



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO  
DE GUAYAQUIL

Facultad de Especialidades Empresariales  
Carrera de Ingeniería en Administración de  
Ventas

Tema: Fabricación, Comercialización y Venta de  
Accesorios para el Vestir, Elaborados con  
Cuero Ecuatoriano, a Través de una Marca

ELABORADO POR:

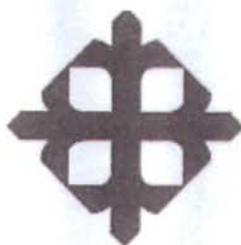
José Barciona M.  
Sara Cedeño P.  
Paola García F.  
Lorena Moreira C.  
Maricruz Sánchez P.

TUTOR:

Ing. César Andrade V.

Año 2010

658.827  
F126f



**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS**

**TEMA: FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE  
ACCESORIOS PARA EL VESTIR, ELABORADOS CON  
CUERO ECUATORIANO, A TRAVÉS DE UNA MARCA**

**ELABORADO POR:**

**JOSÉ BARCIONA M.  
SARA CEDEÑO P.  
PAOLA GARCÍA F.  
LORENA MOREIRA C.  
MARICRUZ SÁNCHEZ P.**

**TUTOR:  
ING. CÉSAR ANDRADE V.**

**AÑO 2010**

## AGRADECIMIENTO

Primero y antes de nada, queremos dar gracias a Jehová Dios, por estar con nosotros en cada momento, por iluminar nuestras mentes y por habernos provisto de una familia amorosa y comprensiva que ha sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Nuestro reconocimiento a todo el personal docente de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por haber contribuido con su experiencia y conocimiento para nuestra enseñanza.

Agradecer el tiempo y la ayuda brindada por el Ing. Cesar Andrade nuestro tutor, quien nos dirigió correctamente para la elaboración de esta tesina.

También queremos agradecer la invaluable ayuda brindada por el Ing. Guillermo Viteri, Director de nuestra carrera, Ingeniería en Administración de Ventas por haber demostrado en su dirección gran paciencia, tolerancia, respeto pero sobre todo calidad humana para con sus estudiantes.

Sin ánimo de olvidar a nadie en particular y aquellas personas que de una u otra manera han compartido nuestras vidas durante el transcurso de estos años nuestros más sinceros agradecimientos a su comprensión, estímulo y ayuda.

## DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron en nuestro desarrollo como profesionales y a nuestras familias que nos dieron ánimo y encomio, para poder culminarla con éxito, y así poder aportar al desarrollo de nuestro país. Ha sido una experiencia emocionante haber podido mejorar con el paso de los años en nuestro desarrollo profesional.

También dedicamos este proyecto y nuestra carrera Universitaria a las empresas de cada uno de nosotros por permitirnos desarrollarnos profesionalmente y haber colaborado en ello cuando fue necesario.

## INDICE

Agradecimiento	Pág. 2
Dedicatoria	Pág. 3
Resumen	Pág. 7
Introducción	Pág. 8

### 1. FUNDAMENTACION TEORICA

1.1. Hipótesis	Pág. 11
1.2. Objetivo General	Pág. 11
1.3. Delimitación de la Información	Pág. 11
1.4. Antecedentes	Pág. 12
1.5. Justificación	Pág. 14
1.6. Problemática	Pág. 15
1.7. Análisis Interno y Externo	Pág. 21

### 2. PLAN DE NEGOCIO

#### 2.1. Sección 1: Perfil del Negocio

Descripción del Negocio	Pág. 21
Mercado y clientes meta	Pág. 22
Tendencias de crecimiento	Pág. 23
Influencia sobre el precio	Pág. 23

#### 2.2. Sección 2: La Visión y las Personas

Experiencia Laboral relacionada con el negocio	Pág. 25
--	---------

#### 2.3. Sección 3: Comunicaciones

Herramientas de Computación y comunicaciones	Pág. 26
--	---------

#### 2.4. Sección 4: Organización y Seguros

Consultores Profesionales	Pág. 26
Permisos de Funcionamiento	Pág. 27
Seguros	Pág. 27
Criterios de Ubicación de la Isla	Pág. 27

## **2.5. Sección 5: Aspectos Financieros**

Contabilidad	Pág. 27
Planificación del flujo de caja	Pág. 28
Análisis de Costos	Pág. 28
Fuentes de Financiamiento	Pág. 28
Indicadores Financieros	Pág. 28
Control Interno	Pág. 29
Control de Compras y de inventario	Pág. 29

## **2.6. Sección 6: Estrategia Ideal**

Competencias Distintivas	Pág. 30
La Cadena de Valor	Pág. 30
Diseño de la Marca: Logotipo	Pág. 31
Diseño del local: Tipo Isla	Pág. 33
Gama de Productos	Pág. 34
Matriz por debilidad de la competencia	Pág. 35
Enunciado de Posicionamiento	Pág. 35
Estrategia genérica	Pág. 37
Estrategia del Negocio	Pág. 37
Factores Críticos del éxito	Pág. 37
Comercialización	Pág. 38
Tácticas y antecedentes	Pág. 38
La competencia	Pág. 41
Programa de Crecimiento	Pág. 43

Conclusiones	Pág. 44
Recomendaciones	Pág. 44
Glosario	Pág. 45
Bibliografía	Pág. 46
Anexos	Pág. 47

## INDICE DE ANEXOS

Resultados de encuestas	Pág. 48
Anexo 1 "Costo de Productos"	Pág. 52
Anexo 2 "INVERSIONES Proyecto EQ-ero"	Pág. 53
Anexo 3 "Flujos de fondos, TIR, VAN"	Pág. 54
Anexo 4 "Presupuesto de producción EQ-ero"	Pág. 55
Anexo 5 "Resumen del proyecto"	Pág. 56
Anexo 6 "OD1 Gastos en inversiones"	Pág. 57
Anexo 7 "OD2 Ingresos y financiación"	Pág. 58
Anexo 8 "OD3 Evolución de los años posteriores"	Pág. 59
Anexo 9 "Resumen de explotación"	Pág. 60
Anexo 10 "Previsión de resultados"	Pág. 62
Anexo 11 "Presupuesto de tesorería"	Pág. 63
Anexo 12 "Resultados 5 años"	Pág. 64
Anexo 13 "Presupuesto de tesorería 5 años"	Pág. 65
Anexo 14 "Balances previsionales"	Pág. 66



## RESUMEN

La idea de este proyecto nació, una vez que se identificó la necesidad de tener un lugar donde los consumidores puedan adquirir productos elaborados con cuero ecuatoriano, necesidad que hasta el momento no había sido atendida.

Con la investigación que se realizó se determinó que los principales problemas de la industria de la moda ecuatoriana en lo referente a los productos elaborados con cuero eran que no se contaba con productos bien elaborados ni atendían a los diseños actuales de la industria de la moda, para lo cual, nuestra propuesta se centró en buscar los mejores artesanos y diseñadores ecuatorianos que trabajando en conjunto podamos ofrecer productos de alta calidad y versátiles.

Nuestras estrategias de *marketing* estarán enfocadas en difundir y dar a conocer nuestra marca propia EQ\_ero, además de promocionar nuestra ventaja competitiva con diseños únicos y originales en los que los clientes puedan adaptar a su gusto ciertos accesorios del acabado como: hebillas, colores, tipos de cuero y cierres.



## **INTRODUCCIÓN**

El tema que hemos planteado es el de crear una empresa comercializadora de productos de cuero con un diseño de artículos que se pueden adaptar al gusto de nuestros clientes, manteniendo el prestigio y la calidad de nuestra marca EQ-ero.

Nuestro proyecto se basa en crear una empresa que comercialice artículos de cuero ( Carteras, Cinturones y Billeteras ) que puedan adaptar sus accesorios al gusto de nuestros clientes, para lo cual contaremos con diseñadores y fabricantes exclusivos que elaboren dichos productos a nuestro segmento de mercado, que será de nivel socio económico medio – alto.

La Naturaleza de nuestro cuero, su versatilidad y el ingenio de nuestros diseñadores permitirá desarrollar este innovador producto que será adaptado a las mayores exigencias de nuestros clientes (damas y caballeros).

En Ecuador no existe una tienda que elabore este tipo de producto de cuero que se pueda adaptar al gusto del cliente, este es un factor clave para la diferenciación y el consiguiente éxito de nuestro proyecto.

La elaboración de productos de cuero en Ecuador es una industria de carácter artesanal y tipo familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia se encarga del proceso completo de la elaboración de artículos de cuero, trabajando en talleres de tipo artesanal. Además por tratarse de productos que se manejan por influencia de la moda, la diversidad tanto en el tamaño, diseño, forma y color es una regla que se debe seguir de acuerdo a la tendencia, y si tomamos en cuenta la adaptabilidad de nuestros diseños a los cambios en accesorios que nuestro prospecto requiere, podremos generar una gran oportunidad de ser competitivos y con un valor agregado importante.

Los principales centros de materia prima se encuentran en las provincias del Tungurahua y el Azuay, cabe decir que en Cotacachi, provincia de Imbabura, es donde se centra la mayor parte de manufactura del cuero Nacional.



En la provincia del Azuay se están asociando y formando gremios de productores de marroquinería y prendas de vestir, con la finalidad de abastecer la gran demanda internacional, que será nuestro objetivo en el largo plazo.

Dada la globalización tenemos acceso a la importación de productos de alta calidad, y el segmento que gusta de estos lo paga muy bien. Pero al no existir accesorios de cuero de alta calidad de producción nacional, se nos brinda una gran oportunidad en captar a estos clientes por precio e innovación; es por esto que vamos a hacer énfasis en la excelencia de nuestros fabricantes y diseñadores para lograr productos que sean competitivos y generen un valor agregado diferenciador al de los productos antes mencionados.

Además podemos recalcar que nuestra estrategia de *marketing* estará encaminada a posicionar nuestra marca en la mente de nuestros clientes con la idea clara de que, si necesitan adaptar sus diseños a su gusto EQ-ero lo puede hacer. Este es un factor clave para el éxito de nuestros productos.

La industria del calzado y el cuero en el Ecuador es un sector importante en la economía, la manufactura representa el 14.8% de la contratación de la mano de obra nacional y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total de los fabricantes de artículos de cuero.<sup>1</sup>

Para lograr acabados de primera, el fabricante se guiara por los diseñadores exclusivos de EQ-ero ya que esto representa la imagen que nuestra marca desea proyectar a nuestro consumidor final.

El análisis del modelo de negocio determinó el organigrama, las funciones y definió el perfil del personal con el que se desea trabajar.

De acuerdo al plan de *marketing* se elaborará material POP variado, tales como trípticos, banners; además una pagina Web, la que mostrará a nuestro cliente los nuevos diseños, la materia prima y algunos de los procesos de nuestro cuero; con la finalidad de hacer amigable y confiable nuestro producto.

---

<sup>1</sup> CORPEI



Nuestro producto contará con un empaque novedoso y exclusivo que resaltará la elegancia de nuestros artículos.

El producto se comercializará a través de una Isla en un centro comercial para después expandirse por medio de Islas en centros de comercio de las ciudades más importantes del País.

EQ-ero es un proyecto que considerando todas las variables que posteriormente se presentarán, constituye una oportunidad de inversión altamente rentable.



## 1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

### **1.1. Hipótesis**

Comprobar que existe la necesidad de adquirir y usar accesorios elaborados con cuero ecuatoriano en la ciudad de Guayaquil.

### **1.2. Objetivo General**

Impulsar la identidad del cuero ecuatoriano, a través de una marca innovadora, que permita comercializar nuestros artículos de cuero, dentro de la industria de la moda, para lograr que los consumidores aprecien el valor del producto y de esta forma implementar estrategias de venta y servicios al cliente que nos diferencien de la competencia.

### **1.3. Delimitación De La Investigación**

La investigación para efectos de este proyecto se realizó en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de comprobar nuestra hipótesis. La misma que se llevó a cabo a través de encuestas dirigidas a hombres y mujeres de diferentes edades y sectores del norte de la ciudad de Guayaquil.

Esta investigación se la realizó en aproximadamente cinco meses, aprovechando nuestro tiempo al máximo, por lo que nos valimos de entrevistas con expertos en diversas áreas, visitamos empresas del sector del calzado de cuero, también pudimos conversar con comerciantes en el Mercado Artesanal especializados en marroquinería y fabricación de carteras, así como también con fabricantes de cuero en la ciudad de Cuenca.

Para efectos de nuestra investigación, se consideraron las siguientes variables (ver anexo)

- Capacidad de producción de los proveedores
- Tiempo de entrega de los productos
- Precio aproximado de los productos
- Mercado al que estaríamos dirigidos
- Aceptación del producto y marca
- Mejor lugar para comenzar el proyecto



#### 1.4. Antecedentes

En el siglo XX las guerras y las revoluciones sociales trajeron cambios definitivos en la industria de la moda. El cambio más importante quizás haya sido la lucha de la mujer contra las restricciones políticas y sociales, esto indiscutiblemente se manifestó en la relación femenina con el vestuario. Es así que en los primeros años del siglo XX desapareció el corsé y volvió la silueta natural de la mujer pudiendo mostrar sus piernas.

En los años 30 la modista francesa Coco Channel reinventó la forma de vestir de la mujer al agregar a su guardarropa una prenda que hasta el momento había sido exclusivo de los caballeros: los pantalones.

Después del esplendor de la moda de los ochenta, el lujo y la ostentación parecen de mal gusto y en los noventa se llega a la sencillez y se distingue del resto por el *minimalismo*. Armani con sus trajes de chaqueta sin adornos y se vuelve a suavizar la silueta, se llevan los zapatos planos y con colores lisos y suaves. Occidente mira a Oriente para relajarse y se inspira en el Zen y por otro lado se impone el *grunge*, el aspecto descuidado, el mestizaje y la ropa multicultural, con influencias de todos los países, mezcla de tejidos, colores y formas que hacen surgir un tipo de personas universales, surge también el reciclaje y triunfa entre los más jóvenes la ropa de segunda mano ya que triunfa el *look* personalizado y se rechaza las imposiciones del mercado de la moda.

Surgen los grandes supermercados de la moda, las grandes cadenas de moda a bajo precio que democratizan las tendencias a la vez que expanden la cultura de la globalización por todo el planeta. El ideal de belleza pasa de la juventud a la adolescencia y se pone de moda la delgadez extrema.

La moda se fue puliendo cada vez más a medida que la década de los 90 progresaba, de repente se fue convirtiendo en una mezcla de todo, el diminuto *top* que se llevaba en los 70's y que fue vendido en 1940 como interior, esta vez es utilizado como una prenda más en el vestuario femenino, y el vestido de corte recto estaba de moda de nuevo, pero esta vez en colores iridiscentes



Desde ese momento todo ensayo en el vestir ha sido considerado como moda. En estos últimos tiempos, la estrecha vinculación de la industria de la ropa con la publicidad ha transformado a la moda y la fabricación textil en una de las industrias más importantes del mundo.

La moda es una de las industrias que mueve millones de dólares alrededor del mundo, desfiles como el Fashion Week, de Nueva York y el Mode City en París, en los que se presentan cerca de 224 colecciones, 100 desfiles de prestigiosas marca de diseñadores como Versace, Yves Saint Laurent, Oscar de la Renta centenares de exposiciones textiles se han convertido en iconos mundiales que han hecho de esta industria una mina de oro.

En Latino América resaltan Colombia Moda (Colombia), Sao Paulo Fashion Week (Brasil), Perú Moda (Perú) y en Buenos Aires, Fashion Week (Argentina).

Pese a que existe en el Ecuador Fashion Week, pasarela que lleva seis años de creación en comparación a las que se realizan en las grandes capitales de la moda –que tienen más de 30 años–, la industria de la moda nacional se encuentra “estancada”, así lo aseguran críticos de moda y diseñadores del país.

Manuel Wolf, uno de los pioneros del diseño local, sostiene que en el país no se puede hablar de un mercado internacional “porque no tenemos un ente gubernamental que crea en los diseñadores, ni tampoco un ministerio, instituciones privadas o mixtas que inviertan y encuentren en nuestras creaciones un producto de exportación, lo que en otras partes del mundo genera grandes ingresos”

Javier Díaz, presidente de la Asociación de Textileros del Ecuador, que agremia no sólo a empresas textiles, sino a confeccionistas y representa a más de 180 empresas, sostiene que los diseñadores de modas trabajan de manera dispersa, “no hay una agrupación que agremie a la mayoría que facilite el trabajo en conjunto”. Sin embargo reconoce que la falta de materiales para la alta costura se debe a que la inversión requerida para acceder a las maquinarias y tecnología que producen el material es bastante significativa. “Invertir tanto



dinero en un sector mínimo, no se justifica frente a la baja demanda – de este tipo de materiales- que existe actualmente en el mercado local”

Cuando se habla de moda o de diseño de modas, no se puede delimitar únicamente a la alta costura, se debe apuntar a la confección, es decir, a desarrollar moda en las prendas básicas que el cliente utiliza cotidianamente para salir a la calle, para ir a la oficina, para ir a comer o a divertirse por la noche. Sin embargo, la falta de materiales para los diseñadores es el único problema que enfrenta el diseño ecuatoriano.

En la última década, la moda en Ecuador ha evolucionado pero aún no se logra su despegue. No existe una cultura establecida en el país que logre mantener en la cima a la competitiva industria de la moda.

La falta de empresas textiles que produzcan material para los modistos ecuatorianos y el poco apoyo gubernamental, otra vez, son algunos de los factores que no permiten que la industria de la moda ecuatoriana se desarrolle y sea reconocida a nivel internacional.

Como parte de la industria de la moda de alta calidad se evidencia una ausencia en la producción de artículos y accesorios de cuero.

### **1.5. Justificación**

Este proyecto muestra la información adecuada acerca de las oportunidades que brinda el negocio de las prendas y accesorios de cuero dentro del Mercado ecuatoriano, con lo cual se proporcionará una forma innovadora de abordar un segmento de hombres y mujeres que desean recibir productos que se puedan adaptar y adquirir a su gusto haciendo suyo el estilo de nuestra marca, la cual resalta la calidad de la manufactura nacional en productos de vestir a base de cuero.

Al exhibir productos de cuero que tienen accesorios que se pueden combinar al gusto de los clientes, lo que le da a la prenda adquirida múltiples opciones de uso, se satisface la demanda del mercado que esta siempre dispuesta a recibir



innovaciones, permitiendo una mayor accesibilidad con la creación de productos dinámicos que se adapten a las exigencias de un segmento tan cambiante, como lo es la moda.

Para lo cual hemos investigado que en Guayaquil existen dentro de la población económicamente activa de mujeres entre 15 y 69 años una cantidad de 400.000 clientes potenciales que tienen en su armario un inventario de 9 carteras y 4 cinturones en promedio, igualmente un segmento de 300.000 hombres que tienen por lo menos una cartera y 2 cinturones entre sus artículos de vestir.

El objetivo de nuestro proyecto en el corto plazo es el de darse a conocer dentro de un centro comercial como plan piloto, para luego irse expandiendo a nivel nacional en islas, exhibidores de 2,5X2,5 ubicados en los pasillos de los centros comerciales. Para centros de comercio importantes en las ciudades principales del Ecuador en el transcurso de un año; para luego de este crecimiento incursionar en el mercado internacional dentro de cinco años.

Creemos en el producto nacional, en las ventajas competitivas que podemos conseguir de esta innovación y la capacidad del equipo que toma el reto, para de esta forma contribuir con el desarrollo económico y productivo del País.

Uno de los participantes de este proyecto, tiene conocimiento de proveedores de cuero en la ciudad de Guayaquil, lo que nos facilitará tener una idea de todo lo que necesitamos para trabajar en esta industria; lo que se ampliará más adelante.

### **1.6. Problemática**

En base a lo anteriormente expuesto, hemos visto la oportunidad de diseñar, fabricar y comercializar accesorios elaborados a base de cuero ecuatoriano; tales como: carteras, billeteras y cinturones con la particularidad de que su diseño será innovador y funcional. Pudiendo así, satisfacer a nuestro mercado, la ciudad de Guayaquil.



Dentro de nuestra cadena de valor, algunos de los problemas que podríamos encontrar tienen que ver con el diseño y fabricación de los accesorios. Debido a que, como serán diseños exclusivos y con características particulares serían objeto de copia. A continuación plantaremos con más detalle los problemas encontrados en base a nuestro análisis y observación de la industria.

**Diseño.-** El diseño es uno de nuestros factores críticos de éxito, porque actualmente en el Ecuador existen pocos diseñadores dedicados a trabajar en este material. En una de nuestras entrevistas con expertos<sup>2</sup> en trabajar con cuero nos comentaba, que ellos no diseñan ni fabrican carteras porque se necesitan personas expertas en trabajar con cuero para que puedan darle la forma y terminación adecuada. Actualmente los mejores artesanos en este campo han emigrado a Europa; lo que constituye un problema en este sector.

Una de las medidas que se podrían tomar sería contratar un diseñador colombiano con experiencia que pueda instruir a diseñadores ecuatorianos que deseen trabajar en este campo de la moda y el vestir. Estamos concientes que esto aumentaría nuestros costos y por ende el precio del producto; lo que sería una solución viable.

El profesional que diseñará las carteras, dado que es el artículo más trabajado, debe saber que cosas se pueden y que cosas no se pueden hacer con el cuero. Conseguir un diseño bajo nuestros parámetros no es el problema, sino que el diseño sea factible de realizar con cuero.

La protección de nuestra idea, es decir, el diseño innovador que da funcionalidad y versatilidad a la cartera y demás accesorios, es otro problema que debemos considerar. Actualmente la Ley de Propiedad Intelectual, no estipula un procedimiento para registrar este tipo de innovación. Sólo se refiere al registro de la marca, de las apariencias distintivas y de la patente de invenciones; en esta última dice lo siguiente: "Se otorgará patente para toda invención, sea de productos o de procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sea nueva, tenga nivel inventivo y sea susceptible de aplicación industrial".<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Ing. Paúl Avila, Jefe de Ventas de cadenzas, L.Gilbert S.A.

<sup>3</sup> Ley de Propiedad Intelectual. Cap.II, Sección I, Art. 121 y 122



Por este motivo, consideramos importante nuestra relación con el diseñador y nuestro fabricante; ya que al no ser fabricantes directos debemos compartir, por decirlo así, nuestro diseño con el fabricante para que éste a su vez pueda realizarlo con nuestros estándares de calidad y características. El tener una buena relación comercial, el estipular un pago justo y contribuir con su desarrollo como artesano o fabricante podría convertirse en nuestra herramienta de fidelización.

Si bien es cierto, en el Ecuador la industria textil y específicamente la del cuero no se ha desarrollado al ritmo adecuado, es una de las industrias con grandes posibilidades de expansión; y el poder contribuir con nuestros conocimientos en cuanto al mercado, ventas y *marketing* ayudaría a nuestro proveedor y fabricante a desarrollar su negocio y poder tener un nivel económico mejor.

**Proveedor y fabricante.-** Continuando con los posibles problemas en la ejecución del proyecto; nuestro segundo eslabón en nuestra cadena de valor es encontrar proveedores y fabricantes de cuero que tengan productos y procedimientos de calidad, que sepan como trabajar el cuero y darle los acabados que se requieren y sobre todo que estén dispuestos a trabajar en base a nuestros diseños y bajo nuestra marca EQ-ero.

En las investigaciones realizadas, varios expertos coinciden que las dos mejores curtiembres a nivel nacional son: Curtiduría Tungurahua y la Tenería San José, a continuación ampliaremos la información de cada una de ellas y las razones de creer que serían buenas opciones al momento de ejecutar el proyecto.

- Curtiduría Tungurahua.- Trabajan en la industria del cuero, calzado y afines; cuentan con un servicio personalizado, ofreciendo asesoría y productos de calidad, cuentan con personal competente y tecnología adecuada actuando responsablemente con el medio ambiente. Cuentan con más de 70 años de experiencia comenzando en 1938 con procedimientos a mano, en la actualidad ha logrado renovar su infraestructura lo que le ha permitido liderar en la actividad de curtidos. Son también exportadores.



- **Tenería San José.-** La empresa se constituye en 1977 e inicia su proceso de producción a finales de 1978, en el sector de Izamba en la ciudad de Ambato. Cuenta con maquinarias modernas, lo que le permite ofrecer productos de alta calidad. Es una empresa responsable y con muchos años de experiencia. Está afiliada a la Cámara de Industrias de Tungurahua.

En base al tipo de productos que deseamos fabricar y comercializar, consideramos que estas dos curtiembres son las más adecuadas para realizar nuestro trabajo. Ellos también trabajan con artesanos y pequeños productores, lo que es conveniente para nosotros; ya que nuestros productos serán exclusivos y no necesitaremos producciones muy grandes.

La experiencia, el trabajo personalizado y la tecnología con la que cuentan, son los factores de más peso al momento de decidir. Este es un factor importante en nuestro proyecto, ya que la materia prima que se utilice debe ser de calidad y la fabricación de primera. En el caso de estas empresas, ambas son proveedores de materia prima y fabricantes.

En caso de que el volumen de producción se convierta en un problema, en la ciudad de Guayaquil, específicamente en Baquerizo Moreno 521 y Mendiburo, contamos con la Talabartería "Manolo" que se dedican a fabricar toda clase de artículos de cuero y pieles. Tienen ya algunos años de experiencia y trabajan también con diseñadote y bajo pedido. En esta empresa no es necesario hacer pedidos grandes, ya que ellos trabajan de forma artesanal y personalizada. El contar con un proveedor y fabricante dentro la ciudad es una ventaja importante para el mejor manejo de la logística y cambios que se deban realizar al producto.

**Aranceles.-** A través del Decreto Ejecutivo N.592, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 191 del lunes 15 octubre del 2007, se puso en vigencia el nuevo Arancel de Importaciones de Ecuador, en el cual uno de los objetivos del Gobierno es la dinamización de la producción nacional, entre otros, a través de la reducción de los costos de materias primas, los insumos y los bienes de capital nos beneficia, ya que al aumentar el valor en las importaciones los productos elaborados con cuero y sus sustitutos; a saber, carteras, cinturones y



billeteras de cuero sintético, tela y otros, aumentan de precio y hace que los productores nacionales tengan la oportunidad de competir y satisfacer la demanda de estos y otros productos.

El efecto negativo del nuevo arancel, es que al tener que utilizar argollas, cierres y demás accesorios para el acabado de las carteras y cinturones, podría verse afectado el costo de elaboración. Dependerá del fabricante o de nosotros el poder conseguir estos accesorios al más bajo costo.

En el primer escenario podríamos llegar a un acuerdo en el precio de la fabricación, ya que siempre estaríamos trabajando con ellos. La idea es que nos podamos expandir a otros mercados nacionales e internacionales. Este sería el mejor escenario, ya que así el costo de los artículos no sería demasiado alto y podríamos tener un mayor margen de ganancia.

Una de las importadoras más grandes a nivel nacional es ALESSA, Almacenes Estuardo Sánchez, ellos importan hebillas, cierres y demás accesorios. Se negociará con ellos para que importen un pedido para nosotros en caso de que no tengan en existencias los accesorios que requerimos y en la calidad que deseamos.

En el segundo escenario, al tener que importar estos accesorios nuestros costos aumentarían, lo que desencadena en un precio de venta mas elevado o disminuiría nuestro margen de ganancia. Los niveles que constan en el arancel nacional son: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%, estas escalas han sido establecidas en base a criterios técnicos como:

- Mayor grado de elaboración y/o productos agrícolas: 15% y 20%
- Productos semielaborados, materias primas e insumos: 10%
- Materias primas e insumos, bienes de capital 5% y 0%<sup>4</sup>

Los accesorios se ubican en la categoría de materias primas e insumos que tributan un 5% de arancel en las importaciones.

Otra de las situaciones analizadas y por solucionar es la fabricación de hebillas para cinturones con nuestras iniciales, ya que esta es una de las formas para

<sup>4</sup> Información tomada de la página web del Ministerio de Comercio exterior. Aranceles.



hacer recordación de marca. Existen importadoras de hebillas terminadas y hay modelos de hebillas llanas en los que se podría realizar el tallado de las iniciales de la marca.

**Local o Isla.-** Para emprender el negocio hemos considerado factible hacerlo con una isla<sup>5</sup>. Ésta debe estar ubicada en una zona de alto tráfico de personas o en un centro comercial del norte de la ciudad de Guayaquil, debido a que nuestro mercado es de nivel medio alto y edades entre 20 y 60 años. Considerando los diferentes centros comerciales en la ciudad de Guayaquil, el que cumple con nuestras expectativas es el Mall del Sol; este centro comercial tiene un tráfico mensual de 1.500.000 personas y 800.000 vehículos a la semana. Si deseamos cubrir con el 10% del mercado y vender aproximadamente 5.000 artículos de nuestra isla al año, este centro comercial sería el indicado por su alto tráfico de personas.

Como nuestra idea, y la de todo negocio, es el crecimiento podemos pensar en abrir una tienda con nuestra marca EQ-ero después de un año de operaciones y evaluando como ha evolucionado el negocio.

El diseño de la isla debe ser innovador e ir de acuerdo a los artículos que pretendemos desarrollar.

**Tendencias de la moda.-** Como nuestros accesorios tienen que ver directamente con la moda, en especial las carteras, debemos siempre estar actualizados en cuanto a las tendencias de la moda. Actualmente se utilizan carteras casuales grandes con varios compartimientos. En un año, esto podría cambiar. Es por este motivo que nuestros diseños deben revisarse por lo menos cada seis meses.

Esto nos permite hacer relanzamientos o servicio post venta para llamar a los clientes y comunicarles nuestros nuevos productos y diseños. Además de ser una oportunidad para que nuestros clientes recuerden nuestra marca y que siempre estamos pendientes de sus gustos y requerimientos.

---

<sup>5</sup> Ver definición en el glosario



Las tendencias de la moda para los bolsos o cartera en este 2010 estarán marcadas por diseños grandes con correas tipo maletines y de colores llamativos. Algunos diseñadores han creado bolsos de pieles, materiales de peluche, cuero con apliques brillantes. Estas tendencias de la moda nos dan una idea de lo que sería apropiado fabricar, siempre observando nuestro mercado.

### 1.7. Análisis Interno Y Externo

#### FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseños originales.</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Acabados de primera en los productos.</li> <li>• Servicios y garantías.</li> <li>• Canales de venta y promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la calidad del cuero en el mercado ecuatoriano.</li> <li>• Posicionar nuestra marca a nivel nacional.</li> <li>• Apoyar el consumo y desarrollo de lo nuestro.</li> <li>• Mercado Potencial.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra poco especializada.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Ser nuevos en el mercado.</li> <li>• Capital inicial de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder adquisitivo del mercado.</li> <li>• Medidas económicas del gobierno.</li> <li>• Crisis mundial.</li> </ul>

## 2. PLAN DE NEGOCIO

### 2.1. SECCIÓN 1: Perfil Del Negocio

#### Descripción del negocio

El objetivo del proyecto es comercializar, artículos elaborados con cuero ecuatoriano de forma artesanal y con diseños exclusivos, tales como: carteras, cinturones de hombre y mujer y billeteras. Con la particularidad de que los clientes podrán personalizar ciertos acabados de los artículos. Los productos, en especial las carteras no serán repetitivas y su edición será limitada. Serán fabricadas por los proveedores seleccionado bajo nuestras especificaciones y exhibidas en la isla que llevará el nombre de nuestra marca EQ-ero



### Mercado y clientes meta

Los clientes potenciales serán mujeres y hombres con un nivel socio económico medio y alto que gusten de los artículos de cuero, diseñados artesanalmente con modelos exclusivos que se mantengan bajo las tendencias de la moda nacional e internacional. (Ver anexos)

Se busca entre otras cosas, que los clientes perciban la marca EQ-ero como comercializadora de productos de cuero de alta calidad.

### Tendencias de crecimiento en el negocio

Diez sectores con grandes proyecciones de expansión local y externa han sido analizados. La intención: medir su competitividad.

La fuente principal de estas conclusiones han sido los estudios del Ministerio de Industrias, del Ministerio de Turismo, de la CORPEI, del INCAE, y de la Corporación Andina de Fomento (CAF). Estos documentos dejan entrever que el Ecuador es un país con muchas bondades, las cuales son desaprovechadas o mal utilizadas.

Varias investigaciones -algunas ya concluidos y otras en ejecución- muestran los mecanismos para potencializar al máximo las capacidades y determinan estrategias para convertir las debilidades que detienen el desarrollo en oportunidades.

Ecuador tiene factores naturales, como el clima, que benefician a sectores como la madera, el maíz, y las flores; la geografía favorece al turismo. Sin embargo, factores externos como la falta de recursos económicos, la ausencia de políticas gubernamentales y la limitada visión de los actores, detienen el progreso de las industrias. Existe un criterio que se aplica a todos los sectores bajo estudio: los mercados exigen cada vez más; es necesario cumplir con estándares de calidad.



La artesanía ecuatoriana, según el estudio auspiciado por el MIPRO<sup>6</sup>, tiene grandes oportunidades de expansión. Sobre todo la cerámica, el cuero y la paja toquilla. La importancia del sector radica en que preserva la cultura y las tradiciones; genera divisas y empleo; atrae nuevas inversiones y tiene un alto potencial de crecimiento.

El sector cuero, junto con los textiles, genera el 15,7% del PIB, de esta cifra solo cueros representa un 30%. Este último se caracteriza por un uso expansivo de mano de obra. En los últimos cinco años las exportaciones de cuero crecieron en un promedio anual del 20% en términos FOB y del 6% en toneladas. En el año 2007 se exportaron aproximadamente USD 42 millones con un crecimiento del 28%.<sup>7</sup>

Es por este motivo que concluimos que existen los recursos naturales suficientes para desarrollar nuestro negocio y para crecer en función de ventas y territorio.

### **Influencia sobre el precio**

En la etapa de introducción del negocio se influirá, no a través del precio, sino, a través de nuestra ventaja competitiva que es la comercialización de accesorios de cuero ecuatoriano en la ciudad de Guayaquil, para captar este mercado que gusta de la moda y diseños innovadores.

Según las tendencias actuales analizadas, estos mercados buscan experimentar nuevas alternativas donde los diseños cumplan con características versátiles, funcionales y de excelente calidad y este plan de negocio busca cumplir con todas las expectativas de los consumidores de productos de cuero no satisfechos hasta el momento.

## **2.2. SECCIÓN 2: La Visión Y Las Personas**

Cuando buscábamos iniciar un nuevo negocio, analizando nichos de mercados no satisfechos y una de las ideas más innovadoras fue crear un lugar donde los

<sup>6</sup> Ministerio de Industrias y Productividad

<sup>7</sup> Perfil Cueros y elaborados, CORPEI, abril 2008



consumidores de productos de cuero encuentren nuevas tendencias que cumplan con sus expectativas dentro del buen vestir.

Por ejemplo en la ciudad de Guayaquil son pocos los lugares que ofertan accesorios de cuero ecuatoriano, además, queríamos que dentro de la industria de la moda en Ecuador, exista un negocio que resalte y se identifique con un concepto distinto en la oferta de productos innovadores y de calidad, dentro de la misma.

Entre las relaciones comerciales que hemos ido desarrollando en base a investigaciones se incluyeron:

- Diseñadora de moda, es quien se encargará de crear nuestros diseños exclusivos.
- Diseñador gráfico, es quien se elabora toda nuestra campaña publicitaria.
- Talabartería ubicada en la ciudad de Guayaquil, quienes elaboraran nuestros diseños exclusivos de carteras, billeteras, cinturones en cuero ecuatoriano (proveedor seleccionado).
- Diseñador de interiores, quien se encargará de elaborar la estantería de la isla EQ-ero.
- Imprenta, quienes nos proveerán de los artículos promocionales impresos.
- Contador, unos de los integrantes del equipo de trabajo se encargará de la contabilidad.

Por dichos motivos, este proyecto es realizable. Somos un equipo de trabajo profesional, especializado, con experiencia en el campo de la comercialización, conocedores de la industria del cuero y de la moda.

Hay condiciones particulares de mercado que son favorables para el inicio de la empresa en este momento, estas son:

- Las restricciones de las importaciones en productos de cuero.
- Las tendencias en la industria de la moda
- La falta de oferta local.
- Conveniencia en precio de la producción local



• **Experiencia laboral relacionada con el negocio**

**José Barcelona**

- Ingeniero en Administración en ventas.
- Distribuidor para Tesalia Spring Company y Delisoda S.A.
- Jefe Administrativo (COFEKA), Gerente de Almacén (Cofeka),
- Asesor comercial VANON S.A (Gas Repsol)

**Sara Cedeño**

- Ingeniera en Administración en ventas.
- Experiencia en ventas de productos intangibles: Seguros, Servicios en Internet.
- Ingles en nivel intermedio
- Experiencia en área contable y financiera.

**Paola García**

- Ingeniera en Administración de ventas.
- Ventas de Productos de seguridad y servicios.
- HUNTER: Ejecutiva de Cuentas Vip en Renovaciones y cuentas nuevas.
- Ingles nivel intermedio

**Lorena Moreira**

- Ingeniera en Administración de ventas.
- Jefe Importaciones, Coordinadora de Marcas, Gerente de productos General Electric, Logistech (Cartimex).
- Ingles intermedio

**Maricruz Sánchez**

- Ingeniera en Administración de Ventas.
- Jefe de Adquisiciones ( Costasur – Grupo Lanec).
- Coordinadora Ventas de Distribución & Consumo (Grupo Metro).
- Jefe Administrativo (Consaporf – Constructora).



### 2.3. SECCIÓN 3: Comunicaciones

#### Herramientas de computación y comunicaciones

Consideramos aprovechar todas las herramientas de computación y comunicaciones que están disponibles actualmente. Las siguientes son especificaciones y presupuestos tentativos para este tipo de equipamiento.

- **Recursos Necesarios:**
  - **Teléfonos & Internet**  
Contrataremos un plan de internet y dos líneas telefónicas (ubicación local comercial y oficina).
  - **Equipos de oficina**  
Dispondremos del equipo informático necesario.

### 2.4. SECCIÓN 4: Organización Y Seguros

Establecer una sociedad comercial para nuestra empresa. CUEROPOLIS S.A. crecerá hasta convertirse en una gran empresa con relaciones internacionales que pueda cubrir los mercados más exigentes en la industria de la moda internacional.

El constituirse como sociedad comercial nos permite operar dentro de lo establecido en este proyecto.

#### Consultores profesionales

Es importante constituir un equipo de asesores profesionales, que ya han sido seleccionados, estos son:

- Abogada: Cristina Muirragui
- Contadora: Verónica Panchana
- Agente de seguros: Tomás Rovayo
- Ejecutivo bancario: Alexandra Aycart
- Programador sistemas: Michael Falconí



### Permisos de Funcionamiento

CUEROPOLIS S.A. necesitará los permisos de funcionamiento para operar dentro de un centro comercial.

### Seguros

Aseguraremos los activos del negocio.

### Criterios de ubicación de las instalaciones

Para etapa inicial hemos acordado contratar un espacio de oficina que este cerca del centro comercial. A medida que las operaciones aumenten en CUEROPOLIS se dispondrá de las facilidades adecuadas.

Las condiciones iniciales son:

1. Lugar cercano a la isla en el Local Comercial.
2. Un arrendamiento a corto plazo, de 1 o 2 años con dos opciones de renovación de 1 año.
3. Una disposición en el contrato de arrendamiento para que el propietario proporcione espacio de expansión según sea necesario, con una cláusula de cancelación si no hubiera espacio disponible para la expansión.
4. La disposición de la oficina, incluidas las mejoras del inquilino proporcionadas por el propietario.
5. Evaluación del contrato de arrendamiento por parte de un abogado.

## **2.5. SECCIÓN 5: Aspectos Financieros**

### Contabilidad

Contabilidad comercial que controle punto de venta.



### Planificación del flujo de caja

Adjunto un anexo del análisis de flujo de caja a un año, que incluye las ventas estimadas, todos los costos y las inversiones de capital. Se incluye una lista de control de todos los rubros de gastos para incluirlos en las proyecciones de flujo de caja.

### Análisis de costos

Adjunto un detalle individual del costo de cada producto de EQ\_ero que formará parte de la línea inicial. El objetivo inicial para el margen de ganancias será de 40% (ver anexo1).

### Financiación

Se necesitará de \$24.325,00 de inversión inicial, que se utilizarán para:

Gastos Operacionales: \$18.998,00

Gastos de Desarrollo: \$700,00

Activos Fijos: \$4.627,00 (Ver anexo2)

### Fuentes de Financiamiento

Cada uno de los socios dispone con \$4,865 para invertir en el negocio.

### Indicadores Financieros

Flujos de fondos, TIR, VAN

TIR	278%
VAN	\$ 255,457.25
Valor de rescate	\$ 100.000,00
Vida proyecto	5 años
Tasa de impuesto	25%
Costo oportunidad	15%

(Ver anexo3)



### Control Interno

Nuestro sistema de control interno se establecerá desde la calidad, el control del diseño, la fabricación, aspecto legales relativos a la propiedad intelectual del diseño y uso de marca, gestión financiera, gestión comercial.

### Control de compras y de inventario

Para reabastecer el inventario, planificamos realizar un pedido inicial de 370 artículos, detallados en el anexo, como estimado de ventas mensual y tomando en consideración la reposición de nuestro proveedor en 45 días, mantendremos un stock de seguridad de un 10%. (Ver anexo4)

Toda la mercadería recibida será contada e inspeccionada.

Les pagaremos puntualmente a nuestros proveedores y nos mantendremos fieles a ellos.

Solicitaremos y aceptaremos descuentos por pagos a plazo.

En las órdenes de compra se incluirán:

- Precio y condiciones de pago.
- Protección del precio.
- Serán siempre escritas.
- Especificaciones completas.
- Plazos de entrega.
- Todas las promesas serán establecidas por escrito.
- Las órdenes de compra incluirán las contingencias adecuadas.
- Cualquier modificación o aspecto adicional deberá ser aprobado previamente por escrito.
- Habrá controles internos para la recepción de los productos.

## **2.6. SECCIÓN 6: Estrategia Ideal**

Por lo antes mencionado, nuestra estrategia ideal será la ubicación de nuestra tienda en uno de los centros comerciales más concurridos del norte de la ciudad de Guayaquil.



### Competencias Distintivas

Captamos el mercado que está inconforme con ciertos detalles (demanda insatisfecha); y con nuestra ventaja competitiva ganamos la venta al satisfacer la exigencia del cliente.

- Diseños únicos y originales en los que los clientes puedan adaptar a su gusto ciertos accesorios del acabado como: hebillas, colores, tipos de cuero y cierres.
- Asesoramiento en la tienda con la finalidad de que el cliente obtenga un producto que cubra sus expectativas y conozca la mejor manera de conservarlo a través de instructivos.

### La Cadena De Valor

#### Actividades Primarias

1. **Proveedores.**- La calidad de nuestros productos y el posicionamiento de nuestra marca depende directamente de una buena selección de nuestros proveedores. Este es uno de nuestros factores críticos del éxito.
2. **Logística de entrada.**- En este punto, como nosotros no somos fabricantes, nuestra logística de entrada consiste en la recepción de los productos terminados enviados por nuestro proveedor, el transporte y cuidados necesarios para evitar fallas en los productos, el control de calidad de los mismos al momento de la recepción.
3. **Operaciones.**- Actividades relacionadas con la adaptación de nuestros accesorios especiales para la terminación de las carteras, cinturones y demás artículos; así también, la impresión de nuestra marca en todos nuestros productos. Estas actividades operativas son realizadas por nuestros proveedores.



4. **Logística de salida.**- Correcto almacenamiento y exhibición de los productos en la tienda. Además de contar con una amplia variedad de los mismos. Determinar los días de pedidos y horarios de entrega.
5. **Marketing y Venta.**- En nuestra etapa de introducción nuestra estrategia de Marketing estará orientada a la publicidad en las revistas como Sambo (revista bajo suscripción), en la revista del diario Universo, revistas familiares en TV y hoteles de la ciudad con *brochure*, además contamos con un diseño innovador y original del local la cual será bajo el concepto de isla en forma de cartera-vitrina. Se utilizará los servicios de mailing a través de las bases de datos, dirigiendo nuestra publicidad al segmento de mercado meta.

El servicio dentro de la tienda será especializado y contará con personal capacitado para dar una buena imagen y atención personalizada. Nuestras estrategias de ventas estarán orientadas a transmitir los beneficios y la calidad del producto. Esta no estará orientada en función del precio; porque esto afectaría la percepción del producto.

#### Diseño De La Marca: Logotipo





**Descripción:**

**Colores:** Café y Turquesa

**Tipo de Marca:** logotipo

**Diseño:** Mapa del Ecuador y sobre puesta la palabra con su lectura Eq-ero

**Slogan:** "Naturalmente ecuatoriano"

Nuestra marca con la descripción anteriormente detallada y como se la visualiza fue pensada, trabajada; no nació con el tiempo, la hicimos con la creatividad de los implicados en el proyecto y por supuesto pulida por la parte profesional de nuestro diseñador gráfico.

La diseñamos así, porque simboliza lo nacional, con el mapa del territorio ecuatoriano, y el diseño de su logotipo esta basado en que los productos que comercializamos son fabricados dentro del País, aportando a la identidad del mismo.

Nos permite con esto, conseguir:

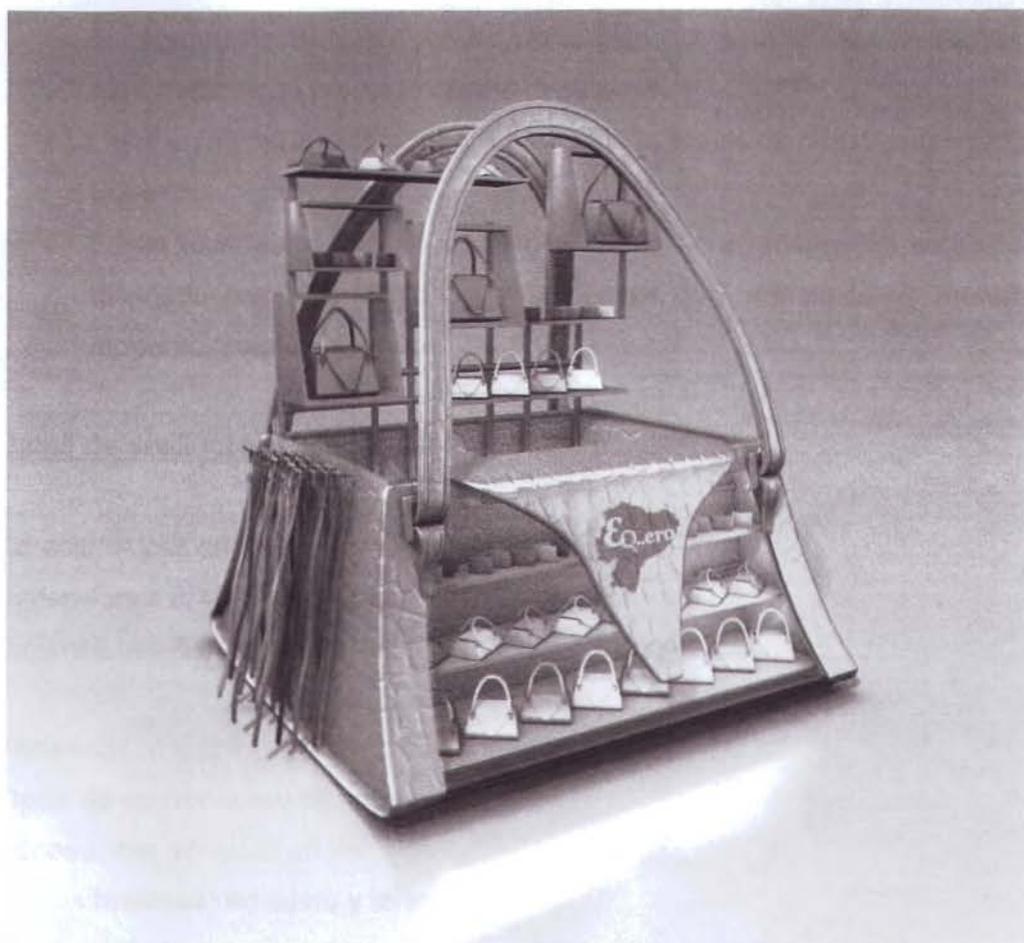
- Diferenciar nuestros productos de la competencia
- Nos facilita la publicidad.
- Facilita la introducción de nuevos productos que queramos comercializar más adelante confeccionados con cuero nacional.
- Es corta.
- Es sonora.
- De fácil pronunciación
- Fácil recordación por la combinación del diseño con el mapa del Ecuador.
- Original por su lectura que es un mix de "Cueros – Ecuador" con abreviatura original.
- Se puede reconocer.
- Esta asociado a los productos de cuero que comercializamos por los colores café que identifican al cuero y abarca los dos segmentos de mercado femenino y masculino.
- Puede ser internacionalizada, ya que distingue a un País y sus manufacturas.
- Registrable.



- Es una marca paraguas porque podemos usar la misma denominación de EQ-eros para todos los productos.

Con este Logotipo queremos transmitir una historia a los productos de nuestro proyecto, a la mano de obra nacional, y a nuestro nivel de calidad de acabados dentro de la industria de la moda.

### Diseño De Local: Tipo Isla



El local que pensamos para este proyecto fue del tipo Isla, que será ubicado en un Centro Comercial de la ciudad de Guayaquil.

Su forma y sus características fueron pensadas y diseñadas, juntos con el diseñador de interiores para crear un efecto diferenciador y con personalidad sui géneris.



Es una gran cartera de cuero en tamaño gigante que reúne los siguientes detalles:

- Cumple con la función de ser una cartera gigante que atrae la mirada de los clientes a larga distancia y a alta velocidad.
- Se la puede recorrer por 3 caras, frontalmente y laterales.
- Se visualizan los productos pensando en fomentar las compras por impulso.
- El surtido puede ser observado en todos sus lugares de exhibición, detrás de la vitrina y en las divisiones superiores.
- Se aprovecho la superficie de exposición por ejemplo en los laterales para mostrar los productos como cinturones.
- Lleva en su parte delantera el logotipo de la marca de nuestros productos EQ-eros.
- Es un local junto con su logotipo con una característica de sobriedad, diseñado con naturalidad cuya función es que transmita un mensaje moderno, sobrio y elegante.

### **Gama de productos**

Características de las **Carteras o Bolsos**:

Dimensiones A 40 cm. x A 50 cm. x P 17 cm. Grande

Dimensiones A 40 cm. x A 30 cm x P 20 cm Mediana

**Variación:** en 6 colores y combinaciones

**Tipos de cuero:** cuero de vaca

**Accesorios:** variedad en herrajes

**Forros internos:** en cuero y telas

**Beneficios del producto:** altamente funcional, versátiles y distintas combinaciones dependiendo de los modelos.

Características de **Cinturones**:

Dimensiones A 3 cm x 106 L y calibre 3mm. Estándar Masculino

Dimensiones A 10 cm. x 100 L y calibre 3mm. Estándar Mediano Femenino

Dimensiones A 3cm. x 100 L x 3 mm. Estándar Femenino



**Variedad:** en 6 colores y combinaciones

**Tipos de cuero:** cuero de vaca

**Accesorios:** variedad en herrajes

**Beneficio:** serán cinturones de doble uso.

Característica de las **Billeteras:**

Variedad: en 6 colores y combinadas Femeninas y Masculinas

**Beneficio:**

Personalizar nombres.

### Matriz Por Debilidad De La Competencia

Considerando el análisis y dentro del estudio de la competencia se destacan los siguientes atributos a tomar en cuenta para aprovechar los puntos débiles de las mismas.

ATRIBUTOS	NUESTRO PRODUCTO	MERCADO ARTESANAL	ALMACENES CHIMBORAZO
Marca	1	4	3
Calidad	5	2	3
Diseños	5	2	3
Versatilidad	5	2	2
TOTAL	16	10	11

### Enunciado De Posicionamiento

Nuestra estrategia de posicionamiento está basada en las características y en la relación vs a otros productos, que estará dirigida a un mercado de un nivel socio económico medio-alto y que, a través de nuestra marca EQ-ero, ofrecerá accesorios versátiles, modernos, finos y duraderos gracias a que serán producidos con el mejor cuero nacional.



- 6. Servicio.-** Uno de los diferenciadores son los diseños originales y los productos hechos a la medida, llámense estas carteras, bolsos, billeteras, cinturones, etc. Algo importante también es dar instrucciones en cuanto a la mejor forma de tratar la prenda o accesorio, recomendaciones para su conservación y vida útil. Este asesoramiento es fundamental y evitará devoluciones o decepciones en el futuro.

#### Actividades Secundarias de apoyo

- 1. Diseño.-** Contamos con una diseñadora ecuatoriana que tiene ideas innovadoras de vanguardia y se adapta a las exigencias y condiciones de nuestra ventaja competitiva, además esta muy comprometida con nuestra empresa y con la idea de darse a conocer a través de nuestra marca.
- 2. Tecnificación.-** Innovación constante en cuanto a los diseños de los productos, acabados y mano de obra artesanal. La idea es que si nuestros proveedores tienen falencias en alguna de las áreas importantes dentro del proceso, poder capacitarlo o ayudarlo a tecnificarse y de esta forma crear fidelidad con nuestra marca. También hemos diseñado procesos y procedimientos de servicio en cuanto al producto terminado y su presentación final.
- 3. Compras.-** Las compras de materia prima (cuero), tintes especiales para la curtiembre de los cueros y demás insumos que ayuden a un producto terminado de calidad, y herrajes como argollas, placas, cierres, etc. que den un acabado más fino a las prendas y demás accesorios se encargará nuestro proveedor.

Para el despacho del producto al cliente final se utilizarán fundas de papel con el logo de la empresa, las cuales serán adquiridas a la imprenta seleccionada.



4. **Gestión de recursos humanos.**- El recurso humano bien seleccionado, motivado y alineado con los objetivos de la empresa, es sin lugar a dudas la base fundamental de nuestro negocio. Implementando un buen servicio, procedimientos y disposición en el personal de atención al cliente, se logrará que nuestra marca se posicione en la mente del consumidor.

### Estrategia Genérica

Nuestra estrategia genérica es por diferenciación, para lo cual fue fundamental conseguir el proveedor que nos de materia prima de calidad, el mismo que esta comprometido a fabricar nuestros diseños con las especificaciones y accesorios establecidos y bajo norma de confidencialidad.

Dentro de los parámetros que establecimos en la negociación con el proveedor, se acordó a través de un contrato que los productos terminados deberán ser entregados en un periodo 20 días.

### Estrategia Del Negocio

Producir artículos de cuero nacional de la mejor calidad, con diseño exclusivo.

### Factores Críticos Del Éxito EQ-ero

Algunos de los principales factores críticos del éxito en nuestra empresa serían:

- Acceso a capital inicial de trabajo.
- La elección correcta y buen contrato de los proveedores para nuestro tipo de producto.
- Tener siempre diseños originales e innovadores.
- Disponibilidad exclusiva en los accesorios para los acabados de los productos.



## Comercialización

- **Planes Publicitarios**

Nuestra estrategia de comercialización está próxima a nuestros clientes, para este fin nos daremos a conocer, a través de nuestra tienda, que estará ubicada en uno de los centros comerciales más concurridos del norte de la ciudad de Guayaquil. En la cual se ofrecerán accesorios elaborados en cuero tales como:

- Carteras
- Bolsos
- Billeteras para damas y caballeros
- Cinturones

Elaboraremos material publicitario con información de nuestra tienda, ubicación, productos y servicios, para ser distribuidos en los hoteles más importantes de la ciudad, y en los estados de cuenta de los tarjetahabientes de las tarjetas de crédito. Se utilizará los servicios de *mailing* a través de las bases de datos, dirigiendo nuestra publicidad al segmento de mercado meta.

Además trabajaremos con publicidad en las revistas como *Sambo*, en la revista del diario *Universo*, revistas familiares de TV. Todo esto se realizará con la finalidad de dar a conocer la marca y promocionarla.

## Tácticas Y Actividades

- **Manejo de Relaciones Públicas**

Se estima necesario contratar quien maneje las Relaciones Públicas del evento inaugural. Esta persona o empresa se encargará de difundir ante los medios la apertura de nuestro Local. Dentro del contrato de servicios se acordará que por lo menos la noticia sea difundida en 3 medios impresos (revista, prensa), tres medios Televisivos para lo cual nos deberá presentar el monitoreo y cuantificación respectiva.



Además se designará al vocero oficial de nuestro negocio para que sea la cara visible ante los medios.

Se tiene previsto contratar por medio de canje un personaje público, el cual sea nuestra Imagen oficial de marca. Esta persona será parte de nuestra campaña publicitaria siendo su principal protagonista. Por ejemplo todo aviso de prensa y revista será con imágenes de esta utilizando nuestros accesorios. Además dentro del canje se estipulará una clausula especial en la que nuestro modelo no podrá exhibirse con otra marca de accesorios que no sea la nuestra. El canje consiste en dar un cupo determinado mensual de compra en nuestra tienda por el tiempo acordado del canje.

- **Convenios con evento de moda**

Otra estrategia prevista es hacer convenios para participar eventos relacionados con la industria de la Moda como los Fashion Week de gran notoriedad en el medio lo que generará mayor conocimiento de marca. En este además de hacer desfiles con nuestros accesorios nos podemos aliar estratégicamente con diseñadores de ropa para que dentro de sus desfiles este presente nuestra marca.

- **Campaña de Expectativa**

- **Activación BTL**

Para generar expectativa para la apertura de nuestro local se logró que el Mall nos dé el permiso para la siguiente actividad:

- Disfrazaremos nuestra isla para que nadie pueda saber de qué tipo de tienda se trata, esta estará cubierta por 2 semanas antes de la inauguración, en esta aparecerá solamente mensajes de expectativa invitando a la gente a descubrir qué tipo de negocio se abrirá en dicho lugar, para esto tenemos previsto hacer una actividad en la que participen nuestros familiares repartiendo volantes con desprendible invitando a la gente a descubrir que se esconde aquí, las mismas que serán depositadas en un ánfora afuera de nuestra isla. Quien adivine de que se



trata se llevará órdenes de compra en la tienda. El sorteo que se realizará el día de apertura del local generando así mayor visitas en ese día.



Para complementar esta actividad tenemos previsto sacar avisos de prensa dentro de la revista EXPRESIONES del Diario Expreso, ya que sus lectores son nuestro target a impactar. Serán pautados 2 por semana dos semanas antes de la inauguración.

- **Evento coctel**

Desarrollar concepto innovador para la inauguración.

- **Proyectos de fidelización a mediano plazo**

Armaremos proyectos de fidelización para mantener cautivo a nuestros clientes, implementaremos el club vip del cuero, por compras mayores a \$100 ingresaran automáticamente al club en el gozarán de varios beneficios.

Una vez siendo parte del club se armaran promociones especificas las cuales se comunicaran vía correo electrónico, por ejemplo se designará el día del socio,



una vez al mes en la tienda habrán descuentos del 40% solo para los miembros del club.

La administradora de la base de datos se encargará de revisarla diariamente para conocer que clientas vip están de cumpleaños y así poder llegar a ellas con un pequeño detalle que puede ser por ejemplo un descuento especial por tu día, además se le enviará una tarjeta de cumpleaños felicitándola.

Promociones especiales en fechas específicas (día de la madre, padre, enamorados, navidad, etc.)

- **Promoción tarjetas de crédito**

Se programará inserto en los estados de cuenta de los tarjetahabientes que cumplan con el perfil esperado de los clientes de EQ-ero.

### La Competencia

- **Almacenes Chimborazo**

Es una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de artículos en cuero. Existen 13 locales en la ciudad de Quito y 5 en la ciudad de Guayaquil. Ubicados en puntos estratégicos en cada región de las ciudades donde tienen presencia.

Son importadores y diseñadores de sus productos, cuidan cada detalle y la calidad de los mismos. Su compromiso es garantizar la calidad de los bienes que comercializan y en cada línea que manejan poder ofrecer alternativas en modelos y precios según las necesidades de cada cliente. Esta en constante capacitación y desarrollo de cada una de sus áreas, innovando el mercado con nuevos modelos.

- **Boots and Bags**

Ubicados en el centro comercial San Marino y Mall del Sol, ofrece artículos de cuero de excelente calidad. La mayoría importados desde Italia.



- **MYL**  
Corporación MYL es un grupo de empresas ecuatorianas que se inició en 1976 con una industria de artículos de cuero. Posteriormente evolucionó hacia la comercialización de agendas y seguidamente a la de publicaciones legales. Esta última motivó la adquisición de una imprenta.
- **Olé**  
Ubicada en mal del Sol y San Marino. Venden zapatos y carteras de cuero.
- **Nine West**  
Ubicada en Riocentro Samborondón y San Marino. Venden carteras y cinturones de cuero americano.
- **Tienda de diseñadora colombiana independiente**  
Isla ubicada en Riocentro Samborondón. Vende carteras, aretes, pulseras de cuero.
- **Almacén de cuero brasilero**  
Ubicada en Riocentro Samborondón. Venden zapatos y carteras.
- **De Marcelo Sport**  
Ubicado en Garzocentro. Venden zapatos de cuero nacional y colombiano.
- **L.Gilbert**  
Ubicado en Garzocentro. Venden zapatos de mujer y de hombres ejecutivos, están en etapa de crecimiento y desarrollando nuevos productos para ofrecer a sus clientes. El último lanzamiento que dieron de un tipo de calzado fue en la noche amarilla, Trabajan mucho en activación de marca, por lo que destinan un buen presupuesto en prensa, tv, e inauguraciones masivas de concurrencias de personas.



### Programa De Crecimiento

En consecuencia con nuestra estrategia principal, la expansión de nuestro negocio será a través de islas de los principales centros comerciales del país, este tipo de punto de venta es favorecido por la compra por impulso, garantizándonos el mayor tráfico de prospectos a partir del primer año de operación consideramos inaugurar dos islas por año en los principales centros comerciales de las siguientes ciudades:

Guayaquil, Manta, Machala, Milagro, La libertad.





## **CONCLUSIONES**

Se concluye que debido a la investigación de mercado realizada existe una demanda insatisfecha de productos elaborados con cuero. La cual se atenderá con los productos de nuestra tienda de diseños exclusivos y versátiles que se adaptaran a los gustos y exigencias de los diferentes consumidores.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda la implementación de la tienda EQ\_ero como una alternativa de inversión, debido a que su tasa de rentabilidad del 40% en un periodo de recuperación de la inversión en un año.



## GLOSARIO

**Encomio:** Animo

**Versátil:** Facilidad grande para el cambio

**Marroquinería:** Industria de artículos de piel o imitación, carteras, bolsos, cinturones, billeteras, etc.

**Minimalismo:** Tendencia artística surgida en Estados Unidos que reduce las obras a sus formas o estructuras geométricas, buscando la máxima expresión con los mínimos medios.

**Grunge:** Aspecto descuidado.

**Iridiscente:** Que muestra o refleja los colores del arco iris.

**Isla:** En aeropuertos, centros comerciales, vías públicas, etc., recinto o zona claramente separada del espacio circundante.

**Talabartería:** Manufactura de objetos variados de cuero. Establecimiento en que se hacen o venden objetos de cuero.

**TIR:** Tasa interna de retorno.

**VAN:** Valor actual neto

**Brochure:** Folleto de propaganda

**Sui-géneris:** Singular, excepcional o extraño en su género.

**Vanguardia:** Estar en el punto más avanzado

**Curtiembre:** Establecimiento donde se curten y trabajan las pieles.

**Herrajes:** Conjunto de piezas de hierro o acero con que se adorna o se refuerza un objeto.

**Mailing:** Clasificación y envío por correo.

**Target:** Empresa está intentando captar mercado objetivo.



## BIBLIOGRAFÍA

### Entrevistas

- Fernández, Manolo. Entrevista "Curtiembrista, artesano del cuero" Guayaquil, 19 de septiembre del 2009.
- Villa, Paola. Entrevista "Ventas de artículos de cuero en el Mercado Artesanal" Guayaquil, 17 de Octubre del 2009.
- Balseca, Eduardo. Entrevista "Nuevas tendencias con Pieles Finas de Cocodrilos" Guayaquil, 18 de Octubre del 2009.
- Ávila, Paul. Entrevista "LGILBERT, procesos del cuero, elaboración, selección de mano de obra calificada" Guayaquil, 23 de Septiembre del 2009.
- Figueroa, Jhon. Entrevista "DISBREN, Afectación del incremento Arancelario para la industria del cuero" Guayaquil, 15 de septiembre del 2009.
- García, Andrea. Entrevista "Tendencias de Moda en el Ecuador" Guayaquil, 9 de diciembre del 2009.
- Haros, Roberto. Entrevista "Versatilidad en modelos de Vanguardia en la Moda internacional". Guayaquil, 4 de diciembre del 2009.

### Sitios Web Consultados

- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.rugsecuador.blogspot.com](http://www.rugsecuador.blogspot.com)
- [www.eurileathergroup.com](http://www.eurileathergroup.com)
- [www.ecuaexporta.com](http://www.ecuaexporta.com)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.legaspi.br.com](http://www.legaspi.br.com)
- [www.luzdeluc.dor.com](http://www.luzdeluc.dor.com)
- [www.ecuadorennumeros.com.ec](http://www.ecuadorennumeros.com.ec)
- [www.carterasdecuero\\_la.com](http://www.carterasdecuero_la.com)
- [www.clakgbimport.com](http://www.clakgbimport.com)
- [www.lamodamascod.blogspot.com](http://www.lamodamascod.blogspot.com)
- [www.digitalphoto.pl](http://www.digitalphoto.pl)
- [www.sociedadsecreta.com.av](http://www.sociedadsecreta.com.av)
- [www.chimborazojunior.com](http://www.chimborazojunior.com)

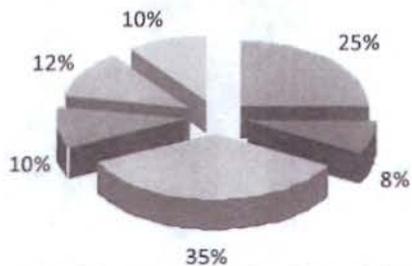
**A  
N  
E  
X  
O  
S**



Gráfico #1

### ARTÍCULOS POSICIONADOS EN LA MENTE

- ZAPATOS
- BILLETERAS
- CARTERAS
- CHAQUETAS
- CINTURONES
- MALETINES

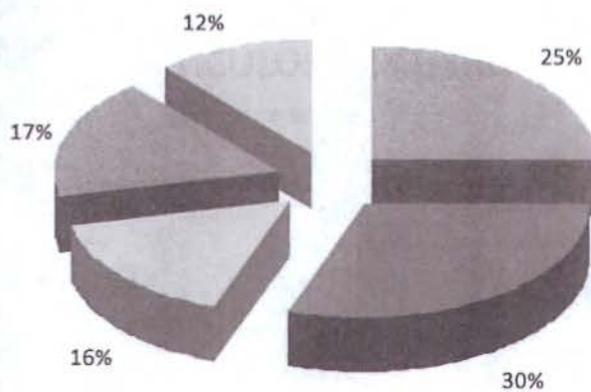


Encuestas realizadas en Sector Norte de Guayaquil

Gráfico # 2

### ATRIBUTOS PREFERIDOS

- CALIDAD
- DISEÑO
- MODA
- PRECIO
- OTRO



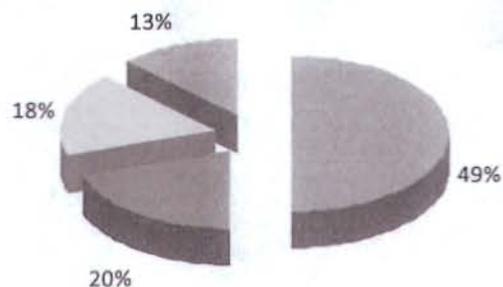
Encuestas realizadas en Sector Norte de Guayaquil



Gráfico # 3

### LUGARES CONOCIDOS VENTAS DE CUERO GUAYAQUIL

■ UNO ■ MAS DE TRES ■ MAS DE SEIS ■ DIEZ



Encuestas realizadas en Sector Norte de Guayaquil

Gráfico # 4

### DISPOSICION A COMPRAR ARTICULOS DE CUERO

■ SI ■ NO

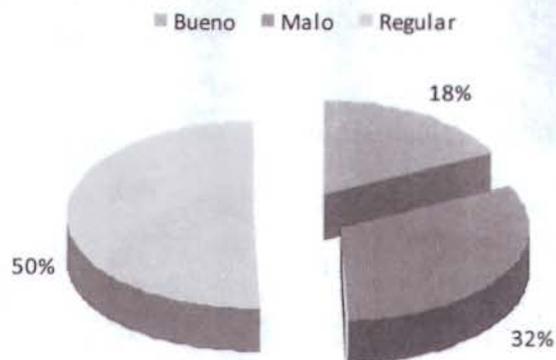


Encuestas realizadas en Sector Norte de Guayaquil



Gráfico # 5

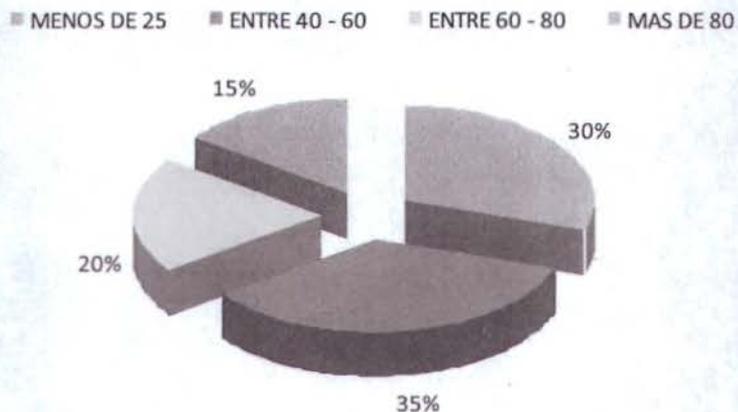
### PERCEPCIÓN DEL CUERO



Encuestas realizadas en Sector Norte de Guayaquil

Gráfico # 6

### PRECIOS REFERENCIALES



Encuestas realizadas en Sector Norte de Guayaquil

Gráfico # 7



Encuestas realizadas en Sector Norte de Guayaquil

## COSTOS DE LOS PRODUCTOS INICIALES EQ\_ero

### CARTERAS

1 PIE de cuero de primera calidad	\$	4.00
1 PIE de cuero de segunda calidad	\$	2.00
1 PIE de cuero de tercera calidad	\$	1.50

### Accesorios

Herrajes mejor calidad - cartera grande	\$	10.00
Herrajes mejor calidad - cartera mediana	\$	5.00
Tela para forro	\$	4.00 metro

### Mano de Obra

Artesanos elaboración	\$	15.00
-----------------------	----	-------

<b>BILLETERAS</b>		\$	20.00
Costo unidad	\$	15.00	
Logo marca	\$	5.00	

<b>BILLETERAS S/L</b>	\$	16.00
-----------------------	----	-------

### CINTURONES

Mujer	\$	20.00
Hombre	\$	15.00

### EJEMPLO

#### CARTERA MODELO LORENA

Bolso de mujer color verde, reversible  
varias formas de uso y tamaño modificable.

#### Materiales:

	Cant.Pies	Costo Pie	Costo Total
Cuero Externo	7	4 \$	28.00
Cuero Interno sencillo	7	2 \$	14.00
Herrajes		\$	10.00
Mano de obra		\$	15.00
<b>Costo modelo Lorena</b>		\$	<b>67.00</b>

En una cartera grande se utilizan:

Entre 8 a 10 pies de cuero

\* Considerando la cartera mas grande y con mas cambios posibles

Periodo de entrega: 30 Carteras en 45 días

## INVERSIONES PROYECTO EQ\_ero

### GASTOS OPERACIONALES

Alquiler	\$ 1,000.00	
Telefono/Internet	\$ 43.00	
Suministros	\$ 100.00	
Mantenimiento	\$ 20.00	
Sueldo	\$ 4,320.00	
Publicidad	\$ 2,177.00	
Inventario inicial	\$ 11,338.00	
<b>SUBTOTAL GASTOS OP.</b>		<u>\$ 18,998.00</u>

### GASTOS DE DESARROLLO

Diseño Isla	\$ 180.00	
Logo	\$ 250.00	
Hoja membretada	\$ 160.00	
Volante	\$ 50.00	
Funda	\$ 60.00	
<b>SUBTOTAL GASTOS D.</b>		<u>\$ 700.00</u>

### ACTIVOS FIJOS

Isla	\$ 3,500.00	
Instalación	\$ 250.00	
Computador	\$ 399.00	
Impresora matricial	\$ 250.00	
Impresora multifuncional	\$ 128.00	
Mobiliario oficina	\$ 100.00	
<b>SUBTOTAL ACTIVOS F.</b>		<u>\$ 4,627.00</u>

### TOTAL INVERSION INICIAL

\$ 24,325.00

Anexo 2

## PROYECTO EQ-ero

Isía	\$	3,500.00
Diseño	\$	180.00
Instalación	\$	250.00
Equipos	\$	877.00
<b>TOTAL INV.</b>	\$	<b>4,807.00</b>

Depreciación	3	años
Valor depreciación		
Computo	\$	24.36 mensual
Depreciación Muebles y		
Enseres	5	años
Valor deprec. Muebles	\$	65.50 mensual

Valor de rescate	\$	100,000.00
Vida proyecto	5	años
Tasa de impuesto	25%	
Costo oportunidad	15%	después de impuestos

### FLUJO DE FONDOS ANUALES

	0	1	2	3	4	5	TOTAL
\$	(24,325)	\$ 66,863	\$ 67,953	\$ 69,055	\$ 69,768	\$ 170,893	\$ 420,206

### ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ventas	\$ 360,683	\$ 364,471	\$ 368,297	\$ 372,164	\$ 376,072	\$ 1,841,688
Gastos Generales	\$ (272,376.00)	\$ (274,709.37)	\$ (277,066.76)	\$ (279,449.00)	\$ (281,856.07)	-1,385,457
<b>EBITDA</b>	\$ 88,307	\$ 89,761	\$ 91,231	\$ 92,715	\$ 94,216	\$ 456,230
Depreciaciones	\$ (2,528)	\$ (2,528)	\$ (2,528)	\$ (925)	\$ (925)	\$ (9,434)
Resultado Operativo	\$ 85,779	\$ 87,233	\$ 88,703	\$ 91,790	\$ 93,291	\$ 446,796
Impuestos	\$ (21,445)	\$ (21,808)	\$ (22,176)	\$ (22,948)	\$ (23,323)	\$ (111,699)
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 64,335	\$ 65,425	\$ 66,527	\$ 68,843	\$ 69,968	\$ 335,097
Flujo fondos	\$ 66,863	\$ 67,953	\$ 69,055	\$ 69,768	\$ 70,893	\$ 344,531

TIR 278%  
VAN \$ 255,457.25

## INGRESOS

## EQ-ero PRESUPUESTO PARA PRODUCCIÓN DE UNIDADES

	Valor mes													TOTAL
<b>CARTERAS DAMAS</b>														
Grandes	\$ 111.67	30	31	62	32	33	34	35	36	37	74	38	39	481
Medianas	\$ 56.67	20	21	42	22	23	24	25	26	27	54	28	29	341
Pequeñas	\$ 38.33	15	16	32	17	18	20	21	22	23	46	24	25	279
<b>BILLETERAS</b>														
Logo	\$ 33.33	25	26	52	27	28	29	30	31	32	64	34	35	413
Sin Logo	\$ 26.67	25	26	52	27	28	29	30	31	32	64	34	35	413
Mujer	\$ 33.33	30	31	62	32	33	34	35	36	37	74	38	39	481
<b>CINTURONES</b>														
Mujer	\$ 33.33	20	21	42	22	23	24	25	26	27	54	28	29	341
Caballeros	\$ 25.00	30	31	62	32	33	34	35	36	37	74	38	39	481
<b>EGRESOS</b>														
Alquiler	\$ 1,000.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Telefono/Internet	\$ 43.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Suministros	\$ 100.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mantenimiento	\$ 20.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo	\$ 360.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Comisiones	1%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Mercadería con Stock de seguridad</b>														
<b>CARTERAS DAMAS</b>														
Grandes	\$ 67.00	63	34	68	35	36	37	39	40	41	81	42	43	559
Medianas	\$ 34.00	42	23	46	24	25	26	28	29	30	59	31	32	395
Pequeñas	\$ 23.00	32	18	35	19	20	22	23	24	25	51	26	28	322
<b>BILLETERAS</b>														
Logo	\$ 20.00	53	29	57	30	31	32	33	34	35	70	37	39	480
Sin Logo	\$ 16.00	53	29	57	30	31	32	33	34	35	70	37	39	480
Mujer	\$ 20.00	63	34	68	35	36	37	39	40	41	81	42	43	559
<b>CINTURONES</b>														
Mujer	\$ 20.00	42	23	46	24	25	26	28	29	30	59	31	32	395
Caballeros	\$ 15.00	63	34	68	35	36	37	39	40	41	81	42	43	559

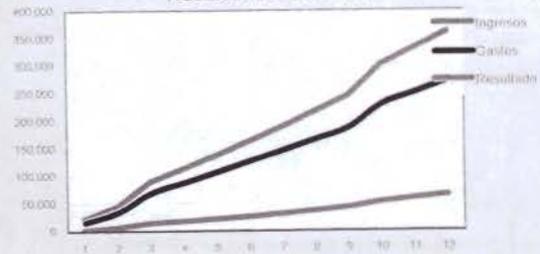
### Opción SIMPLIFICADA - DATOS

#### Situación 1er. AÑO

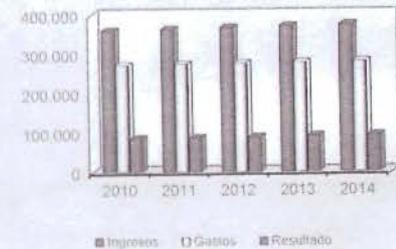
<b>INGRESOS - Total</b>	<b>360,683</b>
<b>GASTOS - Total</b>	<b>274,184</b>
Gastos de PERSONAL	13,691
Gastos OPERATIVOS	257,966
AMORTIZACIONES	2,528
Gastos FINANCIEROS	
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>86,499</b>

ir a ventas y cobros  
 ir a gastos operativos  
 ir a nuevo establecimiento  
 ir a inversiones  
 ir a financiación  
 ir a años posteriores  
 ir a obligaciones legales

Resultados 1er AÑO



Resultados 5 AÑOS

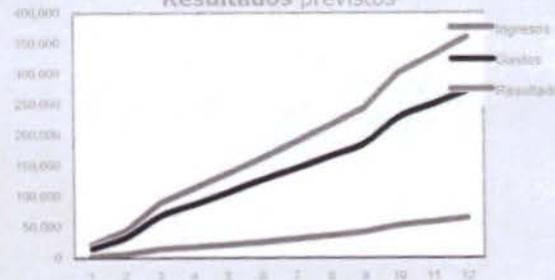


### OD 1- GASTOS e INVERSIONES

Situación	
<b>INGRESOS - Total</b>	<b>360,683</b>
<b>GASTOS - Total</b>	<b>274,184</b>
Gastos de <b>PERSONAL</b>	13,691
Gastos <b>OPERATIVOS</b>	257,966
<b>AMORTIZACIONES</b>	2,528
Gastos <b>FINANCIEROS</b>	
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>86,499</b>

ir a compras y existencias  
 ir a gastos operativos  
 ir a financieros y excepcion.  
 ir a salarios personal  
 ir a primas y comisiones  
 ir a gastos puesta en marcha  
 ir a inversiones inmovilizado  
 ir a obligaciones legales

Resultados previstos



◀ Anterior ▶

Saldo Tesorería

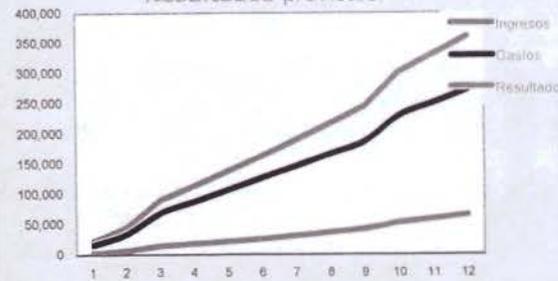


## OD2 - INGRESOS y FINANCIACIÓN

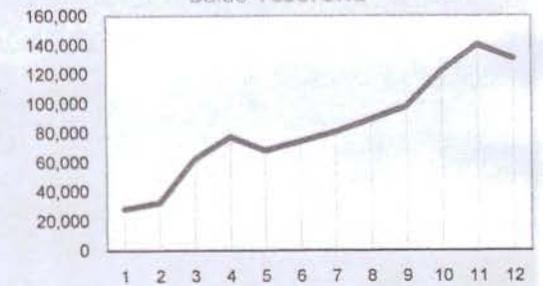
Situación	
<b>INGRESOS - Total</b>	<b>360,683</b>
<b>GASTOS - Total</b>	<b>274,184</b>
Gastos de <b>PERSONAL</b>	13,691
Gastos <b>OPERATIVOS</b>	257,966
<b>AMORTIZACIONES</b>	2,528
Gastos <b>FINANCIEROS</b>	
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>86,499</b>

ir a previsión de ventas  
 ir a cobros  
 ir a financieros y excepción.  
 ir a capital y subvenciones  
 ir a financiación

Resultados previstos



Saldo Tesorería

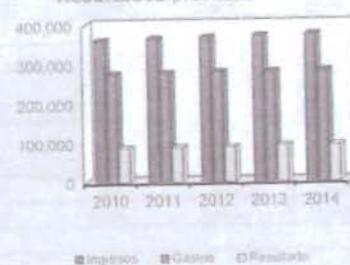


◀ anterior ▲ VOLVER ÍNDICE

### OD3- EVOLUCIÓN de los AÑOS POSTERIORES

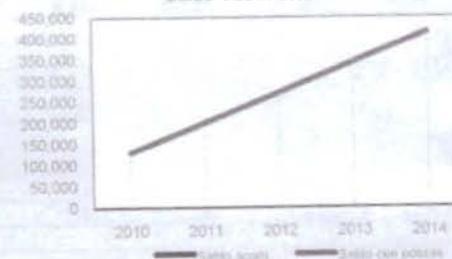
Situación general	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS - Neto total</b>	<b>360,683</b>	<b>364,471</b>	<b>368,297</b>	<b>372,165</b>	<b>376,072</b>
<b>GASTOS - Total</b>	<b>274,184</b>	<b>276,517</b>	<b>278,874</b>	<b>279,654</b>	<b>282,061</b>
Gastos de PERSONAL	13,691	13,752	13,813	13,875	13,937
Gastos OPERATIVOS	257,966	260,238	262,534	264,854	267,199
AMORTIZACIONES	2,528	2,528	2,528	925	925
Gastos FINANCIEROS					
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>86,499</b>	<b>87,953</b>	<b>89,423</b>	<b>92,510</b>	<b>94,011</b>

Resultados previstos



◀ anterior ▶

Saldo Tesorería



Resumen **EXPLORACIÓN**

Plan de negocio - 1er. AÑO

**SIMPLIFICADA**

◀ Opción que está activada en el INDICE

Resumen	Total	%	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>INGRESOS VENTAS (Neto)</b>	<b>360,683</b>		<b>21,775</b>	<b>22,668</b>	<b>45,337</b>	<b>23,562</b>	<b>24,455</b>	<b>25,460</b>	<b>26,353</b>	<b>27,247</b>	<b>28,140</b>	<b>56,280</b>	<b>29,257</b>	<b>30,150</b>
<b>COSTE de las VENTAS</b>	<b>216,410</b>	<b>60.0%</b>	<b>13,065</b>	<b>13,601</b>	<b>27,202</b>	<b>14,137</b>	<b>14,673</b>	<b>15,276</b>	<b>15,812</b>	<b>16,348</b>	<b>16,884</b>	<b>33,768</b>	<b>17,554</b>	<b>18,090</b>
consumo	216,410	60.0%	13,065	13,601	27,202	14,137	14,673	15,276	15,812	16,348	16,884	33,768	17,554	18,090
costes produc./servicio														
personal produc./servicio														
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>144,273</b>	<b>40.0%</b>	<b>8,710</b>	<b>9,067</b>	<b>18,135</b>	<b>9,425</b>	<b>9,782</b>	<b>10,184</b>	<b>10,541</b>	<b>10,899</b>	<b>11,256</b>	<b>22,512</b>	<b>11,703</b>	<b>12,060</b>
<b>MARKETING y VENTAS</b>	<b>33,370</b>	<b>9.3%</b>	<b>2,526</b>	<b>2,630</b>	<b>5,259</b>	<b>2,733</b>	<b>2,837</b>	<b>2,953</b>	<b>1,476</b>	<b>1,526</b>	<b>1,576</b>	<b>6,528</b>	<b>1,638</b>	<b>1,688</b>
personal salarios/comisiones	5,771	1.6%	348	363	725	377	391	407	422	436	450	900	468	482
publicidad y promoción	27,600	7.7%	2,178	2,267	4,534	2,356	2,446	2,546	1,054	1,090	1,126	5,628	1,170	1,206
otros ventas y marketing														
<b>GENERALES y ADMINIST</b>	<b>21,876</b>	<b>6.1%</b>	<b>1,823</b>											
personal generales/admin	7,920	2.2%	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660
gastos generales	13,956	3.9%	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163
<b>EBITDA</b>	<b>89,027</b>	<b>24.7%</b>	<b>4,361</b>	<b>4,615</b>	<b>11,053</b>	<b>4,869</b>	<b>5,122</b>	<b>5,408</b>	<b>7,243</b>	<b>7,550</b>	<b>7,857</b>	<b>14,161</b>	<b>8,241</b>	<b>8,549</b>

INGRESOS	Total	%	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
ventas														
menos venta														
<b>venta neta total</b>	<b>360,683</b>		<b>21,775</b>	<b>22,668</b>	<b>45,337</b>	<b>23,562</b>	<b>24,455</b>	<b>25,460</b>	<b>26,353</b>	<b>27,247</b>	<b>28,140</b>	<b>56,280</b>	<b>29,257</b>	<b>30,150</b>
insolvencias														
<b>ingresos netos por ventas</b>	<b>360,683</b>		<b>21,775</b>	<b>22,668</b>	<b>45,337</b>	<b>23,562</b>	<b>24,455</b>	<b>25,460</b>	<b>26,353</b>	<b>27,247</b>	<b>28,140</b>	<b>56,280</b>	<b>29,257</b>	<b>30,150</b>
GASTOS	Total	%	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>existencias - consumo</b>	<b>216,410</b>	<b>60.0%</b>	<b>13,065</b>	<b>13,601</b>	<b>27,202</b>	<b>14,137</b>	<b>14,673</b>	<b>15,276</b>	<b>15,812</b>	<b>16,348</b>	<b>16,884</b>	<b>33,768</b>	<b>17,554</b>	<b>18,090</b>
iniciales	11,338		11,338	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859
compras	205,931	57.1%	2,586	13,601	27,202	14,137	14,673	15,276	15,812	16,348	16,884	33,768	17,554	18,090
finales	859		859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859
<b>producción/servicio</b>														
variables														
fijos														
<b>personal</b>	<b>13,691</b>	<b>3.8%</b>	<b>1,008</b>	<b>1,023</b>	<b>1,385</b>	<b>1,037</b>	<b>1,051</b>	<b>1,067</b>	<b>1,082</b>	<b>1,096</b>	<b>1,110</b>	<b>1,560</b>	<b>1,128</b>	<b>1,142</b>
comisiones	5,771	1.6%	348	363	725	377	391	407	422	436	450	900	468	482
producción/servicio														
marketing/ventas														
administración/DG	7,920	2.2%	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660
<b>marketing y vtas</b>	<b>27,600</b>	<b>7.7%</b>	<b>2,178</b>	<b>2,267</b>	<b>4,534</b>	<b>2,356</b>	<b>2,446</b>	<b>2,546</b>	<b>1,054</b>	<b>1,090</b>	<b>1,126</b>	<b>5,628</b>	<b>1,170</b>	<b>1,206</b>
Publicidad y promoción	27,600	7.7%	2,178	2,267	4,534	2,356	2,446	2,546	1,054	1,090	1,126	5,628	1,170	1,206
Otros marketing														
Gastos de ventas														
variables														
<b>generales y administración</b>	<b>13,956</b>	<b>3.9%</b>	<b>1,163</b>											
Alquileres	12,000	3.3%	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Suministros	1,200	0.3%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mantenimiento	240	0.1%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Telefono e Internet	516	0.1%	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Otro (uno)														
Otro (dos)														
Otro (tres)														
<b>total gastos</b>	<b>271,656</b>	<b>75.3%</b>	<b>17,414</b>	<b>18,054</b>	<b>34,284</b>	<b>18,693</b>	<b>19,333</b>	<b>20,052</b>	<b>19,111</b>	<b>19,697</b>	<b>20,283</b>	<b>42,119</b>	<b>21,015</b>	<b>21,601</b>
<b>ebidta</b>	<b>89,027</b>	<b>24.7%</b>	<b>4,361</b>	<b>4,615</b>	<b>11,053</b>	<b>4,869</b>	<b>5,122</b>	<b>5,408</b>	<b>7,243</b>	<b>7,550</b>	<b>7,857</b>	<b>14,161</b>	<b>8,241</b>	<b>8,549</b>
<b>amortizaciones</b>	<b>2,528</b>	<b>0.7%</b>	<b>211</b>											
<b>resultado operativo</b>	<b>86,499</b>	<b>24.0%</b>	<b>4,150</b>	<b>4,404</b>	<b>10,842</b>	<b>4,658</b>	<b>4,912</b>	<b>5,197</b>	<b>7,032</b>	<b>7,339</b>	<b>7,647</b>	<b>13,950</b>	<b>8,031</b>	<b>8,338</b>
<b>Financieros</b>														
ingresos														
gastos														
<b>Excepcionales</b>														
ingresos														
gastos														
RESULTADO	Total	%	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>antes impuestos</b>	<b>86,499</b>	<b>24.0%</b>	<b>4,150</b>	<b>4,404</b>	<b>10,842</b>	<b>4,658</b>	<b>4,912</b>	<b>5,197</b>	<b>7,032</b>	<b>7,339</b>	<b>7,647</b>	<b>13,950</b>	<b>8,031</b>	<b>8,338</b>
impuestos	-21,825	-25.2%	-1,038	-1,101	-2,710	-1,104	-1,228	-1,299	-1,758	-1,833	-1,912	-3,487	-2,008	-2,084

CASH FLOW previsual	Total	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>Saldo acumulado inicio del mes</b>			28,348	32,465	62,497	77,255	68,022	74,308	80,891	89,234	97,885	122,100	140,038
<b>Ingresos operativos</b>													
Total pasado al cobro	387,081	12,194	24,888	38,083	38,583	26,889	27,952	29,015	30,016	31,017	47,275	47,901	33,268
Impagados													
Cobro impagados													
incobrables													
<b>total cobros netos</b>	<b>387,081</b>	<b>12,194</b>	<b>24,888</b>	<b>38,083</b>	<b>38,583</b>	<b>26,889</b>	<b>27,952</b>	<b>29,015</b>	<b>30,016</b>	<b>31,017</b>	<b>47,275</b>	<b>47,901</b>	<b>33,268</b>
<b>otros ingresos</b>													
emisión de capital	24,325	24,325											
préstamos													
ingresos financieros													
ingresos extraordinarios													
subvenciones													
<b>total otros ingresos</b>	<b>24,325</b>	<b>24,325</b>											
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>411,406</b>	<b>36,519</b>	<b>24,888</b>	<b>38,083</b>	<b>38,583</b>	<b>26,889</b>	<b>27,952</b>	<b>29,015</b>	<b>30,016</b>	<b>31,017</b>	<b>47,275</b>	<b>47,901</b>	<b>33,268</b>
<b>pagos operativos</b>													
Salarios e incentivos	5,221	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435
Comisiones	2,996		197	205	411	214	222	231	239	247	255	510	255
Compras (material venta)	203,420		12,699	2,896	15,233	30,466	15,833	16,434	17,109	17,709	18,310	18,910	37,820
Gastos producción/servicio													
Variables de producción/servicio													
Publicidad y promoción	29,561		2,439	2,539	5,078	2,639	2,739	2,852	1,181	1,221	1,261	6,303	1,311
Otros gastos de marketing													
Gastos de Ventas													
Variables de Ventas													
Aquilleres	12,320		1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120
Suministros	1,232		112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Mantenimiento	246		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Telefono e Internet	530		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Otro (uno)													
Otro (dos)													
Otro (tres)													
Liquidación costes salariales	3,963		311	316	452	321	327	333	338	343	349	518	356
<b>total pagos operativos</b>	<b>259,490</b>	<b>435</b>	<b>17,383</b>	<b>7,694</b>	<b>22,912</b>	<b>35,378</b>	<b>20,858</b>	<b>21,587</b>	<b>20,604</b>	<b>21,258</b>	<b>21,912</b>	<b>27,979</b>	<b>41,489</b>
<b>otros pagos</b>													
Amortización préstamos (pal)													
Gastos financieros e intereses													
Leasings (principal)													
Compra activos	5,182	2,352	2,250	290	290								
Gastos Establecimiento (A)	5,384	5,384											
Gastos excepcionales													
Liquidación I.V.A.	9,928		1,073		536	678	741	777	999	1,037	1,076	1,887	1,124
Liquidación retenciones	803		65	66	67	67	68	69	70	70	71	98	72
<b>total otros pagos</b>	<b>21,297</b>	<b>7,736</b>	<b>3,388</b>	<b>356</b>	<b>914</b>	<b>744</b>	<b>809</b>	<b>846</b>	<b>1,068</b>	<b>1,108</b>	<b>1,147</b>	<b>1,984</b>	<b>1,197</b>
<b>pagos anteriores (preparación)</b>													
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>280,786</b>	<b>8,171</b>	<b>20,771</b>	<b>8,050</b>	<b>23,825</b>	<b>36,122</b>	<b>21,667</b>	<b>22,432</b>	<b>21,673</b>	<b>22,366</b>	<b>23,059</b>	<b>29,963</b>	<b>42,686</b>
<b>Saldo neto mensual</b>	<b>28,348</b>	<b>4,117</b>	<b>4,117</b>	<b>30,033</b>	<b>14,758</b>	<b>-9,233</b>	<b>6,285</b>	<b>6,583</b>	<b>8,343</b>	<b>8,650</b>	<b>24,216</b>	<b>17,938</b>	<b>-9,418</b>
<b>Saldo acumulado a final de mes</b>	<b>28,348</b>	<b>32,465</b>	<b>62,497</b>	<b>77,255</b>	<b>68,022</b>	<b>74,308</b>	<b>80,891</b>	<b>89,234</b>	<b>97,885</b>	<b>122,100</b>	<b>140,038</b>	<b>150,450</b>	

<b>Ingresos</b>	<b>2010</b>		<b>2011</b>		<b>% Var</b>	<b>2012</b>		<b>% Var</b>	<b>2013</b>		<b>% Var</b>	<b>2014</b>		<b>% Var</b>
ventas														
menos venta														
<b>venta neta total</b>	<b>360,683</b>		<b>364,471</b>		<b>1.1%</b>	<b>368,297</b>		<b>1.1%</b>	<b>372,165</b>		<b>1.1%</b>	<b>376,072</b>		<b>1.1%</b>
insolvencias														
<b>ingresos netos por ventas</b>	<b>360,683</b>		<b>364,471</b>		<b>1.1%</b>	<b>368,297</b>		<b>1.1%</b>	<b>372,165</b>		<b>1.1%</b>	<b>376,072</b>		<b>1.1%</b>
<b>Gastos</b>	<b>2010</b>		<b>2011</b>		<b>% Var</b>	<b>2012</b>		<b>% Var</b>	<b>2013</b>		<b>% Var</b>	<b>2014</b>		<b>% Var</b>
<b>existencias - consumo</b>	<b>216,410</b>	<b>60.0%</b>	<b>218,682</b>	<b>60.0%</b>	<b>1.1%</b>	<b>220,978</b>	<b>60.0%</b>	<b>1.1%</b>	<b>223,299</b>	<b>60.0%</b>	<b>1.1%</b>	<b>225,643</b>	<b>60.0%</b>	<b>1.1%</b>
iniciales	11,338		859		-92.4%	859			859			859		
compras	205,931		218,682		6.2%	220,978		1.1%	223,299		1.1%	225,643		1.1%
finales	859		859		0.0%	859			859			859		
<b>producción/servicio</b>														
variables														
fijos														
<b>personal</b>	<b>13,691</b>	<b>3.8%</b>	<b>13,752</b>	<b>3.8%</b>	<b>0.4%</b>	<b>13,813</b>	<b>3.8%</b>	<b>0.4%</b>	<b>13,875</b>	<b>3.7%</b>	<b>0.4%</b>	<b>13,937</b>	<b>3.7%</b>	<b>0.5%</b>
comisiones	5,771	1.6%	5,832	1.6%	1.1%	5,893	1.6%	1.1%	5,955	1.6%	1.1%	6,017	1.6%	1.1%
producción/servicio														
marketing/ventas														
administración/DG	7,920	2.2%	7,920	2.2%		7,920	2.2%		7,920	2.1%		7,920	2.1%	
<b>marketing y vtas</b>	<b>27,600</b>	<b>7.7%</b>	<b>27,600</b>	<b>7.6%</b>		<b>27,600</b>	<b>7.5%</b>		<b>27,600</b>	<b>7.4%</b>		<b>27,600</b>	<b>7.3%</b>	
Publicidad y promoción	27,600	7.7%	27,600	7.6%		27,600	7.5%		27,600	7.4%		27,600	7.3%	
Otros marketing														
Gastos de ventas														
variables														
<b>generales y administración</b>	<b>13,956</b>	<b>3.9%</b>	<b>13,956</b>	<b>3.8%</b>		<b>13,956</b>	<b>3.8%</b>		<b>13,956</b>	<b>3.7%</b>		<b>13,956</b>	<b>3.7%</b>	
Alquileres	12,000	3.3%	12,000	3.3%		12,000	3.3%		12,000	3.2%		12,000	3.2%	
Suministros	1,200	0.3%	1,200	0.3%		1,200	0.3%		1,200	0.3%		1,200	0.3%	
Mantenimiento	240	0.1%	240	0.1%		240	0.1%		240	0.1%		240	0.1%	
Telefono e Internet	516	0.1%	516	0.1%		516	0.1%		516	0.1%		516	0.1%	
Otro (uno)														
Otro (dos)														
Otro (tres)														
<b>total gastos</b>	<b>271,656</b>	<b>75.3%</b>	<b>273,989</b>	<b>75.2%</b>	<b>0.9%</b>	<b>276,347</b>	<b>75.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>278,729</b>	<b>74.9%</b>	<b>0.9%</b>	<b>281,136</b>	<b>74.8%</b>	<b>0.9%</b>
<b>ebidta</b>	<b>89,027</b>	<b>24.7%</b>	<b>90,481</b>	<b>24.8%</b>	<b>1.6%</b>	<b>91,951</b>	<b>25.0%</b>	<b>1.6%</b>	<b>93,436</b>	<b>25.1%</b>	<b>1.6%</b>	<b>94,936</b>	<b>25.2%</b>	<b>1.6%</b>
<b>amortizaciones</b>	<b>2,528</b>	<b>0.7%</b>	<b>2,528</b>	<b>0.7%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2,528</b>	<b>0.7%</b>		<b>925</b>	<b>0.2%</b>	<b>-83.4%</b>	<b>925</b>	<b>0.2%</b>	
<b>resultado operativo</b>	<b>86,499</b>	<b>24.0%</b>	<b>87,953</b>	<b>24.1%</b>	<b>1.7%</b>	<b>89,423</b>	<b>24.3%</b>	<b>1.7%</b>	<b>92,510</b>	<b>24.9%</b>	<b>3.5%</b>	<b>94,011</b>	<b>25.0%</b>	<b>1.6%</b>
<b>Financieros</b>														
ingresos														
gastos														
<b>Excepcionales</b>														
ingresos														
gastos														
<b>RESULTADO</b>	<b>2010</b>		<b>2011</b>		<b>% Var</b>	<b>2012</b>		<b>% Var</b>	<b>2013</b>		<b>% Var</b>	<b>2014</b>		<b>% Var</b>
<b>antes impuestos</b>	<b>86,499</b>	<b>24.0%</b>	<b>87,953</b>	<b>24.1%</b>	<b>1.7%</b>	<b>89,423</b>	<b>24.3%</b>	<b>1.7%</b>	<b>92,510</b>	<b>24.9%</b>	<b>3.5%</b>	<b>94,011</b>	<b>25.0%</b>	<b>1.6%</b>

CASH FLOW <i>previsional</i>	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Saldo acumulado al inicio</b>		130,620	200,603	270,836	342,190
<b>ingresos operativos</b>	387,081	408,030	412,314	416,643	421,018
<b>otros ingresos</b>	24,325				
emisión de capital	24,325				
préstamos					
ingresos financieros					
ingresos extraordinarios					
subvenciones					
otros e iva					
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>411,406</b>	<b>408,030</b>	<b>412,314</b>	<b>416,643</b>	<b>421,018</b>
<b>pagos operativos</b>	<b>259,490</b>	<b>301,850</b>	<b>306,494</b>	<b>309,146</b>	<b>311,826</b>
Salarios e Incentivos	5,221	5,346	5,346	5,346	5,346
Comisiones	2,996	3,401	3,446	3,482	3,519
Compras (material venta)	203,420	242,452	247,051	249,645	252,266
Gastos producción/servicio					
Variables de producción/servicio					
Publicidad y promoción	29,561	30,911	30,911	30,911	30,911
Otros gastos de marketing					
Gastos de Ventas					
Variables de Ventas					
Alquileres	12,320	13,440	13,440	13,440	13,440
Suministros	1,232	1,344	1,344	1,344	1,344
Mantenimiento	246	269	269	269	269
Telefono e Internet	530	578	578	578	578
Otro (uno)					
Otro (dos)					
Otro (tres)					
Liquidación costes salariales	3,963	4,108	4,108	4,130	4,152
<b>otros pagos</b>	<b>21,297</b>	<b>36,197</b>	<b>35,587</b>	<b>36,144</b>	<b>37,107</b>
Amortización préstamos (principal)					
Gastos financieros					
Leasings (principal)					
Compra activos	5,182				
Gastos Establecimiento (A)	5,384				
Gastos extraordinarios					
Liquidación I.V.A.	9,928	13,671	12,692	12,877	13,065
Liquidación retenciones salariales	803	901	907	911	914
Impuesto sociedades		21,625	21,988	22,356	23,128
Dividendos					
<b>pagos anteriores (preparación)</b>					
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>280,786</b>	<b>338,047</b>	<b>342,081</b>	<b>345,289</b>	<b>348,933</b>
<b>Saldo neto ejercicio</b>	<b>130,620</b>	<b>69,983</b>	<b>70,233</b>	<b>71,354</b>	<b>72,085</b>
<b>Saldo acumulado</b>	<b>130,620</b>	<b>200,603</b>	<b>270,836</b>	<b>342,190</b>	<b>414,275</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>No corriente</b>	6,906	4,379	1,851	925	
Inmovilizado intangible	4,807	4,807	4,807	4,807	4,807
Inmovilizado material	4,627	4,627	4,627	4,627	4,627
- Amortizaciones	-2,528	-5,055	-7,583	-8,509	-9,434
Depósitos y fianzas					
<b>Corriente</b>	148,363	218,523	288,935	360,470	432,739
Existencias	859	859	859	859	859
Realizable	16,884	17,061	17,240	17,421	17,604
Disponibles	130,620	200,603	270,836	342,190	414,275
<b>Total ACTIVO</b>	<b>155,269</b>	<b>222,901</b>	<b>290,786</b>	<b>361,396</b>	<b>432,739</b>
<b>Patrimonio Neto y PASIVO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	89,199	155,164	222,232	291,614	362,122
Fondos propios	89,199	155,164	222,232	291,614	362,122
Capital	24,325	24,325	24,325	24,325	24,325
Reservas					
Resultados	64,874	130,839	197,907	267,289	337,797
Subvenciones					
<b>PASIVO</b>	66,070	67,737	68,554	69,781	70,616
<b>No corriente</b>					
Préstamos largo plazo					
Leasings					
<b>Corriente</b>	66,070	67,737	68,554	69,781	70,616
Préstamos a corto plazo					
Proveedores	42,575	45,047	45,492	45,941	46,396
Otras cuentas a pagar	23,495	22,690	23,063	23,840	24,220
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>155,269</b>	<b>222,901</b>	<b>290,786</b>	<b>361,396</b>	<b>432,739</b>