



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Posgrados**

**Plan de negocios para la creación de la empresa Golden Distribution Ltda.**

**Andrés Mauricio Tafur Bravo**  
**Matías Santana, PhD., Director de Tesis**

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

Quito, Noviembre de 2013

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Posgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de negocios para la creación de la empresa Golden Distribution Ltda.**

**Andrés Mauricio Tafur Bravo**

Matías Santana, PhD.  
Director de la Tesis

.....

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

.....

Néstor Jaramillo, Dr.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, PhD.  
Decana del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD.  
Decano del Colegio de Posgrados

.....

Quito, Noviembre de 2013

## **DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído y entendido la política de propiedad intelectual de la Universidad San Francisco de Quito de tal manera que estoy de acuerdo con su contenido y alcance por lo que el presente trabajo de investigación queda sujeto a lo establecido en dicha política.

Autorizo a la Universidad San Francisco de Quito para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: -----

Nombre: Andrés Mauricio Tafur Bravo

C. I.: 1713677563

Fecha: Quito, Noviembre de 2013

## **DEDICATORIA**

A Doris Calle el amor de mi vida y a Estelia Bravo mi abnegada madre.

Al skateboarding mi pasión de hoy mañana y siempre.

## RESUMEN

El skateboarding es un deporte cuya práctica ha venido evolucionando y creciendo en el país de la mano con la construcción de parques financiados por el gobierno y algunos otros privados, por lo que el deporte se ha empezado a popularizar con una atractiva y creciente demanda.

Golden Distribution Ltda. se presenta como la solución para la demanda de los deportistas que practican el skateboarding mediante su línea de tablas de patineta y prendas de vestir con diseño elaborado por patinadores para patinadores.

Al ser un deporte extremo que por sus rasgos se ha convertido en una cultura urbana se tiene previsto llegar a los consumidores y clientes mediante medios publicitarios con óptimos resultados en deportes extremos como son el internet, auspicio de eventos, campeonatos y el auspicio de deportistas. Un factor clave de éxito será la fidelización de marca y la consecuente repetición de compra, además de un continuo crecimiento como resultado de la socialización del deporte en el largo plazo.

Golden Distribution Ltda, se enfocará a captar el 15% del market share que representa un negocio de alrededor de \$720.000 en el primer año de operación.

## **ABSTRACT**

Skateboarding is a sport which practice has evolved and grown in the country with the support of the government and private companies financing the construction of skate parks. Because of this, the sport has become popular with an attractive and growing demand.

Golden Distribution appears as the solution for the skateboarders' demand by its line of skateboarding decks and clothing with design made by skateboarders to skateboarders.

Due to the fact that Skateboarding is an extreme sport which characteristics have relation with an urban culture, Golden Distribution has planned achieved customers and clients through advertising media with optimal results in extreme sports such as internet, event sponsorships, contests, and skateboarder's sponsorships. A key fact of success will be brand loyalty and consequently repetition of purchasing, and also the continuous growth as a result of sport socialization in the long term.

Golden Distribution Ltda. will focus in capturing the 15% of the market share that represents a business of \$720.000 in the first year of operation.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	6
ABSTRACT.....	7
<b>CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....</b>	<b>14</b>
1.1. Tendencias del Macro Entorno .....	14
1.2. Análisis Sectorial .....	16
1.3. Análisis de la Competencia.....	17
<b>CAPÍTULO 2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Insight .....	21
2.2. Diseño de la Investigación de Mercado .....	21
2.3. Realización de la Investigación de Mercado .....	22
2.4. Análisis Cualitativo.....	22
2.5. Análisis Cuantitativo.....	24
2.6. Market Share .....	24
2.7. Resultados de la investigación de mercado .....	25
2.8. Hábitos de consumo .....	26
2.9. Interés de compra en base a muestra de tabla de patineta.....	26
<b>CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>28</b>
3.1. Estrategia Genérica. ....	28
3.2. Posicionamiento Estratégico .....	30
3.3. Recursos y Capacidades Distintivas. ....	31
3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo. ....	32
<b>CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL.....</b>	<b>33</b>
4.1. Precio .....	33

4.2.	Producto .....	35
4.3.	Plaza.....	37
4.4.	Promoción.....	37
4.5.	Publicidad .....	37
4.6.	Copy Strategy o Brief .....	39
4.6.1.	Creativo .....	39
4.6.2.	Grupo Objetivo.....	39
4.6.3.	Promesa Básica.....	39
4.6.4.	Promesa Secundaria.....	40
4.6.5.	Reason Why.....	40
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>41</b>
5.1.	Matriz Proceso – Producto.....	41
5.2.	Ventaja Competitiva .....	42
5.2.1.	Descripción de la Ventaja Competitiva.....	43
5.2.2.	Análisis de la Ventaja Competitiva .....	43
5.3.	Layout de la planta.....	44
5.4.	Administración de Inventarios .....	44
5.4.1.	Política.....	44
5.5.	Descripción y análisis de procesos .....	45
5.5.1.	Proceso para la manufactura de prendas de vestir.....	45
5.5.2.	Proceso para la Compra e Importación de Tablas de Patinetas.....	47
5.5.3.	Descripción de la política de calidad.....	49
5.5.4.	Diagramas de control.....	49
<b>CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>		<b>51</b>
6.1.	Horizonte temporal del proyecto .....	51

6.2.	Pronóstico de ventas para cada periodo en el horizonte temporal del proyecto .....	52
6.3.	Costeo de tablas de patineta y prendas de vestir.....	54
6.4.	Figura legal .....	56
6.5.	Estado de resultados proyectado .....	57
6.6.	Balance general proyectado .....	60
6.7.	Cuenta de Inventarios .....	61
6.8.	Manejo de efectivo.....	61
6.9.	Dividendos .....	61
6.10.	Endeudamiento .....	62
6.11.	Estado de flujo de caja proyectado .....	64
6.12.	Criterios de valoración.....	65
6.13.	Análisis de Sensibilidad.....	66
6.13.1.	Escenario Esperado.....	67
6.13.2.	Escenario Pesimista .....	68
6.13.3.	Escenario Optimista.....	70
6.14.	Determinación del punto de equilibrio del proyecto.....	73
<b>CAPITULO 7. CONCLUSIONES .....</b>		<b>75</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>78</b>
Anexo 1: Análisis detallado de la competencia .....		78
Anexo 2: Encuesta de análisis del sector de patinetas y prendas de vestir de marcas de skateboarding .....		83
Anexo 3: Resultado de la encuesta .....		84
Anexo 4: Datos poblacionales para cálculo de la muestra.....		87
Anexo 5: Encuesta N°1. Hábitos de consumo .....		88

Anexo 6: Encuesta N°2. Disposición de compra Golden .....	90
Anexo 7: Resultados. Encuesta N°1. Hábitos de consumo.....	91
Anexo 8: Resultados. Encuesta N°2. Disposición de compra Golden.....	97
Anexo 9: Perfiles y Roles .....	100
Anexo 10: Costeo por producto .....	108
Anexo 11: Análisis de Sensibilidad Escenario Esperado .....	110
Anexo 12: Análisis de Sensibilidad Escenario Pesimista .....	111
Anexo 13: Análisis de Sensibilidad Escenario Optimista .....	112
Anexo 14: Tabla de amortización de deuda.....	113

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Análisis del sector de ropa y tablas de patineta .....	17
Ilustración 2. Mapa Estratégico. El gráfico ilustra la posición que ocupan las empresas que compiten en el segmento y en donde se posicionará Golden.....	18
Ilustración 3. Tabla de patinetas. Marca registrada Andrés Tafur .....	26
Ilustración 4. Organigrama inicial .....	32
Ilustración 5. Tabla de Patineta. Detalle con láminas de colores.....	35
Ilustración 6. Muestras de prendas de vestir camisetas .....	36
Ilustración 7. Muestras de prendas de vestir. Camiseta con mangas tres cuartos.....	36
Ilustración 8. Muestras de prendas de vestir hoodies .....	36
Ilustración 9. Muestra Fotográfica de un team de patinadores .....	38
Ilustración 10. Matriz Proceso-Producto. Posicionamiento de Golden Distribution en la matriz .....	42
Ilustración 11. Layout de la Planta .....	44
Ilustración 12. Flujo de procesos prendas de vestir .....	47
Ilustración 13. Flujo de procesos tablas de patinetas.....	48
Ilustración 14. Histograma Crystal Ball. Histograma del escenario esperado para el VAN ...	67
Ilustración 15. Vista Contribución a la Varianza. Análisis de Sensibilidad escenario esperado .....	68
Ilustración 16. Histograma Crystal Ball. Histograma del escenario pesimista para el VAN ..	69
Ilustración 17. Vista Contribución a la Varianza. Análisis de Sensibilidad escenario pesimista .....	70
Ilustración 18. Histograma Crystal Ball. Histograma del escenario optimista para el VAN...	71
Ilustración 19. Vista Contribución a la Varianza. Análisis de Sensibilidad escenario optimista .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Volumen de importaciones de los competidores .....	25
Tabla 2. Precios. Análisis de precios vs la competencia.....	34
Tabla 3. Mercado total del negocio de skateboarding de Ecuador .....	52
Tabla 4. Volumen de mercado a captar Golden Distribution .....	53
Tabla 5. Ingresos por año y por producto .....	53
Tabla 6. Costos por año y por producto .....	55
Tabla 7. Estado de Resultados Proyectados.....	57
Tabla 8. Gastos Varios.....	58
Tabla 9. Maquinaria .....	58
Tabla 10. Muebles y Equipo de Oficina .....	59
Tabla 12. Vehículos .....	59
Tabla 13. Calculo de Depreciación.....	59
Tabla 14. Balance General Resumido.....	60
Tabla 15. Tabla de Amortización de Deuda y Pagos.....	63
Tabla 17. Flujo de Efectivo.....	64
Tabla 18. Calculo de Indicadores.....	65
Tabla 19. Resumen de Gastos .....	73
Tabla 20. Calculo del Punto de Equilibrio.....	74

## CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### *1.1. Tendencias del Macro Entorno*

Existen tres tendencias que alientan la creación de un negocio de fabricación de ropa de skateboarding y partes para patineta en Ecuador: a) La creciente popularidad del deporte alrededor del mundo y en Ecuador, b) los gustos del consumidor relacionados a la moda urbana, y finalmente, c) las barreras arancelarias y para arancelarias establecidas como normas vigentes para la importación de textiles y partes de patineta.

En primer lugar, el skateboarding es un deporte cuya práctica ha venido evolucionando y creciendo en el país de la mano con la construcción de parques financiados por el gobierno y algunos otros privados, por lo que el deporte se ha empezado a popularizar con una atractiva y creciente demanda. Existen skateparks públicos para la práctica del deporte alrededor de todo el Ecuador en ciudades como: Quito, Guayaquil Cuenca, Ibarra, Quevedo, La Libertad, Babahoyo, Manta, Latacunga, Loja, Machala, Quevedo, Ambato, Santo Domingo entre otras ciudades. Además se han construido otros parques privados que en algunos casos se han convertido en fundaciones con fines sociales. Un ejemplo a resaltar es el skatepark privado La Roca Skate Church, en Quito, una fundación cristiana fundada por Brock Luginbill, ciudadano estadounidense que reside en el país hace cinco años y que apoya a todos los patinadores mediante el uso gratuito del Skate park, organizando concursos, auspiciando productos y a su vez con un fin social para mantener a jóvenes alejados de vicios como las drogas y el alcohol. En el contexto mundial solo en Estados Unidos, The National Sporting Goods Association (2008), declaró que en el período entre 1998-2007 las personas que practican el skateboarding había crecido de 5.8 millones a 10.1 millones y se

espera que en los diez años siguientes el deporte alcance los 20.9 millones de participantes” (Onuszeko, 2008).

Como ha sucedido en varios otros deportes, la ropa diseñada para éste tipo de deportistas ha trascendido no solo en la gente que la usa para la práctica del skateboarding y se ha convertido en una auténtica moda con rasgos de cultura que asocia lo deportivo con lo urbano. De ahí que al tratarse de una moda, los consumidores siempre van a preferir productos relacionados a la misma, generando mayor popularidad y cada vez más marcas que se dedican al diseño, fabricación y comercialización de productos relacionados. En el ámbito internacional existen miles de marcas que año tras año vienen innovando y marcando nuevos horizontes para la industria de la ropa skater y partes de patineta. Es así como hoy en día en el contexto mundial se pueden detectar un sin número de prestigiosas y exitosas marcas que en su mayoría son de origen estadounidenses y entre las cuales es posible destacar: Vans, Adio, DC, Powell, Circa, Bones, Quiksilver, Reef, Flip, Ambiguous, Elwood, Volcom, Zoo York, RVCA, Independent, Almost, Zero, Mystery y Emerica. Con lo que respecta a la escena nacional existen algunas marcas nuevas que han tratado de desarrollarse sin la creación de una cadena productiva y mucho menos han explorado la creación de valor en sus productos.

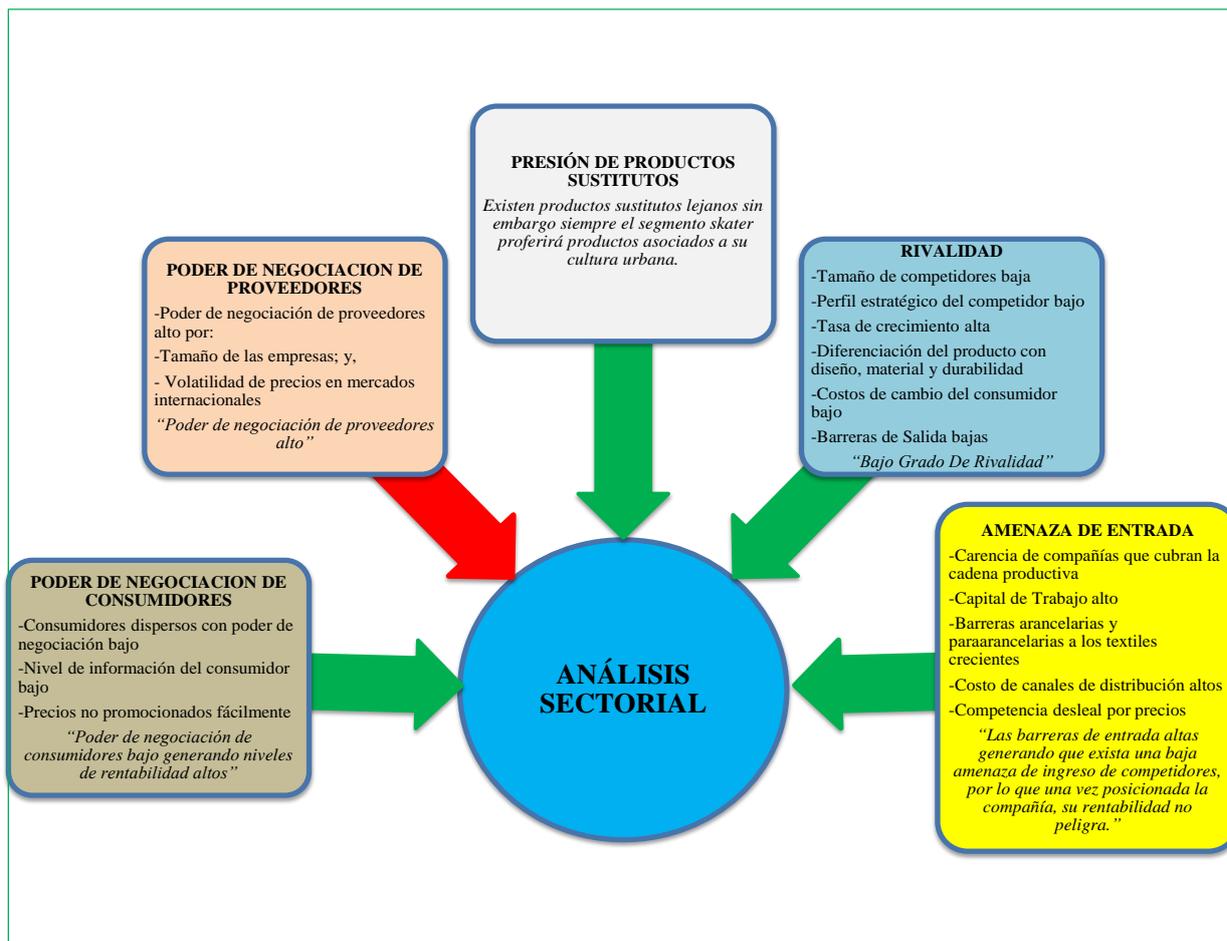
Por otra parte, el Gobierno con el propósito de fomentar y proteger la industria manufacturera ecuatoriana textil y de prendas de vestir, mediante los Decretos Ejecutivos 367 y 372 publicados en el Registro Oficial N. 293 II suplemento del 31 de mayo de 2010, reformó el Arancel Nacional de Importaciones e incorporó el cobro de derechos arancelarios estableciendo un arancel mixto que consiste en el 10% de advaloren y \$5.5 por kg neto importado. Adicionalmente, el 24 de Noviembre del 2011 se publicó en el en el Suplemento del Registro Oficial No. 583, la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, como consecuencia, los importadores y comercializadores de prendas de vestir en algunos casos han tenido que afrontar la reducción de los volúmenes de importación o en su

defecto cargar los extra costos a los consumidores. En la revista Líderes (2012), Javier Diaz, presidente de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) afirmó que después de la medida “los compradores deberán enfrentar precios más altos, considerando que el precio promedio por kg CIF en el 2011 fue de USD 25,48, mientras que este año (refiriéndose al 2012) ha sido de USD 31,79.

En consecuencia y basándose en el hecho de que existe un nicho de mercado asociado a una moda urbana que ha ganado popularidad a nivel mundial, caracterizado por la escasez y que presenta síntomas positivos de crecimiento gracias al apoyo del estado hacia el fomento, desarrollo y sostenibilidad del sector industrial textil del país, se justifica la creación de un negocio destinado a la comercialización de tablas de patineta, fabricación de ropa y su distribución.

## ***1.2. Análisis Sectorial***

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de fabricación ropa y partes de patineta, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Gráfico 1 detallado a continuación resume el análisis sectorial.



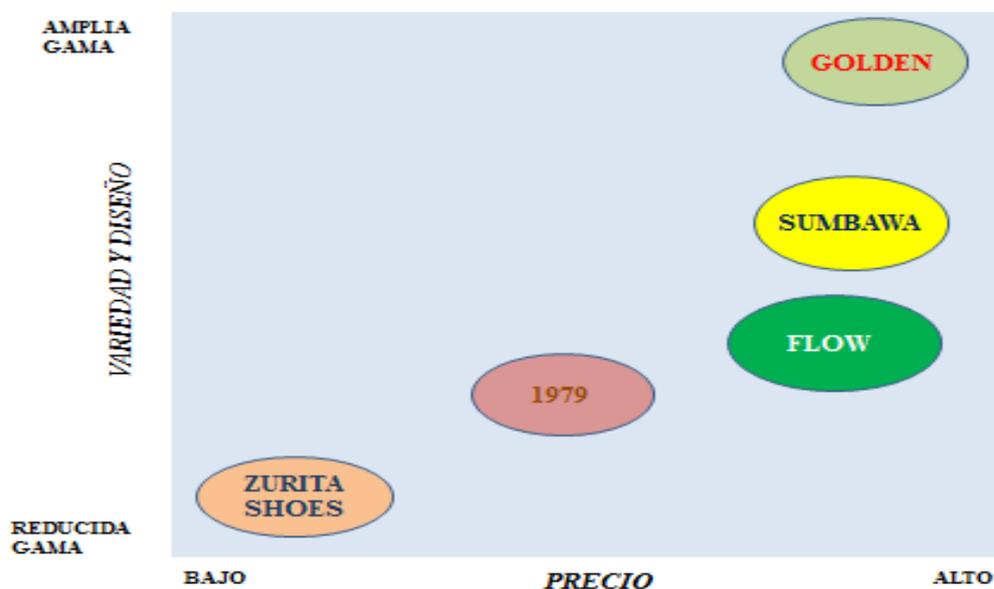
**Ilustración 1 Análisis del sector de ropa y tablas de patineta**

Finalmente y de acuerdo al Anexo 1, el análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio en el sector de ropa y tablas de patineta fácilmente superará el costo de oportunidad del capital de otras alternativas de inversión similares debido a que tiene cuatro fuerzas favorables que se alinean al crecimiento de la rentabilidad; tales fuerza son: bajo poder de negociación de consumidores, un bajo grado de rivalidad en el sector, altas barreras de entrada y la escasez de productos sustitutos.

### **1.3. Análisis de la Competencia**

Los comercializadores y fabricantes de ropa relacionada al skateboarding y partes de patineta pueden clasificarse según la variedad – diseño y el precio ofertado. Ambas variables

son relevantes porque permiten determinar y definir el perfil del competidor. Conforme los resultados de la encuesta realizada a 25 consumidores y que consta en el Anexo 3, se concluye que el consumidor espera del sector obtener variedad y diseño, sin embargo las expectativas del consumidor difieren de lo que el mercado actualmente puede ofrecer. Por otra parte, el precio es un factor relevante el momento de elegir, de ahí que varios competidores utilizan precios bajos como estrategia para atraer al consumidor. Estas dos variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en el “gráfico 2, Mapa Estratégico”.



**Ilustración 2. Mapa Estratégico.** El gráfico ilustra la posición que ocupan las empresas que compiten en el segmento y en donde se posicionará Golden.

En base a la información presentada, se constata que dentro de las expectativas del consumidor es relevante el poder contar con diseños y diversidad en el target; factor que puede ser explotado para potencializar el mercado. En adición, con lo que respecta al precio no existen competidores que se enfoquen en el posicionamiento de marca de tal manera que se establezca un precio alto mediante un producto diferenciado en términos de diseño y diversidad. De ahí que mediante la diferenciación en base a diseños renovados continuamente

y reposición de stocks en cuanto a tallas, es posible conservar una posición en el segmento y garantizar el largo plazo a través del establecimiento de precios altos que permitan seguir construyendo escenarios rentables para la compañía como propuesta estratégica en el presente caso de estudio.

## CAPÍTULO 2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El Skateboarding es un deporte cuya popularidad se ha ido incrementando representativamente a nivel mundial siendo Ecuador parte de ésta tendencia y cuya evidencia se plasma en la construcción cada vez creciente de parques alrededor del país para la práctica del deporte. De acuerdo a American Sport Data se estima que existen 40.5 millones de skaters en todo el mundo de indistintas edades, por lo que considerando que la población mundial es de 7 mil millones de habitantes, la población de 40.5 millones de patinadores en términos generales representaría el 0.58% de dicha población mundial. Consecuentemente si se aplicará un análisis lineal podríamos suponer que el mercado Ecuatoriano alcanzaría una población de patinadores hombres de 42955 patinadores cuya edad se encontraría entre los 5 a 29 años de acuerdo al cálculo realizado en base a la información del último Censo de Población realizado por el INEC y cuyos cálculos reposan en el Anexo 4 del presente estudio. Sin embargo y por las marcadas diferencias que existen con países en donde la industria del Skateboarding muestra niveles mucho más altos de madurez no es posible atreverse a imaginar que el análisis lineal y directamente proporcional de la población mundial de skaters antes detallada se podría repetir en iguales condiciones en el Ecuador. Es decir no podríamos decir que la popularidad del deporte es de igual proporción en Estados Unidos comparado con Ecuador.

Sin embargo, la oportunidad de negocio y el reto radica no solo en atender el mercado objetivo que se determinará a continuación sino que se direccionarán los esfuerzos a popularizar el deporte y a transformar a los consumidores no users en heavy users.

## **2.1. *Insight***

“Porque no todos nacimos futbolistas, el Skateboarding es y será tu nueva pasión”  
¿Qué es lo que si sabía pero que no sabía? En la actualidad existe un segmento creciente de patinadores cuya pasión por el deporte va más allá que un simple hobby, los patinadores se involucran y se fidelizan con las marcas, de hecho es común que los patinadores traten de conseguir auspicios motivo por el cual se entrenan día a día y consecuentemente su consumo de productos aumenta. Con el patrocinio de patinadores y con realidades similares que identifican al segmento se va generando un sentimiento de pertenencia hacia las marcas.

Además, Se ha hecho popular que la práctica del deporte se consideré un estilo de vida, por lo que frecuentemente se asocia éste cliché con una moda y con un diario vivir. Finalmente, hay un segmento que está interesado en nuevos deportes y que no gusta de deportes masificados como el futbol sino que buscan deportes de aventura y riesgo que otorguen la oportunidad de experimentar sensaciones jamás antes vividas y que solo un deporte extremo podría brindar. Adicionalmente, existe ese segmento no user que si bien es cierto no ha intentado y no intentará patinar le gusta el deporte y si bien es cierto no consume accesorios de patineta consume ropa que lo hace pertenecerse a una tendencia de moda que también va ligada al deporte.

## **2.2. *Diseño de la Investigación de Mercado***

Los productos de la compañía están destinados en una primera etapa a los consumidores cuyos hábitos de consumo los encasilla como heavy users, adicionalmente en el cálculo del mercado objetivo se absorberá un porcentaje de los light users y se trabajará en el desarrollo e incremento de los no users.

Para el presente estudio se aplicará técnicas cualitativas y cuantitativas. Con lo que hace referencia a las técnicas cuantitativas se realizó dos tipos de encuesta, la primera encuesta que tiene relación a los hábitos actuales y una segunda encuesta en donde se presentó 5 prototipos de las tablas cuyo objetivo fue el identificar la disposición a compra de la muestra de población de patinadores seleccionada.

### **2.3. *Realización de la Investigación de Mercado***

El mercado objetivo de los productos a ofrecer que consiste principalmente en tablas para patineta y ropa se encuentra definido en términos de hábito del consumidor, por los siguientes factores: frecuencia de compra de tabla, precio a pagar y consumo de ropa de marcas asociadas al deporte.

### **2.4. *Análisis Cualitativo***

Se realizaron entrevistas a profundidad a dos expertos con el objetivo de identificar los rasgos de la oportunidad de negocio que permitan prever que en realidad si existe una oportunidad en el presente estudio. La primera entrevista se realizó Rafael Gonzales Suarez, quién en su perfil cuenta con una larga trayectoria en el deporte a nivel nacional. Ha patinado por más de 20 años y actualmente administra su propia tienda y su propia marca de patinetas en la ciudad de Guayaquil. De los datos más destacados en la entrevista tenemos que:

El 95% de las compras que se realizan en su tienda corresponden a patinadores hombres en donde se presencia que un 65% de las ventas corresponde a tablas de patineta en su mayoría importadas en donde lo más relevante al momento de elegir es el diseño de los gráficos. De hecho ha notado que se asocia diseño con calidad, es decir la apariencia marca un sinónimo de calidad al momento de decidir. Además Rafael cuenta con su marca propia de Patinetas “Shut to kill” y manifiesta que las marcas nacionales tienen bastante acogida

también. Además ha identificado que la clave en el negocio es generar repetición de compra, debido a que muchos de sus clientes asisten a la tienda periódicamente para reemplazar su tabla actual por una de la misma marca.

El segundo entrevistado fue Adolfo Vivar, Gerente general de la compañía SURFER S.A, prestigiosa empresa cuyo nombre reposa en los centros comerciales como Sumbawa y que actualmente ha establecido más de doce tiendas a nivel nacional y cuyas ventas en el año 2011 ascendieron a alrededor de cinco millones de dólares. “El comercio retail en el Ecuador ha tenido un agresivo desarrollo en los últimos diez años, a partir de la dolarización. En los últimos cinco años se ha visto una marcada tendencia de crecimiento a niveles del 15% anual, atado principalmente a las facilidades para obtener un crédito de consumo que la banca local ha empezado a prestar, con intensivas campañas para colocar tarjetas de crédito.” (Surfer S.A, 2011).

A criterio del experto el mayor porcentaje de sus ventas ésta relacionado al comercio de calzado para la práctica del Skateboarding, de la mano con la venta de ropa asociada a los deportes. En un porcentaje inferior de participación se encuentran las tablas para patineta, en donde aclara que en su mayoría las tablas con las que cuenta la tienda son marcas importadas y cuyos precios se encuentran establecidos en el rango de \$80 a \$100 factor que creería ésta limitando el incremento de ventas de dicho rubro. Fue enfático en mencionar que si algo es importante en el negocio es que las marcas en relación de los deportes extremos han generado una moda lo cual no restringe el uso de la ropa para aquellos que no practican el deporte, de hecho menciona que la disposición a pagar por una moda específica cada vez es superior a lo que los consumidores están dispuestos a pagar por los accesorios de dichos productos que utilizan para la práctica del deporte en sí.

## **2.5. *Análisis Cuantitativo***

Como un método descriptivo de investigación de mercados se aplicaron 100 encuestas a patinadores en el Skatepark la Roca ubicado en el norte de la ciudad en el sector de Marianitas. El objeto de las encuestas fue:

- Identificar hábitos de consumo de los patinadores
- Determinar el interés de los patinadores por productos relacionados al deporte tales como ropa
- Determinar la intención de compra de una marca nueva en el mercado
- Analizar la disposición a pagar de los patinadores y la intención de compra mediante la presentación de una muestra.

## **2.6. *Market Share***

Mediante el sistema de negocios inteligente online Penta - transaction fue posible rescatar información por importador de todas las estadísticas de comercio exterior de los últimos tres años inclusive del año 2013 hasta el mes de junio. Se analizó el volumen de mercado considerando los importadores involucrados en el deporte y las partidas arancelarias correspondientes a los productos que Golden Distribution fabricará y comercializará. La herramienta Penta – Transaction permitió determinar el volumen de mercado para el negocio de tablas de patineta y ropa del sector de skateboarding en Ecuador tal y como se detalla en el presente estudio.

**Tabla 1. Volumen de importaciones de los competidores**

Volúmen de importaciones de los competidores período 2010 - 2013 (abril)								
Valores								
Etiquetas de fila	Suma de U\$S- CIF 2010	Suma de Quantity 2010	Suma de U\$S- CIF 2011	Suma de Quantity 2011	Suma de U\$S- CIF 2012	Suma de Quantity 2012	Suma de U\$S- CIF 2013	Suma de Quantity 2013
<b>BEANIES</b>	<b>8,448</b>	<b>1,162</b>	<b>7,204</b>	<b>999</b>	<b>12,790</b>	<b>1,916</b>	<b>1,053</b>	<b>171</b>
SURFER S.A.	8,448	1,162	7,204	999	12,790	1,916	1,053	171
<b>CAMISAS</b>	<b>97,931</b>	<b>6,455</b>	<b>91,804</b>	<b>5,762</b>	<b>75,935</b>	<b>4,153</b>	<b>31,309</b>	<b>1,753</b>
EBASSCONCEPTS C.A.	-	-	2,500	84	18,234	606	1,170	30
SURFER S.A.	97,931	6,455	89,304	5,678	57,701	3,547	30,139	1,723
<b>CAMISETAS</b>	<b>581,038</b>	<b>69,157</b>	<b>679,427</b>	<b>84,816</b>	<b>440,577</b>	<b>46,096</b>	<b>127,989</b>	<b>11,653</b>
EBASSCONCEPTS C.A.	19,724	1,355	59,971	5,031	27,695	2,218	28,239	2,170
SURFER S.A.	561,314	67,802	619,456	79,785	412,882	43,878	99,750	9,483
<b>GORRAS</b>	<b>97,967</b>	<b>11,870</b>	<b>180,479</b>	<b>20,495</b>	<b>130,663</b>	<b>15,118</b>	<b>44,534</b>	<b>4,686</b>
EBASSCONCEPTS C.A.	3,441	258	16,844	1,306	5,478	422	10,277	709
SURFER S.A.	94,526	11,612	163,635	19,189	122,335	14,478	33,561	3,930
ZURITA VACA MARTHA ELIZABETH	-	-	-	-	2,850	218	696	47
<b>HOODIES</b>	<b>76,280</b>	<b>4,172</b>	<b>84,083</b>	<b>4,610</b>	<b>100,134</b>	<b>5,377</b>	<b>24,715</b>	<b>1,478</b>
SURFER S.A.	76,280	4,172	84,083	4,610	100,134	5,377	24,715	1,478
<b>PANTALON/PANTALONETA</b>	<b>611,484</b>	<b>34,666</b>	<b>715,645</b>	<b>37,559</b>	<b>643,569</b>	<b>34,651</b>	<b>75,210</b>	<b>3,846</b>
EBASSCONCEPTS C.A.	23,030	900	76,696	2,638	42,838	1,471	23,210	752
SURFER S.A.	588,454	33,766	638,949	34,921	600,731	33,180	52,000	3,094
<b>TABLAS PARA PATINETA</b>	<b>90,593</b>	<b>4,144</b>	<b>233,755</b>	<b>14,528</b>	<b>220,897</b>	<b>8,677</b>	<b>39,376</b>	<b>1,526</b>
ALMEIDA ASPIAZU LUIS FRANCISCO	-	-	-	-	4,170	200	-	-
CARAPAZ S.A.	-	-	-	-	-	-	9,309	350
CASTRO CAMACHO JOSE ANTONIO	-	-	2,949	202	2,407	496	-	-
CHALLENGER DEL PACIFICO CHALLP	8,482	367	13,352	692	-	-	-	-
EBASSCONCEPTS C.A.	20,432	700	51,258	1,098	84,762	2,660	18,516	361
HOLGUIN WAGNER ANDRES FERNANDO	3,390	145	52,351	4,022	-	-	-	-
RAMIREZ LAMA WILSON ANDRES	-	-	-	-	20,546	481	-	-
SURFER S.A.	36,278	208	66,077	2,900	54,911	1,664	-	-
TAFUR BRAVO ANDRES MAURICIO	22,011	2,724	39,442	5,324	22,062	1,376	8,644	720
ZURITA VACA MARTHA ELIZABETH	-	-	8,326	290	32,039	1,800	2,907	95
<b>Total general</b>	<b>1,563,741</b>	<b>131,626</b>	<b>1,992,397</b>	<b>168,769</b>	<b>1,624,565</b>	<b>115,988</b>	<b>344,186</b>	<b>25,113</b>

## 2.7. Resultados de la investigación de mercado

De acuerdo a los objetivos planteados, a continuación se detallan los puntos y datos con mayor relevancia obtenidos en la aplicación del método. Por otra parte y en relación a los datos que complementan la presente investigación se presentan los mismos en el anexo #7.

## 2.8. *Hábitos de consumo*

Dentro de los aspectos claves de éxito del presente plan de negocios y en base al estudio realizado sobre la muestra de patinadores se ha identificado que la frecuencia de compra de tablas para su patineta es alta en donde el 38% de la población estudiada efectúa el cambio cada 15 días es decir dos veces al mes y que además el 33% compra una tabla mensualmente. Por otra parte la disposición a pagar actual de la población se centraliza en su mayor proporción en un rango alto de precio en donde el 59% de la población actualmente estaría dispuesto a pagar entre \$55 y \$65 por una tabla de patineta, mientras el 17% paga entre \$45 y \$50. Adicionalmente el 92% de los encuestados compra ropa de marcas relacionadas a skateboarding.

## 2.9. *Interés de compra en base a muestra de tabla de patineta*

En el gráfico 3 presentado a continuación se muestra la línea de tablas que fueron presentadas a los patinadores para determinar la intención de compra de la población de patinadores estudiada.



**Ilustración 3. Tabla de patinetas. Marca registrada Andrés Tafur**

En el anexo 8 se presentan los resultados de la encuesta, en donde de cien patinadores que vieron las tablas, noventa y uno de ellos comentaron que comprarían el producto si el mismo fuera comercializado y además de dicho porcentaje el 74% estaría dispuesto a pagar entre \$55 y \$65.

## CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATÉGICO

### 3.1. *Estrategia Genérica.*

El éxito de una estrategia para alcanzar ventaja competitiva radica en obtener rendimientos superiores en el sector en donde se compite, es decir, los esfuerzos de toda compañía deben ir encaminados a lograr que los recursos invertidos excedan el monto que se hubiera ganado en una alternativa de riesgo similar.

En base a la investigación de mercado, los atributos y características que los patinadores aprecian en una tabla de patineta y en prendas de vestir que les permitan identificarse con su deporte, sugieren la especialización tanto en diseño como en durabilidad y resistencia de los productos. Dichos atributos tienen directa relación con la disponibilidad de stocks que se caractericen por una alta gama de diseños, formas, tamaños y tallas. Entre estos atributos es posible identificar en cuanto a tablas de patineta que los atributos más valorados por un patinador son: creatividad en el diseño, apariencia de las capas de madera y la forma de la tabla que tiene que ver con el tipo de curvatura de las olas que en el deporte se pueden clasificar como deep concave o médium concave, y finalmente en los patinadores, que vuelven a comprar una tabla, la resistencia que la anterior que patinaron haya tenido. Por otra parte, en lo que respecta a prendas de vestir se aprecia el diseño, que las tallas tengan las dimensiones de las marcas americanas ya que es una práctica común que en el mercado ecuatoriano las tallas sean más pequeñas y la resistencia de la prenda de vestir debido a que en su mayoría el patinador debe sentirse bien vestido para patinar.

De entre todos los competidores en el sector, tan solo uno ha tratado de especializarse como marca nacional que diseñe tablas y ropa, al contrario el resto de competidores han decidido importar marcas extranjeras sin agregar valor a sus productos. Consecuentemente,

existe una gran oportunidad de absorber una parte del market share mediante el ingreso de productos especializados tanto en durabilidad, resistencia y sobre todo diseño.

El conocimiento del investigador, por encontrarse dentro del grupo objetivo, permite tener una visión amplia sobre el cómo atender las necesidades del nicho de mercado motivo del presente estudio.

Dadas estas circunstancias, la estrategia genérica sugerida para el presente plan de negocios es una estrategia de diferenciación y especialización en los productos antes detallados. En base a la estrategia genérica seleccionada el mayor objetivo de la compañía será construir una identidad de marca que garantice el largo plazo como competidor en el mercado creando y capturando valor de las necesidades insatisfechas de los consumidores.

Dentro de la cadena de valor, el eslabón externo de los proveedores se muestra como un pilar para generar la suficiente confianza en el consumidor, la misma que se pretenderá mantener en el largo plazo. La importancia de proveedores de tablas de patineta radica en obtener un suministro de tablas con una constitución 100% maple canadiense con altos y estrictos estándares de calidad en el prensado de la tabla que elimine en gran medida la posibilidad de desprensamiento por el uso o en su defecto rupturas por fallas de fábrica. Para el patinador es trascendental que los atributos de la tabla en términos de resistencia hablen por si solos al momento del uso del producto. Por otra parte en la producción de ropa, en el proceso de abastecimiento se tendrá que buscar las mejores alternativas de materias primas e insumos que permitan ir desarrollando una moda junto al éxito de las tablas de patineta.

Adicionalmente en la cadena de valor el departamento de marketing mediante el constante desarrollo de diseños atractivos para los patinadores irá construyendo el valor de marca que se requiere para el éxito de las tablas de patineta. A su vez es importante destacar que dentro de los rasgos en el comportamiento de los consumidores se ha podido identificar que todos los impulsos que generan una compra están directamente relacionados al éxito de la

publicidad y los planes de mercadeo para posicionar la marca en la mente del consumidor tal y como el investigador del presente estudio demostrará en el siguiente capítulo.

### **3.2. *Posicionamiento Estratégico***

En el análisis sectorial presentado en el capítulo 1, se identificó como fuerza contraria a la rentabilidad promedio en largo plazo en el sector el poder de negociación de los proveedores. Para que el negocio alcance ventaja competitiva y rendimientos crecientes es necesario contrarrestar ésta fuerza contraria aumentando la disposición a pagar del consumidor de tal manera que la variación de precios y la inestabilidad que pueda existir con las negociaciones de tablas y materiales para la producción de ropa sea irrelevante. Consecuentemente la generación de valor agregado tanto en tablas como en prendas de vestir permitirá, aumentará y mejorará dicha disposición de pago de los compradores. En términos generales, el valor agregado de los productos se generará mediante la creación y desarrollo de identidad de marca cuyo respaldó será su diseño novedoso, resistencia y durabilidad. Finalmente, el poder de negociación se contrarresta y se elimina el riesgo que pueda existir en la variabilidad de los precios de las materias primas, insumos y auxiliares en los mercados internacionales y nacionales para la manufactura textil mediante el incrementando de la disponibilidad a pagar de los consumidores en donde el precio pase a ser un factor secundario.

A lo largo de los capítulos siguientes se observará como los altos márgenes de los productos generan finalmente que los precios o variaciones en las negociaciones con los proveedores no son de alto impacto para los resultados de Golden Distribution. Además y complementariamente ya en la parte operativa del manejo de esta fuerza contraria será menester generar convenios y acuerdos con proveedores mediante contratos que puedan garantizar el largo plazo en las decisiones de compra a construirse entre las partes.

### **3.3. Recursos y Capacidades Distintivas.**

La estrategia genérica de diferenciación escogida para la sostenibilidad de la ventaja competitiva en el largo plazo se fortalece y ejecuta mediante recursos y capacidades estratégicas distintivas. Para el caso que ocupa al presente plan de negocios, un recurso estratégico importante son las tablas de patineta de maple 100% canadiense, importadas con diseño y creatividad ecuatoriano que garantiza el branding y posicionamiento de la marca y se difunde y extiende mediante la fabricación de las prendas de vestir.

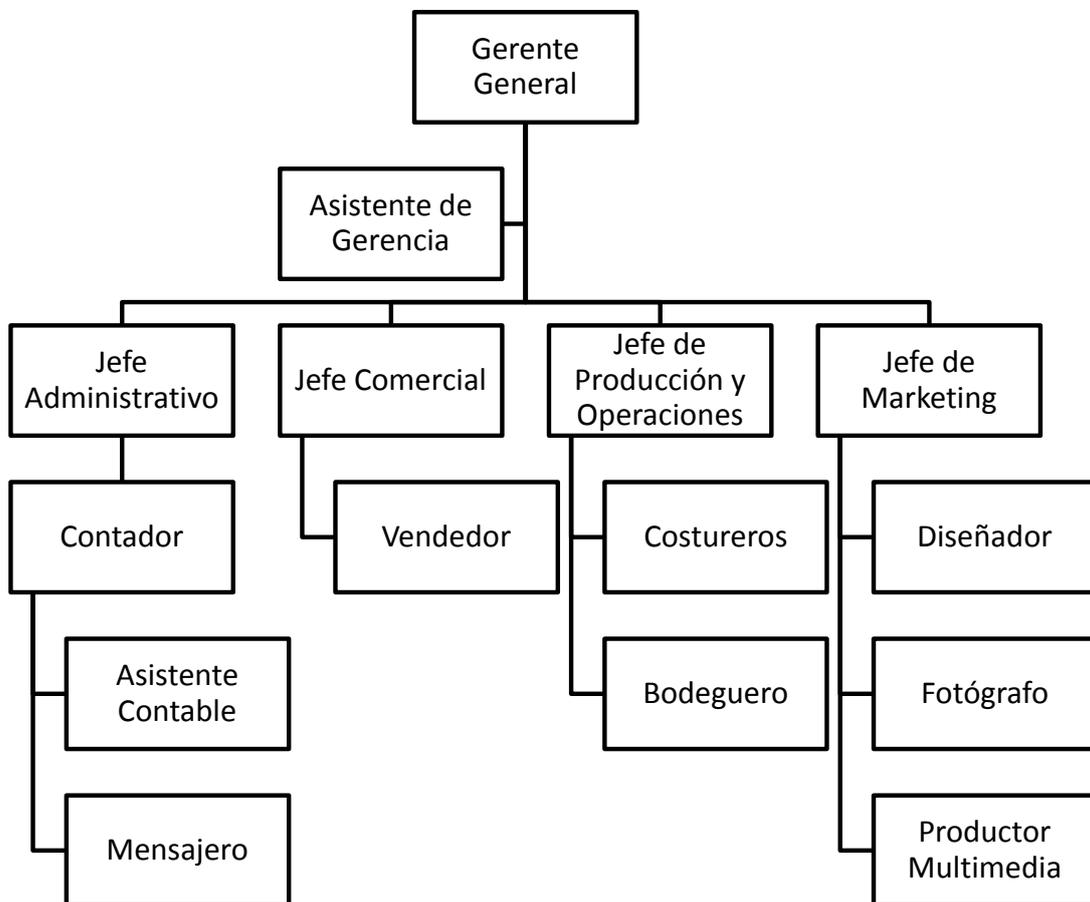
Las capacidades estratégica claves son la creatividad e innovación en los diseños de tablas y prendas de vestir y el conocimiento del know how sobre el branding de marcas en el sector.

La estrategia genérica de diferenciación no sería factible si se emplean tablas de patinetas importadas extranjeras que no identifiquen a la marca como una marca local ecuatoriana que se encarga no solo de ofertar productos resistentes sino que contribuyen al crecimiento y fomento del skateboarding a nivel nacional mediante el patrocinio de patinadores y la producción de videos, revistas y material visual para los seguidores. La tabla en sí contará con tres capas de colores que son apreciadas en el mercado y además con opciones de shapes médium, deep y low. Éstas características no son ofertadas en la mayoría de competidores.

Las capacidades estratégicas permitirán el branding y consecuente posicionamiento de la marca en la mente de los patinadores y consumidores. El diseño creativo que genere percepción de calidad en las tablas será fundamental para lograr la fidelidad. Además se firmará un convenio con Skateboarding Ecuatoriano una página que fomenta y publicita marcas en el Ecuador.

### 3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

Se ha elegido un organigrama funcional debido a que el diseño de tablas de patinetas fabricadas en el exterior y la fabricación de prendas de vestir a exige una división y especialización del trabajo departamental para contribuir a actividades concretas de la cadena de valor. El organigrama sugerido puede verse en el Gráfico 4 y la definición de roles y funciones sugerida consta en el Anexo 9.



**Ilustración 4. Organigrama inicial**

## **CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL**

En el presente capítulo se desarrollan las estrategias que se emplearán en relación al establecimiento del precio, producto, plaza y promoción que permitirán alcanzar los objetivos y consecuente éxito del presente plan de negocios.

Ya desde el estudio de mercado se ha definido que Golden Distribution explotará comercialmente el segmento heavy user de patinadores, en donde se ha observado un consumo constante y alto con tendencia al crecimiento. La compra de tablas de este grupo de la población es muy frecuente por el desgaste del producto como consecuencia de su uso continuo. Éste grupo de patinadores prefieren prendas de vestir de marcas que tengan relación con el deporte por lo que será fundamental desarrollar la identidad de marca que garantice la fidelidad.

La proporción de usuarios light, aquellos que no patinan con frecuencia serán motivados a involucrarse en el deporte con campañas fuertes de publicidad y ciertas herramientas que se detallarán en el desarrollo del presente capítulo y se dará además énfasis en la producción multimedia de videos y material visual a ser difundidos en los medios y sobre todo en las redes sociales.

### **4.1. Precio**

En el capítulo #2 del presente estudio en el análisis de los hábitos del consumidor se encontró como resultados destacados de interés que un 59% de la población estudiada actualmente paga entre \$55 y \$65 por una tabla de patineta, mientras el 17% paga entre \$45 y \$50. Además, con una muestra física de las tablas de patineta ya con los primeros diseños del producto en mano se ratificó lo ya encontrado en el estudio de hábitos de consumo y se

evidenció que el precio a enmarcarse dentro de la actual disposición a pagar sería de entre \$55 y \$65 ya que de una muestra de cien patinadores que vieron las tablas, noventa y uno de ellos comentaron que comprarían el producto si fuera comercializado y además de dicho porcentaje el 74% estaría dispuesto a pagar un precio dentro del rango antes referido, es decir entre \$55 y \$65. Con lo que se refiere a la línea de ropa de la marca la producción se basará esencialmente en hoodies, pantalones y pantalonetas, camisetas de manga corta, camisetas de manga larga, camisetas de mangas tres cuarto, gorras, beanies y camisas. El precio se establecerá de acuerdo a los hallazgos encontrados in situ en el mercado nacional y específicamente en los puntos de venta de los competidores a los cuales hace referencia el estudio en el primer capítulo. Consecuentemente se obtuvo la información de los precios promedios de la competencia y los precios que se establecerán para el presente análisis como se detalla a continuación:

**Tabla 2. Precios. Análisis de precios vs la competencia**

<i>Tabla 2. Precios vs Competencia</i>		
	GOLDEN	LA COMPETENCIA
Tablas de patineta	\$55	\$65
Hoodies	\$45	\$50
Pantalones	\$35	\$60
Pantalon corto	\$30	\$45
Camisetas de manga corta	\$15	\$25
Camisetas de manga larga	\$25	\$35
Camisetas de mangas tres cuarto	\$20	\$30
Gorras	\$20	\$30
Beanies	\$15	\$25
Camisas	\$35	\$45

Consecuentemente el precio se ha establecido con una proporción inferior al promedio del sector ya que los extremos son demasiado altos y distorsionan la información, además como estrategia se sugiere en el corto plazo ir subiendo el precio de tal manera que sea equivalente o superior al que actualmente presenta la industria. Con la construcción de marca como ente diferenciador será posible ejecutar la estrategia.

#### 4.2. *Producto*

Golden Skateboards es una tabla fabricada con 100% de maple canadiense que es una madera usada por la gran mayoría de marcas que se encuentran en el mercado mundial, la misma que garantiza resistencia y cierta flexibilidad al momento de impacto, reduciendo de tal manera el riesgo de trizado que posteriormente parta por completo la tabla.

La tabla en sí contará con tres capas de colores que son apreciadas en el mercado y se ofrecerán varias formas o shapes como se conoce en el ámbito del deporte, de ahí que estos shapes serán de los tipos médium, deep y low. El shape se encuentra relacionado a la profundidad de la curvatura de la tabla. Adicionalmente la línea de ropa se fabricará con materias primas de poliéster, poliamida y nylon. Los gráficos 5, 6, 7 y 8 representan una muestra visual de los productos finales de la marca.



**Ilustración 5. Tabla de Patineta. Detalle con láminas de colores**



**Ilustración 6. Muestras de prendas de vestir camisetas**



**Ilustración 7. Muestras de prendas de vestir. Camiseta con mangas tres cuartos**



**Ilustración 8. Muestras de prendas de vestir hoodies**

#### **4.3. Plaza**

Golden Skateboards y su línea de prendas de vestir será comercializado para consumidores mediante su portal de compras on line [www.goldendst.com.ec](http://www.goldendst.com.ec). Como proyección del negocio en un segundo horizonte a partir del año 6 y que no se encuentra contemplado en el presente estudio, se abrirán tres tiendas especializadas del deporte en las tres ciudades más importantes del país: Quito, Guayaquil y Cuenca.

Una vez posicionada la marca, Golden Distribution entrará como mayorista a atender clientes es decir otras tiendas especializadas del deporte en el país, inclusive a sus propios competidores

#### **4.4. Promoción**

Las actividades de promoción que la compañía aplicará son las siguientes:

- Por la compra de cada tabla se entregara la lija gratis
- Se registrará la compra de cada consumidor y cada 5 tablas de patinetas compradas se otorgará el derecho al 60% de descuento en la sexta tabla.
- Por la compra de cualquier prenda de vestir se entregará un fingerboard de regalo.
- Por la compra de una tabla completa que incluya rodamientos, llantas, ejes, pernos se entregará una camiseta de la marca.

#### **4.5. Publicidad**

La publicidad de los productos se realizará mediante: El auspicio de un team de patinadores para promover la marca y el deporte en campeonatos, ferias, eventos, etc. Con el team de patinadores se empezará la producción multimedia de videos, de tal manera que se

genere material visual de las acrobacias y trucos con la patineta con el fin de regalar, divulgar y socializar el video y con el objetivo no solo de promover la marca sino el deporte.



### Ilustración 9. Muestra Fotográfica de un team de patinadores

La compra de un spot publicitario en la página especializada skateboarding ecuatoriano [www.skateboardingequatoriano.com](http://www.skateboardingequatoriano.com)

Compra de espacios publicitarios en la revista RADICAL MAGAZINE, revista especializada en deportes extremos

Organización de campeonatos amateurs en los skateparks del país.

Organización de campeonatos intercolegiales para promover el deporte.

Community marketing atacando redes sociales como Facebook, twitter, Instagram entre otras. Una vez que los productos se encuentren en el Mercado la publicidad boca a boca jugará un papel relevante

#### 4.6. *Copy Strategy o Brief*

##### 4.6.1. Creativo

###### **Frase de posicionamiento**

“Golden Skateboards, patinetas recomendadas por patinadores expertos”

###### **Rol de la publicidad**

Atraer adeptos al deporte para generar fidelidad y una relación de largo plazo mediante un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor que genere fidelidad y repetición de compra. Es decir, Golden Distribution mediante su marca Golden Skateboards presentará a sus seguidores todos los atributos de sus tablas y línea de ropa recomendados por profesionales o expertos en el deporte

##### 4.6.2. Grupo Objetivo

###### **Grupo Usuario o comprador**

Patinadores del segmento Heavy User cuya frecuencia de compra de tablas de patineta es de al menos dos unidades por mes

###### **Grupo Decisor**

Todos aquellos consumidores interesados en patinar

###### **Grupo Influyente**

Patinadores en general

##### 4.6.3. Promesa Básica

Golden Skateboards te permite patinar con la certeza de que tu tabla tendrá mayor durabilidad con diseños y formas plasmadas por expertos y que te garantizaran más compañía de tu mejor amiga “la patineta”

#### 4.6.4. Promesa Secundaria

Golden Distribution Ltda. mediante su marca Golden Skateboards ofrece variedad de diseños y formas. Sus prendas de vestir permiten el incluirse e involucrarse con más amigos patinadores.

#### 4.6.5. Reason Why

Golden Skateboards y su línea de ropa es la alternativa perfecta para todo patinador. La cadena de suministro en la fabricación de las tablas garantiza que cada una de las tablas es y será fabricado con maple 100% canadiense cuyos atributos permiten flexibilidad al impacto

Además en la misma línea los insumos como en pegamento para el prensado elimina al 95% el desprendimiento de capas o defectos en el proceso de producción. Por otra parte y en cuanto se refiere a la línea de ropa, el correcto manejo de las materias primas y la trazabilidad de los procesos de producción brindaran mayor seguridad en el performance de las prendas. Posterior se medirá la satisfacción en el cliente para verificar que dicho performance es acorde a las exigencias del uso por parte de los consumidores finales.

**Slogan:** Patina y diviértete con Golden Skateboards.

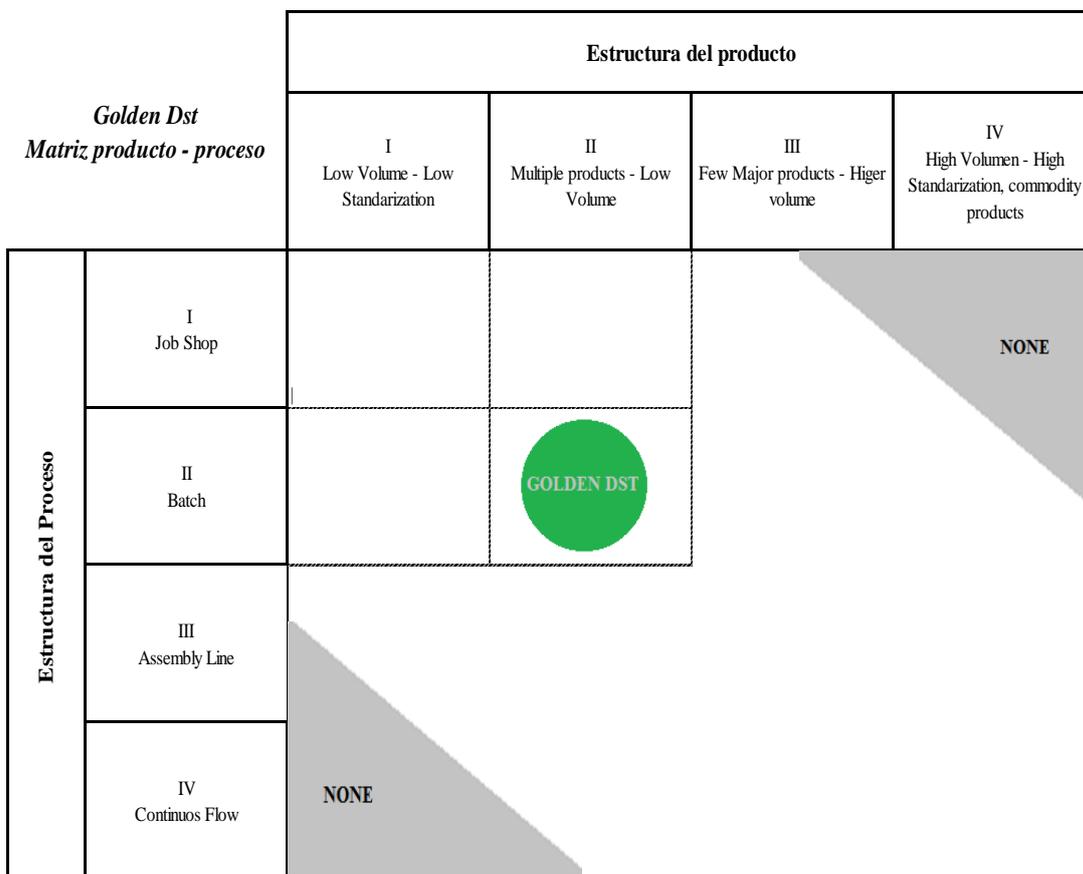
**Post Venta:** Se realizará un seguimiento mediante un buzón de sugerencia en el sitio web y en las tiendas especializadas.

## CAPÍTULO 5. PLAN DE OPERACIONES

### *5.1. Matriz Proceso – Producto*

De acuerdo al estudio de Hayes & Wheelwright (1979), la estructura del ciclo de vida del producto y la estructura del proceso de producción a través de sus diferentes etapas de dicho proceso se encuentra directamente relacionada. Golden Distribution se encuentra ubicada en la matriz proceso producto en la etapa II de la estructura del proceso es decir producción por lotes y en la estructura del producto en la etapa II que se caracteriza por múltiple productos y bajo volumen. Al haberse definido en el capítulo primero como estratégica genérica o global a la diferenciación y la especialización es menester establecer como estrategia de operaciones una producción por lotes para atender la demanda de varios productos mediante la administración de volúmenes bajos. A continuación se presenta

gráficamente la ubicación de Golden Distribution dentro de la Matriz Proceso-Producto:



**Ilustración 10. Matriz Proceso-Producto. Posicionamiento de Golden Distribution en la matriz**

**5.2. Ventaja Competitiva**

Una firma se dice que crea ventaja competitiva sobre sus competidores si ha obtenido una más amplia porción entre la disposición a pagar de los competidores y los costos que los competidores han alcanzado (Ghemawat, 2010). Golden Dst generará ventaja competitiva mediante una estrategia de diferenciación y el establecimiento de un precio Premium para sus productos.

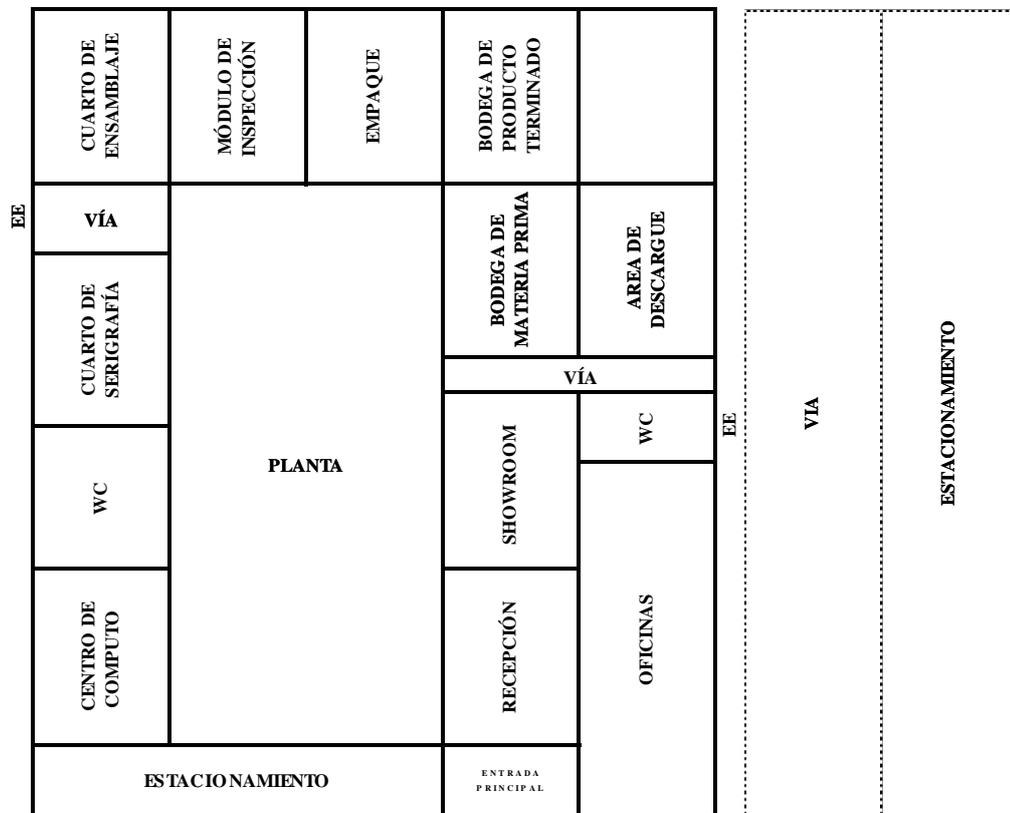
### **5.2.1. Descripción de la Ventaja Competitiva**

En los procesos de producción y de acuerdo a la posición de la compañía en la matriz proceso-producto, la obtención de la ventaja competitiva se fundamenta en cinco pilares: diseño, imagen y prestigio de marca, control de calidad, servicio, y altos márgenes. De ahí que tanto para tablas de patineta como para ropa la ventaja sobre los competidores se construye en base a una marca sólida que genere repetición y deseo de compra entre los patinadores.

### **5.2.2. Análisis de la Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se desarrolla mediante el diseño de gráficos innovadores para las tablas de patineta que se producirán en el exterior y manufactura de prendas de vestir acordes a las tendencias del segmento en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores. Chatterjee, S. (2013) en su estudio sobre diseño de modelos de negocio establece y describe dos modelos que se ajustan a la descripción del modelo presentado en el presente estudio: valor percibido y Lealtad.

### 5.3. Layout de la planta



**Ilustración 11. Layout de la Planta**

### 5.4. Administración de Inventarios

#### 5.4.1. Política

“La correcta administración de los inventarios y su óptimo resultado dependen en gran proporción de la asertividad que se pueda tener en los pronósticos de venta” (Bollou, 2010). La Política de inventario a aplicar estará sustentada bajo procesos PUSH en la cadena de suministro en donde “los procesos responden a demanda pronosticada o especulativa. Los procesos push operan en demanda incierta ya que la demanda del consumidor no es aun conocida” (Chopra & Meindl, 2013). Consecuentemente y cómo parte de la política en base

a procesos PUSH, la administración de inventarios para el presente estudio considera un 10% de stocks de seguridad en base a la capacidad de producción que permita afrontar las fluctuaciones que puedan presentarse en la demanda. Sin embargo, es oportuno señalar que la política se debe ajustar en el tiempo de acuerdo a los datos históricos que se vayan obteniendo en la vida útil del proyecto. La administración tiene que balancear el riesgo de no tener suficiente stock para atender la demanda y finalmente perder ganancia, o el obligar a la compañía a generar extra costos para completar las cantidades demandadas versus el riesgo de mantener demasiado inventario y su impacto en los resultados (Magee, 1956). En el negocio del segmento a atender es mucho más grave el no contar con el producto disponible para la venta ya que lo que genera el mayor margen y según se ha detallado en el estudio de mercado es la repetición de compra del consumidor final. Una vez generada la lealtad por el consumidor se corre un riesgo demasiado alto al no tener productos en stock, por ejemplo en el caso del patinador cuya necesidad de recambio de tabla de patineta es inmediata, si la tabla no se encuentra disponible para la venta simplemente optaría por otras opciones importadas a pesar de su preferencia por Golden.

## *5.5. Descripción y análisis de procesos*

### **5.5.1. Proceso para la manufactura de prendas de vestir**

**Diseño.** Se establece el modelo y de acuerdo a ello se elaboran los moldes de cartón considerando tallas y medidas.

**Habilitado.** Se tiende la tela en una mesa y sobre ella se colocan los moldes de tal manera que se identifique y señale la superficie que se cortará para dar forma a la prenda. Dicho trazado se realiza con tizas teniendo como base los moldes. Se traza sobre la tela utilizando los moldes y tizas de colores.

**Corte.** Con el uso de la máquina cortadora, se ubica el trazo realizado con el molde en el proceso anterior y se realiza el corte del molde obteniendo las piezas que se agruparan en bloques para la posterior confección

**Serigrafía.** Dependiendo de la prenda se ejecuta el serigrafiado. Para el presente estudio las prendas que tendrán técnica de serigrafía serán las camisetas de mangas cortas, tres cuartos, mangas largas y los hoodies. Es importante que ninguna prenda con serigrafiado defectuoso supere éste proceso.

**Ensamblado.** Se unen las piezas cortadas con alfileres. En el caso de las camisetas se escoge el tipo de manga y su respectivo color. Finalmente, Se ubican las estructuras de tal forma que se proceda al siguiente paso y se dé forma a la prenda.

**Costura.** Mediante la máquina de coser se cosen las partes ensambladas.

**Acabado.** Para el caso de las camisas y pantalones se cortan y cosen los ojales, se cosen los botones, los cierres y los bolsillos. Se eliminan hilos sobrantes de la costura

**Inspección de calidad.** Se determinan imperfecciones de costura, hilos sobrantes y congruencia de colores en el serigrafiado.

**Planchado.** Se plancha el artículo terminado para tener una superficie impecable.

**Empaque.** Se envuelve la prenda en bolsas protectoras de plástico y se las sellan.

**Almacenaje.** Se envían las prendas listas a almacén como productos terminados.



**Ilustración 12. Flujo de procesos prendas de vestir**

### **5.5.2. Proceso para la Compra e Importación de Tablas de Patinetas**

Planificación de diseños. Se generan ideas para las diferentes temporadas, se establece el número de diseños por temporada.

Diseño gráfico. Establecer el diseño en la plantilla o template. Dicha plantilla es proporcionada por el proveedor OEM detallando las especificaciones del modelo a diseñar tales como: gama de colores, estandarización de medidas y selección de las diferentes formas

Validación de especificaciones. El proveedor proporciona hoja de validación de parámetros de la tabla tales como medidas, dimensiones del gráfico y del shape o curvatura de la tabla sea ésta de cóncavo normal, cóncavo medio o cóncavo profundo.

Recepción de muestras. El proveedor envía muestra de la plancha a ser plasmada en la tabla junto con una tabla por diseño ya con el diseño plasmado

Compra. Se procede a la orden

Producción. El proveedor OEM toma 30 días en la fabricación del lote de tablas con los diferentes diseños

Embarque. Se coordina en embarque

Nacionalización. Se nacionaliza el producto

Transporte. Desde el puerto a la bodega

Control de calidad. Se ejecuta un proceso de calidad abriendo las cajas contando las unidades compradas y localizando defectos de fábrica como desprendimiento de capas o diseño incorrectamente plasmado



**Ilustración 13. Flujo de procesos tablas de patinetas**

### **5.5.3. Descripción de la política de calidad**

Considerando que de la alta calidad de un producto depende el éxito y la competitividad en el mercado es menester eliminar la existencia de defectos al final del proceso productivo. La política de calidad a establecer se fundamenta en ubicar estaciones de inspección en los procesos claves del proceso de manufactura de prenda. Dichos procesos han sido identificados como el proceso de serigrafía y el proceso de costura, posterior a dichos procesos se establece la estación de inspección. En cuanto a las tablas de patineta se realizará el control al ingreso de las tablas a la bodega. Si bien es cierto la introducción de estaciones de inspección en un sistema de producción representa un costo adicional, al mismo tiempo es una acción rentable debido a los beneficios que se ganan con la detección de productos defectuosos evitando que dicho ítems no conformes continúen el proceso y que con mucho más impacto generen un mayor costo que se encontrará implícito en la satisfacción del consumidor final por un producto final de baja calidad (Battini, Faccio, Persona & Sgarbossa, 2010). Aún más en una estrategia genérica de diferenciación la presencia de productos no conformes generan un alto impacto negativo cuando se trata de encontrar repetición de compra e incremento de la disponibilidad a pagar por parte de los consumidores.

### **5.5.4. Diagramas de control**

A la hora de diseñar los diagramas de control es de suma importancia el tamaño de la muestra que se tome, para el presente estudio se sugiere realizar un muestreo de aceptación en donde se tomen seis muestras por día en cada producto. Una vez que se ha obtenido la data del mes se determinan los gráficos de control para características cuantitativas y para

atributos o características cualitativas. De acuerdo al estudio de Badii, Guillen y Abreu, en el control de procesos de atributos se determina si un producto es conforme o no conforme.

Para el control de procesos con medición de atributos se utiliza la estadística simple para crear una gráfica p con un límite de control superior (LCS) y un límite de control inferior (LCI). A continuación el gráfico 14 muestra la metodología aplicada por:

$$\bar{p} = \frac{\text{Número total de defectos de todas las muestras}}{\text{Número de muestras} \times \text{Tamaño de la muestra}}$$

$$s_p = \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

$$\text{LCS} = \bar{p} + z s_p$$

$$\text{LCI} = \bar{p} - z s_p$$

### **Ecuación 1. Metodología aplicada para control de procesos con medición de atributos**

Del gráfico anterior tenemos que p es la fracción defectuosa, sp es la desviación estándar, n es el tamaño de la muestra y z es el número de desviaciones estándar para una confianza específica por lo general z=3 (99.7% de confianza) o z=2.58 (99% de confianza).

El proceso funciona siempre y cuando de las muestras tomadas durante el día permanecen dentro de los límites de control.

## CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 6.1. *Horizonte temporal del proyecto*

Las previsiones relativas a la evolución del proyecto se han decidido y analizado en un periodo de 60 meses, el primer año de forma mensual, y los 4 siguientes años de forma anual. El estudio fue realizado en un lapso en el tiempo en el que se pueden apreciar las variaciones en la vida operacional y económica del negocio, así como el impacto en el periodo de pago de deuda y recuperación de la inversión. Según varias fuentes de la Econlit (2003) “El período de vida varía en función de la naturaleza de la inversión y la duración de sus activos”

Es preciso recalcar que el hecho de suponer un horizonte temporal determinado no implica que el proyecto tenga necesariamente esa duración, sino simplemente supone limitar el periodo a evaluar para que sea aplicable a los cálculos a realizar. Por ello, “suele asignarse al final del horizonte temporal del proyecto un valor residual a los activos aparejados al mismo, con objeto de recoger a través de dicho valor el importe correspondiente a los posibles flujos futuros del proyecto, obtenidos con posterioridad al momento final del horizonte considerado” (Galicia, 2010). Ciertos autores sugieren que este periodo de análisis debe depender de una serie de factores como la actividad del negocio, dimensión de la empresa, monto de la deuda, entre otros; que han sido evaluados en este estudio.

Considerando que el negocio se basa en la confección de prendas de vestir y la maquinaria es el principal activo de Golden Distribution, según investigación primaria la maquinaria de este tipo de negocios en Pymes se deprecia a 5 años por no ser diferente a las textiles que son depreciadas a 10 años.

## 6.2. *Pronóstico de ventas para cada periodo en el horizonte temporal del proyecto*

Según el estudio de mercado en el capítulo II, se ha establecido el market share en donde Golden Distribution puede alcanzar hasta un 15% en el mercado del skateboarding ecuatoriano tanto en prendas de vestir como en tablas para patinetas.

De ahí que considerando los datos de la industria en el período desde el año 2010 al 2013 es posible establecer un promedio de dicha industria que representa el mercado total del negocio del skateboarding en el Ecuador de ahí que de acuerdo a la capacidad instalada. A continuación los datos que se expresan por si solos y la participación de mercado pronosticada al año 1 de acuerdo al market share analizado.

**Tabla 3. Mercado total del negocio de skateboarding de Ecuador**

<i>Producto</i>	<u>Datos Ind. 2010</u>	<u>Datos Ind. 2011</u>	<u>Datos Ind. 2012</u>	<u>Prom. Ind. Skate</u>	<u>Part. del mercado</u>
Beanies	1,162	999	1,916	1,359	204
Camisas	6,455	5,762	4,153	5,457	819
Camisetas	69,157	84,816	46,096	66,690	10,003
Gorras	11,870	20,495	15,118	15,828	2,374
Hoodies	4,172	4,610	5,377	4,720	708
Pantalón/Pantalóneta	34,666	37,559	34,651	35,625	5,344
Tablas para patineta	4,144	14,528	8,677	9,116	4,038
<b>Total general</b>	<b>131,626</b>	<b>168,769</b>	<b>115,988</b>	<b>138,794</b>	<b>20,819</b>

Por otra parte y con referencia a las tablas de patineta, el tamaño promedio actual del mercado es de 9116 tablas de cuyo mercado el investigador y autor del presente estudio actualmente posee en promedio 3141 tablas, por lo que el mercado total que aún no se ha captado y es de 5975 tablas de patineta, de ahí que el volumen de negocio para Golden Distribution estará constituido de las 3141 tablas que actualmente importa el autor más el 15% del mercado actual que representa 896 tablas de patineta dando como total 4038 tablas que Golden Distribution comercializará bajo su marca Golden Skateboards.

**Tabla 4. Volumen de mercado a captar Golden Distribution**

<i>Tabla para patineta con lija</i>	<u>Suma de Quantity 2010</u>	<u>Suma de Quantity 2011</u>	<u>Suma de Quantity 2012</u>
Tafur B. Andres M.	2724	5324	1376
Mercado potencial a captar	1,420	9,204	7,301

<i>Tabla para patineta con lija</i>	<u>Prom. Vol. Del Mercado</u>	<u>Part. Merc. Anual</u>	<u>Total Golden</u>
Tafur B. Andres M.	3,141		
Mercado potencial a captar	5,975	896	<b>4,038</b>

De acuerdo al porcentaje de crecimiento de la industria textil de los últimos 4 años, se ha establecido una tendencia de crecimiento del 9.2% que fue aplicada para la proyección de ventas en un horizonte temporal de 5 años.

**Tabla 5. Ingresos por año y por producto**

<i>Ingresos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>PVP</u>	<u>Ingreso Mes</u>	<u>Ingreso Año 1</u>
Beanies	17	15	255	3,060
Camisas	68	35	2,387	28,648
Camisetas	834	20	16,672	200,069
Gorras	198	20	3,957	47,483
Hoodies	59	45	2,655	31,858
Pantalon/Pantaloneta	445	35	15,586	187,033
Tablas para patineta	336	55	18,506	222,067
<b>Total general</b>			<b>60,018</b>	<b>720,217</b>

<i>Ingresos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>PVP</u>	<u>Ingreso Mes</u>	<u>Ingreso Año 2</u>
Beanies	19	16	292	3,509
Camisas	74	37	2,737	32,847
Camisetas	910	21	19,117	229,399
Gorras	216	21	4,537	54,444
Hoodies	64	47	3,044	36,528
Pantalon/Pantaloneta	486	37	17,871	214,452
Tablas para patineta	367	58	21,219	254,622
<b>Total general</b>			<b>68,817</b>	<b>825,801</b>

<i>Ingresos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>PVP</u>	<u>Ingreso Mes</u>	<u>Ingreso Año 3</u>
Beanies	20	17	335	4,023
Camisas	81	39	3,139	37,663
Camisetas	994	22	21,919	263,029
Gorras	236	22	5,202	62,425
Hoodies	70	50	3,490	41,883
Pantalon/Pantaloneta	531	39	20,491	245,891
Tablas para patineta	401	61	24,329	291,950
<b>Total general</b>			<b>78,905</b>	<b>946,864</b>

<i>Ingresos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>PVP</u>	<u>Ingreso Mes</u>	<u>Ingreso Año 4</u>
Beanies	22	17	384	4,613
Camisas	89	41	3,599	43,184
Camisetas	1,086	23	25,132	301,589
Gorras	258	23	5,965	71,577
Hoodies	77	52	4,002	48,023
Pantalon/Pantaloneta	580	41	23,495	281,938
Tablas para patineta	438	64	27,896	334,750
<b>Total general</b>			<b>90,473</b>	<b>1,085,674</b>

<i>Ingresos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>PVP</u>	<u>Ingreso Mes</u>	<u>Ingreso Año 5</u>
Beanies	24	18	441	5,289
Camisas	97	43	4,126	49,515
Camisetas	1,185	24	28,817	345,802
Gorras	281	24	6,839	82,070
Hoodies	84	55	4,589	55,063
Pantalon/Pantaloneta	633	43	26,939	323,270
Tablas para patineta	478	67	31,985	383,824
<b>Total general</b>			<b>103,736</b>	<b>1,244,834</b>

### 6.3. Costeo de tablas de patineta y prendas de vestir

Se aplicará un sistema de costeo estándar por órdenes de producción con el fin de llevar un control del rendimiento y de la efectividad del proceso de producción. Los costos han sido establecidos producto por producto según una investigación primaria realizada en una fábrica de confecciones y los mismos se detallan en el Anexo 10 del presente estudio

Golden Distribution ha optado por no producir tanto gorras como beanies, sin embargo por la importancia que representan los ítems tanto para la compañía como para su crecimiento se ha decidido enviar a producir los productos a otras plantas cuyos volúmenes les permitan ofrecer un precio más competitivo por economías de escala. El valor agregado se

genera con la incorporación de la marca en ambos productos. En el resumen de los costos de producción según el nivel de producción anual encontramos:

**Tabla 6. Costos por año y por producto**

<i>Costos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Mensual</u>	<i>Costo Año 1</i>
Beanies	17	2	34	408
Camisas	68	7	462	5,538
Camisetas	834	5	4,155	49,865
Gorras	198	4	791	9,497
Hoodies	59	7	442	5,309
Pantalon/Pantaloneta	445	7	2,927	35,125
Tablas para patineta	336	17	5,821	69,850
<b>Total general</b>			<b>14,633</b>	<b>175,593</b>

<i>Costos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Mensual</u>	<i>Costo Año 2</i>
Beanies	19	2	39	468
Camisas	74	7	529	6,350
Camisetas	910	5	4,765	57,175
Gorras	216	4	907	10,889
Hoodies	64	8	507	6,088
Pantalon/Pantaloneta	486	7	3,356	40,275
Tablas para patineta	367	18	6,674	80,090
<b>Total general</b>			<b>16,778</b>	<b>201,335</b>

<i>Costos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Mensual</u>	<i>Costo Año 3</i>
Beanies	20	2	45	536
Camisas	81	7	607	7,281
Camisetas	994	5	5,463	65,557
Gorras	236	4	1,040	12,485
Hoodies	70	8	582	6,980
Pantalon/Pantaloneta	531	7	3,848	46,179
Tablas para patineta	401	19	7,653	91,831
<b>Total general</b>			<b>19,238</b>	<b>230,851</b>

<i>Costos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Mensual</u>	<i>Costo Año 4</i>
Beanies	22	2	51	615
Camisas	89	8	696	8,349
Camisetas	1,086	6	6,264	75,168
Gorras	258	5	1,193	14,315
Hoodies	77	9	667	8,003
Pantalon/Pantaloneta	580	8	4,412	52,949
Tablas para patineta	438	20	8,774	105,294
<b>Total general</b>			<b>22,058</b>	<b>264,693</b>

<i>Costos</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Mensual</u>	<u>Costo Año 5</u>
Beanies	24	2	59	705
Camisas	97	8	798	9,573
Camisetas	1,185	6	7,182	86,188
Gorras	281	5	1,368	16,414
Hoodies	84	9	765	9,176
Pantalon/Pantaloneta	633	8	5,059	60,711
Tablas para patineta	478	21	10,061	120,730
<b>Total general</b>			<b>25,291</b>	<b>303,497</b>

#### 6.4. *Figura legal*

La figura legal con la que operará Golden Distribution de acuerdo a las disposiciones legales que exige el estado ecuatoriano mediante la Superintendencia de compañías es la compañía de Responsabilidad Limitada. Dentro de las ventajas de dicha figura legal tenemos que los socios solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" (Ley de Compañías, 2010). Adicionalmente los administradores deberán presentar los balances generales 90 días una vez finalizado el período fiscal.

- Los Requisitos básicos para la constitución de una Compañía Limitada de acuerdo a lo que establece La Ley de Compañías (2010) son:
- Reservar la denominación de la compañía en la Superintendencia.
- Depósito mínimo de 200USD (cuenta de integración de capital)
- Mínimo dos socios.
- Firmar escritura pública de constitución de compañía con un notario público, la misma que debe ser sometida a aprobación de la Superintendencia de Compañía e insertada en el Registro Mercantil.
- Inscribir los nombramientos de los representantes legales en el Registro Oficial.
- Obtener Registro Único de Contribuyentes

- Patente municipal.

### 6.5. Estado de resultados proyectado

Para poder llegar al Estado de Pérdidas y Ganancias, se obtuvieron todos los costos y se determinó la cantidad de producción y de venta, identificando que el 90% de la producción está destinado a la venta y el 10% como stock de seguridad del inventario. Conforme las leyes del Ecuador lo establecen, el balance ha sido creado bajo requerimientos de fondo y de forma de la Superintendencia de Compañías, considerando los beneficios y valores a pagar como compañía a los proveedores y empleados así como las obligaciones como persona jurídica tales como la participación a trabajadores y el impuesto a la renta anual.

A continuación en la tabla 7 se presenta un resumen consolidado del balance de pérdidas y ganancias.

**Tabla 7. Estado de Resultados Proyectados**

<i>Estado de Resultados</i>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>INGRESOS</b>	720,217	825,801	946,864	1,085,674	1,244,834
<b>COSTOS</b>	175,593	201,335	230,851	264,693	303,497
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	544,624	624,466	716,013	820,981	941,336
<b>GASTOS OPERACIÓN</b>	363,241	377,335	392,134	407,673	423,988
Gastos de Operación	135,956	142,133	148,620	155,431	162,582
Gastos Administrativos	165,981	172,007	178,334	184,976	191,952
Gastos de Ventas	27,695	28,666	29,686	30,757	31,881
Gastos Varios	33,609	34,529	35,495	36,509	37,573
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	181,384	247,131	323,879	413,308	517,348
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	8,050	5,900	3,500	1,100	-
<b>UT. ANTES DE PART. EMPLEADOS E IR</b>	173,334	241,231	320,379	412,208	517,348
15% Participación Trabajadores	26,000	36,185	48,057	61,831	77,602
25% IR	36,833	51,262	68,081	87,594	109,936
<b>TOTAL DISTRIBUCION</b>	62,833	87,446	116,137	149,425	187,539
<b>Utilidad Neta del Perido</b>	<b>110,500</b>	<b>153,785</b>	<b>204,242</b>	<b>262,783</b>	<b>329,809</b>

Los ingresos han sido detallados en el análisis del pronóstico de ventas para cada periodo en el horizonte temporal del proyecto. Además, los costos totales de cada año fueron detallados previamente en el costeo de tablas de patineta y prendas de vestir. En el Estado de Pérdidas y Ganancias se han diferenciado los gastos de operación, administrativos y de ventas como tres rubros independientes.

**Tabla 8. Gastos Varios**

<i>Gastos</i>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Servicios Basicos	6,456	6,779	7,118	7,474	7,847
Publicidad	3,600	3,780	3,969	4,167	4,376
Varios	2,940	3,087	3,241	3,403	3,574
Amortización Patentes Y Permisos	185	185	185	185	185
Depreciacion	15,028	15,028	15,028	15,028	15,028
Arriendo	5,400	5,670	5,954	6,251	6,564
<b>Total gastos varios</b>	<b>33,609</b>	<b>34,529</b>	<b>35,495</b>	<b>36,509</b>	<b>37,573</b>

Para el cálculo de la depreciación se consideraron a los activos no corrientes de Golden Distribution y del activo intangible como se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9. Maquinaria**

<i>Maquinaria</i>	<u>Cant.</u>	<u>Precio Unitario</u>	<u>Precio Total</u>	<u>Año 0</u>
Máquina De Costura Recta	6	1,500	9000	9,000
Máquina De Overlock	6	2,100	12600	12,600
Recubridora	6	970	5820	5,820
Cortadora	2	1,350	2700	2,700
Plancha Industrial	2	1,450	2900	2,900
Máquina Botonadora	1	2,100	2100	2,100
Máquina Serigrafía	1	1,200	1200	1,200
<b>Total</b>				<b>36,320</b>

**Tabla 10. Muebles y Equipo de Oficina**

<i>Muebles y Equipo de Oficina</i>	<u>Cant.</u>	<u>Precio Unitario</u>	<u>Precio Total</u>	<u>Año 0</u>
Estaciones De Trabajo	10	250	2500	2,500
Archivador	2	80	160	160
Escritorio Tipo Secretaria	2	150	300	300
Racks Metálicos	6	150	900	900
Racks Metálicos	6	150	900	900
Taburetes	20	15	300	300
Mesa De Corte	1	150	150	150
Mesa De Empaquetado	1	50	50	50
Mesas Auxiliares	6	45	270	270
Estantería Metálica	5	250	1250	1,250
Telefonos Convencionales	5	12	60	60
Microondas	1	200	200	200
Cafetera	1	40	40	40
Percheros	6	50	300	300
<b>Total</b>				<b>7,380</b>

**Tabla 11. Equipo de Computación**

<i>Equipos de Computación</i>	<u>Cant.</u>	<u>Precio Unitario</u>	<u>Precio Total</u>	<u>Año 0</u>
Laptop Hp	4	600	2400	2,400
Mac Book	1	2,000	2000	2,000
Desktops	2	400	800	800
Tablet	1	600	600	600
Camara Go Pro	1	450	450	450
Camara Profesional	1	1,200	1200	1,200
<b>Total</b>				<b>7,450</b>

**Tabla 12. Vehículos**

<i>Vehiculos</i>	<u>Cant.</u>	<u>Precio Unitario</u>	<u>Precio Total</u>	<u>Año 0</u>
Camioneta Berlingo	1	19,990	23,990.00	23,990
<b>Total</b>			<b>23990</b>	<b>23,990</b>

**Tabla 13. Calculo de Depreciación**

<i>Calculo de Depreciación</i>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Maquinaria	7,264	7,264	7,264	7,264	7,264
Muebles y Equipo de Oficina	1,476	1,476	1,476	1,476	1,476
Equipos de Computación	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490
VEHICULO	4,798	4,798	4,798	4,798	4,798
<b>Total</b>	<b>15,028</b>	<b>15,028</b>	<b>15,028</b>	<b>15,028</b>	<b>15,028</b>

Tras haber aplicado el método de depreciación en línea recta, los activos han sido depreciados a cinco años, siendo estos descargados mediante la cuenta de depreciación

acumulada del balance general y llevados al gasto con la cuenta en gasto depreciación que está incluida en los gastos varios dentro del estado de pérdidas y ganancias. Al término del año cinco los activos pierden totalmente su valor en libros, pero podrían ser vendidos a partir del año 6 a un valor de salvamento que al realizar la transacción se incorporara directamente a caja-bancos con el concepto de otros ingresos no operacionales.

### 6.6. Balance general proyectado

El Balance General de Golden Dst. se establece según los requerimientos de la Superintendencia de Compañías, cumpliendo con el análisis de depreciación y amortización, inventarios, clasificación según la liquidez de las cuentas, etc. A continuación en la Tabla 14 se presenta el balance general resumido a primer nivel de cuentas:

**Tabla 14. Balance General Resumido**

<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	11,999	90,987	227,998	413,918	656,604	985,710
CAJA BANCOS	11,999	90,987	227,998	413,918	656,604	985,710
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	111,151	132,134	127,664	124,742	123,595	124,483
Maquinaria	36,320	36,320	36,320	36,320	36,320	36,320
Inventarios/Materiales	36,011	72,022	82,580	94,686	108,567	124,483
Muebles y Equipo de Oficina	7,380	7,380	7,380	7,380	7,380	7,380
Equipos de Computación	7,450	7,450	7,450	7,450	7,450	7,450
Vehículos	23,990	23,990	23,990	23,990	23,990	23,990
(DEPRECIACION ACUMULADA)	-	15,028	30,056	45,084	60,112	75,140
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	1,850	1,665	1,480	1,295	1,110	925
Gastos Preoperativos	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850
(Amortización Acumulada)	-	185	370	555	740	925
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>125,000</b>	<b>224,786</b>	<b>357,142</b>	<b>539,955</b>	<b>781,309</b>	<b>1,111,119</b>
<b>PASIVO</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	-	21,429	21,429	21,429	-	-
DEUDA POR PAGAR CORTO PLAZO	-	21,429	21,429	21,429	-	-
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>75,000</b>	42,857	21,429	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>75,000</b>	<b>64,286</b>	<b>42,857</b>	<b>21,429</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTACION DE CAPITAL	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
RESULTADO ACUMULADO	-	110,500	264,285	468,527	731,309	1,061,119
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>50,000</b>	<b>160,500</b>	<b>314,285</b>	<b>518,527</b>	<b>781,309</b>	<b>1,111,119</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>125,000</b>	<b>224,786</b>	<b>357,142</b>	<b>539,955</b>	<b>781,309</b>	<b>1,111,119</b>

### **6.7. Cuenta de Inventarios**

El inventario ha sido valorado a costo promedio por su viable aplicación ya que según la investigación que se realizó en la industria, es el método más utilizado por las empresas de confección. Como se detalla en el costeo de tablas de patineta y prendas de vestir ya se obtuvo el costo promedio de cada uno de los productos de Golden Distribution Se ha escogido este método por la sencillez en el manejo de registros contables y auxiliares, y porque con las compras se actualiza el costeo evitando fluctuaciones bruscas en periodos determinados. Adicionalmente cabe recalcar que al tener ya establecidos los costos de cada productos se puede tener un mejor control de los gastos porque se cuenta ya con los estándares a los que debería responder la producción tanto en materiales como mano de obra principalmente, sin dejar de lado los costos indirectos de fabricación.

### **6.8. Manejo de efectivo**

Golden Distribution cuenta con un valor en el flujo de efectivo al primer año de alrededor \$91.000 que cubriría dos meses de capital de trabajo. Principalmente se ha tomado en consideración que el valor mensual de sueldos es de \$28.000 y con el resto de gastos fijos, se alcanza un valor de aproximadamente \$35.000/mes. Habiendo terminado el primer año con un valor de \$91.000 se puede garantizar la operación de al menos dos meses del negocio sin tomar en cuenta los ingresos que esta traerá.

### **6.9. Dividendos**

“Una empresa no únicamente crea valor para sus accionistas en un año si reparte dividendos o si la cotización de la acción aumenta, crea valor para sus accionistas si la rentabilidad que estos obtienen es superior a la rentabilidad exigida” (Fernández, 2008).

Según la teoría de Modigliani y Miller (1959), la política de dividendos no afecta a la tasa de rendimiento requerida de los inversores en acciones. La política de dividendos será no repartir dividendos los primeros cinco años y más bien en el transcurso de ese tiempo evaluar la forma en la que ese dinero puede servir para invertirlo en el mismo negocio de ser necesario, como en publicidad, desarrollo de logos, diseño, u otros.

La Teoría de Black y Scholes apoya la irrelevancia de la política de dividendos en un mundo con costes de transacción e impuestos. Los inversores han de obtener ventajas que contrarresten el pago de impuestos derivado de la distribución de dividendos. Cada inversor desarrolla un tipo de cálculo implícito que pondera el beneficio de recibir dividendos contra la desventaja de tener que pagar impuestos.

#### **6.10. Endeudamiento**

Fernández (2004) precisó que no existe una estructura óptima de capital, La estructura de capital es una variable que depende de las querencias de la alta dirección y tiene muchas implicaciones para la empresa: para su funcionamiento ordinario, para su crecimiento, para su capacidad de gestionar riesgos y crisis, y para su supervivencia. Golden Distribution cuenta con dos fuentes de financiamiento para poder emprender el negocio y la operación. La primera fuente son sus socios o accionistas y la de financiamiento externo que es un préstamo que se realizara en una de las instituciones financieras del sistema bancario nacional o en una de las instituciones gubernamentales como CFN, Banco de Fomento, entre otros. Para las proyecciones se ha considerado tasas de mercado reconocidas por el BCE por ser una institución reconocida a nivel nacional como referente. A continuación se presenta el resumen de la deuda a adquirir:

**Tabla 15. Tabla de Amortización de Deuda y Pagos**

<b>Tabla de Amortización de Deuda</b>	
Monto	75,000.00
Plazo Interés	48 meses
Plazo Capital	42 meses
Tasa de Interés	11% tasa fija anual
Interés sobre capital	

<b>Pagos de Deuda</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
Pagos de capital	10,714	21,429	21,429	21,429	-	75,000.00
Pagos de Interés	8,050	5,900	3,500	1,100	-	18,550.00
<b>Total del Pago</b>	<b>18,764</b>	<b>27,329</b>	<b>24,929</b>	<b>22,529</b>	-	<b>93,550.00</b>

Este préstamo estará reflejado tanto en el flujo de efectivo como en el Balance de resultados con pago de capital de deuda y pago de intereses. Al finalizar el primer año de operación Golden tendrá el siguiente resultado relacionado a la deuda y al patrimonio en el Balance General.

**Tabla 16. Resultado relacionado a la deuda y Patrimonio en el Balance General**

<b>PASIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	-	21,429	21,429	21,429	-	-
DEUDA POR PAGAR CORTO PLAZO	-	21,429	21,429	21,429	-	-
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>75,000</b>	42,857	21,429	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>75,000</b>	<b>64,286</b>	<b>42,857</b>	<b>21,429</b>	-	-
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTACIÓN DE CAPITAL	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
RESULTADO ACUMULADO	-	110,500	264,285	468,527	731,309	1,061,119
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>50,000</b>	<b>160,500</b>	<b>314,285</b>	<b>518,527</b>	<b>781,309</b>	<b>1,111,119</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>125,000</b>	<b>224,786</b>	<b>357,142</b>	<b>539,955</b>	<b>781,309</b>	<b>1,111,119</b>

Como se puede observar, según los datos analizados, en el primer año de operación la deuda representa el 40% del valor patrimonial de la empresa. Algunas instituciones como la Corporación Financiera Nacional otorgan préstamos hasta por el 70% del valor del proyecto.

### 6.11. Estado de flujo de caja proyectado

La proyección del estado de flujo de efectivo se la realizó mediante el método indirecto que parte de la utilidad neta, se han considerado todas las fuentes de ingreso mencionadas previamente como el préstamo y el aporte de los socios y se han deducido los rubros por los cuales Golden ha realizado egresos de efectivo como en la compra de activos, pagos de deuda y gastos pre operativos entre otros. El saldo que año a año es resultante del flujo de efectivo, será el que conste en el balance general en las cuentas de caja-bancos, según se detalla a continuación en la Tabla 17.

**Tabla 17. Flujo de Efectivo**

<i>Flujo de Efectivo</i>	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Utilidad neta	-	110,500	153,785	204,242	262,783	329,809
<b>Suman</b>						
Préstamo	75,000	-	-	-	-	-
Depreciación	-	15,028	15,028	15,028	15,028	15,028
Amortización		185	185	185	185	185
Aportación de Socios	50,000	-	-	-	-	-
Inventario Inicial	-	36,011	72,022	82,580	94,686	108,567
<b>Restan</b>						
Compra de activos	- 75,140	-	-	-	-	-
Materiales	- 36,011	- 72,022	- 82,580	- 94,686	- 108,567	- 124,483
Preoperativos	- 1,850					
Pago de Préstamo		- 10,714	- 21,429	- 21,429	- 21,429	
<b>Total Saldo Según Flujo</b>	<b>11,999</b>	<b>78,988</b>	<b>137,011</b>	<b>185,920</b>	<b>242,686</b>	<b>329,106</b>
Saldo Inicial	-	11,999	90,987	227,998	413,918	656,604
<b>Saldo Final</b>	<b>11,999</b>	<b>90,987</b>	<b>227,998</b>	<b>413,918</b>	<b>656,604</b>	<b>985,710</b>
Según Caja-Bancos en BG	11,999	90,987	227,998	413,918	656,604	985,710

Este análisis refleja que Golden Distribution no tendrá problemas de liquidez, siempre y cuando su operación permanezca dentro de los rangos de sensibilidad establecidos y cumpla con las cifras de ventas proyectadas en el presente trabajo.

### 6.12. Criterios de valoración

Golden Distribution determinara el valor de la empresa mediante el método basado en el descuento de flujos de fondos o cash flows.

Fernández (2008) cita que este método no es más que “trata de determinar el valor de la empresa a través de la estimación de flujos de dinero que generara en el futuro, para luego descontarlos a una tasa apropiada según el riesgo de dichos flujos”. Para el efecto se determinará el Costo medio ponderado del capital con sus siglas en inglés (WACC).

La WACC de acuerdo al grupo de consultores ALTAIR (2013) se describe de la siguiente forma:

El coste medio ponderado del capital (WACC) mide el coste de la financiación que utiliza la empresa, es decir, el promedio de los rendimientos exigidos por los accionistas y los prestamistas de fondos o media ponderada de los costes de las fuentes de financiación que financian el capital invertido. (p. 35)

De ahí que el resultado obtenido del cálculo de indicadores y de la WACC es el que se detalla en la Tabla 18.

**Tabla 18. Cálculo de Indicadores**

<u>WACC</u>	<u>Valor en BG</u>	<u>%</u>	<u>Costo</u>	<u>% Costo</u>
Capital	160,500.16	71.40%	Costo Capital	8.00%
Pasivo	64,285.71	28.60%	Costo Deuda	11.20%
Activo	224,785.87		<b>WACC</b>	<b>8.92%</b>

<u>Inversion Inicial</u>	<u>Año 0</u>
Maquinaria	36,320
Inventarios o materiales	36,011
Muebles y Equipo de Oficina	7,380
Equipos de Computación	7,450
Vehiculos	23,990
Gastos Preoperativos	1,850
Capital de Trabajo	109,877
<b>Total</b>	<b>222,878</b>

<i>Flujo Neto de Operación</i>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	
Utilidad Neta	110,500	153,785	204,242	262,783	329,809	
Depreciación	15,028	15,028	15,028	15,028	15,028	
Amortización	185	185	185	185	185	
Capital de Trabajo	- 71,368	- 78,901	- 87,433	- 97,104	- 108,076	
Total	54,346	90,097	132,022	180,892	236,947	
<b>Inversion</b>	<b>- 222,878</b>	<b>54,346</b>	<b>90,097</b>	<b>132,022</b>	<b>180,892</b>	<b>236,947</b>

	<u>Al termino del año 5</u>
<b>VPN</b>	\$288,301.82
<b>TIR</b>	40%
<b>Tiempo de recuperacion de la inversion</b>	Al finalizar el año 3

Para la obtención del cálculo de la WACC se han tomado como tasas referenciales a la Tasa Activa y Pasiva del BCE que establece que son 11,20% y 8% respectivamente utilizadas en el pago de la deuda (costo de pasivo) y en el porcentaje que los inversionistas podrían estar ganando al tener su dinero en otras alternativas de inversión como un banco (costo de patrimonio). El VAN al término del quinto año ya refleja un resultado positivo, lo cual combinado con una TIR del 40% vuelve atractivo al negocio. Según Sapag & Sapag (1988), un  $VAN > 0$  y una  $TIR > \text{Tasa de descuento}$  son buenos indicadores para la operación de un proyecto.

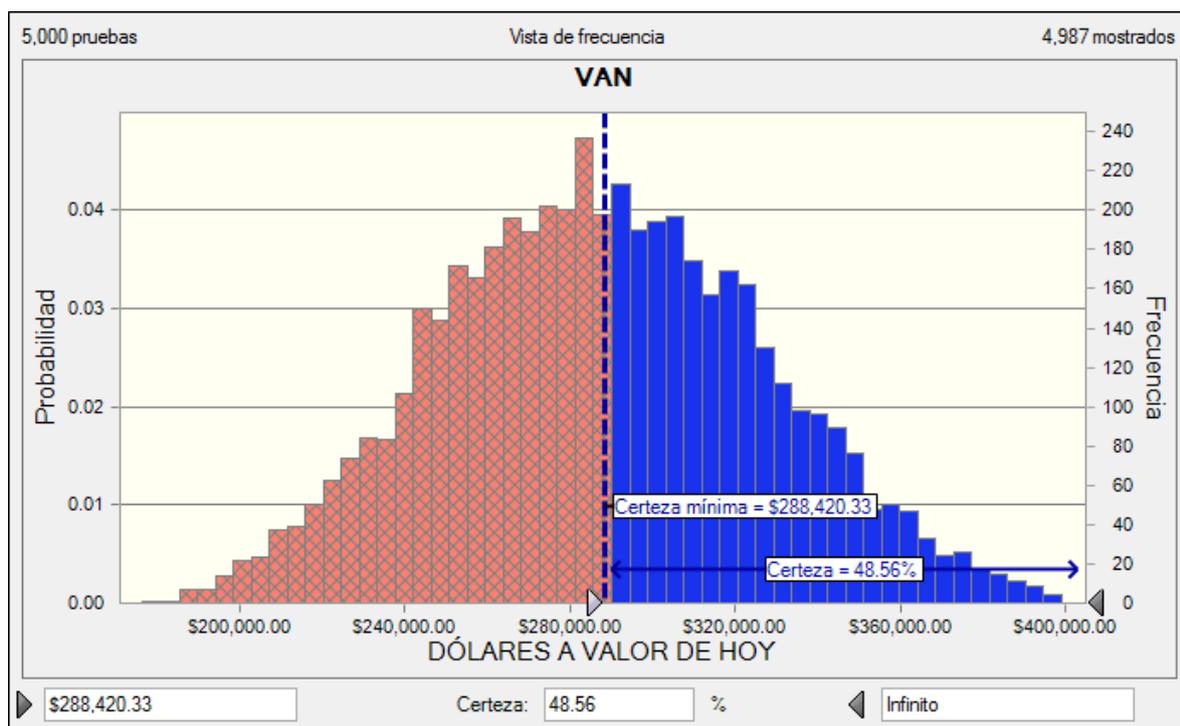
### **6.13. Análisis de Sensibilidad**

Para el análisis de sensibilidad del presente estudio se aplicará el Modelo de Montecarlo que simula los resultados que puede asumir el VAN del estudio, mediante la asignación aleatoria de un valor a cada variable pertinente del flujo de caja. (Sapag, 2007, p. 296)

Para la simulación se aplicará el software Crystal Ball y se consideraran tres escenarios: pesimista, esperado y optimista. Para los fines consiguientes dentro del modelo de simulación se deben escoger variables y asignar tipos de distribución de probabilidades. Se han considerado como variables que pueden afectar el comportamiento de los escenarios para

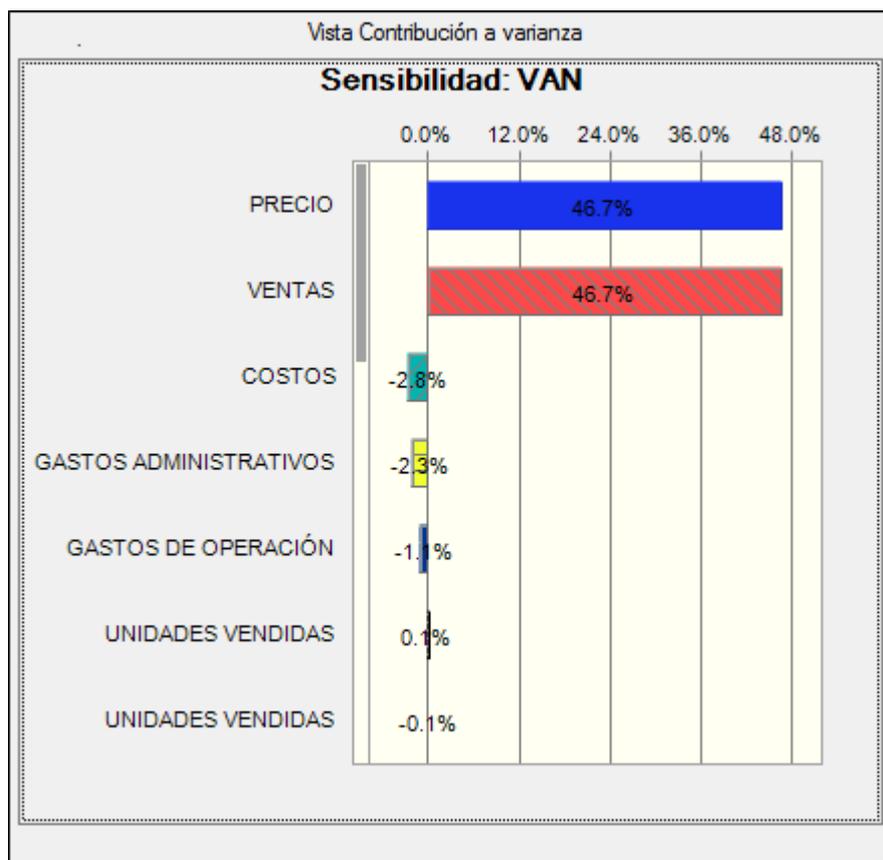
el presente estudio las siguientes: las ventas en términos de cantidad, el precio de venta, los costos, los gastos operacionales y los gastos de venta. Adicionalmente, es menester indicar que se ha tomado un precio promedio de todos los productos de tal manera que sea factible la simulación.

### 6.13.1. Escenario Esperado



#### Ilustración 14. Histograma Crystal Ball. Histograma del escenario esperado para el VAN

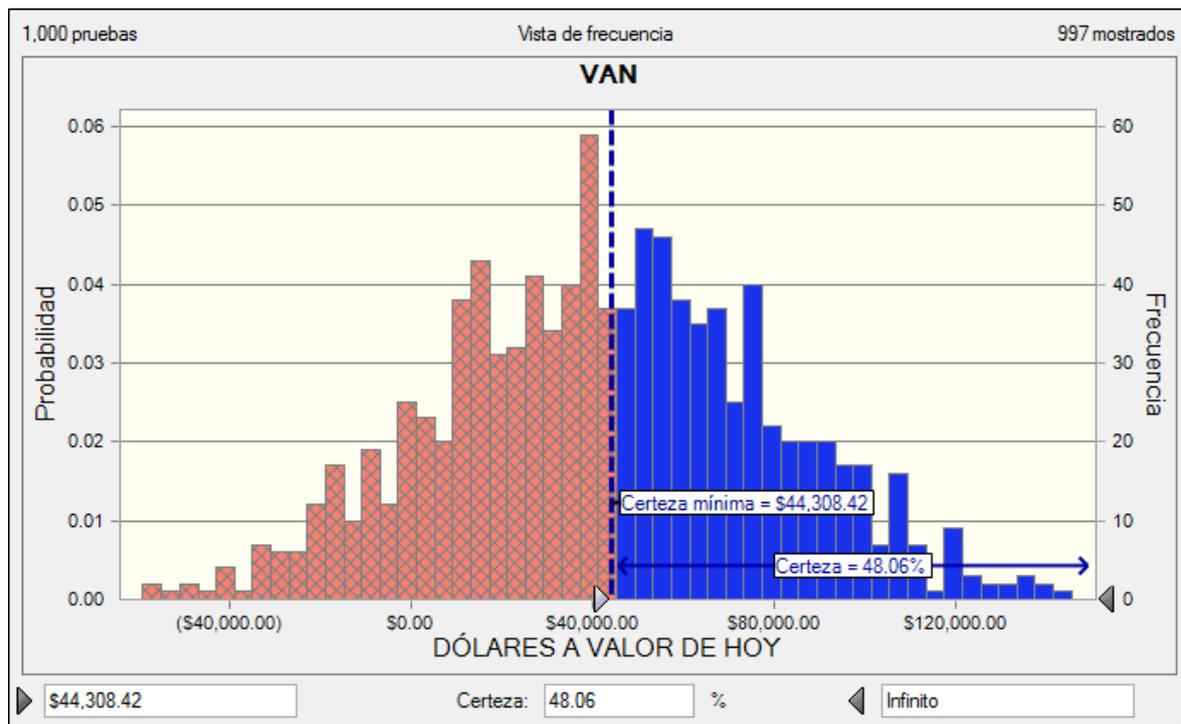
Una vez realizado la simulación en Crystal ball y en base al análisis del histograma obtenido se determinó que la certeza de poder obtener un VAN de \$288.301,23 es de aproximadamente 48.56% en donde se deberá hacer seguimiento al comportamiento del precio y las unidades producidas ya que dichas variables influyen directamente el comportamiento del VAN en un 46.7% y un 46.7% respectivamente. Es decir por cada dólar que aumente mi precio alcanzaré mi VAN en un 46.7%. Al contrario los costos representan una limitante para alcanzar el escenario esperado propuesto.



**Ilustración 15. Vista Contribución a la Varianza. Análisis de Sensibilidad escenario esperado**

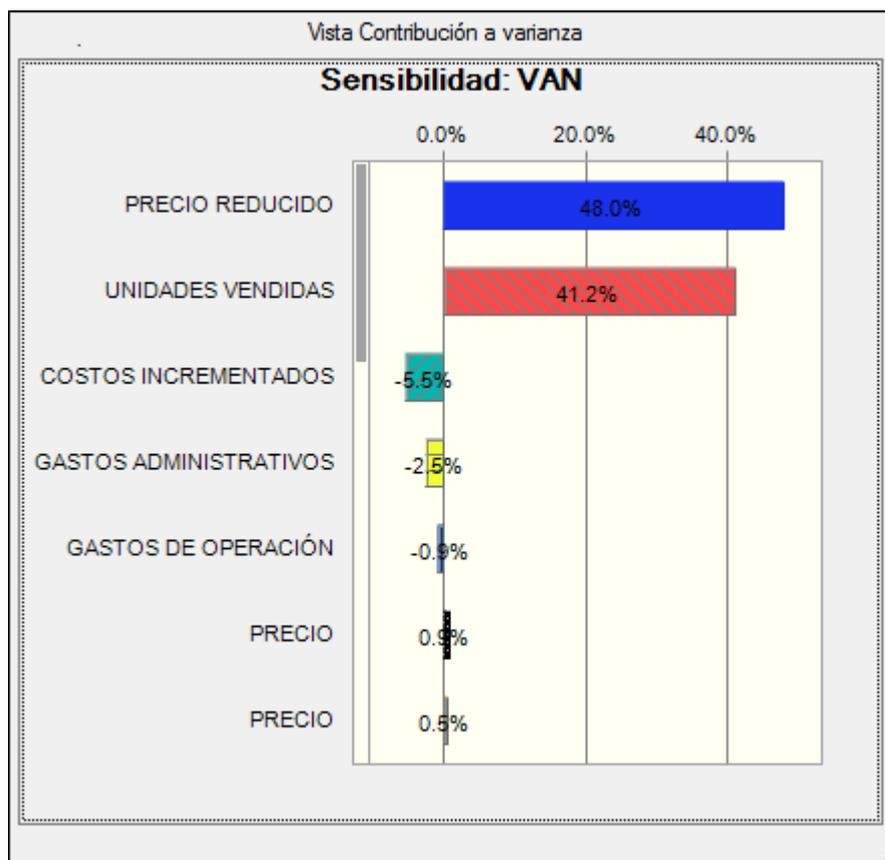
### 6.13.2. Escenario Pesimista

Para el análisis del escenario pesimista que se podría presentar se ha considerado una reducción del 3% tanto en la captación del mercado en términos de unidades vendidas como en el precio de venta. Adicionalmente se incrementan los costos en un 3% de tal manera que el impacto es triple, es decir reducción de ventas, reducción de precio e incremento de costos. El flujo con las variaciones detalladas se presenta la sección de anexos del presente estudio en donde el escenario pesimista nos muestra como resultado un VAN de \$44345.38 y una TIR del 14.15%. De ahí que una vez seleccionadas las variables de decisión y efectuada la corrida en el modelo de simulación de Montecarlo mediante Crystal Ball para 1000 iteraciones o pruebas o se obtiene el siguiente histograma del VAN.



**Ilustración 16. Histograma Crystal Ball. Histograma del escenario pesimista para el VAN**

En consecuencia y tal y como se observa en el gráfico 17, la certeza de poder obtener un VAN de \$44345.38 es de aproximadamente 48.06%. El gráfico de contribución a la varianza muestra que la mayor incidencia al momento de alcanzar el resultado del escenario pesimista la tienen las variables del precio precio y las unidades producidas ya que dichas variables influyen directamente el comportamiento del VAN en un 48.% y un 41.2% respectivamente. Es decir por cada dólar que disminuya mi precio alcanzaré un VAN de \$44345.38 en un 48 % de probabilidad. Por otra parte los costos tienen una incidencia negativa en un 5.5%, es decir por cada dólar que disminuya mi precio total promedio existe un riesgo dicho porcentaje de no alcanzar el VAN esperado en el presente escenario.

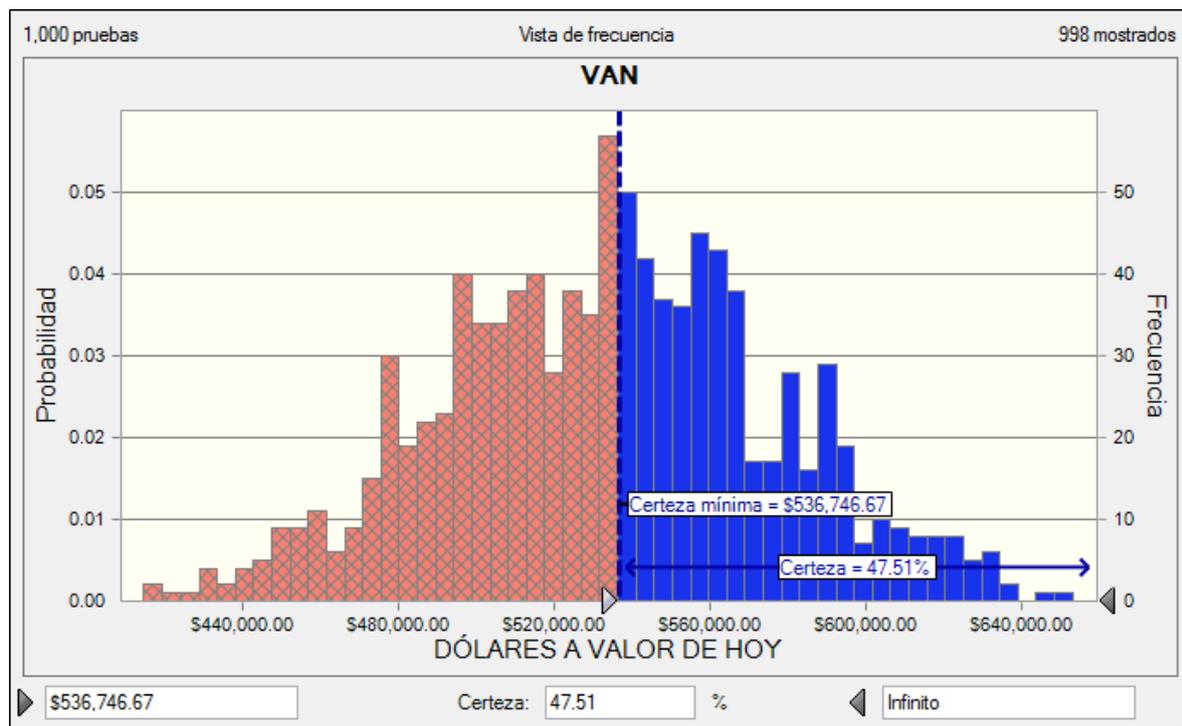


**Ilustración 17. Vista Contribución a la Varianza. Análisis de Sensibilidad escenario pesimista**

### 6.13.3. Escenario Optimista

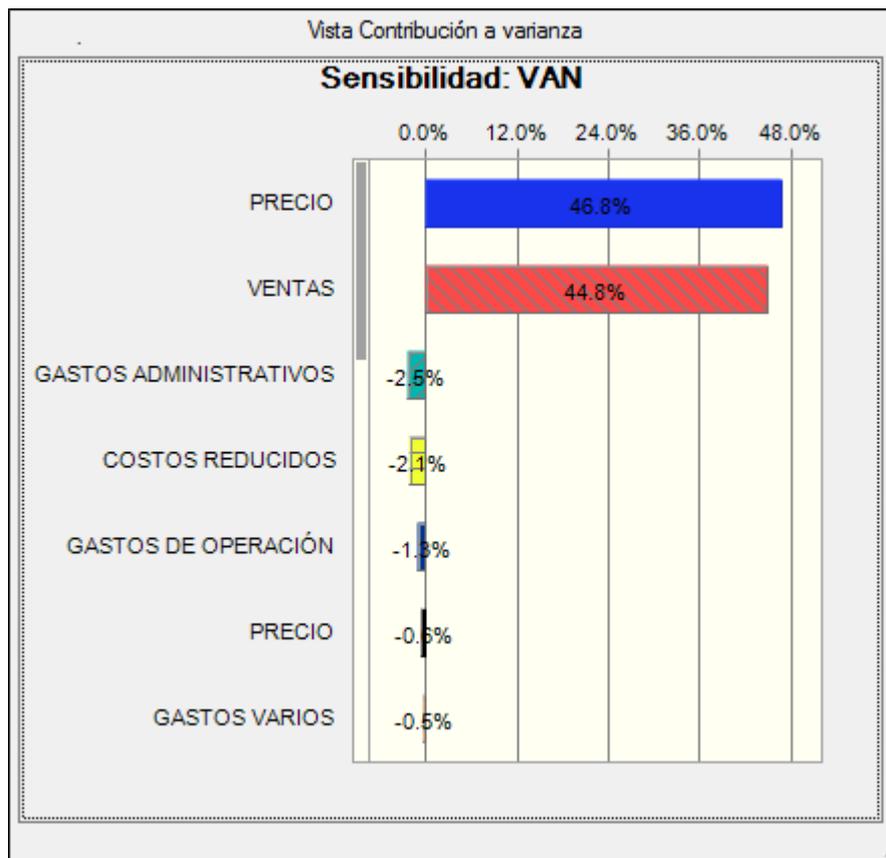
Para el análisis del escenario pesimista que se podría presentar se ha considerado un incremento del 3% tanto en la captación del mercado en términos de unidades vendidas como en el precio de venta. Adicionalmente se redujeron los costos en un 3% de tal manera que el impacto es triple, es decir incremento de ventas, incremento de precio y reducción de costos.

El flujo con las variaciones detalladas se presenta la sección de anexos del presente estudio en donde el escenario optimista nos muestra como resultado un VAN de \$536923.48 y una TIR del 64%. De ahí que una vez seleccionadas las variables de decisión y efectuada la corrida en el modelo de simulación de Montecarlo mediante Crystal Ball para 1000 iteraciones o pruebas o se obtiene el siguiente histograma del VAN.



**Ilustración 18. Histograma Crystal Ball. Histograma del escenario optimista para el VAN**

En consecuencia y tal como se observa en el gráfico 19, la certeza de poder obtener un VAN de \$536923.48 de aproximadamente 47.51%. El gráfico de contribución a la varianza muestra que la mayor incidencia al momento de alcanzar el resultado del escenario pesimista la tienen las variables del precio y las unidades producidas ya que dichas variables influyen directamente el comportamiento del VAN en un 46.8% y un 44.8% respectivamente. Es decir por cada dólar que aumente mi precio se alcanzará un VAN de \$536923.48 en un 46.8%. Por otra parte los costos tienen una incidencia negativa en un 2.5%, los gastos administrativos en 2.1%, y gastos de operación 1.8% es decir por cada dólar que disminuya mi precio total promedio existe un riesgo dicho porcentaje de no alcanzar el VAN esperado en el presente escenario.



**Ilustración 19. Vista Contribución a la Varianza. Análisis de Sensibilidad escenario optimista**

Finalmente y en relación al análisis de sensibilidad con los escenarios estudiados es posible afirmar que los datos obtenidos por Golden Distribution a lo largo del horizonte de inversión y reflejados en el escenario esperado son favorables debido a que se obtiene un VAN superior a 0 y una TIR que es superior que la tasa de descuento. Es decir un VAN de \$288301.23 y una TIR de 40% respectivamente. La relación de certeza en el análisis de los tres escenarios muestra una inclinación optimista en un rango de 3 a 1 ya que en los tres escenarios se obtiene VAN superiores a la inversión inicial y tasas internas de retorno de igual forma superiores a la tasa de descuento aplicada. Con la presente simulación se ha podido determinar en escenarios de incertidumbre como los resultados en términos de los

diferentes flujos que se generan en el horizonte de inversión, varían de acuerdo al comportamiento de las diferentes variables de decisión.

#### **6.14. Determinación del punto de equilibrio del proyecto**

De acuerdo al análisis de Váquiro (2013) El punto de equilibrio se obtendrá para determinar cuántas unidades se tendrán que vender para cubrir los costos y gastos totales además de determinar cuál es el valor en ventas que una empresa debería alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos.

Autores como Jonh (2003), mencionan que es diferente la obtención del punto de equilibrio para negocios con mono producto o multiproducto. Tomando en consideración que Golden Distribution producirá y comercializara más de 5 tipos de productos, la obtención del punto de equilibrio se ha realizado a partir de los costos fijos del negocio detallado a continuación en la tabla 19.

**Tabla 19. Resumen de Gastos**

<b>Resumen de gastos para el P.E.</b>	<b><u>Año 1</u></b>	<b><u>Año 2</u></b>	<b><u>Año 3</u></b>	<b><u>Año 4</u></b>	<b><u>Año 5</u></b>
Gastos Fijos	206,141	210,937	215,829	221,086	228,026
Gastos Variables	231,420	170,799	178,306	186,188	194,463
<b>Total</b>	<b>437,562</b>	<b>381,736</b>	<b>394,135</b>	<b>407,274</b>	<b>422,489</b>

El punto de equilibrio se realizó en base a la ponderación que cada producto tiene en el mercado y el nivel de ventas proyectado que se ha establecido para los mismos, así en la tabla 20 se presentan los siguientes resultados

**Tabla 20. Calculo del Punto de Equilibrio**

<i>Punto de Equilibrio Año 1</i>	<u>Q Mensual</u>	<u>Q Anual</u>	<u>% Producto</u>	<u>Precio de Producto</u>	<u>Costos Fijos</u>	<u>Unidades Equilibrio</u>
Beanies	17	204	1%	15	1,790.29	119
Camisas	68	819	3%	35	7,183.09	205
Camisetas	834	10,003	43%	20	87,789.52	4,389
Gorras	198	2,374	10%	20	20,835.36	1,042
Hoodies	59	708	3%	45	6,212.92	138
Pantalon/Pantaloneta	445	5,344	23%	35	46,896.79	1,340
Tablas para patineta	336	4,038	17%	55	35,433.53	644
<b>Total general</b>	<b>1,957</b>	<b>23,489</b>	<b>100%</b>		<b>206,141</b>	<b>7,878</b>

<i>Resumen Punto de Equilibrio</i>	<u>Año 1</u>		
	<u>Uds. Proyect.</u>	<u>Uds. Eq.</u>	<u>Ingreso</u>
Beanies	204	119	1,790.29
Camisas	819	205	7,183.09
Camisetas	10,003	4,389	87,789.52
Gorras	2,374	1,042	20,835.36
Hoodies	708	138	6,212.92
Pantalon/Pantaloneta	5,344	1,340	46,896.79
Tablas para patineta	4,038	644	35,433.53
<b>Total</b>	<b>23,489</b>	<b>7,878</b>	<b>206,141</b>

<i>Resumen Punto de Equilibrio</i>	<u>Año 2</u>		<u>Año 3</u>		<u>Año 4</u>		<u>Año 5</u>	
	<u>Unidades</u>	<u>Ingreso</u>	<u>Unidades</u>	<u>Ingreso</u>	<u>Unidades</u>	<u>Ingreso</u>	<u>Unidades</u>	<u>Ingreso</u>
Beanies	116	1,831.93	113	1,874	111	1,920.08	109	1,980.35
Camisas	200	7,350.18	195	7,521	190	7,703.85	187	7,945.67
Camisetas	4,278	89,831.65	4,168	91,915	4,067	94,154.01	3,995	97,109.51
Gorras	1,015	21,320.02	989	21,815	965	22,345.87	948	23,047.30
Hoodies	135	6,357.44	131	6,505	128	6,663.33	126	6,872.50
Pantalon/Pantaloneta	1,306	47,987.68	1,272	49,101	1,241	50,296.67	1,219	51,875.48
Tablas para patineta	628	36,257.77	612	37,099	597	38,002.36	586	39,195.25
<b>Total</b>	<b>7,677</b>	<b>210,937</b>	<b>7,481</b>	<b>215,829</b>	<b>7,299</b>	<b>221,086</b>	<b>7,169</b>	<b>228,026</b>

Según el análisis realizado, en el primer año se empezará a tener utilidad a partir de su 7.878va unidad vendida, siendo que la proyección de ventas es alcanzable para 23.490 unidades, de ahí que se espera alcanzar el punto de equilibrio al quinto o sexto mes de operación.

## CAPITULO 7. CONCLUSIONES

El skateboarding en el Ecuador es un deporte en crecimiento que de la mano del apoyo del gobierno nacional y de empresas privadas empieza a reflejar crecimiento, no solo de deportistas sino también de empresas interesadas en que la escena nacional del deporte crezca. Golde Distribution deberá explotar la oportunidad en éste auge y mediante la fabricación y comercialización de productos innovadores en términos de diseño y con especificaciones que brinden mayor durabilidad a los deportistas, se generará fidelización en la marca y consecuentemente la posibilidad de perdurar en el largo plazo. Para el resultado óptimo de la generación de ventaja competitiva, la publicidad será un pilar mediante el cual se logre el largo plazo.

Después de analizar las variables financieras, se concluye que el proyecto es viable porque logra cumplir con todos los requerimientos de operación, cuenta con los recursos necesarios de iniciación y permanencia en el mercado, la industria textil es muy estable en el país, el negocio no tiene mayores riesgos o amenazas, el mercado skateboarding está en crecimiento, la moda urbana toma más fuerza cada día y principalmente el proyecto responde según las expectativas de los stakeholders, alcanzando buenos índices de gestión, de viabilidad y superando el costo de oportunidad que para los inversionistas representaría invertir su dinero en otro tipo de negocio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altair Consultores. (2013). *Valoración de empresas por flujos de caja descontados*. Recuperado de: [http://www.altairconsultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_VALORACION.pdf](http://www.altairconsultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_VALORACION.pdf)
- Chatterjee, S. (2013). *Simple rules for designing business models*. California Management Review, 55(2), 97-124.
- Desai, A., Nassar, N., & Chertow, M. (2012). American Seams: An exploration of hybrid fast fashion and domestic manufacturing models in relocalised apparel production. Journal Of Corporate Citizenship, (45), 53-78.
- Fernández P. (2008). *Métodos de valoración de empresas*. IESE Business School. Universidad de Navarra, DI-771.
- Florio M., Finzi U., Genco M, Francois L. Maffi S., Tracogna S., Vignetti S. (2003). Guía del análisis costes beneficios de los proyectos de inversión. España. Recuperado de: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02_es.pdf)
- Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape: Core concepts*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979). *Link manufacturing process and product life cycles*. Harvard Business Review, 57(1), 133-140. DOI
- Jaramillo, N. (2011). *La otra P. Fundamentos de Publicidad*. Tercera Edición. Quito – Ecuador
- Líderes, (2012, Octubre 8). *Las importaciones de ropa se mantienen*. Revista Líderes. Obtenido de: [www.revistalideres.ec/informe-semanal/ropa-importacion-Ecuador-empresa\\_0\\_788321170.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/ropa-importacion-Ecuador-empresa_0_788321170.html)
- Magee, J. F. (1956). *Guides to inventory policy*. Harvard Business Review, 34(3), 57-70.
- Onuszko, R. (2008). *Skateboarding 10-Year Winner in Sports Participation Growth*. Recuperado de: [www.nsga.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3966](http://www.nsga.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3966)
- Penta Transaction. (2013). *Foreign trade statistics*. <http://www.penta-transaction.com>
- Sapag N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Estado de México. Pearson Prentice Hall.
- Sapag, N. y Sapag, Reinaldo. (1988). *Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos*. Ediciones McGraw-Hill, México.

Váquiro J. (2013). *Punto de equilibrio*. Recuperado de pymesfuturo.com: [http :// www .pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm](http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm)

## ANEXOS

### *Anexo 1: Análisis detallado de la competencia*

#### **Grado de rivalidad**

No existen competidores de gran tamaño, el mercado en el segmento skater se encuentra constituido por algunas tiendas en diversos centros comerciales, ventas informales por medio de redes sociales y tiendas no relacionadas al deporte, por lo que los productos que se ofertan en su gran mayoría son confecciones importadas, factor que limita su operación y consecuentemente su tamaño.

El perfil estratégico del competidor es bajo debido a que no existe una amplia diversidad de productos ofertados que se caractericen por diseño, tendencia o actualidad. De hecho muchos de las confecciones que ingresan como importaciones a consumo son de temporadas anteriores o prendas rematadas en otros países como: Estados Unidos, Panamá y China principalmente.

La tasa del crecimiento es alta debido a que no se trata de una industria madura. A pesar de que el mercado de prendas de vestir en general es amplio, en el segmento skater no existen compañías que se hayan interesado en producción, por lo que la madurez en el sector se debería generar mediante la creación de una cadena productiva que permita el desarrollo y crecimiento a lo largo del tiempo ajustándose a las necesidades y tendencias de consumo de los consumidores finales.

Existe espacio para la diferenciación del producto mediante diseños, materiales para la fabricación y durabilidad. Además, el skater prefiere siempre modelos nuevos de tal manera que se pueda diferenciar en sus círculos sociales por exclusividad (Anexo 3).

Los costos de acceder a los canales de distribución son altos y su éxito depende del mercadeo de los productos. De ahí que la deficiencia del actual canal de distribución ha ocasionado que las ventas informales se incrementen y se promocionen en las redes sociales como Facebook, en donde los productos son susceptibles a generar guerra de precios de dichos informales y que a la postre generan una contribución negativa al mercado.

Los costos de cambio del consumidor no son altos debido a que las alternativas en el mercado en su mayoría son productos importados que no siempre cumplen con las exigencias del consumidor en cuanto a diseño. Más aún no se han desarrollado marcas “país” que cumplan con los volúmenes y economías de escala que permitan que dichas marcas trasciendan o se posicionen en la mente del consumidor en el largo plazo; sin embargo, el concepto de marca país es inclusive nuevo para el consumidor por lo que aún no es un factor relevante al momento de decidir.

Las barreras de salida son bajas debido a que no existen factores económicos, estratégicos y emocionales que pudieran impedir a los empresarios abandonar el sector. Es decir los empresarios por no haber desarrollado cadenas productivas y no poseer activos especializados, como maquinaria para confección, pueden abandonar el sector, y de hecho las oportunidades dentro del sector son amplias, por lo que de no existir éxito en el segmento skater, las compañías se pueden trasladar a otros segmentos dentro del mismo sector por ejemplo: fabricación de ropa deportiva o casual.

En conclusión al grado de rivalidad, la industria no presenta un alto grado de rivalidad por lo que la rentabilidad puede ser creciente.

### **Amenaza de entrada**

Al no existir compañías dentro del segmento skater que se dediquen a la fabricación sino más bien solo a la comercialización, las economías de escala no representan una barrera ya que las compañías no compiten en base a volumen. Es decir, la reducción de costos

unitarios no es un factor trascendental para la permanencia de las compañías en el segmento a diferencia de otros segmentos como aquellos que se encuentran relacionados solo a satisfacer la necesidad de vestirse de los consumidores. Dado que solo se comercializa las barreras de ingreso son bajas.

Los gastos para quebrar la lealtad del consumidor son altos debido a los gastos relacionados a publicidad y mercadeo de los productos. De ahí que usualmente una de las varias técnicas usadas es el otorgar auspicio a un team de patinadores que represente a la marca, de tal forma que la marca se pueda posicionar en la mente del consumidor al momento de asociarla a un determinado patinador. El mantener dicho team , promocionar las marcas mediante eventos, elaborar material publicitario y difundir la marca en medios de comunicación representa un alto costo para los inversionistas.

Para establecer la cadena de producción de ropa se requiere recursos financieros elevados que permitan garantizar el correcto manejo de inventario de tal manera que se pueda ofrecer diversidad de diseños y tallas.

Por otra parte las partes de patineta a ser producidas en el exterior requieren altos niveles de inventarios que garanticen la diversidad de diseños, medidas y formas.

Existen regulaciones gubernamentales crecientes relacionadas a barreras arancelarias y paraarancelarias a los textiles. Dichas barreras consisten en pagos de impuesto advaloren mixto, tasas, obtención de certificados de calidad regulados por la CONCAL para la obtención de certificaciones INEN relacionadas al etiquetado de las prendas de vestir. Las barreras de entrada altas generando que exista una baja amenaza de ingreso de competidores.

### **Presión de productos sustitutos**

En el sector de prendas de vestir y patinetas, existen productos sustitutos que satisfacen la necesidad de vestirse como ropa deportiva en general, sin embargo, como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, para el consumidor del segmento skater es de suma

importancia el poder identificarse con su cultura y pertenecerse a la misma por lo que dentro de su árbol de decisiones siempre tendrán la preferencia prendas de vestir confeccionadas con los gustos y tendencias del segmento skater y mucho más aún de la marca de patinetas que usan. La industria no presenta una alta gama de sustitutos en el segmento por lo que se caracteriza por tener altas tasas de rentabilidad.

### **Poder de negociación de los consumidores**

La mayoría de consumidores se encuentran dispersos por lo que no existe concentración de consumidores y consecuentemente el poder de negociación de los consumidores es bajo.

Si bien es cierto la moda urbana apela a un grupo de gente que se identifica con una cultura y generalmente la conoce a fondo, el nivel de información del consumidor en Ecuador es bajo ya que los niveles de precio no son promocionados en sitios web o redes sociales nacionales. En su mayoría la información de precios y sus referencias son tomadas de sitios web de otros mercados como el estadounidense, en donde la industria tiene un mayor nivel de madurez, factor que permite que los consumidores tengan una gama de opciones e información.

Por otra parte al no existir un gran volumen de tiendas especializadas en el deporte, la elección en base a precio no muchas veces se hace trascendente porque la decisión radica en poder adquirir a no el producto por su escasez.

El poder de negociación de los consumidores es bajo por lo que los niveles de rentabilidad son altos.

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

Los proveedores y fabricantes de materias primas poseen un gran tamaño por lo que su poder de negociación es alto frente al tamaño de la compañía motivo de estudio. Además, al existir una alta volatilidad en los precios de los mercados internacionales de commodities

como el algodón ocasionan que los productores de dichas materias primas especulen y posean un alto poder al negociar con sus clientes.

**Anexo 2: Encuesta de análisis del sector de patinetas y prendas de vestir de marcas de skateboarding**

**Objetivo:** Identificar las variables principales del sector para la elaboración del mapa estratégico.

**Nombre del encuestado:** .....

**Email:** .....

**Edad:** ..... **Años en el skateboarding:** .....

1. A la hora de elegir un lugar para comprar ropa relacionada al skateboarding, de los siguientes atributos escoja tres que le permitan elegir entre una opción y otra:

- |                          |                |   |
|--------------------------|----------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Precio         |   |
| <input type="checkbox"/> | Cobertura      | Mayor número de tiendas de donde elegir   |
| <input type="checkbox"/> | Durabilidad    | El color en las telas se mantiene, el material resiste a caídas, las prendas de vestir no se descosen |
| <input type="checkbox"/> | Formas de pago | Tarjetas de crédito, cheques y crédito directo.   |
| <input type="checkbox"/> | Variedad       | Tallas, modelos, disponibilidad.  |
| <input type="checkbox"/> | Ubicación      | Cerca del lugar en el que patinas, centros comerciales.   |
| <input type="checkbox"/> | Diseño         | Cada temporada encuentra nuevas opciones, diseños   |
| <input type="checkbox"/> | Tamaño         | Infraestructura de la tienda e instalaciones  |
| <input type="checkbox"/> | Otra           | ¿Cuál?.....   |

2. Nombra al menos cuatro lugares en Quito en donde puedas compra una prenda de vestir de una marca de skateboarding.

1.- .....

2.- .....

3.- .....

4.- .....

5.- .....

### **Anexo 3: Resultado de la encuesta**

**Tamaño de la muestra:** 25 encuestados

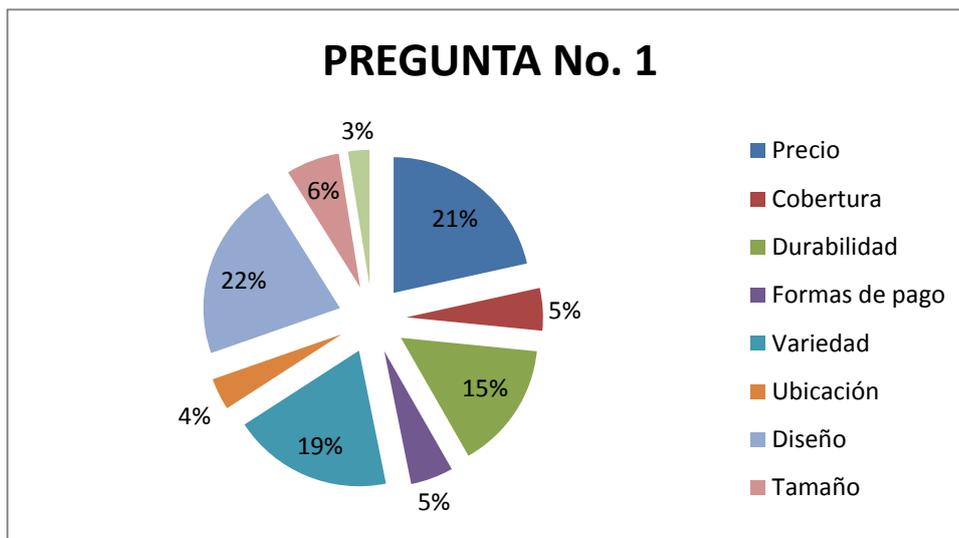
**Lugar:** La Roca Skatechurch y Parque la Carolina

Al realizarse la encuesta a 25 personas se determinaron las variables y los lugares de compra acorde a los siguientes resultados:

**1. A la hora de elegir un lugar para comprar ropa relacionada al skateboarding, de los siguientes atributos escoja tres que le permitan elegir entre una opción y otra:**

<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>%</b>
Precio	17	22%
Cobertura	4	5%
Durabilidad	12	15%
Formas de pago	4	5%
Variedad	15	19%
Ubicación	3	4%
Diseño	17	22%
Tamaño	5	6%
Marca	2	3%
<b>TOTALES...</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

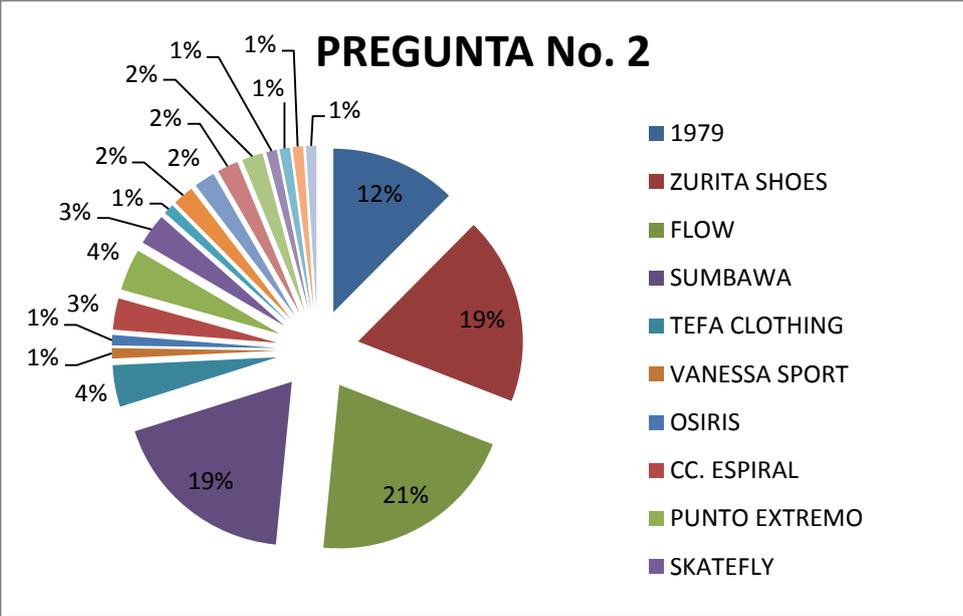
Tal y como consta en el siguiente gráfico el 22% de los encuestados ha escogido como atributo que le permiten elegir entre una opción u otra el precio y el diseño, sin embargo se ha considerado oportuno conjugar el diseño y la variedad como una sola variable ya que se encuentran directamente relacionadas.



2. Nombra al menos cuatro lugares en Quito en donde puedas compra una prenda de vestir de una marca de skateboarding.

COMPETIDOR	RESPUESTA	%
1979	12	12%
ZURITA SHOES	18	19%
FLOW	20	21%
SUMBAWA	18	19%
TEFA CLOTHING	4	4%
VANESSA SPORT	1	1%
OSIRIS	1	1%
CC. ESPIRAL	3	3%
PUNTO EXTREMO	4	4%
SKATEFLY	3	3%
CHALLENGER	1	1%
GALPON URBANO	2	2%
FLIP	2	2%
INFIERNO SKATE DESIGN	2	2%
MAKABRO	2	2%
VIDA SUR	1	1%
ON LINE	1	1%
BLIND	1	1%
IPIALES	1	1%
<b>TOTALES...</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

En el siguiente gráfico y de acuerdo a los resultados de la tabla se constata que los competidores más representativos serían: Sumbawa, Flow, Zurita Shoes y 1979 Skateshop.



*Anexo 4: Datos poblacionales para cálculo de la muestra*

<b>VARIABLES</b>	<b>HABITANTES</b>	<b>% DE HAB.</b>
Poblacion mundial	7,000,000,000	100.00%
Poblacion mundial skate	40,500,000	0.58%
Poblacion Ecuador 2013	15,435,003	100.00%
Poblacion entre 5 y 34 años	7,424,236	48.10%
De 25 a 29 años	1,281,105	8.30%
De 20 a 24 años	1,373,715	8.90%
De 15 a 19 años	1,512,630	9.80%
De 10 a 14 años	1,636,110	10.60%
De 5 a 9 años	1,620,675	10.50%
Total	7,424,236	48.10%
Poblacion hombres	3,682,421	49.60%
Pichincha	1,299,241	17.50%
Skaters Hombres Pichincha	7,517	0.05%

**Anexo 5: Encuesta N°1. Hábitos de consumo**

La encuesta detallada a continuación forma parte de un plan de negocios desarrollado por estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito y tiene como único **objetivo** medir la frecuencia, precio pagado y por pagar y los hábitos generados en relación al consumo de tablas de patinetas y productos relacionados como ropa.

Por favor lea detenidamente y escoja una sola opción:

1. ¿Qué edad tiene?

Entre 5-10 años

Entre 10 – 15 años

Entre 15-20 años

Entre 20-25 años

Entre 25 y 30 años

De 30 años en adelante

2. ¿Con qué frecuencia compra una tabla de patineta?

1 vez por semana

2 veces cada 15 días

1 vez cada mes

1 vez cada dos meses

Trimestralmente

Semestralmente

3. ¿Cuál es el precio que usted paga por una tabla de patineta?

\$35-\$45

\$45-\$55

\$55 - \$65

\$65 en adelante.

4. ¿Compra usted ropa que sea de marcas relacionadas al Skateboarding?

SI

NO

5. ¿Con que frecuencia compra al menos una prenda relacionada al deporte?

1 vez por semana

2 veces cada 15 días

1 vez cada mes

1 vez cada dos meses

Trimestralmente

Semestralmente

6. De las siguientes prendas escoja al menos tres tipos de los más frecuentes que

compra:

Camisetas

Gorras

Gorros de lana

Pantalones

Hoodies

Boardshorts

Pantalonetas

Correas

Busos

**Anexo 6: Encuesta N°2. Disposición de compra Golden**

La encuesta detallada a continuación forma parte de un plan de negocios desarrollado por estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito y tiene como único objetivo medir la frecuencia, precio pagado y por pagar y los hábitos generadas en relación al posible consumo de tablas de patinetas de la marca Golden Skateboards.

Por favor lea detenidamente y escoja una solo opción:

1. ¿Compraría la tabla de patineta mostrada?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alguno de las cinco muestras de tablas de patineta presentadas físicamente?

\$35-\$45

\$45-\$55

\$55 - \$65

\$65 en adelante.

3. ¿De los siguientes atributos cual le llamo la atención en el producto presentado?

Diseño

Forma

Apariencia de la madera

### **Anexo 7: Resultados. Encuesta N°1. Hábitos de consumo**

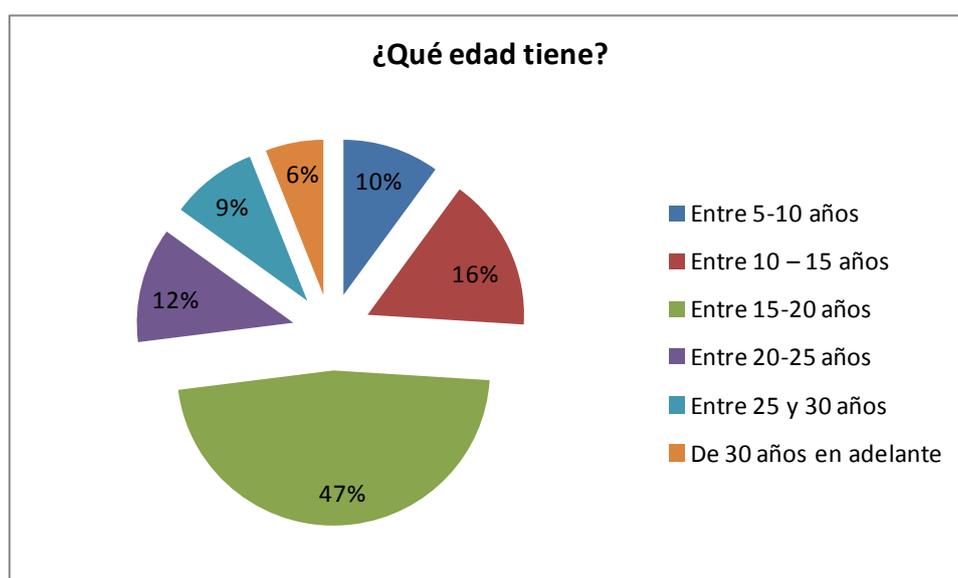
La encuesta detallada a continuación forma parte de un plan de negocios desarrollado por estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito y tiene como único **objetivo** medir la frecuencia, precio pagado y por pagar y los hábitos generadas en relación al consumo de tablas de patinetas y productos relacionados como ropa.

Por favor lea detenidamente y escoja una solo opción:

#### **1.- ¿Qué edad tiene?**

<b>1.- ¿Qué edad tiene?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre 5-10 años	10	10%
Entre 10 – 15 años	16	16%
Entre 15-20 años	47	47%
Entre 20-25 años	12	12%
Entre 25 y 30 años	9	9%
De 30 años en adelante	6	6%
<b>Total...</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

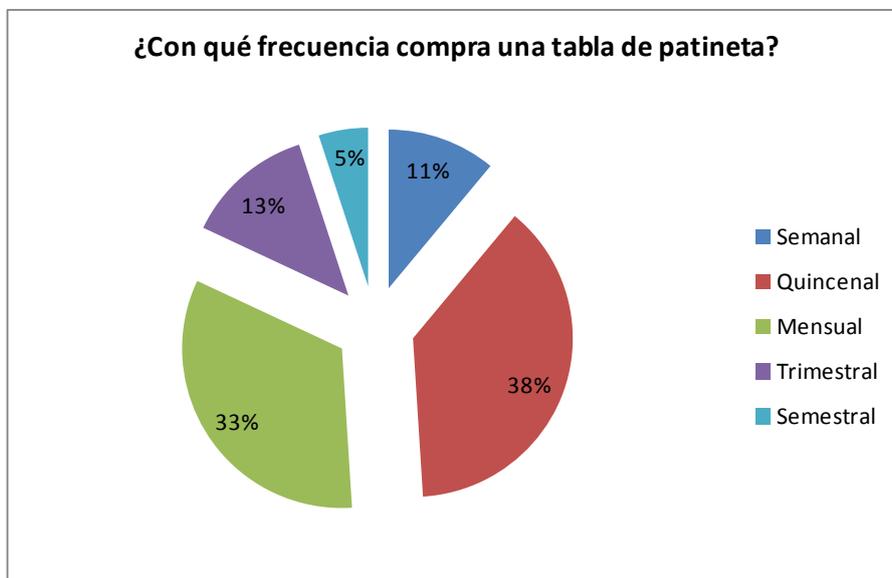
**Interpretación:** La edad en que las personas patinan con mayor frecuencia es entre los 15 y 20 años alcanzando un 47% de las personas encuestadas, seguido por las personas entre 10 y 15 años que llegan al 16% de los encuestados. A continuación el grafico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



## 2.- ¿Con qué frecuencia compra una tabla de patineta?

Frecuencia de compra	Respuestas	Porcentaje
Semanal	11	11%
Quincenal	38	38%
Mensual	33	33%
Trimestral	13	13%
Semestral	5	5%
<b>Total...</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

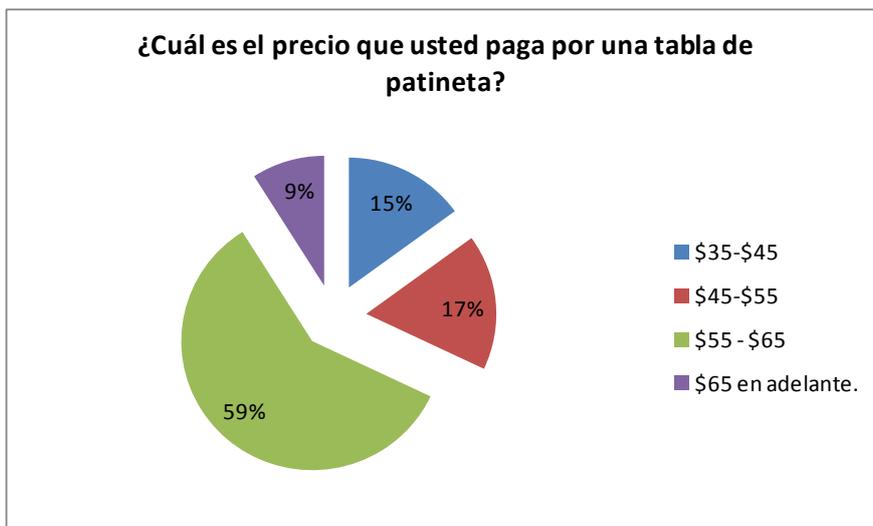
**Interpretación:** Según el uso que las personas les dan a sus tablas, se genera el cambio y frecuencia de compra de las mismas. Según la encuesta realizada, el 38% de patinadores cambian su skate de manera quincenal, seguidos por los que cambian de manera mensual representados por el 33%. A continuación el gráfico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



### 3.- ¿Cuál es el precio que usted paga por una tabla de patineta?

Precio	Respuestas	Porcentaje
\$35-\$45	15	15%
\$45-\$55	17	17%
\$55 - \$65	59	59%
\$65 en adelante.	9	9%
<b>Total...</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

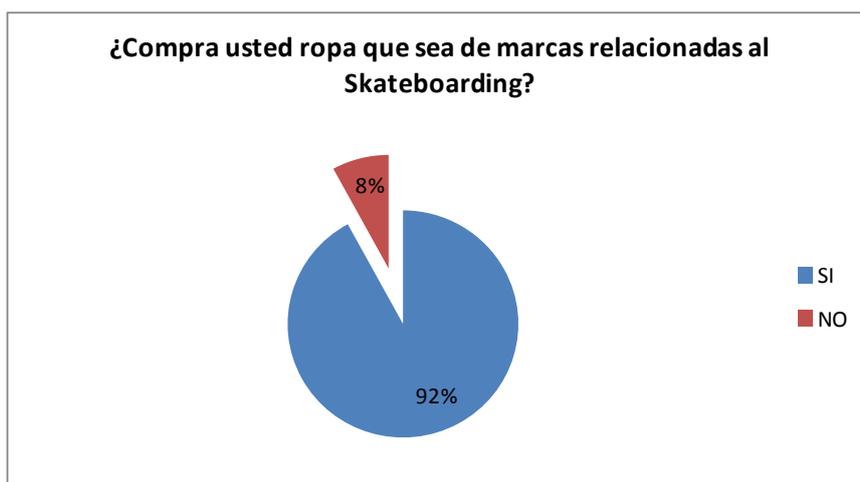
**Interpretación:** El precio que actualmente están pagando las personas por adquirir una tabla de patinar es de entre \$55 y \$65 dólares representados por el 59% de las personas encuestadas, seguidos por el 17% que paga de entre \$45 y \$55 dólares y el 15% que paga de entre \$35 y \$45 dólares. A continuación el grafico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



#### 4.- ¿Compra usted ropa que sea de marcas relacionadas al Skateboarding?

Ropa Skate	Respuestas	Porcentaje
SI	92	92%
NO	8	8%
<b>Total...</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

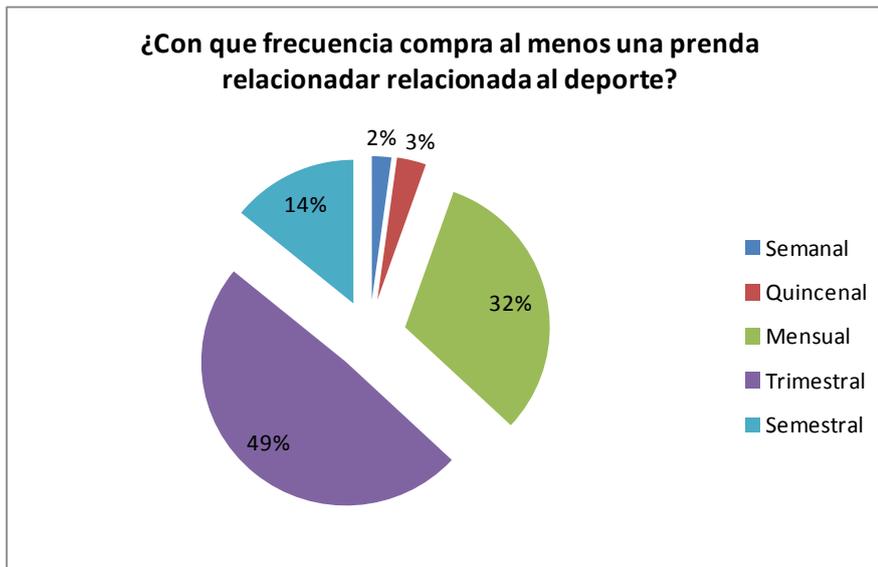
**Interpretación:** Según la encuesta realizada, el 92% de las personas que patinan visten en relación a este deporte por lo cual compran su ropa de marcas relacionadas al Skate. A continuación el grafico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



#### 4.1.¿Con que frecuencia compra al menos una prenda relacionada al deporte?

Frecuencia compra de ropa	Respuestas	Porcentaje
Semanal	2	2%
Quincenal	3	3%
Mensual	29	32%
Trimestral	45	49%
Semestral	13	14%
<b>Total...</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

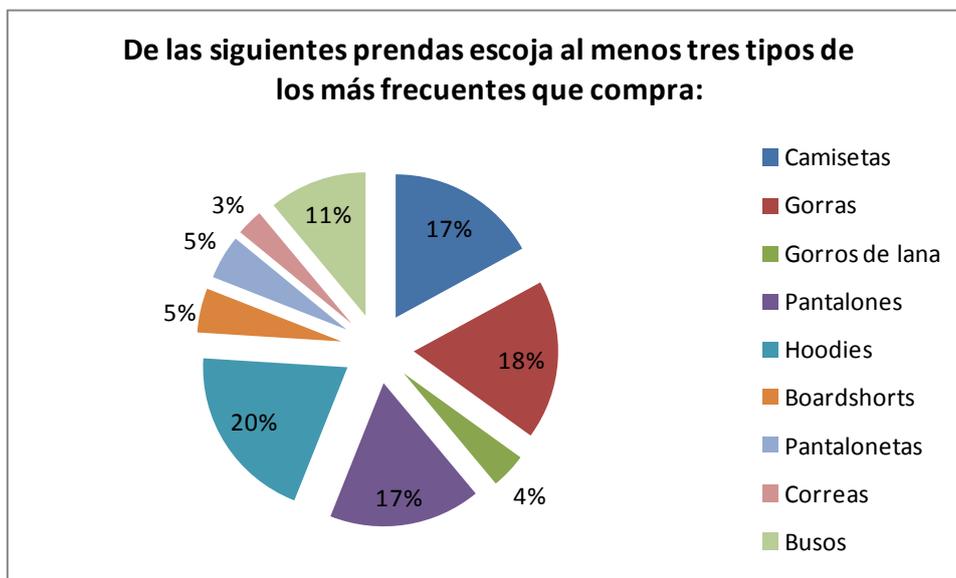
**Interpretación:** Del 92% de personas que compran su ropa en relación al skate, 49% realiza al menos una compra trimestralmente, seguidos por el 32% que compra de manera mensual. A continuación el grafico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



**5.- De las siguientes prendas escoja al menos tres tipos de los más frecuentes que compra:**

Prendas frecuentes	Respuestas	Porcentaje
Camisetas	17	17%
Gorras	18	18%
Gorros de lana	4	4%
Pantalones	17	17%
Hoodies	20	20%
Boardshorts	5	5%
Pantalinetas	5	5%
Correas	3	3%
Busos	11	11%
<b>Total...</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** De las personas encuestadas, el 20% tiene preferencia de compra por hoodies, el 18% prefiere gorras, 17% por pantalones y camisetas, entre otros. A continuación el grafico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



### **Anexo 8: Resultados. Encuesta N°2. Disposición de compra Golden**

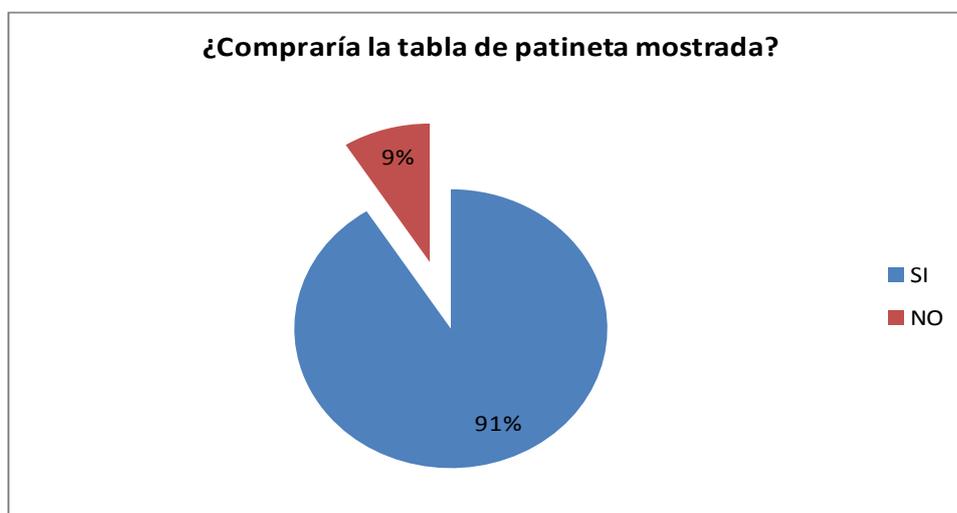
La encuesta detallada a continuación forma parte de un plan de negocios desarrollado por estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito y tiene como único **objetivo** medir la frecuencia, precio pagado y por pagar y los hábitos generadas en relación al posible consumo de tablas de patinetas de la marca Golden Skateboards.

Por favor lea detenidamente y escoja una solo opción:

#### **1.- ¿Compraría la tabla de patineta mostrada?**

Compra	Respuestas	Porcentaje
SI	91	91%
NO	9	9%
<b>Total...</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

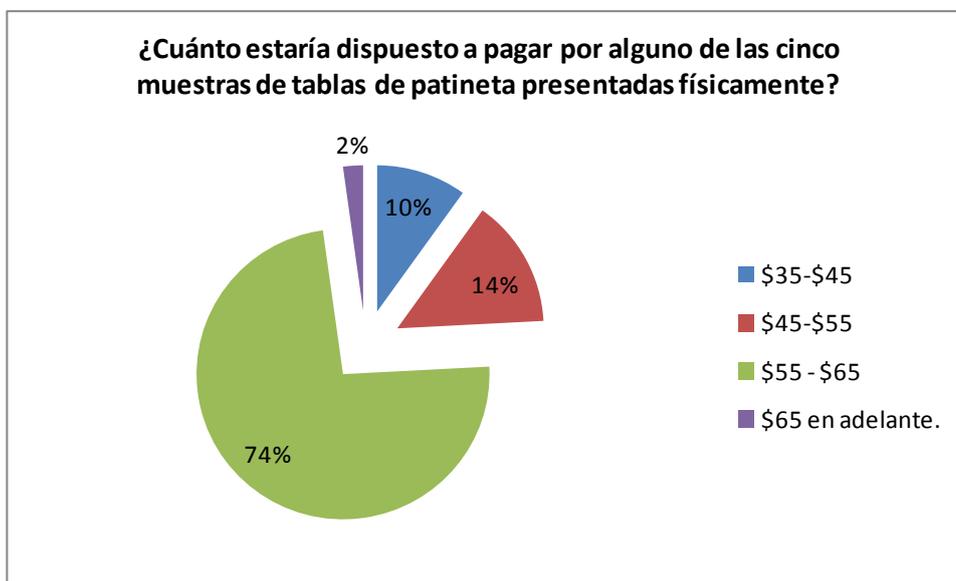
**Interpretación:** Según la encuesta para medir la preferencia por la marca Golden, el 91% de las personas encuestadas y con las cuales se realizaron muestras físicas de las patinetas estarían dispuestas a comprarla. A continuación el grafico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



**2.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alguno de las cinco muestras de tablas de patineta presentadas físicamente?**

Predisposicion de Pago	Respuestas	Porcentaje
\$35-\$45	9	10%
\$45-\$55	13	14%
\$55 - \$65	67	74%
\$65 en adelante.	2	2%
<b>Total...</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

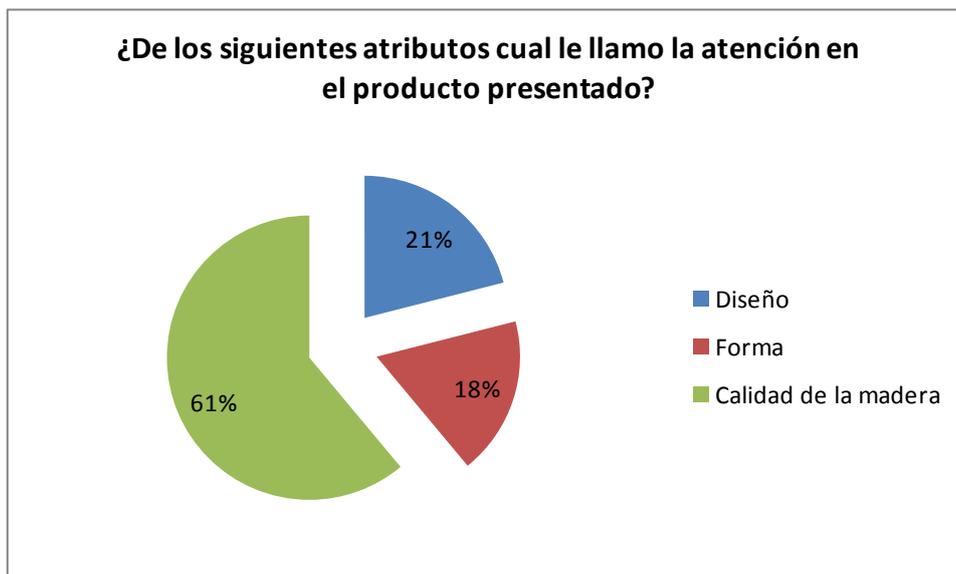
**Interpretación:** El precio que las personas que estarían dispuestas a pagar es de entre \$55 y \$65 dólares, representados por el 74% de las personas que si estarían dispuestos a comprar. A continuación el grafico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



**3.- ¿De los siguientes atributos cual le llamo la atención en el producto presentado?**

Atributos	Respuestas	Porcentaje
Diseño	21	21%
Forma	18	18%
Calidad de la madera	61	61%
<b>Total...</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** De entre los principales atributos para la decisión de compra se identificaron al diseño, la forma de la tabla y la calidad de la madera, siendo de estos la calidad de la madera el atributo más importante representado por el 61% de los encuestados. A continuación el grafico de pastel que detalla el resultado de la pregunta.



**Anexo 9: Perfiles y Roles**

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO</b>	GERENTE GENERAL
<b>DESCRIPCION</b>	Planificar, programar, administrar, supervisar y controlar las actividades de la empresa, tomando las mejores decisiones en bien de la organizacion, alcanzando y superando las expectativas de los accionistas.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>
	Tercer Nivel carreras administrativas o textiles Ingles Fluido
	<b>EXPERIENCIA</b>
	Al menos 5 años desempeñando cargos semejantes
<b>APTITUDES</b>	<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>
	Trabajo bajo presion, manejo adecuado de personal, proactividad, dinamismo, orden, trabajo por objetivos.
<b>DEPENDE DE</b>	Junta General de Accionistas
<b>SUPERVISA A</b>	Jefe Administrativo Jefe Comercial Jefe de Produccion y Operaciones Jefe de Marketing
<b>RESPONSABILIDADES</b>	Formular el Plan Operativo correspondiente a las actividades administrativas, operacionales y comerciales de la empresa de acuerdo a presupuestos, políticas, normas y estrategias establecidas. Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de todas las areas de la empresa. Preparar informes y/o reportes consolidados y/o desagregados sobre los distintos aspectos de la gestión administrativa, comercial y operacional.

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO</b>	ASISTENTE DE GERENCIA
<b>DESCRIPCION</b>	Asistir, organizar, programar las actividades del Gerente General, brindandole apoyo en la gestión, trámite administrativo y documentario.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>
	Primeros años de univervdidad en carreras administrativas
	<b>EXPERIENCIA</b>
	Al menos 1 año desempeñando cargos similares
<b>APTITUDES</b>	<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>
	Trato de personal, atención y discreción.
	Responsable, puntual
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A</b>	-
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<p>Atender correos electrónicos, teléfono y fax.</p> <p>Entrega de documentos a los departamentos.</p> <p>Llevar archivo.</p> <p>Llevar control de actividades gerenciales.</p> <p>Realizar, controlar y justificación de pagos varios.</p> <p>Elaborar solicitud y requisición de cheque.</p> <p>Dar uso adecuado a equipo asignado.</p> <p>Llevar control de caja chica.</p> <p>Manejar control de archivo de gerencia.</p> <p>Atender de manera eficiente el fax, teléfono y computadora.</p> <p>No proporcionar información confidencial sin autorización del gerente de planta.</p> <p>Asistir a juntas al ser requerido.</p>

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
<b>DESCRIPCION</b>	Coordinar todas las actividades relacionadas con el personal en el ambito administrativo.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>
	Tercer Nivel en Ingeniería en Administración de Empresas, Comercial o Contable.
	<b>EXPERIENCIA</b>
	Experiencia mínima de tres años en cargos similares. Conocimiento de elaboración de presupuestos Dominio de Office Avanzado
<b>APTITUDES</b>	<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>
	Liderazgo, Confidencialidad, Trabajo bajo presión, Trabajo en equipo, Negociación, Pensamiento analítico, Asertividad, Honestidad, Iniciativa, Organización, Pro actividad.
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A</b>	Contador, Asistente Contable, Mensajero, Personal en gral.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	Verificar y controlar las actividades del área administrativa Planificación anual de actividades y control continuo del cumplimiento de indicadores Dirigir las actividades a cargo del área administrativa Verificación el cumplimiento de las normas establecidas en el Sistema de Gestión de Calidad Otras establecidas de acuerdo al cargo

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>JEFE COMERCIAL</b>
<b>DESCRIPCION</b>	Planear, dirigir, organizar y controlar todas las funciones y actividades del área comercial en conjunto con el area mercadeo, de tal manera que la empresa optimice su participación en el mercado, se mantenga altamente competitiva, posicionada y obtenga el mas alto nivel de rentabilidad, garantizando su permanencia en el tiempo, mediante la continua creación de valor para los accionistas.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>
	Graduado en Ingeniería comercial o carreras afines.
	<b>EXPERIENCIA</b>
	Al menos 5 años de experiencia en empresas textileras
<b>APTITUDES</b>	<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>
	Extroversión, Orientación al logro, Iniciativa y proactividad, Perseverancia, Iniciativa, Buenas relaciones interpersonales.
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A</b>	Vendedores
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<p>Desarrollar y captar nuevos clientes.</p> <p>Atender a los clientes que refiera la empresa.</p> <p>Crear nuevas lineas de negocios.</p> <p>Aumentar la cartera de clientes actuales.</p> <p>Cumplir con el objetivo de ventas anual.</p> <p>Llevar a cabo conjuntamente con la Gerencia General, el manejo y desarrollo de las relaciones comerciales con los proveedores, mejorando la posición estratégica de la empresa y buscando siempre el mayor aprovechamiento en las condiciones de negociación, que aseguren la operación rentable del negocio.</p> <p>Fijar la política de precios y descuentos mas conveniente para la empresa, buscando en todo momento garantizar su competitividad en el mercado, sin desmejorar la rentabilidad, entregando ala clientela precios razonables y un servicio acorde con las políticas del negocio.</p>

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>JEFE DE PRODUCCION Y OPERACIONES</b>
<b>DESCRIPCION</b>	Optimización de recursos, flujos, ingeniería en general en Procesos de producción.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>
	Tercer Nivel en Ingeniería Textil, Industrial o afines.
	<b>EXPERIENCIA</b>
	Al menos 5 años en cargos semejantes dentro de la industria textilera
<b>APTITUDES</b>	<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>
	Trabajo bajo presión, manejo adecuado de personal, proactividad, dinamismo, orden, trabajo por objetivos.
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A</b>	Costureros Bodegueros
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<p>Determinar lo relacionado a estilos nuevos y estilos en Proceso de: maquinaria y equipo, plantilla, aditamentos, flujo de trabajo, estándares temporales y permanentes. pago por pieza, layout, métodos de trabajo, balanceo de líneas y áreas de producción, boletín de operaciones.</p> <p>Desarrollar e implementar el mejor método de trabajo.</p> <p>Informar e instruir a los trabajadores de los métodos de trabajo.</p> <p>Monitorear los reportes de producción, para asegurar que los tiempos sean los adecuados y tomar correctivos en caso de no serlos.</p> <p>Controlar niveles y tiempos de producción para entregas oportunas según el plan general.</p>

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>JEFE DE MARKETING</b>
<b>DESCRIPCION</b>	Lograr la mejor integración de Marketing con las demás áreas de la Empresa: Compras, Ventas, Administración, Finanzas, Sistemas, Desarrollo Humano, Gerencia General, Presidencia, Operaciones y Servicio, entre otras.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>
	Al menos 5 años en cargos similares
	<b>EXPERIENCIA</b>
	Experiencia en investigación del mercado y sus oportunidades, medición del Impacto de estrategias de marketing.
<b>APTITUDES</b>	<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>
	Liderazgo, capacidad analítica, manejo estadístico, facilidad de palabra, con iniciativa y altamente proactivo, disponibilidad para viajar, indicar aspiración salarial. Capacidad integradora y espíritu de trabajo con el equipo. Habilidades para el análisis económico - financiero de los negocios. Vocación comercial y de Servicio, irrigada a todos los eslabones de la empresa. De preferencia que sepa de deportex extremos en particular skate.
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A</b>	Diseñador Fotógrafo Productor multimedia
<b>RESPONSABILIDADES</b>	Manejo de todas las variables del Marketing Mix y manejo de proveedores. Manejo de agencias BTL, publicidad, Trade Marketing y telemarketing. Segmentación del mercado y formas de elección de nichos rentables. Búsqueda de nuevos productos, construcción de marcas, promociones. Manejo de información estratégica (Sistema de información de Marketing). Métodos de monitoreo permanente a la competencia. Planificación estratégica de Marketing, por producto y corporativa. Posicionamiento de marcas en la mente del cliente, como en los distintos públicos de la compañía: Internos y Externos. Rentabilidad de cada producto, de cada Línea, de cada cliente.

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO</b>	CONTADOR
<b>DESCRIPCION</b>	Responsable de la ejecución y control de operaciones contables, actualizaciones de estados financieros, obligaciones tributarias y disposiciones legales emitidas por todos los organismos de control
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>
	CPA
	<b>EXPERIENCIA</b>
	Mínimo 3 años de experiencia en posiciones similares incluyendo: Experiencia en elaboración de balances con NIFFS, declaración de impuestos. Elaboración y presentación de Estados Financieros, Declaraciones de Impuestos y Anexos a entidades de Control.
<b>APTITUDES</b>	<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>
	Responsabilidad, orientación a resultados Pro-actividad Capacidad trabajo bajo presión Asertividad
<b>DEPENDE DE</b>	Jefe Administrativo
<b>SUPERVISA A</b>	Asistente Contable Mensajero
<b>RESPONSABILIDADES</b>	Elaboración de Estados Financieros Elaboración y declaración de Impuestos Revisión de impuesto a la renta en relación de dependencia Cumplimiento de obligaciones tributarias y legales Sólidos conocimientos Contables y tributarios Manejo de formularios de impuestos y declaración por internet ATS (procesos de cuadro y revisión) Conocimientos de NIIFS Ingreso y Presentación de Información a la Superintendencia de Compañías Conocimiento de Obligaciones de IESS

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>PUESTO</b>	VENEDORES
<b>DESCRIPCION</b>	Encargado de ventas directas a clientes y ventas virtuales
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>
	Primeros niveles universitarios de carreras de MK o administrativas.
	<b>EXPERIENCIA</b>
	Mínimo 2 años en posiciones similares
<b>APTITUDES</b>	<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>
	Pro actividad, Excelente actitud de servicio, Dinamismo, Liderazgo, Criterio para solucionar problemas y tomar decisiones inmediatas para lograr vender.
<b>DEPENDE DE</b>	Jefe Comercial
<b>SUPERVISA A</b>	-
<b>RESPONSABILIDADES</b>	Coordinar envíos de mercadería Contactar a los clientes actuales Lograr nuevos clientes Mantener actualizadas las redes sociales y dar respuestas inmediatas a los requerimientos virtuales

*Anexo 10: Costeo por producto*

<i>Producto No. 1</i>	<i>Hoodies</i>
<u>Componente</u>	<u>Costo unitario</u>
Materiales	5.53
Mano de Obra	1.4124
Costos Indirectos	0.557
<b>Costo total</b>	<b>7.4994</b>

<i>Producto No. 2</i>	<i>Pantalon Corto</i>
<u>Componente</u>	<u>Costo unitario</u>
Materiales	3.815
Mano de Obra	1.8348
Costos Indirectos	0.557
<b>Costo total</b>	<b>6.2068</b>

<i>Producto No. 3</i>	<i>Pantalon Largo</i>
<u>Componente</u>	<u>Costo unitario</u>
Materiales	4.64
Mano de Obra	1.7424
Costos Indirectos	0.557
<b>Costo total</b>	<b>6.9394</b>

<i>Producto No. 4</i>	<i>Camiseta Manga Corta</i>
<u>Componente</u>	<u>Costo unitario</u>
Materiales	2.7325
Mano de Obra	1.3728
Costos Indirectos	0.557
<b>Costo total</b>	<b>4.6623</b>

<i>Producto No. 5</i>	<i>Camiseta Manga 3/4</i>
<u>Componente</u>	<u>Costo unitario</u>
Materiales	3.055
Mano de Obra	1.3728
Costos Indirectos	0.557
<b>Costo total</b>	<b>4.9848</b>

<i>Producto No. 6</i>	<i>Camiseta Manga Larga</i>
<u>Componente</u>	<u>Costo unitario</u>
Materiales	3.3775
Mano de Obra	1.3728
Costos Indirectos	0.557
<b>Costo total</b>	<b>5.3073</b>

<i>Producto No. 9</i>	<i>Camisas</i>
<u>Componente</u>	<u>Costo unitario</u>
Materiales	4.85
Mano de Obra	1.3596
Costos Indirectos	0.557
<b>Costo total</b>	<b>6.7666</b>

<i>Producto No. 7</i>	<i>Gorra</i>
Costo Final	4

<i>Producto No. 8</i>	<i>Beanies</i>
Costo Final	2

<i>Producto No. 9</i>	<i>Camisas</i>
<u>Componente</u>	<u>Costo unitario</u>
Materiales	4.85
Mano de Obra	1.3596
Costos Indirectos	0.557
<b>Costo total</b>	<b>6.7666</b>

<i>Producto No. 10</i>	<i>Tabla y Lija</i>
Costo Final	17.3

**Anexo 11: Análisis de Sensibilidad Escenario Esperado**

<i>Flujo de Efectivo</i>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	
VENTAS	23484	25656	28008	30588	33396	
PRECIO	30.67	32.19	33.81	35.49	37.27	
<b>INGRESOS</b>	720,217	825,801	946,864	1,085,674	1,244,834	
<b>COSTOS</b>	175,593	201,335	230,851	264,693	303,497	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	544,624	624,466	716,013	820,981	941,337	
<b>GASTOS OPERACIÓN</b>	363,241	377,335	392,134	407,673	423,988	
Gastos de Operación	135,956	142,133	148,620	155,431	162,582	
Gastos Administrativos	165,981	172,007	178,334	184,976	191,952	
Gastos de Ventas	27,695	28,666	29,686	30,757	31,881	
Gastos Varios	33,609	34,529	35,495	36,509	37,573	
Gastos no operacionales	8,050	5,900	3,500	1,100		
Impuestos	62,833	87,446	116,137	149,425	187,539	
Utilidad neta	110,500	153,785	204,242	262,783	329,810	
Depreciación	15,028	15,028	15,028	15,028	15,028	
Amortización	185	185	185	185	185	
Capital de Trabajo	- 71,368	- 78,901	- 87,433	- 97,104	- 108,076	
Flujo operacional	54,345	90,097	132,022	180,892	236,947	
	-	-	-	-	-	
<b>Saldo Final</b>	-222878.12	<b>54,345</b>	<b>90,097</b>	<b>132,022</b>	<b>180,892</b>	<b>236,947</b>
<b>INVERSIÓN</b>	-222878.12	54,345	90,097	132,022	180,892	236,947

VAN **288301.234**  
TIR **40%**

**Anexo 12: Análisis de Sensibilidad Escenario Pesimista**

<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Unidades Vendidas	23484	25656	28008	30588	33396	
Reducción 5% escenario pesimista	704.52	769.68	840.24	917.64	1001.88	
Ventas con reducción	22779.48	24886.32	27167.76	29670.36	32394.12	
<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>22779.48</b>	24886.32	27167.76	29670.36	32394.12	
Precio	30.67	32.19	33.81	35.49	37.27	
Reducción 5% escenario pesimista	0.920	0.966	1.014	1.065	1.118	
Precio reducido	29.75	31.22	32.79	34.43	36.16	
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>29.75</b>	31.22	32.79	34.43	36.16	
<b>INGRESOS</b>	<b>677,652</b>	776,996	890,904	1,021,511	1,171,264	
<b>COSTOS ESCENARIO ESPERADO</b>	<b>175,593</b>	201,335	230,851	264,693	303,497	
Incremento 3% costo	5,267.79	6,040.05	6,925.52	7,940.80	9,104.92	
Costo con Incremento	180,861	207,375	237,776	272,634	312,602	
<b>COSTOS</b>	<b>180,861</b>	207,375	237,776	272,634	312,602	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>496,791</b>	569,621	653,128	748,877	858,662	
<b>GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>363,241</b>	377,335	392,134	407,673	423,988	
Gastos de Operación	135,956	142,133	148,620	155,431	162,582	
Gastos Administrativos	165,981	172,007	178,334	184,976	191,952	
Gastos de Ventas	27,695	28,666	29,686	30,757	31,881	
Gastos Varios	33,609	34,529	35,495	36,509	37,573	
Gastos no operacionales	8,050	5,900	3,500	1,100		
Impuestos	62,833	87,446	116,137	149,425	187,539	
Utilidad neta	62,667	98,940	141,357	190,679	247,135	
Inversión Inicial	-222878.12					
Capital de Trabajo	- 71,368	- 78,901	- 87,433	- 97,104	- 108,076	
Depreciación	15,028	15,028	15,028	15,028	15,028	
Amortización	185	185	185	185	185	
Total Saldo Según Flujo	-222878.12	6,513	35,252	69,137	108,788	154,272
<b>INVERSIÓN</b>	<b>-222878.12</b>	6,513	35,252	69,137	108,788	154,272

**VAN**  
**TIR**

**44345.38**  
**14%**

**Anexo 13: Análisis de Sensibilidad Escenario Optimista**

<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades Vendidas	23484	25656	28008	30588	33396
Incremento 3% escenario optimista	704.52	769.68	840.24	917.64	1001.88
Ventas con Incremento	24188.52	26425.68	28848.24	31505.64	34397.88
<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>24188.52</b>	26425.68	28848.24	31505.64	34397.88
Precio	30.67	32.19	33.81	35.49	37.27
Incremento 3% escenario optimista	0.920	0.966	1.014	1.065	1.118
Precio reducido	31.59	33.15	34.82	36.56	38.39
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>31.59</b>	33.15	34.82	36.56	38.39
<b>INGRESOS</b>	<b>764,078</b>	876,092	1,004,528	1,151,792	1,320,644
<b>COSTOS</b>	<b>175,593</b>	201,335	230,851	264,693	303,497
Reducción del costo 3% costo	5,267.79	6,040.05	6,925.52	7,940.80	9,104.92
Costo con Reducción	170,325	195,295	223,925	256,753	294,392
<b>COSTOS</b>	<b>170,325</b>	195,295	223,925	256,753	294,392
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>593,753</b>	680,797	780,603	895,039	1,026,252
<b>GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>363,241</b>	377,335	392,134	407,673	423,988
Gastos de Operación	135,956	142,133	148,620	155,431	162,582
Gastos Administrativos	165,981	172,007	178,334	184,976	191,952
Gastos de Ventas	27,695	28,666	29,686	30,757	31,881
Gastos Varios	33,609	34,529	35,495	36,509	37,573
Gastos no operacionales	8,050	5,900	3,500	1,100	
Impuestos	63,377	87,990	116,681	149,969	188,082
Utilidad neta	159,085	209,572	268,288	336,297	414,181
Inversión Inicial	-222878.12				
Capital de Trabajo	- 71,368	- 78,901	- 87,433	- 97,104	- 108,076
Depreciación	15,028	15,028	15,028	15,028	15,028
Amortización	185	185	185	185	185
Total Saldo Según Flujo	-222878.12	102,931	145,885	196,068	254,407
<b>INVERSIÓN</b>	<b>-222878.12</b>	102,931	145,885	196,068	254,407

**VAN**  
**TIR**

**536923.485**  
**64%**

## Anexo 14: Tabla de amortización de deuda

<i>Tabla de Amortizacion de Deuda</i>					
<u>Fecha</u>	<u>Período</u>	<u>Cuota Capital</u>	<u>Capital Mensua</u>	<u>Intereses</u>	<u>Pago Mensual</u>
31-ene-14	1		75,000.00	700.00	700.00
28-feb-14	2		75,000.00	700.00	700.00
31-mar-14	3		75,000.00	700.00	700.00
30-abr-14	4		75,000.00	700.00	700.00
31-may-14	5		75,000.00	700.00	700.00
30-jun-14	6		75,000.00	700.00	700.00
31-jul-14	7	1,785.71	73,214.29	683.33	2,469.05
31-ago-14	8	1,785.71	71,428.57	666.67	2,452.38
30-sep-14	9	1,785.71	69,642.86	650.00	2,435.71
31-oct-14	10	1,785.71	67,857.14	633.33	2,419.05
30-nov-14	11	1,785.71	66,071.43	616.67	2,402.38
31-dic-14	12	1,785.71	64,285.71	600.00	2,385.71
<b>Total Año 1</b>		<b>10,714.29</b>	<b>862,500.00</b>	<b>8,050.00</b>	<b>18,764.29</b>
31-ene-14	10	1,785.71	62,500.00	583.33	2,369.05
28-feb-14	11	1,785.71	60,714.29	566.67	2,352.38
31-mar-14	12	1,785.71	58,928.57	550.00	2,335.71
30-abr-14	13	1,785.71	57,142.86	533.33	2,319.05
31-may-14	14	1,785.71	55,357.14	516.67	2,302.38
30-jun-14	15	1,785.71	53,571.43	500.00	2,285.71
31-jul-14	16	1,785.71	51,785.71	483.33	2,269.05
31-ago-14	17	1,785.71	50,000.00	466.67	2,252.38
30-sep-14	18	1,785.71	48,214.29	450.00	2,235.71
31-oct-14	19	1,785.71	46,428.57	433.33	2,219.05
30-nov-14	20	1,785.71	44,642.86	416.67	2,202.38
31-dic-14	21	1,785.71	42,857.14	400.00	2,185.71
<b>Total Año 2</b>		<b>21,428.57</b>	<b>632,142.86</b>	<b>5,900.00</b>	<b>27,328.57</b>
31-ene-15	22	1,785.71	41,071.43	383.33	2,169.05
28-feb-15	23	1,785.71	39,285.71	366.67	2,152.38
31-mar-15	24	1,785.71	37,500.00	350.00	2,135.71
30-abr-15	25	1,785.71	35,714.29	333.33	2,119.05
31-may-15	26	1,785.71	33,928.57	316.67	2,102.38
30-jun-15	27	1,785.71	32,142.86	300.00	2,085.71
31-jul-15	28	1,785.71	30,357.14	283.33	2,069.05
31-ago-15	29	1,785.71	28,571.43	266.67	2,052.38
30-sep-15	30	1,785.71	26,785.71	250.00	2,035.71
31-oct-15	31	1,785.71	25,000.00	233.33	2,019.05
30-nov-15	32	1,785.71	23,214.29	216.67	2,002.38
31-dic-15	33	1,785.71	21,428.57	200.00	1,985.71
<b>Total Año 3</b>		<b>21,428.57</b>	<b>375,000.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>24,928.57</b>
31-ene-16	34	1,785.71	19,642.86	183.33	1,969.05
28-feb-16	35	1,785.71	17,857.14	166.67	1,952.38
27-mar-16	36	1,785.71	16,071.43	150.00	1,935.71
24-abr-16	37	1,785.71	14,285.71	133.33	1,919.05
22-may-16	38	1,785.71	12,500.00	116.67	1,902.38
19-jun-16	39	1,785.71	10,714.29	100.00	1,885.71
17-jul-16	40	1,785.71	8,928.57	83.33	1,869.05
14-ago-16	41	1,785.71	7,142.86	66.67	1,852.38
11-sep-16	42	1,785.71	5,357.14	50.00	1,835.71
09-oct-16	43	1,785.71	3,571.43	33.33	1,819.05
06-nov-16	44	1,785.71	1,785.71	16.67	1,802.38
04-dic-16	45	1,785.71	0.00	0.00	1,785.71
<b>Total Año 4</b>		<b>21,428.57</b>	<b>117,857.14</b>	<b>1,100.00</b>	<b>22,528.57</b>
<b>Total</b>		<b>75,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>18,550.00</b>	<b>93,550.00</b>