTO									
1.34%	3.34%	7.34%	11.34%	15.34%	19.34%	23.34%	27.34%	31.34%	35.34%
155,848	137,881	107,437	82,908	62,984	46,680	33,242	22,096	12,792	4,982

Elaborado por: Autor

Tomando en cuenta que la inversión se debe aceptar si el Van es igual a cero, se puede concluir que el proyecto con financiamiento tiene una alta rentabilidad y podría aceptar una tasa de descuento más alta.

Cuadro No. 90-VAN sin financiamiento

VAN CON FINANCIAMIENTO			
Período	Flujo	VA	V acumulado
0	- 97,257.63		
1	16,209.93	14,095.59	14,095.59
2	22,064.88	16,684.22	30,779.81
3	25,557.52	16,804.48	47,584.29
4	36,973.59	21,139.77	68,724.06
5	171,107.01	85,070.43	153,794.49
VAN=	56,537		

Cuadro No. 97-Análisis de sensibilidad VAN sin financiamiento

TASA DE DESCUENTO									
5.00%	7.00%	11.00%	15.00%	19.00%	23.00%	27.00%	31.00%	35.00%	39.00%
124,757	108,231	79,841	56,537	37,252	21,171	7,666	3,751	13,465	21,779

Elaborado por: Autor

Conforme a los resultados obtenidos en los dos escenarios del análisis del VAN se puede concluir que el negocio es rentable, en la medida que los flujos traídos a valor presente son igual o mayor a 0, lo que determina que es recuperable existiendo ganancia en el excedente.

De esta manera, se confirma que la propuesta es factible y necesaria de ser aplicada en la medida que esta permite cubrir la inversión y generar rendimientos que fomentan el crecimiento del negocio en el mercado.

5.1.1.2 Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR)

Las variables que intervienen en el cálculo de la TIR son las mismas del VAN, por lo que no hay necesidad de aclarar su significado. Este criterio es equivalente a hacer al $VAN=0$ y determinar la tasa que permite el flujo actualizado ser cero. Por lo tanto, su cálculo es de prueba y error, es un proceso iterativo, hasta encontrar la tasas que permita hacer el $VAN=0$.

(Canelos, 2010)

Una vez determinada la rentabilidad del negocio, se debe verificar su flexibilidad. Es decir, establecer si la propuesta puede superar cambios en el mercado. En este caso, determinada el TIR se debe realizar un estudio de sensibilidad en la cual se compare los resultados con la tasa de descuento, verificando la capacidad del proyecto de mantener la rentabilidad.

Los cálculos se desarrollaron en base de la siguiente ecuación.

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

A continuación los resultados:

Cuadro No. 98- Análisis de sensibilidad TIR con financiamiento.

TIR		38.30%	WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	11.34%	Con Financiamiento
SENSIBILIDAD				COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION
INGRESOS	COSTOS		INGRESOS		
3.0%	10.0%		53.13%	37.45%	-2.16%
2.0%	9.0%		48.15%	37.71%	1.78%
1.0%	8.0%		43.20%	37.98%	5.79%
0.0%	7.0%		38.30%	38.25%	9.86%
-1.0%	6.0%		33.44%	38.53%	13.99%
-2.0%	5.0%		28.61%	38.80%	18.20%
-3.0%	4.0%		23.82%	39.08%	22.47%
-4.0%	3.0%		19.07%	39.37%	26.81%
-5.0%	2.0%		14.35%	39.66%	31.22%
-6.0%	1.0%		9.65%	39.95%	35.70%

Elaborado por: Autor

Los resultados señalan que el TIR es mayor a la tasa de descuento. Las últimas 3 columnas de la tabla sirven como referencia del aumento o disminución en ingresos o costos, gracias a esto se puede observar que el negocio podrá soportar la caída de ingresos en un 5%, o a su vez el incremento de costos de hasta un 6%

Cuadro No. 99- Análisis de sensibilidad TIR sin financiamiento

TIR		CAPM (tasa de descuento del Capital Propio)		Sin financiamiento
29.61%		15.00%		
SENSIBILIDAD		INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION
INGRESOS	COSTOS			
3.0%	10.0%	39.45%	27.67%	0.15%
2.0%	9.0%	36.21%	27.98%	3.36%
1.0%	8.0%	32.93%	28.29%	6.53%
0.0%	7.0%	29.61%	28.61%	9.68%
-1.0%	6.0%	26.26%	28.93%	12.79%
-2.0%	5.0%	22.86%	29.26%	15.88%
-3.0%	4.0%	19.41%	29.59%	18.94%
-4.0%	3.0%	15.92%	29.92%	21.97%
-5.0%	2.0%	12.36%	30.26%	24.99%
-6.0%	1.0%	8.74%	30.60%	27.98%

Elaborado por: Autor

De igual manera los resultados señalan que el TIR sin financiamiento es mayor a la tasa de descuento, donde se observa que el negocio podrá soportar la caída de ingresos en un 4%, o a su vez el incremento de costos de hasta un 5%.

5.1.1.3 Relación Beneficio/Costo (B/C)

Se define como la relación entre el valor actual neto de los beneficios (VAN benef) y el van de los costos. El cálculo de este indicador se realiza actualizando el flujo de beneficios, por un lado, y el de los costos, por otro, y dividiendo estos dos valores (VAN beneficios/VAN costos) (Canelos, 2010)

Para determinar la relación del Beneficio y Costo, se procede a aplicar el Valor presente a los ingresos y costos para posteriormente relacionar sus resultados. A continuación los resultados:

Cuadro No. 100- Costo Beneficio con financiamiento

RELACION COSTO BENEFICIO CON FINANCIAMIENTO		
	VAN BENEFICIOS	VAN COSTOS
AÑO 1	252,234	233,878
AÑO 2	276,763	223,250
AÑO 3	375,417	271,981
AÑO 4	403,322	262,433
AÑO 5	434,057	253,662
TOTAL	1,741,793	1,245,205
RELACION B/C	1.4	

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 101- Costo Beneficio sin financiamiento

RELACION COSTO BENEFICIO SIN FINANCIAMIENTO		
	VAN BENEFICIOS	VAN COSTOS
AÑO 1	244,211	241,411
AÑO 2	232,964	219,274
AÑO 3	275,149	234,691
AÑO 4	262,478	212,515
AÑO 5	250,390	192,460
TOTAL	1,265,192	1,100,350
RELACION B/C	1.1	

Elaborado por: Autor

Los resultados confirman que la empresa obtiene beneficios con la comercialización de los tipos de botas presentados. En este caso la razón 1,4 (con financiamiento) y 1,1 (sin financiamiento) confirma la rentabilidad observada en el VAN concluyendo que debe ejecutarse el plan de negocios con cualquiera de los dos escenarios.

5.1.1.4 Período del Retorno del Capital

Se considera apropiado utilizar el método del período de recuperación descontado, ya que respeta el concepto del dinero en el tiempo, lo cual hace más acertada la lectura bajo esta metodología; que, por lo demás, solo da un resultado de velocidad de recuperación de la inversión y ningún otro elemento más que pueda considerarse importante para tomar una decisión. Es decir, se deberá considerar este indicador como un dato adicional de relativa importancia en el contexto global de la evaluación del negocio. (Canelos, 2010)

El interés de los accionistas se basa en la recuperación de la inversión, proceso que se obtiene con el VAN mediante la acumulación de los flujos traídos a valor presente. Los resultados son:

Cuadro No. 102- Recuperación con financiamiento

		1	2	3	4	5
Flujo de Caja Neto	-46,684	-1,864	3,380	6,193	36,974	171,107
Flujo de Caja Descontado		-1,674	2,726	4,487	24,058	99,995
Flujo de Caja Acumulado		-1,674	1,052	5,539	29,597	129,591
Período de Recuperación Descontado		-	-	-	-	5
VAN	82,908					
TIR	38.30%					
TASA DE DESCUENTO	11.30%					

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 103- Recuperación sin financiamiento

		1	2	3	4	5
Flujo de Caja Neto	-97,258	16,210	22,065	25,558	36,974	171,107
Flujo de Caja Descontado		14,096	16,684	16,804	21,140	85,070
Flujo de Caja Acumulado		14,096	30,780	47,584	68,724	153,794
Período de Recuperación Descontado	0	0	0	0	0	5
VAN	56,537					
TIR	29.61%					
TASA DE DESCUENTO	15.00%					

Elaborado por: Autor

Los resultados indican que la recuperación de la inversión tiene lugar a principios del quinto año en ambas propuestas, siendo un tiempo considerado adecuado en la medida que a la fecha la empresa estará posicionada, lo que permitirá generar rendimientos y altos niveles de competitividad.

Todos los estudios económicos-financieros muestran que el negocio es rentable (VAN positivo), flexible (Sensibilidad TIR-TD) y atractivo (Recuperación 3er y 4to año) por lo que se considera debe desarrollarse.

5.2 Evaluación Social

Si bien el negocio genera rendimientos económicos a los socios, la apertura del negocio da lugar a múltiples beneficios, los cuales se han integrado en relación a los siguientes factores:

- **Generación de empleo:** Las actividades de producción y comercialización de las botas, genera 15 fuentes de trabajo que estimulan el aparato productivo nacional y contribuyen al crecimiento de la sociedad. En este caso, el proyecto demanda de mano de obra y profesionales calificados en diferentes áreas, siendo esto un aporte para que se alcancen mejores condiciones de vida, siendo esto relacionado con el Buen Vivir.
- **Competitividad del mercado:** La producción y comercialización de botas eleva la competitividad interna, lo que permite a los clientes optar por mayor diversidad de productos, satisfaciendo sus necesidades.

- **Matriz Productiva:** La apertura del negocio incentivará el cambio de matriz productiva, incrementando los niveles de comercio nacional e internacional, siendo esto necesario para sostener la economía nacional.
- **Mejoramiento de las condiciones humanas:** La apertura del negocio incrementa las posibilidades de atender las necesidades de la población, permitiéndoles disponer de productos de calidad, altamente competitivos.
- **Servicio:** El atender a instituciones públicas como las personas naturales, representa una contribución para que estas puedan desenvolverse de mejor manera, siendo un aspecto que impulsa el crecimiento del país.

Los elementos expuestos permiten concluir que se generará un impacto social, en la medida que todo impulso a la economía genera fuentes de empleo que mejoran las condiciones de vida de los habitantes. Además, disponer de una oferta de botas da lugar a la satisfacción de las necesidades de los clientes, aspecto que permitirá fortalecer la industria nacional con alta proyección para alcanzar mercados internacionales.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La industria del calzado se encuentra respaldada por el gobierno nacional mediante barreras arancelarias, la cuales pretenden fomentar el consumo nacional antes del importado. Adicional se encuentra dentro de las políticas orientadas hacia el cambio de la matriz productiva.
- Existe apoyo financiero por parte de la Corporación Financiera Nacional CFN, brindando créditos con tasas preferenciales para la producción de calzado.
- El comportamiento de la inflación es relevante en la industria debido a que determina la capacidad de producción y demanda existente en un determinado período. En este caso, si la inflación crece, encarece la producción y reduce la demanda, siendo este un factor que debe permanentemente someterse a un análisis por parte de los involucrados en la industria.
- La educación dentro del país ha tenido un crecimiento progresivo dentro de los últimos años, esto demuestra que existe más oferta de profesionales en las diferentes áreas, lo cual ayudará a mejorar la calidad y competitividad de la empresa.
- La falta de un verdadero desarrollo tecnológico en el país genera profundas afecciones a la industria en general, pudiendo esta verse minimizada en cuanto a su competitividad principalmente con multinacionales que aprovechan este recurso para elevar sus economías de escala y su competitividad.
- Dentro del estudio de mercado realizado al segmento de mujeres, es importante señalar que el cuero es el material preferido al momento de comprar un par de botas, acuden a locales específicos para hacer sus compras, y los medios que utilizan para informarse sobre productos o tendencias de moda es el internet.

- Dentro del estudio de mercado realizado al segmento de policías, militares y ecuestres, se puede observar que prefieren realizar sus compras en puntos de fábrica. Lo más importante para este segmento es la calidad y comodidad. Adicional los ecuestres tienen mayor poder adquisitivo frente a los militares y policías.
- La empresa no requiere de gran inversión en activos fijos ya que la mayoría de los procesos se deben realizar en base a la mano de obra. Este es un producto hecho a la medida y tiene alto grado de complejidad en su elaboración.
- El estudio de mercado demostró que existe una gran demanda de botas insatisfecha.
- El segmento de los ecuestres manifestaron que lo más importante en un par de botas es el diseño de la misma, la cual debe ser elegante y sobre todo muy entallada a la pierna, adicional el cuero debe ser resistente, durable y cómodo. Al momento de decidir la compra de unas botas de equitación, lo primero que busca un cliente es el tiempo y servicio de entrega a domicilio.
- Para el segmento de las mujeres la comodidad y el diseño es primordial en una buena bota de vestir, así como también el contar con modelos originales y personalizados. Su preferencia de compra es en el centro comercial.
- Los militares y policías sugirieron que la comodidad y la calidad del cuero es lo que prefieren en un par de botas, ya que las utilizan durante todo el día, casi todos los días de la semana. Asimismo buscan crédito y servicio a domicilio.
- La inversión total deberá ser de 97,257.63 dólares, con un tiempo de recuperación de 5 años.
- Gracias al análisis del VAN, TIR y Costo/Beneficio se puede concluir que con o sin financiamiento el proyecto es viable, sin embargo existen mejores utilidades si se lo hace con el 52% de financiamiento.

6.2 Recomendaciones

- El factor crítico de éxito de la empresa radica en ofertar productos con la mejor materia prima, inmejorable tiempo de entrega y excelente atención al cliente. Todos y cada uno de los colaboradores dentro de la empresa deberán tener esto presente, solo así la empresa podrá ser reconocida por su excelencia en la fabricación de botas de cuero hechas a la medida.
- Es fundamental tener amplia experiencia en el ámbito de reconocer la calidad de los cueros, sobre todo al momento de comprarlos. Esta es la base que garantizará una bota con acabado perfecto y a su vez luzca muy hermosa.
- Se debería analizar la viabilidad para importar cueros desde Italia, los cuales son reconocidos mundialmente por su calidad y belleza.
- Se deberá llevar un estricto control de calidad en cada uno de los procesos de fabricación de las botas, ya que como son hechas a la medida y al detalle su fabricación no se la puede hacer en cadena, lo cual dificulta los procesos de estandarización y por ende su calidad. Una vez terminado cada par de botas, se deberá revisar sus broches, cierres, cordones, elásticos, plantas, etc, si alguna de las partes muestra un desperfecto se deberá realizar una nueva bota.
- Después de establecer la empresa y la marca a nivel nacional, sería interesante desarrollar un estudio de mercado en países como Estados Unidos y Canadá, donde un par de botas se vende aproximadamente en 800 dólares.
- Tomar en cuenta que las medidas tienen alto riesgo de fallar y por ende, las botas no calzar en los pies de los clientes. Para eliminar estos riesgos se deberá realizar una intensa capacitación por parte de los obreros y vendedores, donde se definan parámetros de medidas. Adicional se debe fabricar zapatos modelos, donde los clientes puedan probarse el número de horma que les resulte más cómoda.

- Innovación, es la palabra clave para este negocio. Siempre se deberá innovar en el producto o en el servicio. Podemos ver como empresas Italianas están usando elásticos en sus botas, esto permite un mayor rango de error en la toma de medidas.
- Teniendo en cuenta que este tipo de botas siempre estarán expuestas a condiciones difíciles como el agua, sol, arena, se debe utilizar materiales de primera calidad para todas sus partes, esto garantizará la satisfacción del cliente y además proporcionará buenas referencias hacia futuros clientes de la empresa.

Bibliografía

- Amat, O. (2011). *Estadística Aplicada*. Madrid-España: Diaz de Saltos.
- Banco Central del Ecuador, E. (2015). *Indicadores económicos*. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de www.bce.gob.ec
- booksgoogle. (2015). Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=vjYMAQAAMAAJ&pg=PA409&lpg=PA409&dq=Equitaci%C3%B3n:+Arte+de+montar+y+manejar+bien+el+caballo.&source=bl&ots=eUU1RlbY2I&sig=15ncFymSqn2yDNiKHiaCUO1r3fY&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Equitaci%C3%B3n%3A%20Arte%20de%20
- buscon. (2015). Obtenido de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=A92QoW6IQDXX2reye869>
- buscon. (2015). *Dirección Estratégica*. Obtenido de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=6hK9yBqqSDXX2sT5NekM|SCICe4UCbDXX26Xq6tCH|LTTQzhgK6DXX2L7gPXnO>
- CALTU, C. d. (2015). *Producción de calzaos*. Obtenido de <http://www.caltuecuador.com/>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y evaluación de un plan de negocio*. Quito: Fenix comunicaciones.
- Censo Económico, E. (2010). *Datos estadísticos*. Quito-Ecuador.
- Clasicos, a. (2014). Obtenido de <http://www.sillasdemontar.eu/es/>
- Diario La Hora, E. (2013). *Industria del calzado*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101517118/-1/Industria_del_calzado_genera_100.000_empleos_em_el_Ecuador.html.Uj4Y8qJBmLI
- ECUABOTAS. (2015). Obtenido de <https://www.facebook.com/Ecuabota>
- Huggs, A. (2009). *Econometría*. Madrid-España: Diaz de Saltos.
- INEC, 2. (2015). *Tasa Neta de matrícula en educación superior*. Quito-Ecuador.
- INEC, E. (2011). *Encuesta de TICS*. Quito-Ecuador.
- INEC, E. (2013). *Estadísticas de TICS*. Quito-Ecuador.
- lema. (2015). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=4L8ytytPdDXX2zKB9jK7>

Ley de Compañías, E. (2008). *Ley de Compañías*. Quito-Ecuador: Corporación de estudios y publicaciones.

Ley de propiedad intelectual, E. (2010). *Ley de propiedad intelectual*. Quito-Ecuador: Corporación de estudios y publicaciones.

MUNDIAL, L. (2015). Obtenido de <http://www.lamundialboots.com>

Observación Mercado, E. (2014). *Observación*. Quito-Ecuador.

Palermo, U. d. (2006). Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=5289&id_libro=13

Proecuador, E. (2015). *Balanza Comercial*. Quito-Ecuador.

Radrigan, M. (2005). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_emp%C3%ADrico-anal%C3%ADtico

Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw Hill.

thefreedictionary. (2015). Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/modelar>

thefreedictionary. (2015). Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/ribete>

Valle, Y. d. (2010). Obtenido de <http://yeguvadavalle.es/>

Wikipedia. (2015). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Federico_Caprilli

ZAPYTAL, B. (2015). Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Zapytal/148092261974081>

ANEXOS

ANEXO 1 – Encuesta Policías, militares y ecuestres.

El objetivo principal del presente estudio de mercado es determinar las preferencias de los clientes al momento de comprar botas de cuero.

Pregunta .1- ¿Cómo se identifica usted?

- a) Policía b) Militar c) Ecuestre

Pregunta 2.- Especifique su género

- a) Masculino b) femenino

Pregunta 3.- Especifique su edad

- a) Menos de 15 años b) Entre 16 y 30 años c) Entre 31 y 45 años
d) Entre 46 y 60 años e) Más de 61 años

Pregunta 4.- ¿Dentro de que rango se encuentran sus ingresos mensuales en dólares?

- a) Menos de 999 b) Entre 1000-1500 c) Entre 1501-2000
d) Entre 2001-2500 e) Entre 2501-3000 f) Más de 3001

Pregunta 5.- ¿Usa o usaría botas de cuero, hechas a mano y a la medida?

- a) Si b) No

Pregunta 6.- ¿Cuál sería un rango aceptable de precio en dólares, por un par de botas de cuero, hechas a la medida?

- a) Menos de 150 b) Entre 151-165 c) Entre 166-180
d) Entre 181-195 e) Entre 196-210 f) Más de 211

Pregunta 7.- ¿Qué tipo de bota utiliza usted?

- a) Bota de tubo b) Bota de cierre c) Bota de tubo y de cierre

Pregunta 8.- ¿Cuál es la frecuencia promedio de compra de botas al año?

- a) Entre 1 y 2 veces b) Entre 3 y 4 veces c) más de 4 veces

Pregunta 9.- ¿Para qué actividad utiliza usted botas?

- a) Trabajo b) Desfiles c) Deporte d) Otros

Pregunta 10.- ¿Qué lugares considera usted para la compra de botas?

- a) Centros Comerciales b) Locales Específicos
c) Puntos de Fábrica d) Otros

ANEXO 2—Encuesta mujeres

El objetivo principal del presente estudio de mercado es determinar las preferencias de los clientes al momento de comprar botas de cuero.

Pregunta .1- ¿Para el buen vestir, señale de los siguientes tipos de calzados cual es de su mayor interés?

- b) Botas b) Deportivos c) Tacos d)Tacones
c) e)tacones e)Otros

Pregunta 2.- De los productos seleccionados, indique su preferencia de compra

- b) Nacionales b)Importado c) Es indiferente

Pregunta 3.- ¿Qué aspecto determinan su decisión de compra con relación al calzado?

- a) Diseño b) Comodidad c) Calidad d) Color e) Materiales f)
Otros

Pregunta 4.- ¿Qué lugar considera usted para la compra de calzado

- a) Centros comerciales b) Locales específicos c) Puntos de fábrica
d) Otros

Pregunta 5.- ¿Cuál es la frecuencia promedio de compra de botas al año?

- a) Entre 1 y 2 veces b) Entre 3 y 4 veces c) más de 4 veces

Pregunta 6.- ¿Cuál es el rango de precios promedio de calzado que usted consume?

- a) Menos de 30 b) Entre 31-60 c) Entre 61-90
d) Entre 91-120 e) Más de 121

Pregunta 7.- Qué material de calzado considera para decidir su compra?

- a) Cuero b) Cuerina c) Tela d) Caucho e) Otros




Pregunta 8.- ¿Qué medio utiliza usted para informarse sobre productos o tendencias de moda que son de su interés?

- a) Internet b) Radio c) Televisión d) Prensa
e) Revistas f) Otros

Pregunta 9.- Indique sugerencias que le permitan adquirir botas de cuero elaboradas en Ecuador

- a) Pedidos personalizados b) Variedad de modelos c) Alta calidad
d) Facilidad de pago e) Otros

ANEXO 3 – Orden de trabajo

PIE DERECHO			ORDEN DE TRABAJO	
PRECIO			NO. ORDEN:	
ABONO				
SALDO		FECHA DE INICIO:		
		FECHA DE ENTREGA:		
		NOMBRE:		
		EDAD:		
		TELEFONO:		
		DIRECCIÓN:		
		CORREO ELECTRONICO:		
		MODELO DE BOTA:		
		TIPO DE CUERO:		
		MEDIDAS		
		D:		
		E:		
		ENT:		
		T:		
		P:		
		B:		
		A:		
		OBSERVACIONES:		
		PUNTA		
		FAJA:	SI NO	
		VICHUCA:	PEGADA ROMBO	
		MONOGRAMA:	SI NO COSTURA	
FIRMA DEL CLIENTE		CORDONES:	SI NO	
		PARCHE:	SI NO	

ANEXO 4-- Modelo de minuta

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase Insertar una de constitución de compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las cláusulas siguientes:

PRIMERA.- COMPARECIENTES Y DECLARACIÓN DE VOLUNTAD. - Intervienen en la celebración de este contrato, los señores: FERNANDOXAVIER ESPINDOLA LLERENA. MARIA BELEN LOPEZ JARRIN; los comparecientes manifiestan ser ecuatorianos, mayores de edad, soltero el primero, casada la segunda, domiciliados en esta ciudad; y, declaran su voluntad de constituir, como en efecto constituyen, la compañía de responsabilidad limitada «HIPICO CUMBAYÁ CÍA. LTDA.' la misma que se registrá por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, sus reglamentos y los siguientes estatutos.

SEGUNDA.- ESTATUTOS DE. “HIPICO CUMBAY”A CÍA. LTDA.

CAPÍTULO PRIMERO

DENOMINACIÓN. NACIONALIDAD, DOMICILIO,

FINALIDADES Y PLAZO DE DURACIÓN

ARTICULO UNO.- Constituyese en la ciudad de Quito, con domicilio en el mismo lugar, provincia de pichincha. República del Ecuador, de nacionalidad ecuatoriana, la compañía de responsabilidad limitada « CAPRILLI CÍA. LTDA.

ARTICULO DOS.- La compañía tiene por objeto y finalidad, la producción y comercialización de botas y cualquier otra actividad afín con la expresada.. La compañía podrá por sí o por otra persona natural o jurídica intervenir en la venta y exportación de los productos que elabore , si ello es conveniente a sus Intereses; y tiene facultades para abrir dentro o fuera del país, agencias o sucursales, y para celebrar contratos con otras empresas que persigan finalidades similares sean nacionales o extranjeras.

ARTICULO TRES.- La compañía podrá solicitar préstamos internos o externos para el mejor cumplimiento de su finalidad.

ARTICULO CUATRO.- El plazo de duración del contrato social de la compañía es de treinta años, a contarse de la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía; puede prorrogarse por resolución de la junta general de socios, la que será convocada expresamente para deliberar sobre el particular. La compañía podrá disolverse antes, si así lo resolviere la Junta general de socios en la forma prevista en estos estatutos y en la Ley de Compañías.

CAPÍTULO SEGUNDO

DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS PARTICIPACIONES Y DE

LA RESERVA LEGAL

ARTICULO CINCO.- El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólares cada una, que estarán representadas por el certificado de aportación correspondiente de conformidad con la ley y estos estatutos, certificado que será firmado por el presidente y gerente de la compañía. El capital está íntegramente suscrito y pagado en numerarlo en la forma y proporción que se especifica en las declaraciones.

ARTICULO SEIS.- La compañía puede aumentar el capital social, por resolución de la Junta general de socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del capital social, en la forma prevista en la Ley y, en tal caso los socios tendrán derecho preferente para suscribir el aumento en proporción a sus aportes sociales, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios.

ARTICULO SIETE.- El aumento de capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo efectuará: en numerario, en especie, por compensación de créditos, por capitalización de reservas y/o proveniente de la revalorización pertinente y por los demás medios previstos en la ley.

ARTICULO OCHO.- La compañía entregará a cada socio el certificado de aportaciones que te corresponde; dicho certificado de aportación se extenderá en libre tiñes acompañados de talonarios y en los mismos se hará constar la denominación de la compañía, el capital suscrito y el capital pagado, número y valor del certificado, nombres y apellidos del socio propietario, domicilio de la compañía, fecha de la escritura de constitución, notaría en la que se otorgó, fecha y número de inscripción en el Registro Mercantil, fecha y lugar de expedición, la constancia de no ser negociable, la firma y rúbrica del presidente y gerente de la compañía. Los certificados serán registrados e inscritos en el libro de socios y participaciones; y para constancia de su recepción se suscribirán los talonarios.

ARTICULO NUEVE.- Todas las participaciones son de Igual calidad, los socios fundadores no se reservan beneficio especial alguno.

ARTICULO DIEZ.- Las participaciones de esta compañía podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello: el consentimiento unánime del capital social, que la cesión se celebre por escritura pública y que se observe las pertinentes disposiciones de la ley. Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a prorrata de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios. En caso de cesión de participaciones, se anulará el certificado original y se extenderá uno nuevo. La compañía formará forzosamente un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, segregando anualmente el cinco por ciento de las utilidades liquidas y realizadas.

ARTICULO ONCE.- En las Juntas generales para efectos de votación cada participación dará al socio el derecho a un voto.

CAPÍTULO TERCERO

DE LOS SOCIOS. DE SUS DEBERES, ATRIBUCIONES Y

RESPONSABILIDADES

ARTICULO DOCE.- Son obligaciones de los socios:

Las que señala la Ley de Compañías:

Cumplir con las funciones, actividades y deberes que les asigne la Junta general de socios, el presidente y el gerente;

Cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuviere en la compañía cuando y en la forma que decida la Junta general de socios; y,

Las demás que señalen estos estatutos.

ARTICULO TRECE.- Los socios de la compañía tienen los siguientes derechos y atribuciones:

Intervenir con voz y voto en las sesiones de Junta general de socios, personalmente o mediante mandato a otro socio o extraño, con poder notarial o carta poder. Se requiere de carta poder para cada sesión y, el poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el socio tendrá derecho a un voto;

Elegir y ser elegido para los órganos de administración;

A percibir las utilidades y beneficios a prorrata de las participaciones, lo mismo respecto del acervo social de producirse la liquidación de la compañía:

Los demás previstos en la ley y en estos estatutos.

ARTICULO CATORCE.- La responsabilidad de los socios de la compañía, por las obligaciones sociales, se limita únicamente al monto de sus aportaciones Individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley.

CAPÍTULO CUARTO

DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

ARTICULO QUINCE.- El gobierno y la administración de la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos: La Junta general de socios, el presidente y el gerente.

ARTICULO DIECISEIS.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La junta general de socios es el órgano supremo de la compañía y está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

ARTICULO DIECISIETE.- Las sesiones de junta general de socios son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio principal de la compañía para su validez. Podrá la compañía celebrar sesiones de Junta general de socios en la modalidad de junta universal, esto es, que la junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital, y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad acepten por unanimidad la celebración de la junta y los asuntos a tratarse, entendiéndose así, legalmente convocada y válidamente constituida.

ARTICULO DIECIOCHO.- Las Juntas generales se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias en cualquier tiempo que fueren convocadas. En las sesiones de Junta general, tanto ordinarias como extraordinarias, se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria, en caso contrario las resoluciones serán nulas.

ARTICULO DIECINUEVE.- Las juntas ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el presidente de la compañía, por escrito y personalmente a cada uno de los socios, con ocho días de anticipación por lo menos al señalado para la sesión de Junta general. La convocatoria indicará el lugar, local, fecha, el orden del día y objeto de la sesión.

ARTICULO VEINTE.- El quórum para las sesiones de Junta general de socios, en la primera convocatoria será de más de la mitad del capital social y. en la segunda se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se Indicará en la convocatoria. La sesión no podrá instalarse, ni continuar válidamente sin el quórum establecido.

ARTICULO VEINTIUNO.- Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señalan estos estatutos y la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTICULO VEINTIDÓS.- Las resoluciones de la Junta general de socios tomadas con arreglo a la ley y a estos estatutos y sus reglamentos, obligarán a todos los socios, hayan o no concurrido a la sesión, hayan o no contribuido con su voto y estuvieren o no de acuerdo con dichas resoluciones.

ARTICULO VEINTITRÉS.- Las sesiones de junta general de socios, serán presididas por el presidente de la compañía y. a su falta, por la persona designada en cada caso, de entre los socios: actuará de secretario el gerente o el socio que en su falta la Junta elija en cada caso.

ARTICULO VEINTICUATRO.- Las actas de las sesiones de junta general de socios se llevarán a máquina, en hojas debidamente foliadas y escritas en el anverso y reverso, las que llevarán la firma del presidente y secretario. De cada sesión de junta se formará un expediente que contendrá la copia del acta, los documentos que Justifiquen que la convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los documentos que hubieren sido conocidos por la Junta.

ARTICULO VEINTICINCO.- Son atribuciones privativas de la junta general de socios:

Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración: y, en general resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y a estos estatutos:

Nombrar al presidente y al gerente de la compañía, señalándoles su remuneración y, removerlos por causas Justificadas o a la culminación del periodo para el cual fueron elegidos;

Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarlos e Informes que presenten los administradores;

Resolver sobre la forma de reparto de utilidades;

Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales o extraordinarios:

Acordar la exclusión de socios de acuerdo con las causas establecidas en la ley:

Resolver cualquier asunto que no sea competencia privativa del presidente o del gerente y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la compañía;

Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del estatuto:

Acordar la venta o gravamen de los bienes Inmuebles de la compañía;

Aprobar los reglamentos de la compañía:

Aprobar el presupuesto de la compañía;

Resolver la creación o supresión de sucursales, agencias, representaciones, establecimientos y oficinas de la compañía:

Las demás que señalen la Ley de Compañías y estos estatutos.

ARTICULO VEINTISÉIS.- Las resoluciones de la Junta general de socios son obligatorias desde el momento en que son tomadas válidamente.

ARTICULO VEINTISIETE.- DEL PRESIDENTE.- El presidente será nombrado por la junta general de socios y durará dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser indefinidamente reelegido. Puede ser socio o no.

ARTICULO VEINTIOCHO.- Son deberes y atribuciones del presidente de la compañía:

Supervisar la marcha general de la compañía y el desempeño de los servidores de la misma e Informar de estos particulares a la junta general de socios:

Convocar y presidir las sesiones de junta general de socios y suscribir las actas;

Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de sus políticas;

Reemplazar al gerente, por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones, conservando las propias mientras dure su ausencia o hasta que la Junta general de socios designe un reemplazo y se haya inscrito su nombramiento y, aunque no se le hubiere encargado la función por escrito;

Firmar el nombramiento del gerente y conferir certificaciones sobre el mismo;

Las demás que le señalan la Ley de Compañías, estos estatutos, reglamentos de la compañía y la junta general de socios.

ARTICULO VEINTINUEVE.- DEL GERENTE.- El gerente será nombrado por la Junta general de socios y durará dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puede ser socio o no.

ARTICULO TREINTA.- Son deberes y atribuciones del gerente de la compañía:

Representar legalmente a la compañía en forma Judicial y extrajudicial;

Conducir la gestión de los negocios y la marcha administrativa de la compañía;

Dirigir la gestión económica financiera de la compañía;

Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la compañía;

Realizar pagos por conceptos de gastos administrativos;

Realizar Inversiones y adquisiciones hasta por la suma de veinte salarios mínimos vitales, sin necesidad de firma conjunta con el presidente. Las adquisiciones que pasen de veinte salarios mínimos vitales, las hará conjuntamente con el presidente, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías;

Suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo;

Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;

Llevar los libros de actas y expedientes de cada sesión de junta general;

Manejar las cuentas bancarias según sus atribuciones:

Presentar a la Junta general de socios un informe sobre la marcha de la compañía, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la fórmula de distribución de beneficios según la ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico:

Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general de socios;

Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la ley, estos estatutos, los reglamentos de la compañía y las que señale la Junta general de socios.

CAPÍTULO QUINTO

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ARTÍCULO TREINTA Y UNO.- La disolución y liquidación de la compañía se regla por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías, especialmente por lo establecido en la sección once; así como por el Reglamento pertinente y lo previsto en estos estatutos.

ARTÍCULO TREINTA Y DOS.- No se disolverá la compañía por muerte, interdicción o quiebra de uno o más de sus socios.

DECLARACIONES.- El capital con el que se constituye la compañía • CAPRILLI CIA. LTDA. ha sido suscrito y pagado en su totalidad en la siguiente forma: el señor Fernando Espíndola mil participaciones, que dan un total de MIL PARTICIPACIONES DE UN DÓLAR; valor que ha sido depositado en dinero en efectivo en la cuenta «Integración de Capital», en el Banco del Pichincha, Sucursal en Cumbayá, cuyo certificado se agrega a la presente escritura como documento habilitante. Los socios de la compañía por unanimidad nombran al señor Fernando Espíndola para que se encargue de los trámites pertinentes, encaminados a la aprobación de la escritura constitutiva de la compañía, su inscripción en el Registro Mercantil y convocatoria a la primera junta general de socios, en la que se designarán presidente y gerente de la compañía. Hasta aquí la minuta. Usted señor Notario se sírvase agregar las cláusulas de estilo para su validez.*

Atentamente,

(f) El Abogado

