

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ZAPATERÍA EN  
LA CIUDAD DE SAN RAMÓN.**



**Informe de Práctica de Especialidad presentado como requisito para optar al  
grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas.**

**Proyecto propuesto por:**

**Shirley López Mora**

**San Carlos, Noviembre, 2011**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**» PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ZAPATERÍA EN «**  
**LA CIUDAD DE SAN RAMÓN.**

**Informe de Práctica de Especialidad presentado como requisito para optar al  
grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas.**

**Proyecto propuesto por:**

**Shirley López Mora**

**San Carlos, Noviembre, 2011**

## DEDICATORIA

***Este proyecto está dedicado a Dios por darme la fuerza  
para entender que la vida es complicada,  
pero siempre hay una mano que te ayuda,  
y porque está en cada momento de mi vida,  
recordándome que me lleva entre sus brazos.***

***A mi mamá Adela Mora por brindarme su apoyo siempre,  
a mi hermano José Douglas López, porque es mi razón de ser,  
y porque son sus ojos los que me hacen recordar  
que aún existe pureza en este mundo.***

***A todos ellos.***

***¡Muchas Gracias!***

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco profundamente a Dios por brindarme la oportunidad de permanecer en este mundo, con todas mis facultades, gozando de salud y porque me ha permitido desarrollarme como estudiante, hasta el momento, y casi como toda una profesional.

Seguidamente deseo agradecer a mi profesor asesor, el Ing. Oscar Córdoba, que más que ser una persona con el entusiasmo necesario para enseñar, es un buen amigo y consejero, es por ello y por toda la ayuda brindaba, no solo durante la realización de la práctica sino durante mis 4 años de carrera, que le brindo mis más sinceros y buenos deseos para su vida.

A través del camino universitario logré conocer a varias personas que cambiaron el sentido de mi vida es por ello que les agradezco a mis compañeros de clases, y a todos mis amigos en el Tecnológico, con los cuales viví tantos bellos momentos, por todos sus favores y por el apoyo sincero que me han ofrecido cuando lo he necesitado.

Agradezco además al Departamento de Administración de Empresas, por el buen trato, el servicio y la colaboración que siempre me brindaron, y porque siempre sus puertas estuvieron abiertas.

Finalmente expreso mi gratitud también a una persona especial en mi vida, un emprendedor, que me ayudó y me dio fuerzas para seguir adelante, a veces con una pequeña frase de motivación, a veces con un regaño, y otras veces con tan solo una mirada, a él, muchas gracias.

*Shirley.*



## RESUMEN

En el siguiente documento se muestra como una venta de zapatos logra captar clientes por medio de todo un paquete de servicios que conlleva la adquisición de un calzado.

La idea es colocar un negocio con un concepto distinto de los existentes, donde la mujer que desee adquirir un calzado tenga una experiencia diferente de compra, en un ambiente ameno.

De manera que poco a poco seamos capaces de establecer nuestro punto de venta dentro de las mentes de los consumidores.

Con el estudio de mercado fue posible captar varias ideas de los posibles clientes para lograrlas aplicar al servicio que esperan recibir, así mismo fue posible observar su forma de comprar zapatos y captar características relevantes en el comportamiento del consumidor. Además se logró identificar factores importantes a considerar en las instalaciones, entre otros aspectos.

Con el estudio Técnico nos informamos acerca de la inversión que se debe hacer para lograr ofrecer un estilo diferente a los clientes y así mismo se plantea el Estudio Organizacional que es el que nos indica entre otras cosas la calidad de personal que estará implicado en el proyecto, para ofrecer al cliente un paquete completo de servicios.

Además se plantean las generalidades del negocio, para que facilite su establecimiento futuro como pequeña empresa, y se hace la indagación legal necesaria para el establecimiento de un nuevo negocio, teniendo en cuenta los permisos municipales y los acuerdos con la Caja Costarricense de Seguro Social.

Finalmente se estudian las variables económicas que pueden de alguna manera interferir en las rentabilidades del negocio, y se calcula el estado de resultados y los flujos de efectivo de la actividad para lograr ver su rendimiento, así como distintos escenarios, tanto positivos y negativos para identificar la sensibilidad del negocio ante diferentes variables económicas.

## ABSTRACT

The following document is shown as a shoe store are able to attract customers through a package of services that involves the acquisition of a shoe.

The idea is to establish a business with a different concept of existing ones, where the woman who want to buy a shoe has a different experience from purchase, in a pleasant environment.

So little by little we are be able to establish our point of sale within the minds of consumers.

With the market research was possible to capture several ideas for potential customers to achieve them apply to the service they expect, and were also able to observe their way to buy shoes and capture relevant features in consumer behavior. In addition we identify important factors to consider in the facilities, among others.

With the technical study to inform us about the investment to be done to achieve a different style to offer customers and likewise raises the Organizational Study which is what tells us among other things the quality of personnel who will be involved in the project to offer to clients a complete package of services.

It also raises an overview of the business, to facilitate its future establishment as a small business, and legal inquiry is necessary to establish a new business, taking into account the local permits and agreements with the C.C.S.S

Finally we study the economic variables may somehow interfere with the profitability of the business, and calculated the income statement and cash flow activity for attaining see their performance as well as various scenarios, both positive and negative to identify business sensitivity to different economic variables.

## Índice de contenido

1. CAPÍTULO.....	1
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Problema.....	2
1.3. Justificación .....	2
1.4. Objetivos .....	3
1.4.1. Objetivo General .....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	3
2. CAPÍTULO .....	4
REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
2.1 Emprendedurismo.....	4
2.1.1. Variedades de desarrollo emprendedor.....	5
2.1.2. Características de un emprendedor .....	6
2.2. El plan de negocios.....	6
2.2.1. Elaboración de un plan de negocios .....	7
2.2.2. Formato y redacción de un plan de negocios.....	7
2.2.3. Contenido de un plan de negocios .....	8
2.2.4 Plan de marketing.....	12
2.2.4.1. Estructura del Mercado.....	14
2.2.4.2. Análisis del mercado .....	15
2.1.3.3. Perfil del cliente.....	17
2.2.4.4. La competencia.....	18
2.2.4.5. La estrategia .....	18
2.2.4.6. El pronóstico de ventas.....	21
2.2.5. Plan de administración.....	21
2.2.5.1. Reclutamiento de personal.....	22
2.2.5.2. Selección del personal.....	24
2.2.5.3. Capacitación y Evaluación del desempeño .....	25
2.2.6. Plan de operaciones- Técnico.....	25
2.2.6.1. Tamaño del proyecto .....	26

2.2.6.2.	Ubicación .....	26
2.2.6.3.	Recursos.....	27
2.2.6.4.	Personal.....	27
2.2.7.	Plan financiero.....	28
2.2.7.1.	Activo, pasivo y Capital.....	29
2.2.7.2.	Fuentes de Capital.....	31
2.2.7.3.	Tipos de Financiamiento.....	33
2.2.7.4.	Fuentes de financiamiento.....	33
2.2.7.5.	Indicadores Financieros.....	35
2.2.7.6.	Sensibilización de variables.....	40
2.2.7.8.	Variables económicas.....	40
2.2.8.	Estudio legal.....	41
2.2.9.	Comercio electrónico/ e-commerce.....	42
2.3.	Conociendo al Emprendedor.....	45
3.	CAPÍTULO.....	46
MARCO REFERENCIAL.....		46
3.1.	Estudio de Mercado.....	46
3.2.	Problema.....	46
3.3.	Justificación del Problema.....	46
3.4.	Objetivos.....	46
3.5.	Marco Metodológico.....	47
3.5.1.	Población.....	47
3.5.2.	Tipo de investigación.....	47
3.5.3.	Sujetos de Información.....	48
3.5.4.	Fuentes de Información.....	48
3.5.5.	Técnicas de Investigación.....	48
3.5.6.	Definición del Producto.....	49
3.5.7.	Fuentes de Abastecimiento.....	49
3.5.8.	Método de recolección de información.....	49
3.6.	Análisis de Resultados.....	50
3.7.	Conclusiones de la investigación de mercado.....	60

3.8.	Análisis de las 8 p .....	61
3.8.1.	Producto.....	61
3.8.2.	Promoción.....	61
3.8.3.	Precio .....	62
3.8.4.	Plaza.....	62
3.8.5.	Post venta.....	62
3.8.6.	Proveedores .....	62
3.8.7.	Personal.....	63
3.8.8.	Protección.....	63
3.9.	Análisis de la competencia .....	63
4.	CAPÍTULO.....	65
	PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA .....	65
4.1.	Marco Metodológico .....	65
4.1.1.	Tipo de empresa y Nombre .....	65
4.1.2.	Sector .....	65
4.1.3.	Naturaleza del proyecto.....	65
4.1.4.	Objetivo General.....	67
4.1.5.	Objetivos Específicos.....	67
4.1.6.	Misión.....	67
4.1.7.	Visión.....	67
4.1.8.	Eslogan Corporativo .....	67
4.1.9.	Logo.....	68
4.1.10.	Propietario.....	68
4.1.11.	Forma legal.....	68
5.	CAPÍTULO.....	69
	PLAN DE PRODUCTOS .....	69
5.1.	Producto .....	69
5.2.	Servicio al Cliente.....	74
5.3.	Beneficiarios .....	78
6.	CAPÍTULO.....	79
	ESTUDIO DE MERCADO .....	79

6.1.	Definición del Producto.....	79
6.2.	Fuentes de Abastecimiento.....	79
6.3.	Análisis de la Oferta y la Demanda .....	80
6.3.1.	Oferta .....	80
6.3.2.	Demanda .....	83
6.3.3.	Análisis de la Demanda versus Oferta.....	84
6.4.	Comercialización .....	85
6.5.	Focus Group.....	85
6.5.1.	Problema .....	86
6.5.2.	Justificación del Problema.....	86
6.5.3.	Objetivo General.....	86
6.5.4.	Objetivos Específicos.....	86
6.5.5.	Población.....	87
6.5.6.	Tipo de investigación .....	88
6.5.7.	Sujetos de Información .....	88
6.5.8.	Fuentes de Información .....	88
6.5.9.	Técnicas de Investigación.....	89
6.6.	Desarrollo del Método del Focus Grup.....	89
6.6.1.	Caracterización de la muestra .....	89
6.6.2.	Cantidad de personas.....	89
6.6.3.	Perfil de las participantes en el Focus Group .....	90
6.6.4.	Condiciones .....	90
6.6.5.	Lugar donde se llevó a cabo. ....	91
6.6.6.	Grabación de voces.....	91
6.6.7.	Tiempo de duración .....	91
6.6.8.	Refrigerio.....	91
6.6.9.	Mediadores.....	91
6.6.10.	Sondeo .....	92
6.6.11.	Instrumento de recolección de información .....	92
6.6.12.	Análisis de la información .....	92
6.6.13.	Análisis de resultados.....	92

6.7.	Conclusiones del Focus Group.....	115
6.8.	Análisis de las 8 P .....	120
6.8.1.	Producto .....	120
6.8.2.	Promoción .....	121
6.8.3.	Precio .....	121
6.8.4.	Plaza .....	122
6.8.5.	Post Venta .....	122
6.8.6.	Proveedores.....	122
6.8.7.	Personal.....	123
6.8.8.	Protección.....	123
6.9.	Análisis de la competencia .....	123
6.10.	Planes de Acción, .....	124
6.10.1.	Estrategia de Marketing.....	124
6.10.2.	Estrategia de ventas.....	126
6.10.3.	Estrategia de Precios.....	127
6.10.4.	Estrategia de promoción y publicidad.....	129
7.	CAPÍTULO.....	131
	PLAN ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO.....	131
7.1.	Objetivo General.....	131
7.2.	Objetivos Específicos .....	131
7.3.	Estructura Organizacional .....	132
7.4.	Participantes del proyecto .....	132
7.5.	Manual de Puestos .....	133
7.6.	Análisis FODA.....	138
7.7.	Formulación del plan de reclutamiento y selección .....	140
7.7.1.	Proceso de reclutamiento y selección .....	140
7.7.2.	Alcance de los Costos.....	143
7.8.	Formulación del Plan de capacitación .....	145
8.	CAPÍTULO.....	147
	PLAN DE OPERACIONES O PLAN TÉCNICO .....	147
8.1.	Objetivo General.....	147

8.2.	Objetivos Específicos .....	147
8.3.	Métodos de operación del negocio .....	147
8.4.	Tamaño del Proyecto .....	156
8.4.1.	Determinantes del Tamaño.....	156
8.4.2.	Condicionantes del Tamaño .....	157
8.5.	Capacidad del Proyecto.....	157
8.6.	Diseño de Planta .....	158
8.7.	Localización .....	159
8.8.	Ingeniería del Proyecto .....	160
8.9.	Controles .....	164
8.9.1.	Control interno en el negocio.....	164
8.9.2.	Control de calidad de los servicios.....	166
8.9.3.	Control de inventario .....	166
8.10.	Impacto Ambiental .....	167
9.	CAPÍTULO.....	169
	ESTUDIO LEGAL .....	169
9.1.	Objetivo General.....	169
9.2.	Objetivos Específicos .....	169
9.3.	Tributación .....	170
9.4.	Caja Costarricense de Seguro Social .....	171
9.5.	Ley de Protección al Trabajador .....	171
9.6.	Ley de Arrendamiento .....	172
9.7.	Código de trabajo .....	176
9.8.	Patente.....	183
9.9.	Ministerio de salud .....	184
9.10.	Salud Ocupacional .....	184
9.11.	Instituto Nacional de Seguros .....	187
10.	CAPÍTULO .....	191
	ESTUDIO ECONÓMICO .....	191
10.1.	Objetivo General.....	191



10.2. Objetivos Específicos .....	191
10.3. Análisis de variables económicas .....	191
11. CAPITULO .....	197
ESTUDIO FINANCIERO .....	197
11.1. Objetivo General.....	197
11.2. Objetivos Específicos .....	197
11.3. Análisis Financiero .....	198
11.3.1. Proyección de ingresos por ventas .....	199
11.3.2. Margen de ganancia.....	200
11.3.3. Punto de equilibrio .....	201
11.3.4. Presupuesto de inversión.....	202
11.3.5. Costo de mercadería vendida.....	203
11.3.6. Gastos administrativos.....	204
11.3.7. Presupuesto de Costos del departamento Administrativo .....	206
11.3.8. Presupuesto para los Costos Administrativos .....	207
11.3.9. Intereses y amortización del préstamo.....	208
11.3.10. Estado de Resultados Proyectado.....	209
11.3.11. Flujo de Caja .....	210
11.3.12. Escenarios de Sensibilización.....	211
11.3.13. Graficas de los supuestos de la sensibilización.....	231
12. CAPÍTULO .....	239
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	239
12.1. Conclusiones.....	239
12.2. Recomendación. ....	240
13. CAPÍTULO .....	241
APÉNDICE .....	241
13.1. Apéndice 1 Cuestionario .....	241
13.2. Apéndice 2 Sondeo .....	245
14. CAPÍTULO .....	251
ANEXOS .....	251
14.1. Anexo 1: De la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada .....	251

14.2.	Anexo 2. Solicitud de Inscripción / Reanudación Patronal CCSS.....	254
14.3.	Anexo 3. Requisitos Afiliación Asegurado Voluntario.....	258
14.4.	Anexo 4. Certi. del uso del suelo y visto bueno de ubicación del proy. ....	259
14.5.	Anexo 5. Declaración de cliente aseguramiento según libros de cont.....	261
14.6.	Anexo 6. Requisitos para la suscripción de un Seguro de Fidelidad .....	263
14.7.	Anexo 7. Comp. de entrega y firma de recep de documentos-Póliza. ....	270
14.8.	Anexo 8. Solicitud Seguro incendio comercial e industrial. ....	272
14.9.	Anexo 9. Reporte de et para Pólizas de decla. Incendio Com. e Indu. ....	278
15.	CAPITULO .....	279
	BIBLIOGRAFÍA .....	279

### Índice de Tablas

Tabla 2. 1	Plan de Estudios TEC aprobados. ....	45
Tabla 7. 1	Puestos .....	133
Tabla 7. 2	Gerente General .....	133
Tabla 7. 3	Vendedor .....	136
Tabla 7. 4	Fortalezas .....	138
Tabla 7. 5	Oportunidades .....	139
Tabla 7. 6	Debilidades .....	139
Tabla 7. 7	Amenazas .....	140
Tabla 7. 8	Capacitación .....	146
Tabla 7. 9	Proceso de Compra .....	148
Tabla 7. 10	Proceso de venta.....	152
Tabla 7. 11	Mobiliario y equipo .....	160
Tabla 7. 12	Descripción Mobiliario y equipo .....	163
Tabla 7. 13	Servicios Generales .....	163
Tabla 7. 14	Mano de obra .....	164
Tabla 7. 15	Controles .....	164
Tabla 9. 1	Salud Ocupacional .....	185
Tabla 11. 1	Unidades vendidas y precios .....	198
Tabla 11. 2	Calzado Casual.....	198
Tabla 11. 3	Calzado Elegante .....	198
Tabla 11. 4	Proyección de ingresos por ventas .....	199
Tabla 11. 5	Proyección de Ventas .....	200

Tabla 11. 6 Margen de ganancia .....	200
Tabla 11. 7 Datos para el Punto de equilibrio .....	201
Tabla 11. 8 Cálculo del Pnt Equilibrio .....	201
Tabla 11. 9 Presupuesto de inversión .....	202
Tabla 11. 10 CMV .....	203
Tabla 11. 11 Gastos Administrativos.....	204
Tabla 11. 12 Gastos Adm. 2 .....	205
Tabla 11. 13 Gastos que no implican salida de dinero .....	205
Tabla 11. 14 Notas de presupuesto de Costo de Admi. ....	206
Tabla 11. 15 Costos Administrativos .....	207
Tabla 11. 16 Amortización e intereses .....	208
Tabla 11. 17 Estado de Resultados .....	209
Tabla 11. 18 Flujo de Caja.....	210
Tabla 11. 19 VAN Flujo Básico .....	210
Tabla 11. 20 TIR Flujo Básico .....	210
Tabla 11. 21 Descuento .....	212
Tabla 11. 22 Regla de 3 .....	212
Tabla 11. 23 Flujo de Efectivo con descuento .....	213
Tabla 11. 24 VAN Descuento .....	213
Tabla 11. 25 TIR Descuento .....	213
Tabla 11. 26 Optimista con nueva inversión .....	214
Tabla 11. 27 VAN nueva inv.....	215
Tabla 11. 28 TIR nuev inv.....	215
Tabla 11. 29 Optimista aumento ventas .....	216
Tabla 11. 30 VAN aum. Ventas .....	217
Tabla 11. 31 TIR aum. Ventas .....	217
Tabla 11. 32 Pesimista Dism ventas .....	217
Tabla 11. 33 VAN dismi. Ventas.....	218
Tabla 11. 34 TIR dismi ventas .....	218
Tabla 11. 35 Tipo de cambio baja .....	218
Tabla 11. 36 optimista dism costos.....	219
Tabla 11. 37 VAN dism costos.....	219
Tabla 11. 38 TIR dism costos.....	219
Tabla 11. 39 Tipo de cambio dolar sube.....	220
Tabla 11. 40 Flujo de caja pesimista aum. Costos.....	221
Tabla 11. 41 VAN aum costos .....	221
Tabla 11. 42 TIR aum. Costos.....	221
Tabla 11. 43 Optimista dism i .....	223
Tabla 11. 44 Flujo de efectivo Optimista dism i.....	224
Tabla 11. 45 VAN dism i.....	224
Tabla 11. 46 TIR dism i.....	224
Tabla 11. 47 Pesimista aum i .....	226

Tabla 11. 48 Flujo de efectivo aum. i .....	227
Tabla 11. 49 VAN aum. I .....	227
Tabla 11. 50 TIR aum i .....	227
Tabla 11. 51 Disminución inflación .....	228
Tabla 11. 52 Flujo de caja dism infla. ....	228
Tabla 11. 53 VAN dism infl.....	229
Tabla 11. 54 TIR dism inflac. ....	229
Tabla 11. 55 Aumenta Inflación .....	229
Tabla 11. 56 Flujo de caja, aumento de inflación .....	230
Tabla 11. 57 VAN aum. inflac.....	230
Tabla 11. 58 TIR aum. inflac.....	230
Tabla 11. 59 Ventas .....	231
Tabla 11. 60 Costos .....	233
Tabla 11. 61 Intereses .....	235
Tabla 11. 62 Inflación .....	237
Tabla 11. 63 Inflación TIR .....	238
Tabla 11. 64 Inflación VAN .....	238

## Índice de Figuras

Figura 2. 1 Contenido del Plan de Negocios.....	9
Figura 2. 2 Secciones del Plan de negocios .....	12
Figura 3. 1 Es necesaria la apertura de la Zapatería .....	50
Figura 3. 2 Lugar de Residencia .....	51
Figura 3. 3 Medios de Información .....	52
Figura 3. 4 Emisoras de radio.....	52
Figura 3. 5 Redes Sociales.....	53
Figura 3. 6 Rango de Precio. Zapato Casual .....	54
Figura 3. 7 Rango de precio Zapato Elegante .....	54
Figura 3. 8 Artículos Adicionales.....	55
Figura 3. 9 Productos adicionales que desea .....	56
Figura 3. 10 Rango de precios de Bolsos .....	56
Figura 3. 11 Rango de precios Accesorios .....	57
Figura 3. 12 Servicio Mantenimiento y arreglo de zapatos.....	57
Figura 3. 13 Paquete de Servicios .....	58
Figura 3. 14 Servicio Adicional .....	58
Figura 3. 15 Zapaterías Frecuentadas .....	59
Figura 4. 1 Logo.....	68
Figura 5. 1 Imágenes Calzado Casual .....	71
Figura 5. 2 Imágenes Calzado Elegante.....	72

Figura 5. 3 Imágenes Calzado Elegante y Casual .....	74
Figura 5. 4 Afiche .....	76
Figura 6. 1 Distribución de Importaciones .....	81
Figura 6. 2 Zapaterías Posicionadas .....	93
Figura 6. 3 Preferencia de Pago .....	94
Figura 6. 4 Decisión de adquirir Z. Casuales .....	95
Figura 6. 5 Decisión de adquirir Z. Elegantes.....	96
Figura 6. 6 Duración C. Casual .....	97
Figura 6. 7 Calzado Inservible .....	98
Figura 6. 8 Frecuencia uso C. Casual .....	99
Figura 6. 9 Uso Calzado Elegante .....	100
Figura 6. 10 Duración Calzado Elegante.....	101
Figura 6. 11 Dinero que invierte en C. Casual.....	102
Figura 6. 12 Dinero que invierte en C. Elegante .....	102
Figura 6. 13 Que busca en Z. Casual.....	103
Figura 6. 14 Que busca en Z. Elegante .....	104
Figura 6. 15 Tiempo para elegir un Zapato.....	105
Figura 6. 16 Ha comprado vía internet.....	106
Figura 6. 17 Artículos adquiridos vía internet .....	107
Figura 6. 18 Ventajas de comprar por internet .....	108
Figura 6. 19 Desventajas de comprar por internet .....	108
Figura 6. 20 Compraría zapatos por internet .....	109
Figura 6. 21 Razonas por las cuales no compraría vía internet .....	110
Figura 6. 22 Llegada de colecciones.....	111
Figura 6. 23 Medios de información .....	111
Figura 6. 24 Local .....	112
Figura 6. 25 Punto de venta .....	113
Figura 6. 26 Café .....	114
Figura 6. 27 Precios .....	122
Figura 7. 1 Organigrama.....	132
Figura 7. 2 Perfil Gerente Compras.....	142
Figura 7. 3 Perfil del vendedor .....	142
Figura 7. 4 Proceso de compra 1.....	150
Figura 7. 5 Proceso de compra 2 .....	151
Figura 7. 6 Proceso de compra 3 .....	152
Figura 7. 7 Proceso de Venta 1 .....	154
Figura 7. 8 Proceso de venta 2.....	155
Figura 7. 9 Diseño de Planta .....	158
Figura 11. 1 Ventas TIR.....	232
Figura 11. 2 Ventas VAN.....	232
Figura 11. 3 Costos TIR .....	234
Figura 11. 4 Costos VAN .....	234

Figura 11. 5 Intereses TIR ..... 236  
Figura 11. 6 Intereses VAN ..... 236

## » 1. CAPÍTULO IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Introducción

En el amplio mercado de los negocios ya no existen solo compradores o consumistas, con necesidades subjetivas que se desean satisfacer, ahora son tiempos donde el cliente no tiene un único perfil de consumidor, por ende cada perfil determina condiciones distintas del producto; los clientes están aprendiendo a exigir, a darse cuenta que pueden obtener más a cambio de su dinero.

La rapidez, confiabilidad, seguridad y calidad son para el mercado características que vienen ya implícitas en el producto, no basta con brindar un buen servicio, ahora se trata de atraer y mantener clientes, proporcionándoles valores agregados, como un buen seguimiento postventa, ofreciéndoles una experiencia de compra diferente, alcanzando y sobrepasando sus expectativas, logrando motivar al cliente no solo con el producto, sino con la satisfacción total basada en los servicios adicionales que se le ofrecen por haber realizado la compra. Bajo esta idea se definió plantear la empresa en este documento, bajo el concepto de una atención personalizada que satisface al cliente a cambio de su dinero.

El proyecto se presenta como una idea de negocios donde ofreceremos estilo y confort, cada calzado venderá un status para aquella mujer que los luzca, generando nuevas experiencias de consumo y logrando lealtad por parte del cliente.

Es necesario entender que el éxito de una idea consiste en su debida planeación y preparación, es por ello que cuando se pretende poner en marcha un proyecto, es necesario aplicar un plan de negocios que facilite la toma de decisiones y garantice el éxito de la actividad, reduciendo al mínimo los errores cometidos.

## 1.2. Problema

¿Tiene viabilidad económica y técnica la comercialización de zapatos, con un establecimiento físico y un sistema de venta virtual?

## 1.3. Justificación

Para realizar un proyecto de Graduación y aspirar un título de Bachiller en Administración de Empresas del TEC, se pensó en realizar un plan de negocios respaldado, para comprobar la viabilidad económica y técnica la comercialización de zapatos, con un establecimiento físico y un sistema de venta virtual, así mismo proponer las acciones a seguir para conseguir el éxito de la empresa.

Como el hecho de comercializar zapatos no es una actividad única, sino que existe competencia directa, se pretende brindar al cliente un producto ampliado que facilite crear la fidelidad de los mismos, el negocio está enfocado solamente en calzado para dama, con complementos como bolsos y accesorios, pensando en que este es el mercado que más participación tiene, cabe mencionar que las marcas que se piensan trabajar no se encuentran fácilmente en las zapaterías normales de San Ramón, por lo que se entraría al mercado, con marcas diferentes y una ventaja comparativa, la cual sería el producto ampliado que se pretende dar.

Además la comercialización de los zapatos vía internet hace que se eliminen los costos fijos por tener un establecimiento físico, aumentando las utilidades del negocio, y teniendo una ventaja competitiva con respecto a las zapaterías que existen en el país.

La idea consiste en emprender un negocio propio, con la intención de entrar al mercado administrando una idea adecuada, activando la economía para el país, y siendo una fuente más de empleo para la región.

Para todo lo anterior es necesario redactar un plan de negocios que ponga en orden las actividades a realizar, con la intención de tener un panorama más amplio de la actividad y el servicio que se va a efectuar.



## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo General

Crear un plan de negocios, que brinde la plataforma para establecer una actividad económica a partir de la comercialización de zapatos, con un establecimiento físico y un sistema de venta y entrega virtual.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Crear el panorama general de la empresa, para identificar el tipo de empresa, el nombre, ubicación, el producto y forma legal de organización.
- b. Realizar un plan de productos.
- c. Desarrollar un plan de marketing.
- d. Realizar el estudio técnico y operacional que nos dé una idea real del negocio.
- e. Realizar el plan organizacional y administrativo
- f. Estudiar las variables económicas que infieren en el negocio.
- g. Diseñar una metodología para cumplir con los requisitos legales de establecer un negocio.
- h. Realizar un plan financiero para lograr ver la factibilidad de la actividad económica.

## 2. CAPÍTULO . REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Emprendedurismo

En el entorno existen evidencias de oportunidades de negocios, cualquier individuo es libre de ingresar un negocio por sí mismo, estas oportunidades pueden ser redituables siempre que se encuentren en las manos correctas, es decir deben ser reconocidas por individuos con habilidades y deseos lo suficientemente fuerte para que sean capaces no sólo de aprovechar sino también de asegurar el éxito. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

No todas las personas son emprendedoras, ya que emprendedores son solamente aquellos individuos que logran descubrir necesidades en el mercado y con estas inician nuevos negocios para lograr satisfacerlas. Para entrar en el grupo de los emprendedores es necesario correr riesgos y prever el ímpetu para el cambio, de la innovación y del progreso en la vida económica, caso contrario ocurre con las personas asalariadas, que reciben una compensación específica por realizar una labor, y no logran correr el riesgo de la propiedad. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Se considera como persona emprendedora solamente a aquella propietaria-administradora activa, no se limita el término a solo aquellos quienes fundaron un negocio, sino a quienes administran el suyo propio aunque la idea inicial no haya surgido de ellos, por otro lado si se excluye de este término a aquellas personas que trabajan para grandes empresas, aunque éstas tengan gustos por la innovación y capacidad para acatar riesgos. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Tener un espíritu emprendedor nos lleva a tener varios tipos de recompensa, todo depende de las necesidades de la persona, algunos prototipos son; ganar dinero, tener utilidades; además de poseer independencia al lograr ser su propio jefe; por otro lado puede dar libertad si se escaparse de una situación indeseable; poseer mayor satisfacción personal al disfrutar una vida más satisfactoria, para algunos emprendedores incluso ven sus actividades de negocio como una diversión; y por

último está también la satisfacción personal que deja contribuir con la comunidad. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

### **2.1.1. Variedades de desarrollo emprendedor**

Al existir gran variedad de personas y que cada uno es capaz de poseer sus propias ideas es necio pensar que el estereotipo de emprendedor es limitado, contrario a esto el espíritu emprendedor está marcado por la diversidad, ya que existe una gran diversidad de gente. Algunas de las agrupaciones que se pueden realizar son; en primer lugar, los fundadores, son los que se consideran como emprendedores puros, ya que son los que están innovando, probando y administrando un negocio completamente nuevo, en algún momento estos emprendedores pueden vender su idea a lo que se conoce como emprendedores de segunda etapa, y éstos no difieren mucho de las características de los fundadores. En segundo lugar se encuentran los franquiciatarios, éstos difieren de los anteriores únicamente por su grado de independencia, ya que el poder de estos empresarios está limitado por una relación contractual con una organización franquiciante. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Además se pueden presentar Emprendedores artesanos y Emprendedores de oportunidad, la diferencia es que los primeros son personas con grandes habilidades, pero carecen de conocimientos sobre el negocio que van a iniciar, mientras que por el otro lado los de oportunidad son personas que tiene las habilidades y además están respaldadas por conocimientos para iniciar la actividad del negocio. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Cabe mencionar que por lo general el espíritu emprendedor nace de los hombres, sin embargo actualmente es reconfortante reconocer que las mujeres están empezando a tener participación en éste ámbito “Entre 1976 y 2000, la participación de mujeres como empresarias autoempleadas creció de 22 a 38 por ciento. Durante este mismo periodo los ingresos de empresas propiedad de mujeres se incrementó en 33 por ciento” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

### **2.1.2. Características de un emprendedor**

Aunque no sea posible definir un perfil de una persona emprendedora, si es posible identificar algunas cualidades en común que poseen estas personas, una de estas características es el fuerte compromiso o pasión por el negocio, los emprendedores no ceden fácilmente. Además ellos son capaces de confiar en los problemas a los que se pueden enfrentar, así mismo son personas que corren riesgos de distintas índoles. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Algunas actitudes de las personas capaces de emprender un negocio son las siguientes: compromiso y determinación; liderazgo, tienen obsesión por la oportunidad, son tolerantes al riesgo, ambigüedad e incertidumbre, además son creativos, con confianza en sí mismos y adaptables fácilmente, y están motivados por el factor excelencia. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006).

### **2.2. El plan de negocios**

Un plan de negocios consiste en tomar la idea, platearla en papel y tomar en cuenta las consideraciones necesarias para emprender un negocio reduciendo los riesgos; “un plan de negocios es un documento en donde se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio. Es un plan de juego del emprendedor, que cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a sumergirse en el inicio” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006, p.127)

Un plan de negocios es de gran interés tanto internamente como en el ambiente externo que rodea la empresa, en la parte interna, dentro del grupo se encuentran; los usuarios internos del plan, además los administradores de la nueva empresa y por supuesto los empleados; por otro lado los que componen el grupo de interés externo son; los posibles clientes, proveedores e inversionistas. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Cuando se formula un plan de negocios es necesario identificar las variables claves de las que puede depender el éxito o fracaso de la actividad; una de las funciones más importantes de crear un plan es que éste nos ayuda a visualizar lo que podría

salir bien y lo que podría salir mal, por lo que da la ventaja de anticipar las diferentes situaciones y estar preparado ante ellas. Para lograr alcanzar esto es necesario primero lanzarse a la tarea de planear, nada podría ser peor que actuar sin antes tener una planeación establecida que facilite el proceso y ayude a reducir errores, un plan nos ayuda a asegurar las actividades y a completar los factores importantes que no se deben olvidar al iniciar un negocio. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Se establecen dos tipos de planes de negocio básicos, ya que cada situación es diferente, éstos son el plan resumido y el ampliado, el primero es un formato pequeño de un plan de negocios que presenta la información más importante, éste plan es adecuado si se necesita un financiamiento externo; por otro lado el plan ampliado es un plan completo de negocios, el cuál brinda un análisis a fondo de los factores esenciales en el proyecto, un plan con estas características es oportuno cuando; “se enfrenta un cambio importante en el negocio o en el ambiente externo, se describe una nueva oportunidad de negocio, o cuando se explican situaciones de negocios complejas” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006, p.131)

El plan de negocios puede ser útil en varias situaciones, puede colaborar para ganarse la confianza de sus proveedores y obtener mejores condiciones de crédito, además ganarse la confianza de los clientes viendo un negocio que aumenta las ventas y mantiene condiciones favorables para los mismos, y puede servir también como una carta de presentación a la hora de solicitar un financiamiento. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

### **2.2.1. Elaboración de un plan de negocios**

Para elaborar un plan de negocios se debe tener en cuenta tanto el formato básico, así como la presentación escrita, o la redacción del texto, y el contenido que llevará el plan. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

### **2.2.2. Formato y redacción de un plan de negocios**

Se debe de tener la habilidad de redacción para lograr resaltar el proyecto y que éste luzca entusiasta, la redacción debe dar credibilidad, y si se realiza alguna

afirmación o promesa, la misma deberá ir respaldada por datos, para hacerla creíble, la siguiente es una sugerencia para redactar el plan de negocios. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006):

- a. El plan se puede colocar en una carpeta que se faciliten las revisiones
- b. Se pueden utilizar ayudas visuales para facilitar la comprensión del plan y captar mayor interés.
- c. Deberá indicar que la información que se estipula en el plan es de su propiedad y es confidencial, agregar el número de ejemplar ayuda a mantener un mayor control de los ejemplares.
- d. Si el negocio es tecnológico tenga exclusivo cuidado al divulgar información clave para el proyecto, incluso a sus inversionistas.
- e. Solicite a terceros con experiencia, debidamente elegidos, que aporten sus perspectivas hacia el concepto del negocio. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

### **2.2.3. Contenido de un plan de negocios**

Un plan de negocios deberá contener varios aspectos que le faciliten el éxito al proyecto, lo primero que se debe tener en cuenta es la oportunidad que se presente, y luego analizar el siguiente listado de factores, que ayudarán a determinar el contenido del plan de negocios (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006):

- a. La oportunidad: es la idea, el perfil del negocio, tener el concepto de que es lo que se va a ofrecer, cuáles serán los posibles clientes, y cuál es el porcentaje de crecimiento que se espera tener.
- b. El equipo emprendedor: lo más importante es la gente que tiene la iniciativa y que va a manejar el negocio, las cualidades y capacidades que posean y que las vayan a aplicar al nuevo negocio.
- c. Los recursos: existen varios paquetes de recursos que son necesarios para el desarrollo del proyecto, entre ellos los financieros, los humanos, los intangibles; el enfoque emprendedor de los recursos es “hacer lo máximo con lo mínimo”, la idea es tener una perspectiva de minimizar y controlar, y no maximizar y poseer.

- d. La estructura del acuerdo: se refiere a la forma en que se estructura el financiamiento del negocio, hacer la distinción del porcentaje de deuda y el capital que se posee.
- e. La imagen global: se refiere a los factores externos, el contexto del negocio, se ven incluidos factores como: las tasas de interés, el ambiente legal, las tendencias demográficas, la inflación, el tipo de cambio. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

## »» Contenido del Plan de negocios

---

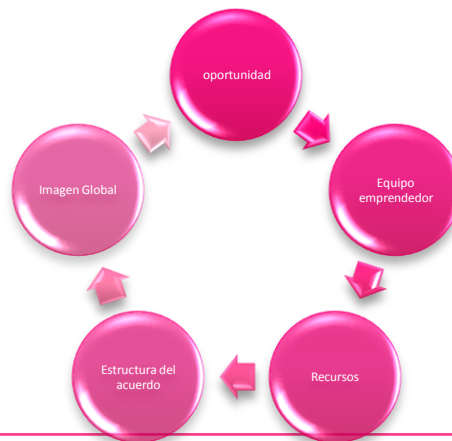


Figura 2. 1 Contenido del Plan de Negocios Fuente: Creación Propia 2011, Word

Un buen plan reúne todos los factores anteriormente descritos, se deben estudiar detalladamente para que al ponerlos en práctica sean promotores del éxito del nuevo negocio.

Para lograr ubicar el contenido del plan de negocios, es necesario agruparlos por secciones que faciliten su comprensión y brinden una vista general del contexto global. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006).

La primera sección está compuesta por la Portada, seguida por la tabla de contenido, el resumen ejecutivo; como cuarta sección se declara la misión y visión, luego se describe un panorama general de la empresa, a continuación se empiezan a redactar los distintos planes de acuerdo a las áreas, por lo que se encuentra como sexta sección el plan de productos y servicios, seguidamente el plan de marketing, además el plan de administración, el plan de operaciones y finalmente en la décima sección el plan financiero, se describirán brevemente cada una de las secciones para posteriormente detallar los conceptos de cada una en un apartado diferente, con la intención de abarcar a más a fondo los conceptos de mayor relevancia.

Como lo estipulan (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006) estos son las secciones del plan de negocio:

- a. Portada: la misma deberá proporcionar los nombres, direcciones y números telefónicos de la nueva empresa, así como el de sus propietarios, y personal administrativo, fecha de elaboración, número de ejemplar y personas de contacto.
- b. Tabla de contenido: esta proporciona los número de las páginas de las secciones claves del plan de negocio.
- c. Resumen ejecutivo: este se redacta al finalizar el plan de negocios, la intención es que destaque los puntos más importantes y que en una extensión de una a tres páginas logre motivar al lector a que continúe leyendo.
- d. Plan de productos o servicios: Describe el producto o servicio que se va a ofrecer y las características singulares, además explica por qué la gente comprará el producto. En esta sección se debe describir lo siguiente: productos o servicios, características de éstos que signifiquen una ventaja competitiva, protección legal disponible, patentes, derechos reservados, marcas de fábrica o peligros de obsolescencia técnica o estilística.
- e. Panorama general de la empresa: explica el tipo de empresa, si es fabricante, o venta de servicios o minorista, además brinda información de antecedentes de la empresa, si ya existe, si no describe la propuesta de organización,



propietario único, sociedad o corporación. Esta sección debe estar organizada de la siguiente manera: nombre y ubicación de la empresa: objetivos, naturaleza y producto o servicio principal del negocio, estado actual, historial (si aplica) y la forma legal de la organización.

- f. Plan de productos o servicios: Describe el producto o servicio que se va a ofrecer y las características singulares, además explica por qué la gente comprará el producto. En esta sección se debe describir lo siguiente: productos o servicios, características de éstos que signifiquen una ventaja competitiva, protección legal disponible, patentes, derechos reservados, marcas de fábrica o peligros de obsolescencia técnica o estilística.
- g. Plan de marketing: es este plan se muestra el perfil de cliente que tendrá la empresa, y el tipo de competencia al que se enfrenta, se describe la estrategia de marketing y se especifica la ventaja competitiva. En esta sección se deben ofrecer las siguientes descripciones: el análisis del mercado meta y perfil del cliente meta, los métodos para identificar y atraer a los clientes, el método de ventas, fuerza de ventas, los canales de distribución, tipos de promoción y publicidad, y las políticas de crédito y precios.
- h. Plan de administración: logra identificar a los actores claves, como los inversionistas, el equipo de administradores y directivos, citando la experiencia y competencias que poseen. En esta sección deben aparecer las siguientes descripciones: el equipo de administración, los inversionistas externos, directivos y sus calificaciones, y los planes de reclutamiento y capacitación de empleados.
- i. Plan de operaciones: explica el tipo de sistema que se utilizará, si es fabricación u operación, describe las instalaciones, la mano de obra, materia prima y requisitos de procesamiento del producto. En esta sección se deben proporcionar las siguientes descripciones: los métodos de operación, las instalaciones de operación, métodos de control de calidad, controles de inventario y operaciones, fuentes de abastecimiento y el procedimiento de compra.

- j. Plan financiero: en este plan se especifican las necesidades financieras y las posibles fuentes de abastecimiento, se presentan proyecciones de ingresos, costos y utilidades: en esta sección se deben ofrecer las siguientes descripciones: el estado de resultados, el balance general, flujos de efectivo y presupuesto de efectivo, al análisis de equilibrio de las utilidades y flujos de efectivo, y las fuentes de abastecimiento planeadas. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)



## Secciones del Plan de negocios

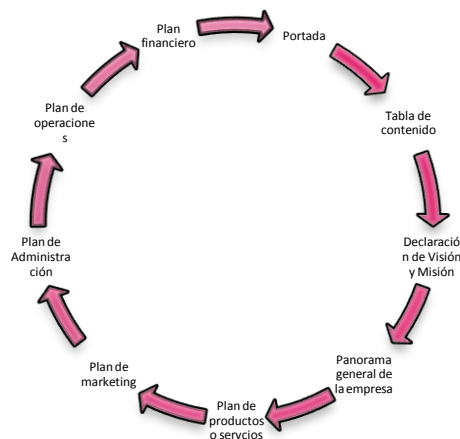


Figura 2. 2 Secciones del Plan de negocios Creación Propia, 2011 Word

### 2.2.4 Plan de marketing

Lo importante al comercializar productos es tomar en cuenta las consideraciones del mercado, y darle al cliente lo que éste realmente desea, el plan de marketing no solo debe identificar, sino cuantificar el beneficio del consumidor, estos pueden ser medidos al ahorrar tiempo, dinero, mejorar la salud o la seguridad del cliente. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Con el plan de marketing se demuestra si existe un mercado y si los clientes están listos para comprar el producto o servicio, y se hace mediante el cálculo de la demanda y la de competencia. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

El plan de marketing debe ser un documento claro, conciso y bien pensado que guíe a través de su programa de marketing. Debe centrarse en el objetivo del

marketing y la forma en que pretende lograrse. El plan de marketing es fundamental para el éxito. Se señalan los seis elementos principales para diseñar un buen plan de marketing. (SME Toolkit América Latina & Caribe, 2011):

El objetivo: generalmente consiste en aumentar al máximo las utilidades de la empresa.

- a. El cliente meta: debe buscar características comunes que se puedan identificar para lograr segmentarlo
- b. Los beneficios de su producto o servicio: Identificar las características distintivas del producto o servicio que lo distinga de la competencia.
- c. El posicionamiento: Es la identidad de mercado, la forma en que desea que el mercado y sus competidores vean el producto o servicio. Se debe basar en los beneficios que se ofrecen, en quiénes son los clientes y la competencia.
- d. Las tácticas de marketing: Describa las tácticas que se pretenden usar para llegar a sus clientes objetivo: publicidad, relaciones públicas o promociones de ventas; y analice el propósito
- e. El presupuesto de marketing: Analizar brevemente cuánto dinero se pretende invertir en marketing como porcentaje de las ventas brutas proyectadas.

Al realizar un plan de marketing se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a. Diseñar un plan de marketing simple: Con un plan simple, tiene un esquema claro que apunte a los objetivos que se necesiten.
- b. Poner el plan de marketing en papel: Es importante tener un documento que recuerde lo que está tratando de lograr.
- c. Debe ser directo y claro: Si no está seguro, puede pedirle a un amigo, pariente, colega o empleado que lea el plan. Se deberán captar inmediatamente las metas.

- d. No sea demasiado flexible: Si el mercado cambia con tanta rapidez, se deberá considerar en el plan. Pero se tiene que diseñar una estrategia que se pueda cumplir: ése es el objetivo principal de tener un plan.
- e. Revisar con frecuencia el plan de marketing: deberá tomar el tiempo para evaluarlo y asegurar de que se cumpla
- f. Finalmente nunca dejar de comercializar los productos o servicios, y una vez que se tenga implementado el plan, se necesita actuar. Comprometerse con su programa de marketing. (SME Toolkit América Latina & Caribe, 2011)

#### **2.2.4.1. Estructura del Mercado**

La estructura del mercado está conformada por la totalidad de los compradores y vendedores potenciales del producto o servicio que se vaya vender es donde operan lo oferentes y compradores de un proyecto (Sapag & Sapag, 2008)

Para lograr comercializar un bien es necesario estudiar la demanda de un Producto, el análisis de la demanda constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos, de acuerdo con la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor (Sapag & Sapag, 2008).

Así mismo La cantidad demandada de un bien aumenta al bajar el precio del producto, al aumentar el precio de los bienes sustitutos o reducirse el de los complementarios, al aumentar el ingreso del consumidor y al aumentar las preferencias del consumidor por ese producto.

Entre los objetivos del Estudio de Mercado según (Sapag & Sapag, 2008):

- a. Determinar el costo de inversión en la estrategia promocional del producto o servicio elaborado en el proyecto.
- b. Establecer los factores que condicionen la imagen corporativa de la empresa.
- c. Determinar el gasto de operación de la publicidad, así como los costos operativos de las materias primas y sus condiciones de pago, de la distribución

de los productos, de las comisiones a los vendedores y cualquier otro aspecto que se relacione con alguno de los mercados.

- d. Analizar la existencia de una demanda real para el producto en términos de su precio, volumen y periodicidad, en lugar y tiempo determinados.
- e. Examinar el entorno en el cual se mueve cada uno de los mercados para definir la estrategia comercial más adecuada a la realidad en donde deberá situarse el proyecto una vez implementado

#### **2.2.4.2. Análisis del mercado**

Investigación de mercados para una nueva iniciativa de negocios

Es recomendable redactar el plan de marketing sólo después de recopilar y evaluar los datos de la investigación de mercados. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Se conoce como investigación de mercados al diseño, la recopilación, análisis y síntesis sistemáticos de los datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización. (Kotler & Armstrong, 2007)

Existen cuatro tipos de alcances en la investigación de mercado los cuales son: descriptivo, exploratorio, causal y explicativo.

El exploratorio se realiza con el objetivo de examinar un tema o problema poco estudiado, donde se tienen muchas dudas, o bien si se desea indagar sobre un tema desde una nueva perspectiva, son estudios comunes donde existe poca información. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2007)

Por otro lado los estudios descriptivos consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos o eventos, detallar como son y cómo se manifiestan, lo que se busca es especificar las características, las propiedades y los perfiles. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2007)

Los estudios causales es un diseño explicativo de la relación entre dos o más variables, es decir, mediante la aplicación de este tipo de diseño se puede

establecer si una o más variables causan o determinan el valor de otra variable. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2007)

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, si no que más bien están dirigidos a responder por las causas de los fenómenos y eventos físicos y sociales. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2007)

Los sujetos de información son las personas que brindan algún tipo de información para llevar a cabo la investigación de mercados, esta información se puede recolectar por medio de cuestionarios, observación, o entrevistas, las entrevistas pueden ser dirigidas, las cuales son entrevistas bien estructuradas y no dirigidas las cuales no están estructuradas, es decir la entrevista puede tomar cualquier rumbo, y conforme se hace una pregunta, pueden seguir otras del mismo tema. (Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007)

Existen cuatro pasos bases para desarrollar una investigación de mercados, el primero consiste en identificar las necesidades de información, donde se define el problema y los objetivos; el segundo paso consiste en buscar datos secundarios, donde lo que se pretende es indagar en investigaciones ya realizadas para recolectar información pertinente; el tercer paso recopilar datos primarios, este se puede recolectar mediante el método de observación o cuestionario que consiste en realizar una serie de preguntas, y el último y de mayor importancia es la interpretación de los datos recopilados. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

La definición de cualquier estrategia comercial requiere de dos análisis complementarios: uno, de los distintos mercados del proyecto y, otro, de las variables externas que influyen sobre el comportamiento de esos mercados.

Al estudiar las variables externas, deben reconocerse cuatro factores que, si se evalúan bien, permitirán detectar las amenazas, oportunidades y aliados del medio. Estos son los factores económicos, socioculturales, tecnológicos y político-legales; (Sapag & Sapag, 2008)

Con la investigación de mercados se pueden identificar aspectos como el perfil del cliente, la competencia, o la estrategia a seguir.

### **2.1.3.3. Perfil del cliente**

El plan de marketing consiste en diferenciar entre necesidades y deseos que poseen los clientes, por ello necesidad, es la carencia que percibe un ser vivo, pero incluye solo las necesidades básicas fisiológicas, las sociales, y las individuales; por otro lado deseo es la forma en que la cultura o la sociedad influyen en una persona para que quiera adquirir algo, sin embargo esto no es un producto o servicio que la persona requiera para sobrevivir. (Kotler & Armstrong, 2007)

El análisis del mercado se utiliza para conformar el perfil del consumidor, y segmentar el mercado para tener un público meta. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Es necesario identificar las características de los clientes que prioritariamente pueden consumir el producto, por ello segmentar el mercado significa dividir en grupos al mercado global identificando sus componentes y actitudes para especializarse en solo unos pocos consumidores y poder brindarles el mejor servicio. (Bravo, 1999)

Además es necesario profundizar en el panorama de mercado que se refiere a todos aquellos factores del macroentorno de la empresa la cual se verá influenciada por lo mismo. Como lo son el entorno demográfico, el cual consiste en identificar características como ubicación, raza, género, entre otros, para lograr comprender los hábitos de compra de las personas, y pronosticar e identificar las posibles decisiones al adquirir un bien o servicio. El entorno económico que es el entorno que influye directamente con el gasto de los consumidores, ya que está vinculado a identificar los tipos de ingreso del mercado y a adaptarse a éstos para lograr vender sus productos a un buen precio. El Entorno Natural es uno de los más impactados hoy en día y es el Entorno en el cual se debe trabajar fuertemente para lograr producir sin afectar el medio ambiente, deberá inquirir no solo en la preservación sino también en el mejoramiento del mismo. El entorno tecnológico el cual se define como la

capacidad tecnológica de la empresa, que afecta en el desarrollo y avance de la misma. El Entorno Político, Este entorno es de gran influencia para las decisiones de marketing, ya que la empresa deberá adaptar las normas y reglamentos que estipula el país para ejercer cualquier actividad. El Entorno Cultural, este entorno es uno de los que más afectan las decisiones de marketing, ya que son las fuerzas que influyen en las personas, afectando sus hábitos e influyendo en sus deseos. (Kotler & Armstrong, 2007)

#### **2.2.4.4. La competencia**

Se debe hacer un estudio cuidadoso de los competidores existentes, y hacer un perfil de su personal gerencial clave, así como incluir una breve exposición de las fortalezas y debilidades globales de los competidores en la sección de competencia del plan, así mismo se deben señalar los productos que los competidores venden, y evaluar la probabilidad de que alguna de estas organizaciones ingrese al mercado meta del emprendedor. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

La idea es alcanzar un posicionamiento en el mercado que ubique al negocio con ventaja competitiva sobre la competencia, lo que significa que se debe hacer que el producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores.

#### **2.2.4.5. La estrategia**

Esta delinea el curso de las acciones de marketing que forjarán o destruirán la visión del emprendedor, se debe enfocar en cuatro áreas de la estrategia, la primera es sobre las decisiones del producto que transformarán la idea del producto o servicio básico en un cúmulo de satisfacción, la segunda se trata de las actividades de distribución relacionadas con la entrega de los productos a los clientes, la tercera es acerca de las actividades de asignación de precios que fijen un valor aceptable de intercambio sobre el producto o servicio, y finalmente la cuarta es de las actividades de promoción que transmitan la información necesaria a los mercados meta. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)



Dentro de la estrategia de marketing se crea la mezcla de mercadotecnia la cual está compuesta por las cuatro áreas mencionadas anteriormente; Producto, precio, Distribución o plaza y promoción.

El producto, es un bien que sale al mercado con la intención de que capte la atención de los consumidores, este producto primero fue fabricado por alguna institución o persona que invirtió recursos en él. (Kotler & Armstrong, 2007)

Los productos se pueden ubicar en grupos como productos de conveniencia que son que el consumidor puede conseguir fácilmente y que se adquieren por costumbre generalmente; también están los productos de compra que son a los que el consumidor aporta mayor cuidado a la hora de adquirirlo, es decir aporta mayor esfuerzo para conseguirlos. Además se encuentran también los productos de especialidad donde los clientes para conseguirlos se especializan en buscar el ideal, debido a que éstos poseen precios mucho más altos, y están dispuestos a pagar a cambio de calidad. Y por último entre los productos de consumo se encuentra los productos no buscados, que son los que el consumidor no piensa comprar, porque no lo necesita o porque no lo ha conocido. (Kotler & Armstrong, 2007)

Por otro lado además de los productos de consumo se encuentran los productos Industriales, que son los productos que necesitan otras empresas para sus procesos de producción, es decir, que son insumos para crear otros productos. (Kotler & Armstrong, 2007)

Otro de los factores corresponde a la asignación de precios, el cual como mínimo debe cubrir los costos de llevarlo hasta los clientes, en la asignación de precios se debe incluir un programa tanto de los costos de producción, como de marketing, así como un cálculo de equilibrio para diversas alternativas de precio. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

El precio es la cantidad de dinero a la que el vendedor pone a la disposición de los consumidores el producto en el mercado, un precio adecuado logra la satisfacción de ambas partes, tanto del consumidor como del vendedor. (Kotler & Armstrong, 2007)

Para establecer un precio adecuado es necesario considerar algunos factores; en primer lugar considerar los internos, los cuales incluyen los objetivos de marketing, los mismos pueden ir orientados a la supervivencia o a la maximización de utilidades, o bien los objetivos pueden ir orientados a evitar que la competencia entre en el mercado, entre otros; además se integra la estrategia de marketing, ya que es necesario coordinar los objetivos con las actividades de marketing como, diseño, distribución y promoción del producto para lograr un programa eficiente y eficaz, además incluye el establecimiento de los costos, los cuales estipulan el límite inferior del precio que la compañía debe cobrar por el producto para evitar incurrir en pérdidas. Y las consideraciones de la organización, donde se debe tener en cuenta el tamaño de la empresa, así como el o los encargados de la fijación de precios dentro de la misma. (Kotler & Armstrong, 2007)

Además es necesario identificar los factores externos de la empresa para lograr colocar un buen precio, factores como la naturaleza del mercado, y la demanda, si bien los costos establecen el límite inferior de los precios, la demanda establece el límite superior de los mismos (Kotler & Armstrong, 2007)

Tomando en cuenta el punto que corresponde a Distribución o Plaza se puede destacar que algunas empresas requieren ubicaciones fijas, y otras necesitarán puntos de venta móviles. En este punto deberá explicarse la disposición y el diseño de los puntos de ventas al detalle (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

En el apartado de promoción del plan de marketing debe describir el método del emprendedor para crear conciencia del producto o servicio entre los clientes y motivarlos a comprar. Entre varias opciones está la publicidad, las ventas personales y relaciones públicas. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Promoción consiste en enviar mensajes creativos a los consumidores, de manera que se les implante en la mente la idea de que nuestro producto es el mejor, y que además se encuentra a un muy buen precio, para que los consumidores sientan el deseo de comprar el producto. (Kotler & Armstrong, 2007)

Al lograr establecer la posible demanda que el producto o servicio va a tener es posible realizar un pronóstico de ventas, lo cual influye en el resto del proyecto, ya que con este volumen se identifica la cantidad de inventario que se necesita para abastecer al mercado, para determinar la capacidad del local, o para realizar las proyecciones financieras.

#### **2.2.4.6. El pronóstico de ventas**

Se conoce como la proyección de la cantidad del bien o servicio que comprará el mercado durante un periodo específico de tiempo, este pronóstico gira en torno al mercado meta, por lo que se debe definir con tanta precisión como sea posible, y limitarlo con respecto esté limitado el mercado meta. La limitación de este pronóstico se presenta en empresarios que no están familiarizados con la actividad, ni con el personal que tenga las habilidades necesarias, a pesar de las dificultades no se debe dejar de lado la tarea de los pronósticos ya que la importancia de estos pronósticos en el plan de negocios es que de estos depende el financiamiento que se obtendrá. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Cuando la predicción se torna difícil se pueden obtener realizando un pronóstico indirecto y utilizar variables sustitutas para formular el pronóstico de ventas, por ejemplo si se carece de información sobre las ventas de las cunas de bebés, se puede tomar en cuenta el factor indirecto de la natalidad para obtener el promedio. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006).

#### **2.2.5. Plan de administración**

El propósito de que se incluya un plan de administración en el plan de negocios es para identificar los miembros clave que van a influir en el negocio, en otras palabras es para identificar, seleccionar y capacitar al recurso humano que va a desempeñar las labores del negocio.

En la mayoría de las empresas cuentan con las personas que comparten niveles de liderazgo con el dueño o los dueños, es a este grupo de personas los que se conocen como equipo directivo, este consta de individuos con responsabilidad de supervisión, así como el personal no supervisor que desempeña actividades claves en la empresa. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Es necesario tener a la gente indicada en el puesto indicado y para ello se debe tener métodos como reclutamiento y capacitación adecuados para poder aprovechar al máximo las capacidades del recurso humano que se tiene en la organización.

#### **2.2.5.1. Reclutamiento de personal**

Se conoce como reclutamiento al proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización; igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

Existen dos formas de reclutamiento

Interno: Se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera: Transferidos, Transferidos con promoción, Ascendidos. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Colocar avisos de las vacantes en lugares visibles para el personal.
- b. Hacer una revisión sobre las habilidades, conocimientos experiencia y capacidades del personal existente en la empresa.

- c. Chequear los archivos existentes sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño, revisar las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

Tener reclutamiento interno trae a la empresa ventajas y desventajas, entre las ventajas del reclutamiento interno están:

- a. Es una gran fuente de motivación.
- b. Es más conveniente para la empresa.
- c. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento.
- d. Es más económico.
- e. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- f. Es más rápido.
- g. Desarrolla una sana competencia. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)
- h. Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar las siguientes:
  - i. Limita a la empresa en cuanto al talento disponible.
  - j. Imposibilidad de regreso al puesto anterior.
  - k. Rotación. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

Además existe el Reclutamiento Externo, para este tipo es necesario contar con fuentes que brinden buenos candidatos a la empresa, entre las fuentes de reclutamiento externo se tienen:

Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".

Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso.

Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar.

Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

Al aplicar este reclutamiento aparecen ventajas y desventajas del reclutamiento, entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo están:

- a. Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias.
- b. Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- a. Es más costoso.
- b. Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- c. Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

#### **2.2.5.2. Selección del personal**

Luego de reclutar al personal es necesario pasar al proceso de seleccionar al idóneo para la vacante específica de la organización.

La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto (Chiavenato, 2009)

### **2.2.5.3. Capacitación y Evaluación del desempeño**

Para lograr que el personal desarrolle sus actividades de la mejor manera se recurre al método de entrenamiento o Capacitación, que son procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal: incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración (Chiavenato, 2009)

El desarrollo de personas se ocupa y preocupa por educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito, además de capacitarlos se debe de dar un constante mantenimiento de personas, De acuerdo con Chiavenato (2009), el mantenimiento de personas es la actividad que consiste en cuidar y ver por el bien de las personas, para que las mismas se sientan seguras, tengan un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso o acción, entre otros.

La empresa debe contar con un conjunto de normas y procedimientos que protejan la integridad del trabajador. El objetivo de esta etapa es ayudar a que el personal productivo se quede en la empresa. (Chiavenato, 2009)

Finalmente para verificar si el desempeño del personal es el correcto se recurre a la evaluación de personas, la cual consiste en procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial. (Chiavenato, 2009)

### **2.2.6. Plan de operaciones- Técnico.**

El objetivo de este estudio es determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. (Sapag & Sapag, 2008)

### **2.2.6.1. Tamaño del proyecto**

Al determinar el tamaño de un proyecto se mide el nivel de inversión, los costos y se logra calcular la rentabilidad que podría generar la implementación del negocio, así mismo el tamaño del proyecto ayudará a pronosticar el nivel de operaciones para lograr justificar la estimación de los ingresos por ventas (Sapag & Sapag, 2008)

Existen algunos factores que determinan el tamaño de un proyecto, para ello es necesario desarrollar un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto como: demanda, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico que surgen con el proyecto.

El mayor factor condicionante del tamaño del proyecto es la cantidad demandada proyectada a futuro, aunque éste no necesariamente deberá definirse en función de un crecimiento esperado del mercado, ya que, el nivel óptimo de operación no siempre será el que maximice las ventas.

Existen tres situaciones básicas del tamaño que pueden identificarse respecto del mercado: aquella en que la cantidad demandada total sea claramente menor que la menor de las unidades productoras posibles de instalar, aquella en que la cantidad demandada sea igual a la capacidad mínima que se pueda instalar y aquella en que la cantidad demandada sea superior a la mayor de las unidades productoras posibles de instalar; (Sapag & Sapag, 2008)

### **2.2.6.2. Ubicación**

Entre los aspectos a considerar al establecer un nuevo negocio está el plan de ubicación de las instalaciones, por lo general esta decisión se toma una vez, pero se puede considerar una reubicación, o incluso la apertura de otra nueva sucursal.

Existen 5 factores claves en la selección de una buena ubicación:

El primero es la accesibilidad del cliente, es necesario ubicarse donde los clientes que se desean atender puedan acceder a ellos cómodamente; otro factor son las condiciones del entorno de negocios, ya que un negocio se ve afectado por las condiciones del entorno en donde opera, el clima es un factor que influye en la



ubicación, así como la demanda, además la competencia, los requisitos legales y la estructura fiscal son otros factores ambientales de importancia. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

#### **2.2.6.3. Recursos**

El tercer factor es la disponibilidad de los recursos, se refiere a tener cerca las materias primas, la idoneidad del personal y la facilidad de transporte, es necesario que se identifique si los costos de lo anterior permitirá que los productos tengan precios competitivos. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

El cuarto factor corresponde a la preferencia personal del emprendedor, un error que se comete es no tener en cuenta la disponibilidad de los clientes, ni el acceso a los recursos o el entorno del negocio, si no que los emprendedores prefieren la comodidad, sin embargo en esta situación el emprendedor puede crear mayor credibilidad. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Finalmente el último factor es la disponibilidad y costos de lugar. Además de establecer un área del país es necesario elegir el lugar específico, e investigar la disponibilidad del lugar, y los costos relacionados con su obtención. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

#### **2.2.6.4. Personal**

El costo de mano de obra constituye uno de los principales ítems de los costos de operación de un proyecto; estos dependen del grado de automatización del proceso productivo, de la especialización del personal requerido, de la situación de mercado laboral, de las leyes laborales, del número de turnos requeridos, etcétera. Es importante considerar, además de la mano de obra directa, la mano de obra indirecta, que servicios en tareas complementarias, como el mantenimiento de equipos, supervisión, aseo, etcétera. (Sapag & Sapag, 2008)

### **2.2.7. Plan financiero**

Estados financieros, cuando se desarrolla un proyecto se deben de comprender los números que van implicados en las operaciones, esto quiere decir que se debe tener un control del dinero que entra y del que sale para poder garantizar la puesta en marcha del negocio, y así mismo proyectar los ingresos, costos y finalmente las utilidades. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Para lograrlo es necesario contar con estados financieros, o estados contables, que son informes de desempeño y recursos financieros de una empresa, que incluyen el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo.

#### **Estado de resultados, Balance general, Flujos de efectivo**

Lo de mayor importancia en un negocio son las utilidades que este genere para los accionistas, para ello está el estado de resultados, que es el que indica la cantidad de utilidades generadas por una empresa en un periodo de tiempo determinado, usualmente se calcula mensual o anualmente. Para calcularlo se toman todos los ingresos y se les restan los gastos para determinar las utilidades. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Es en este estado donde se calcula el costo de venta, que es el costo de producir o adquirir los bienes o servicios que se venderán, la utilidad bruta que son las ventas menos el costo de ventas, los gastos de operación que son los gastos relacionados a las actividades de la empresa, como el marketing, la venta, gastos generales, administrativos y depreciaciones; además se calcula la utilidad de operación que es restarle a las ganancias los gastos de operación pero antes de pagar intereses e impuestos. Luego se calcula también la utilidad antes de impuestos que son las ganancias menos los gastos de operación, y de intereses pero antes de los impuestos, luego se procede a calcular los gastos financieros (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006).

Luego se calcula la utilidad neta disponible para los propietarios, que es la utilidad que se puede repartir entre los propietarios o bien re invertirla en el negocio; y por últimos las depreciaciones que son los costos que tienen relación con los activos fijos de la empresa que se cargan distribuidos entre su vida útil. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Además se calcula el balance general, el cual es el estado financiero que muestra el activo, pasivo y capital de la empresa en una fecha determinada, en una forma sencilla el balance tiene la siguiente forma: Activo= Pasivo + Capital. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

### **2.2.7.1. Activo, pasivo y Capital**

Primero está compuesto por los activos circulantes, que son los que se pueden convertir en dinero fácilmente, lo constituye, el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario; luego está compuesto por el activo fijo, estos son los activos más o menos permanentes que se tienen para uso de la empresa, como la planta o el equipo. La mayor parte de los activos son depreciables, lo que quiere decir es que el activo reduce su valor, o se deprecia con el tiempo; lo que va conformando con el tiempo la depreciación acumulada, que es el importe total de la depreciación que se ha sumado durante la vida del activo. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Además en una empresa también se presentan otros activos que son aquellos activos de naturaleza diferente a los activos circulantes y activos fijos, como patentes, derechos de autor, y otros activos intangibles. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Por otro lado se encuentra el Pasivo, que es el financiamiento de la empresa provisto por lo acreedores; este también se puede clasificar en Pasivo a circulante o a corto plazo, que es el dinero prestado que debe reembolsarse en un plazo no mayor a 12 meses, y el Pasivo a largo plazo, que son préstamos bancarios o de otras fuentes con plazos de pago mayores a 12 meses. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Por último se encuentra el capital social, el cual es el dinero que invierten los propietarios en una empresa. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Además se realiza un estado de Flujos de efectivo, que es un informe financiero que muestra las fuentes de efectivo de una empresa y el uso que se le da, responde a las preguntas ¿De dónde viene el efectivo? ¿Hacia dónde va el efectivo? (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Un estado de resultados no mide los flujos de efectivo, porque se elabora siguiendo un criterio de acumulación en lugar de un criterio de manejo de efectivo. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Al tener una nueva iniciativa de negocio se debe pronosticar la rentabilidad del mismo, para eso están los estados financieros pro forma, o estados financieros proyectados, que son estados que proyectan el desempeño y situación financiera de una empresa. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Es necesario proyectar la rentabilidad, ya que son las utilidades las que premian al dueño por invertir y constituyen la principal fuente de financiamiento para un crecimiento futuro, la utilidad neta de una empresa depende de cuatro variables: El monto de las ventas: que corresponde a la cantidad de dinero que resulta de multiplicar el precio del producto por las unidades vendidas. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Costo de ventas y gastos de operación, esta variable está compuesta por el costo de fabricar el producto, gastos relacionados con el marketing, y distribución del producto, los gastos indirectos y de administración, y la depreciación. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Gastos financieros: son los intereses que se pagan por recibir un préstamo.

Impuestos: los impuestos sobre las utilidades de una empresa se calculan como porcentaje de la utilidad gravable (utilidad antes de impuestos). (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Además se realizan pronósticos de los requerimientos de activo, financiamiento y flujos de efectivo; lo que se hace es evaluar estos requerimientos para lograr evaluar las fuentes de financiamiento, y así mismo calcular los flujos de efectivo. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Cuanto más activo necesite un negocio mayores serán sus requerimientos financieros, así mismo un negocio debe financiar su crecimiento de manera que pueda mantener una liquidez apropiada. Como regla general, para asegurar el pago de la deuda a corto plazo a medida que se va venciendo, un empresario debe mantener una razón circulante por lo menos de 2, lo que significa que su activo circulante es el doble que su pasivo circulante. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Se debe de considerar que la cantidad de pasivo total que se puede usar en el financiamiento de una empresa está limitada por la cantidad de fondos aportados por los dueños. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Algunos tipos de pasivo a corto plazo, las cuentas por pagar, y los gastos de operación acumulados, mantienen una relación más o menos constante con las ventas, es decir, aumentan o disminuyen de manera espontánea. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

#### **2.2.7.2. Fuentes de Capital**

Existen dos fuentes de capital, el externo y el interno, el primero es el capital que procede de la inversión de los propietarios de la empresa, el segundo es el capital que proviene de la retención de utilidades de una empresa. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Se debe de considerar que los buenos pronósticos requieren sensatez, es decir requieren de un empresario que actúe con sensatez en la planeación, sobre todo cuando esta es la base para obtener capital.

El método global para efectuar los pronósticos es sencillo, el empresario debe formular supuestos y con base en ellos determinar los requerimientos financieros, algunas sugerencias prácticas que presenta el libro de (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006) para formular supuestos son los siguientes:

Elaborar proyecciones de ventas realistas, no se puede vender más de lo que es posible.

Construir proyecciones a partir de supuestos claros de los planes de marketing y fijación de precios; no se debe ser ambiguo y no tratar de adivinar.

No utilizar márgenes de utilidades irreales, las proyecciones son sospechosas si los márgenes de utilidad o gastos difieren mucho con el promedio de las empresas de la industria similares.

No limitar las proyecciones con un solo estado de resultados, es necesario proporcionar balances y flujos de efectivo.

Proporcionar datos mensuales para el primer año y anuales para los años subsiguientes, Dada la dificultad para pronosticar con precisión más allá de un año, los datos mensuales para los años posteriores no son creíbles.

Evitar proporcionar demasiada información financiera, limite sus hojas de cálculo para no usarlas en exceso, se debe hacer las proyecciones con dos escenarios, uno básico, y otro de equilibrio.

Cerciorarse de que los números cuadran bien y no se limite a anotar una cifra, se debe evitar cometer este error porque se pierde credibilidad.

Seguir el plan, Después de que ha elaborado los estados financieros proforma, verifíquelos contra los resultados reales por lo menos una vez al mes y modifique sus proyecciones conforme sea necesario. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

### **2.2.7.3. Tipos de Financiamiento.**

El tamaño y la madurez de la empresa tienen un efecto muy directo sobre los tipos de financiamiento disponibles. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006). Además es necesario escoger entre financiamiento con deuda o con capital y para ello es necesario tener en cuenta las ventajas y desventajas de las dos opciones:

La primera habla de la rentabilidad potencial. Lo que interesa realmente es la tasa de rendimiento de la inversión, es decir cuánto está generando el negocio en relación con lo que se tuvo que invertir; la mayoría de los casos la rentabilidad es mayor si la mitad del financiamiento viene de deuda y la otra mitad de capital. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

La segunda pone en el plano el Riesgo financiero. Es más riesgoso un financiamiento con deuda que con capital, además entre mayor sea la deuda mayor serán los riesgos, pero de igual manera mayores serán las utilidades. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

La tercera es a cerca de la votación para el control de la empresa, se tiene q decidir el grado de control que conservan los dueños. La obtención de capital nuevo por medio de financiamiento con capital significará ceder parte de la propiedad de la empresa, y la mayoría de los dueños se resisten a perder el control, es por ello que por lo general prefieren adquirir financiamiento con deuda y no con capital. Comprenden que la deuda aumenta el riesgo pero también les permite conservar la propiedad de la empresa. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

### **2.2.7.4. Fuentes de financiamiento.**

La idea es identificar las fuentes de financiamiento que suelen usarse al iniciar un nuevo negocio. Cuando se trata del financiamiento inicial de una empresa, un emprendedor por lo común se apoya en sus ahorros personales, luego trata de acceder a los ahorros de la familia y los amigos, y sólo si no es suficiente acudirá a canales de financiamiento más formales como bancos e inversionistas externos. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

La primera fuente de financiamiento suele ser “Fuentes cerca de casa”, es un financiamiento temprano, y se tienen tres opciones, 1. Ahorros personales, 2. Amigos y familiares y 3. Tarjetas de crédito. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

La segunda fuente, es más formal, y corresponde al financiamiento bancario, la banca comercial es el proveedor principal de capital de deuda para las pequeñas empresas. Sin embargo, tiende a limitar sus préstamos a las necesidades de capital de trabajo de empresas establecidas.

Los bancos hacen préstamos comerciales en una de tres formas: líneas de crédito, préstamos a plazo, e hipotecas. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Una línea de crédito es un acuerdo informal entre alguien que pida prestado y un banco, sobre la cantidad máxima de fondo que proporcionará el banco en un momento determinado. En este tipo de créditos el banco no tiene obligación legal de proveer el capital mencionado, un arreglo similar que sí compromete legalmente al banco es un contrato de crédito revolvente. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Por otro lado los préstamos a plazo es dinero prestado a un plazo de 5 a 10 años, correspondiente al tiempo en que la inversión generará utilidades. Y también se encuentran las hipotecas, que representan una fuente de capital por deuda a largo plazo, son de dos tipos: crédito prendario, son prestamos donde el inventario o una propiedad mueble sirve como garantía de pago, el deudor retiene lo que tiene como garantía pero no lo puede vender sin autorización del banco.

El otro tipo es una hipoteca sobre bienes inmuebles; es un préstamo cuyo pago se garantiza con una propiedad real, como un terreno o edificios, por lo general estas hipotecas se extienden durante 25 o 30 años. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)



### **2.2.7.5. Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros son herramientas que nos permiten calificar si un proyecto es rentable o no, y por ende si se invierte o no en el mismo.

#### **2.2.7.5.1. Periodo de Recuperación de la inversión (PRI)**

El Periodo de Recuperación es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo, es un instrumento que mide el paso del tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. (Vaquiro, 2008)

Este periodo es uno de los métodos que se puede tener como el favorito de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión; esto debido a su facilidad de cálculo y aplicación. (Vaquiro, 2008)

Para calcular los Flujos Netos de efectivo debe acudirse a los pronósticos tanto de la inversión inicial como del estado de resultados del proyecto. La inversión inicial supone los diferentes desembolsos que hará la empresa en el momento de ejecutar el proyecto (año cero). Por ser desembolsos de dinero debe ir con signo negativo en el estado de FNE. (Vaquiro, 2008)

Del estado de resultados del proyecto, se toman los siguientes rubros: los resultados contables que consisten en la utilidad o pérdida neta que se haya obtenido, la depreciación, las amortizaciones de activos diferidos y las provisiones. Estos resultados se suman entre sí y su resultado, positivo o negativo será el flujo neto de efectivo de cada periodo proyectado. (Vaquiro, 2008)

El objetivo es determinar el número de años en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión. (Vaquiro, 2008)

NOTA: La depreciación, las amortizaciones de activos nominales y las provisiones, son rubros (costos y/o gastos) que no generan movimiento alguno de efectivo (no

alteran el flujo de caja) pero si reducen las utilidades operacionales de una empresa. (Vaquiro, 2008)

Este indicador permite al igual que el VAN y la TIR, optimizar el proceso de la toma de decisiones.

Se le conoce como PayBack y una de sus limitaciones más importantes de este método es que no se toman en cuenta los flujos de caja que tienen lugar después del periodo del Payback, por lo que se recomienda utilizarlo como un indicador secundario. (Periodo de Recuperación del Capital)

#### **2.2.7.5.2. Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno, TIR o IRR en inglés (Internal Rate of Return), es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada. Al contrario del VAN (valor actual neto), que entrega como resultado una magnitud, el TIR entrega un porcentaje, por lo que muchos analistas lo prefieren, aunque es más preciso como indicador el VAN. (Mis respuestas, 2005)

En otras palabras, el TIR es la tasa compuesta de retorno anual que se puede ganar de una inversión. Es decir, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida de la Rentabilidad de la inversión, mostrando cuál sería la tasa de Interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni Ganancias. (Diccionario de Economía)

En forma general se considera que si el TIR es mayor que el costo del capital para un proyecto, este último entrega valor a la compañía. Desde otro punto de vista, un proyecto es bueno siempre y cuando su TIR sea mayor al retorno a la inversión que se pueda obtener en inversiones alternativas.

Tasa interna de rendimiento modificada (TIRM): es la tasa de descuento que iguala a la inversión los flujos futuros llevados todos al año final con una tasa de reinversión igual a la tasa de rendimiento requerida que usualmente es la tasa de costo de capital.

$$I = (\text{Flujo1} \cdot [(1+\text{TIR})]^{-(n-1)} + \text{Flujo2} \cdot [(1+\text{TIR})]^{-(n-2)} + \text{Flujo3} \cdot [(1+\text{TIR})]^{-(n-3)} \dots \text{Flujo n} \cdot [(1+\text{TIR})]^{-(n-n)}) / [(1+\text{TIRM})]^{-n}$$

Criterios de Decisión, existen 3 criterios de decisión básicos a considerar:

$\text{TIR} > i$

Para que el proyecto sea rentable deberá tener un flujo de fondos negativo al inicio del proyecto, el año cero, el de la inversión, y valores positivos para los demás periodos. En estos proyectos existe una relación negativa entre el VAN e  $i$ , en este tipo de proyectos el VAN disminuye cuando aumenta  $i$ , por esta razón se toma en cuenta el criterio de llevar a cabo el proyecto cuando la TIR sea superior a la tasa de descuento  $i$ . En estos proyecto cuando la  $\text{TIR} > i$ , también  $\text{VAN} > 0$  (Lledó)

$\text{TIR} < i$

Si el proyecto consiste en tomar un préstamo entonces la estructura de fondos es distinta, ya que el monto de la inversión es positivo, y los restantes montos son negativos debido a que se debe pagar el préstamo. Si se calcula el VAN en este tipo de proyectos se obtiene una relación positiva entre este e  $i$ , por lo que a mayor tasa de descuento mayor rentabilidad del VAN posee el proyecto, si se sigue este criterio de decisión la recomendación será que cuando  $\text{TIR} < i$ , también se da un  $\text{VAN} > 0$ , por lo que es recomendable llevar a cabo el proyecto. (Lledó)

$\text{TIR}=i$

Es cuando para el inversionista es indiferente al realizar el proyecto o no

La TIR se utiliza para analizar las alternativas de inversión y lograr evaluar proyectos, la idea es identificar cual proyecto es mejor, esto contribuye con la toma de decisiones en la empresa. (Ruiz, 2004)

## **Ventajas y limitaciones**

Posee una serie de ventajas y limitaciones a la hora de analizar los distintos proyectos:

### Ventajas

- a. Toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a diferencia de los métodos simples de evaluación. (Ruiz, 2004)
- b. Su cálculo es relativamente sencillo. (Ruiz, 2004)
- c. Señala exactamente la rentabilidad del proyecto y conduce a resultados de más fácil interpretación para los inversionistas; sin embargo, esta situación no se da en tiempos de inflación acelerada. (Ruiz, 2004)
- d. En general nos conduce a los mismos resultados que otros indicadores, pero expresados en una tasa de reinversión. (Ruiz, 2004)
- e. Puede calcularse utilizando únicamente los datos correspondientes al proyecto (Gerencie, 2011)
- f. No requiere información sobre el costo de oportunidad del capital, coeficiente que es de suma importancia para el cálculo del VAN (Gerencie, 2011)

Entre sus limitaciones están:

En algunos proyectos no existe una sola TIR sino varias, tantas como cambios de signo tenga el flujo de efectivo. (Ruiz, 2004)

Por la razón anterior la aplicación de la TIR puede ser incongruente si antes no se corrige el efecto anterior. (Ruiz, 2004)

- a. La TIR califica individualmente al proyecto, por lo que no siempre su utilización es válida para comparar o seleccionar proyectos distintos. (Ruiz, 2004)
- b. El criterio de TIR no es muy confiable para comparar proyectos. (Gerencie, 2011)

### **2.2.7.5.3. Relación Beneficio-Costo**

El costo / beneficio indica la ganancia monetaria una vez que la inversión se cubre completamente. (Sapag & Sapag, 2008)

### **2.2.7.5.4. Valor Actual Neto**

Es el valor monetario que representa un excedente por encima de la rentabilidad requerida por los inversionistas.

Para calcularla se traen al presente todos los flujos futuros descontados a la tasa de rendimiento requerida que usualmente es la tasa del costo de capital se suman y se suma la inversión inicial

Valor Presente Neto es una medida del Beneficio que rinde un proyecto de Inversión a través de toda su vida útil; se define como el Valor Presente de su Flujo de Ingresos Futuros menos el Valor Presente de su Flujo de Costos. Es un monto de Dinero equivalente a la suma de los flujos de Ingresos netos que generará el proyecto en el futuro. (Diccionario Economía)

El método del valor presente neto proporciona un criterio de decisión preciso y sencillo: se deben realizar sólo aquellos proyectos de Inversión que actualizados a la Tasa de Descuento relevante, tengan un Valor Presente Neto igual o superior a cero. (Diccionario Economía)

$VAN > 0$  La rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de rendimiento requerida.

$VAN < 0$  La rentabilidad del proyecto es menor que la tasa de rendimiento requerida.

$VAN = 0$  La tasa de rendimiento del proyecto es igual a la tasa de rendimiento requerida.

### **2.2.7.6. Sensibilización de variables**

Medir el riesgo en el que se incurre en cada proyecto es un punto clave para que éste logre ser o no aprobado, es decir, cada proyecto es asociado a un grado de riesgo, y depende de este rango el que el proyecto sea aceptado o no.

El riesgo es definido como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados; mientras más grande sea esta variabilidad mayor es el riesgo del proyecto, (Sapag & Sapag, 2008)

En un proyecto, se utilizaran tres escenarios para evaluar el riesgo del mismo, estos son:

El normal: condiciones normales del mercado, en cuanto a la tasa de interés, plazos, costos, precios de venta y otros.

Escenario optimista: condiciones favorables, de tal forma que el castigo del proyecto es mínimo, con el cual se determina la viabilidad del proyecto.

Escenario pesimista: se establecen condiciones negativas, de tal manera que los diferentes factores que interviene en el proyecto son más perjudiciales, bajo estas condiciones se determina la viabilidad del proyecto.

### **2.2.7.8. Variables económicas**

#### **2.2.7.8.1. Inflación**

Es un desequilibrio económico caracterizado por la subida general de los precios y provocado por la excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario o por falta de adecuación entre la oferta y la demanda. (López, 2008)

#### **2.2.7.8.2. Tipo de cambio**

El tipo de cambio entre dos monedas especifica el precio de una en términos de la otra (Zona económica, 2011)

Es la relación cambiaria que existe entre dos monedas de distintos países. (Definición.de, 2011)

### **2.2.8. Estudio legal**

El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución política, leyes, reglamentos, decretos y costumbres, determinan diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja que se elabora para el proyecto que se evalúa.

Es necesario realizar este estudio legal para cumplir con los reglamentos establecidos por la ley al establecer una actividad comercial.

Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuentra en el marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente esta aceptado por la sociedad; es decir, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto.

### **Principales consideraciones del ESTUDIO LEGAL**

Se toma en cuenta los aspectos relacionados con el código de comercio, con la Caja Costarricense de Seguro Social, aspectos de seguridad laboral, reglamentos y pólizas del INS, tributación, entre otros.

La normativa legal de los actos de comercio se regula por códigos de comercio que incorporan toda la experiencia legal mercantil, y aun la costumbre mercantil.

La forma legal de constitución de la empresa que se crearía si se aprueba el proyecto tiene directa relación con el marco específico que lo norma tanto en lo legal, tributario y administrativo, como en las formas de fiscalización; esto se hace con el objetivo de definir la estructura jurídica más conveniente para el tipo de empresa que se crearía con la implementación del proyecto. (Sapag & Sapag, 2008)

### **2.2.9. Comercio electrónico/ e-commerce**

En la actualidad nos encontramos en una economía impulsada por un gran crecimiento de internet, lo que implica que el acceso a internet sigue transformando la forma en la que se vive y en la que se realizan negocios, es por ello que se debe de estudiar al ciberespacio y aprovechar las oportunidades que hay en línea. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Comercio electrónico significa el intercambio sin documentación de información por medio de internet, es un medio alternativo para realizar transacciones de negocios. Un sitio web rediseña la forma en que las pequeñas empresas realizan sus negocios. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

El comercio electrónico ofrece a una nueva y pequeña empresa la oportunidad de competir con las empresas más grandes en un campo de juego más parejo. Los recursos limitados con frecuencia impiden que las pequeñas empresas logren expandir sus actividades de negocios, impidiendo que se vaya más allá de los mercados locales, sin embargo internet elimina los límites geográficos, el comercio electrónico permite a cualquier empresa tener acceso a clientes casi en cualquier lugar. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Las operaciones de comercio electrónico pueden ayudar al nuevo negocio a resolver los primeros problemas de flujos de efectivo, debido a que se puede efectuar una venta y tener un agente de envíos instantáneos a un bajo costo, reduciendo los costos fijos por un establecimiento físico y la necesidad de ayuda humana, lo que se traduce en mejores flujos de efectivo para el negocio. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Dentro de la plataforma de internet se tiene un sistema de marketing de relaciones electrónicas con el cliente, donde se le permite a la empresa tener centros como call centers, informes de vendedores, contactos directos con el cliente, sitios para chats, lo que lleva como objetivo construir lealtad por parte de los clientes. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)



Es importante estudiar las circunstancias que rodean al comercio electrónico con el fin de descubrir el potencial de internet como ubicación de un nuevo negocio y para ello es necesario tener en cuenta algunos modelos de negocios existentes de comercio electrónico. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Un modelo de comercio electrónico consiste en un conjunto de características, conductas, y metas compartidas que sigue una empresa en una situación de negocio particular. El mundo del comercio electrónico contiene innumerables combinaciones de modelos de negocios, sin embargo un modelo mal diseñado puede ser un factor importante para el fracaso del nuevo negocio. Los modelos de comercio electrónico se suelen distinguir de acuerdo con el tipo de clientes al que se enfocan. Existen tres categorías principales de modelos de negocios de comercio electrónico: negocio a negocio (B2B), de negocio a consumidores (B2C) y sitios de subasta. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Modelos de negocio a negocio. Las cantidades de dinero generadas por las empresas que usan modelo de negocio a negocio son significativamente mayores que las generadas por las empresas con un modelo de negocio a consumidor. Un modelo B2B está basado en la venta electrónica al cliente empresarial o industrial. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Por otro lado se encuentran los Modelos de negocio a consumidor, que en contraste con el modelo B2B, este tiene al consumidor final como su cliente, en la forma tradicional los clientes generalmente se acercan al establecimiento físico para hacer sus compras, o las hacen mediante catálogos, pedidos por teléfono o correo, sin embargo en modelo B2C presenta una nueva alternativa para el consumidor, la de comprar en línea. Éste tipo de comercio también es llamado minorista electrónico 24/7, y ofrece ventajas como: velocidad de acceso, velocidad para realizar la transacción, y acceso en todo momento a productos y servicios, en contraste con un establecimiento físico. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Lo difícil de este tipo de comercio es la resistencia de algunas personas a comprar en línea por razones como tener que brindar datos de sus tarjetas por vía electrónica y comprar un producto si haberlo visto bien antes. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Además se da otro modelo que se conoce como, Modelo de sitios de subasta, que es donde algunos empresarios venden sus artículos por internet sin un sitio web o una tienda, por medio de sitios de comercio electrónico basados en modelos de subasta, estos son negocios ubicados en internet que ofrecen a los participantes, principalmente consumidores finales, pero también empresas, la capacidad de listar productos para que sean rematados ante compradores potenciales. Los ingresos para el sitio de subasta se obtienen de los honorarios cobrados por incluir los productos en los remates y de las comisiones sobre las ventas. Un ejemplo de este tipo de modelo es E-bay. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Una segunda forma amplia de clasificar los modelos de comercio electrónico se relacionan con el nivel de presencia en línea que la empresa quiera tener. El papel que desempeña un sitio web puede ser desde solo ofrecer acceso a información sobre productos o servicios, hasta permitir realizar complejas transacciones comerciales. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

De el nivel de presencia en línea se desglosa el modelo basado en contenido-información, que es un sitio web que ofrece información sobre productos o servicios cobrando una tarifa por el servicio, pero no la posibilidad de venderlos o comprarlos, una ligera variación del modelo es cuando se ofrece información acerca del negocio pero no se cobra por ello, por lo general es un buen complemento para una tienda ya existente. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

Además está el modelo basado en transacciones, que es cuando el sitio web ofrece un mecanismo para comprar o vender productos o servicios, este modelo se encuentra en el corazón mismo del comercio electrónico, exige que los sitios web sean tiendas en línea donde los visitantes llegan a apreciar la mercadería, hacen clic y compran. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2006)

## 2.3. Conociendo al Emprendedor

La idea del proyecto nació de una estudiante del Tecnológico de Costa Rica, quien optó por la realización del mismo como requisito para optar por el grado de Bachiller En Administración de Empresas, su nombre es Shirley López Mora, cédula 2 0676 0141. Soltera, Costarricense, mayor con 21 años. Teléfono Celular 83 34 4982, Perteneciente a la localidad de Lomas de San Ramón, Alajuela.

Tabla 2. 1 Plan de Estudios TEC aprobados.

Plan de estudios aprobados:	
Inglés I para administración Teoría Administrativa I Contabilidad I Matemática para Administración I Derecho Comercial y Tributario Comunicación escrita	Inglés II para administración Teoría Administrativa II Contabilidad II Cálculo para administración Matemática Financiera Comunicación Oral
Inglés III para administración Comportamiento Organizacional Contabilidad III Estadística I Computación para Administración Microeconomía	Inglés IV para administración Contabilidad de Costos Estadística II Sistemas de Información Macroeconomía Derecho Administrativo y Laboral
Inglés V para administración Auditoría Análisis Administrativo Metodología de la Investigación Administración Financiera I Mercadotecnia I Negocios Internacionales	Inglés VI para administración Administración de recursos humanos I Productividad empresarial Administración Financiera II Mercadotecnia II Estrategia Empresarial Seminario de Estudios filosóficos
Inglés VII para administración Administración de Recursos Humanos II Formulación y evaluación de proyectos Seminario de Estudios Costarricenses. Tres centros de Formación Humanística	Práctica de Especialidad (Actualmente en curso)

## » 3. CAPÍTULO MARCO REFERENCIAL

En este apartado se retoma información obtenida mediante un estudio de mercado anteriormente realizado en la Ciudad de San Ramón con el objetivo de determinar la pre factibilidad del establecimiento de una zapatería en la zona, este estudio concluyó en Junio del 2011

### 3.1. Estudio de Mercado

Herramienta que permite identificar el comportamiento pasado, presente y futuro del mercado de zapatos, en este capítulo se abarcarán aspectos como la demanda, la oferta, el producto, la competencia, los precios, los proveedores y la plaza, puntos claves que determinan en gran medida el éxito o fracaso del proyecto.

### 3.2. Problema

¿Están dispuestas las mujeres de clase media alta y mayores de 13 años de San Ramón, a adquirir un calzado con estética y calidad superior?

### 3.3. Justificación del Problema

Se plantea el problema con el fin de conocer si están o no dispuestas las mujeres de clase media alta a adquirir calzado con estética y calidad, y de acuerdo a los resultados obtenidos con la investigación de mercado se tomara la decisión de continuar con el proyecto o no, ya que este estudio es la base para determinar la viabilidad del proyecto.

### 3.4. Objetivos

#### 3.4.1. Objetivo General

- a. Conocer si las mujeres de clase media alta y mayores de 13 años de San Ramón, están dispuestas a adquirir un calzado con estética y calidad superior, en San Ramón a Mayo del 2011.

### **3.4.2 Objetivos Específicos**

- a. Determinar si los posibles clientes ven la necesidad de la apertura de una zapatería que ofrezca un producto de calidad.
- b. Determinar por cual medio informativo esperan conocer los clientes el producto.
- c. Determinar qué productos adicionales esperan encontrar en la zapatería.
- d. Determinar el rango de precios que están dispuestos a pagar nuestros posibles clientes.
- e. Conocer si los consumidores desean recibir un servicio posventa.
- f. Identificar cuáles son las características que los clientes desean encontrar en el personal que trabajara en la zapatería.
- g. Conocer cuál es la participación en el mercado de las distintas zapaterías en la zona.

## **3.5. Marco Metodológico**

En este apartado se procedió a redactar la metodología con la que se realizó la investigación de mercado.

### **3.5.1. Población**

La población para nuestro estudio tiende a infinito, ya que tiene un número ilimitado de elementos. Por consiguiente el tipo de muestreo es no probabilístico. Para realizar el estudio se escogió a cada elemento mediante el método de juicio de expertos.

### **3.5.2. Tipo de investigación**

Existen cuatro tipos de investigación de mercado los cuales son: descriptivo, exploratorio, causal y explicativo. En este caso el tipo de investigación realizada para la zapatería es exploratoria- descriptiva.

El estudio exploratorio se hace con el objetivo de conocer acerca del tema que se desea investigar y de esta forma adquirir un conocimiento más amplio sobre los gustos y preferencias que tienen las personas, en cuanto a la elección del calzado que utilizan.

Por otro lado el estudio descriptivo permite recolectar la información por medio de una serie de cuestionarios, estos aplicados a personas que cumplan con ciertas características que según el criterio de expertos son las que nos pueden brindar la información que requerimos.

Esto permite describir el producto y el servicio que se pretende ofrecer, con ello se identifican cuáles son los productos que los clientes prefieren y que tienen una mayor demanda, para con ello satisfacer las necesidades del consumidor y poder brindar lo que el cliente desea.

### **3.5.3. Sujetos de Información**

Los sujetos de información son las personas que brindan algún tipo de información para llevar a cabo la investigación de mercados. En el caso de esta investigación, nuestros sujetos de información serán todas aquellas mujeres a las cuales se les aplicará el cuestionario, así como los dueños de las zapaterías de competencia directa, a estos acudimos para obtener información acerca de diversos aspectos requeridos en el estudio financiero, entre ellos; la proyección de aumento de ventas, porcentaje de zapatos que quedan en inventario, porcentaje de descuentos aplicados entre otros.

### **3.5.4. Fuentes de Información**

**Fuentes Primarias:** Nuestra fuente de información primaria son todas aquellas mujeres a las cuales se les aplicara el cuestionario y los dueños de las zapaterías de competencia directa.

### **3.5.5. Técnicas de Investigación**

Se diseñó un cuestionario dirigido a las mujeres que compren en zapaterías, con el fin de recabar información acerca de los gustos y preferencias de los consumidores, y con ello determinar si la implementación de la zapatería es viable o no.

### **3.5.6. Definición del Producto**

El producto que se ofrecerá en el negocio son zapatos para dama, de estilo colombiano y brasileño. Este producto está dirigido a damas mayores de 13 años de edad con un estatus social medio alto.

Además, se pretende ofrecer productos complementarios como bolsos y bisutería, no obstante, estos serán ofrecidos al público meses después de la apertura de la zapatería, con el fin de dirigir la inversión inicial a la adquisición de calzado, ya que la actividad de nuestra empresa es prioritariamente venta de zapatos.

Con respecto a los productos sustitutos en nuestro caso, son todas las demás marcas o calzados que cumplan con funciones similares.

### **3.5.7. Fuentes de Abastecimiento**

El negocio cuenta con cuatro fuentes de abastecimiento, las cuales son:

- a. Modinter Mi SA, ubicada en Santo Domingo de Heredia
- b. Representaciones Ebsa SA ubicada en Goicochea San José
- c. Sole Technology Inc. Con sede en Lake Forest California
- d. Deluxe ubicada en San Francisco California

### **3.5.8. Método de recolección de información.**

Se utilizó un cuestionario dirigido que consta de 15 preguntas cerradas, esto para facilitar el análisis de los resultados así como la recolección de información debido a que las encuestas fueron aplicadas en la calle. El mismo fue aplicado a 50 mujeres que transitaban San Ramón un día sábado entre la 1:00 y las 5:00 de la tarde.

Se definió un día sábado debido a que es un día usual para que las mujeres salgan a realizar sus compras, y en el horario de la tarde que es el de mayor participación por las personas según criterio de un comerciante de la zona.

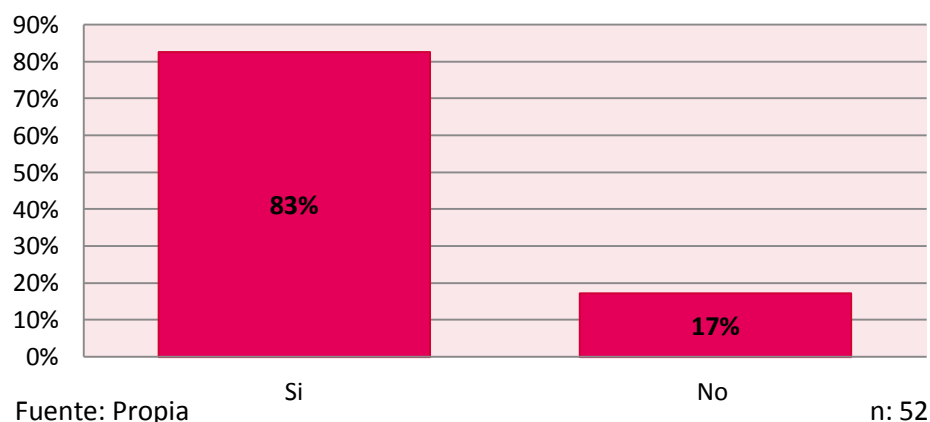
El cuestionario se puede observar dentro del apartado Apéndice, haciendo referencia al apéndice #1

Por otro lado al procesar los resultados de la investigación de mercados se proyectaron los siguientes resultados:

### 3.6. Análisis de Resultados

A continuación se presentan los gráficos que representan las distribuciones de los resultados en forma descriptiva para una mejor apreciación, seguida por el análisis correspondiente de los resultados.

#### » 3. 1. Considera necesaria la apertura de una Zapatería.



n: 52

Excel 2007

**Figura 3. 1 Es necesaria la apertura de la Zapatería**

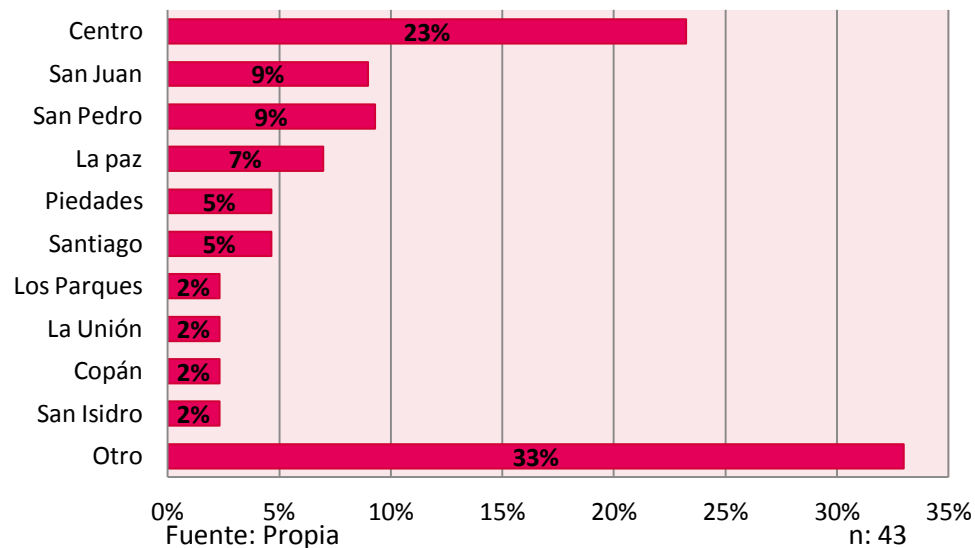
El 83% de las personas encuestadas coincidieron que sí es necesaria la implementación de una zapatería en San Ramón, y que ésta ofrezca calzado con estilos brasileños y colombianos de gran calidad. Dando al público un producto diferenciado.

Cabe mencionar que el porcentaje de personas que no veían la necesidad de la apertura de una nueva zapatería, considerando que en el lugar ya existen muchas, pero si comentaron que si la zapatería traía un concepto distinto al de todas, realmente haría sería necesaria.





### 3.2. Lugar de Residencia actual



Excel 2007

**Figura 3. 2 Lugar de Residencia**

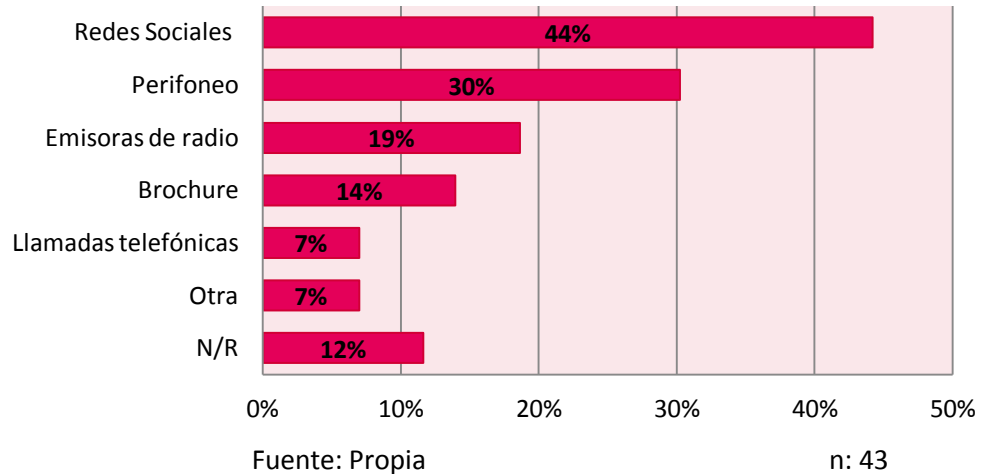
Se logra ver que un gran porcentaje de los encuestados no son residentes en San Ramón, otros de los lugares mencionados son Naranjo, Zarcero, y Palmares en donde las personas se desplazan desde estos lugares hasta San Ramón para comprar los zapatos que desean, entre otros artículos.

Seguido de este están los residentes del Centro de San Ramón, también San Juan y San Pedro de la misma localidad.

Según los comerciantes dueños de otros negocios de zapatos, existe una gran participación en el mercado de San Ramón de lugares como Grecia o San Carlos.



### 3.3 Medio de Información para conocer la llegada de una nueva colección



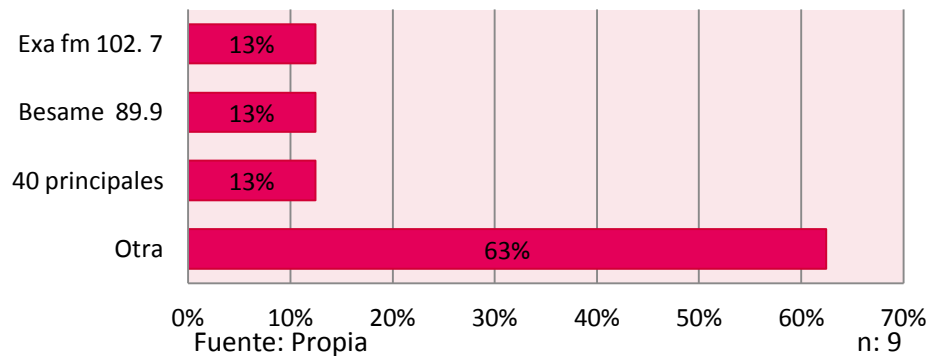
Excel 2007

Figura 3.3 Medios de Información

La opinión de los encuestados en cuanto al medio de información que consideran más apropiado para la difusión de la llegada de nuevas colecciones a la zapatería son las redes sociales, y como red social más destacada esta la herramienta Facebook, además el 30% de las personas consideran un método efectivo al perifoneo.



### 3.4. Emisoras de radio que escucha con frecuencia.

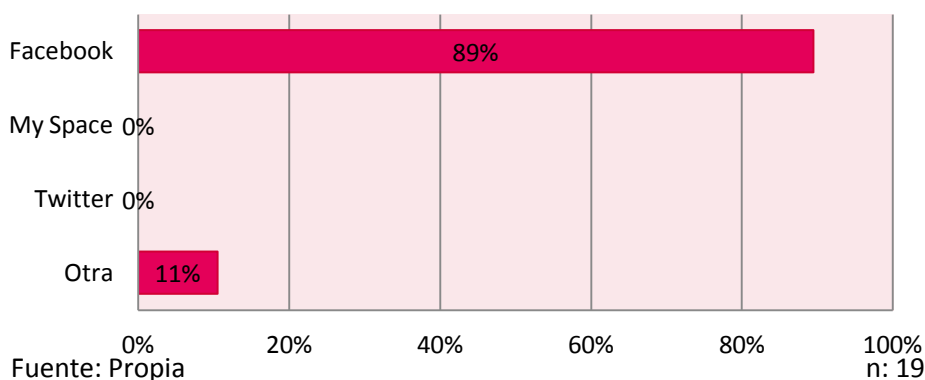


Excel 2007

Figura 3.4 Emisoras de radio

Entre las emisoras que son más escuchadas por las personas encuestadas están Exa fm, Bésame y los 40 principales, pero con un mayor porcentaje está la opción Otra, en donde una de las más mencionadas fue la emisora local de San Ramón (Radio Sideral) y Columbia, entre otras.

### »» 3. 5. Redes Sociales en las que poseen cuenta.



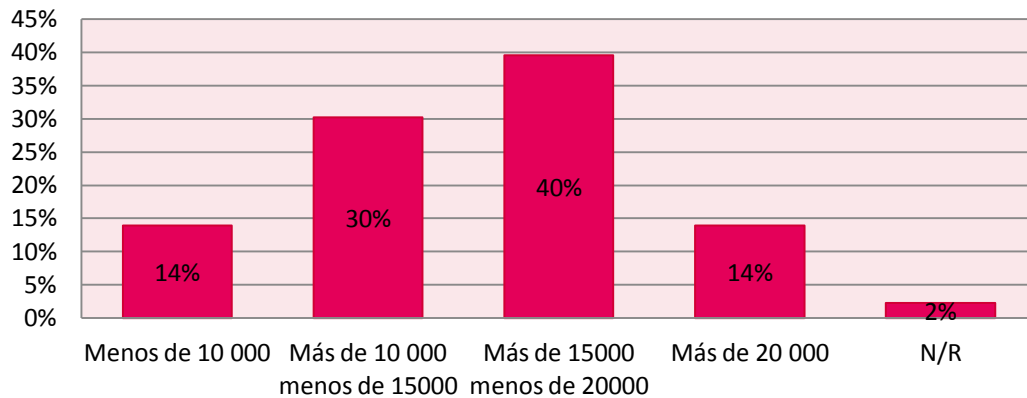
Excel 2007

Figura 3. 5 Redes Sociales

La red social en la que la mayor parte de los encuestados poseen cuenta y que es más utilizada en la actualidad por la población de Costa Rica, es Facebook.



### 3.6. Rango de precio que pagaría por un Zapato casual.



Fuente: Propia

n: 43

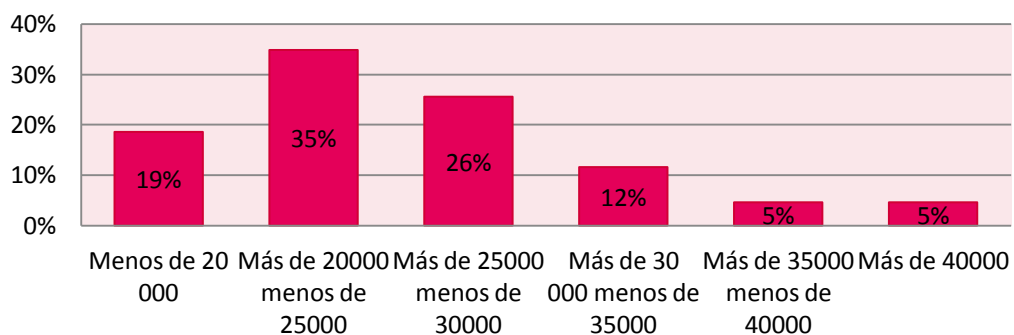
Excel 2007

Figura 3. 6 Rango de Precio. Zapato Casual

Tomando en cuenta que la línea de zapatos casual, es un calzado más confortable, y con mayor sencillez, se puede notar que el 70% de la población encuestada está dispuesta a pagar entre 10 000 y 20 000 colones por la compra de un zapato de este estilo, por otro lado un 30% estaría dispuesta a pagar entre 10 000 y 15 000 colones, y finalmente un 40% pagaría entre 15 000 y 20 000 colones.



### 3.7. Rango de Precio que pagaría por zapato elegante.



Fuente: Propia

n: 43

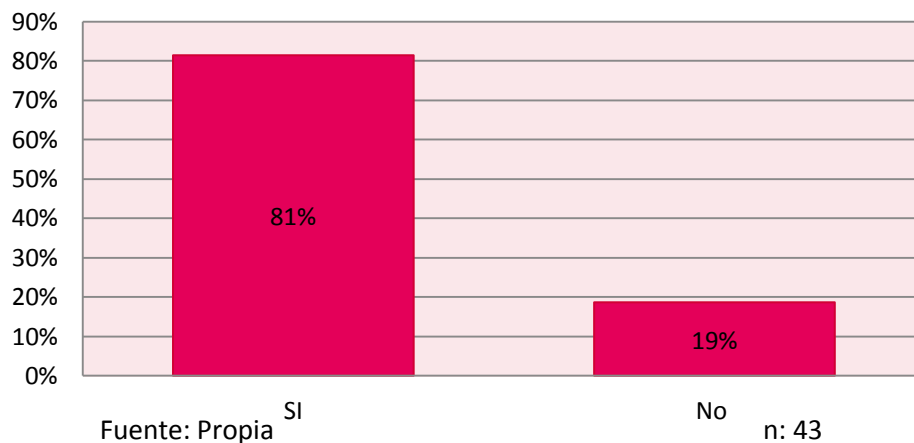
Excel 2007

Figura 3. 7 Rango de precio Zapato Elegante

La disponibilidad de pago para el zapato de línea elegante varía más que para el calzado con estilo casual, ya que como se observa en el gráfico los porcentajes de precios que las personas están dispuestas a pagar son más diversos de un rango a otro. Esto debido a que un calzado elegante está más sujeto no solo a la comodidad sino también a la buena apariencia, por lo que las personas encuestadas tienen diferentes perspectivas de los precios del calzado que se podría adquirir. En este gráfico cabe destacar que el mayor porcentaje está aglomerado en los rangos de precios que van desde 20 000 hasta 35 000.



### 3.8. Le gustaría encontrar otros artículos adicionales.



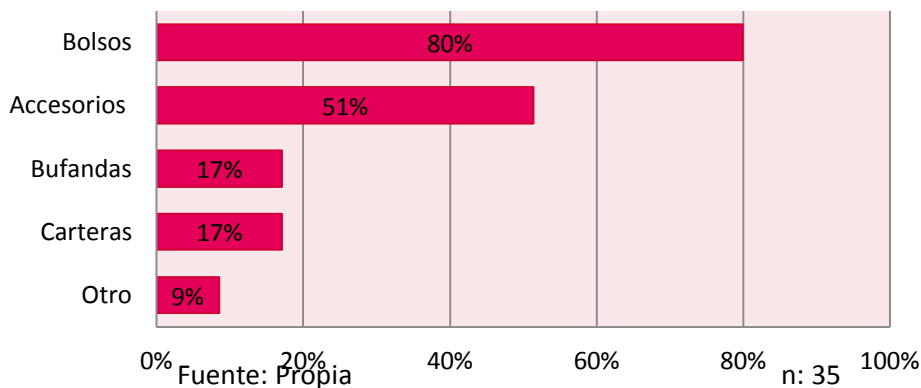
Excel 2007

Figura 3. 8 Artículos Adicionales

Los zapatos son productos que poseen varios productos complemento, donde las personas prefieren adquirirlos en el mismo lugar; es por ello que las personas encuestadas desearían encontrar otros artículos en la zapatería, como por ejemplo bolsos y accesorios que son los artículos de mayor incidencia. (Ver gráfico 9), en donde estarían dispuestos a pagar por un bolso entre 15 000 y 30 000 colones y por accesorios de 1 000 a 5 000 colones (ver gráfico 10.1 y 10.2).

Es a partir de esta información que se decide incluir bolsos y accesorios, considerando que estos no serán productos de los que dependa la actividad comercial, pero son productos que los clientes desean.

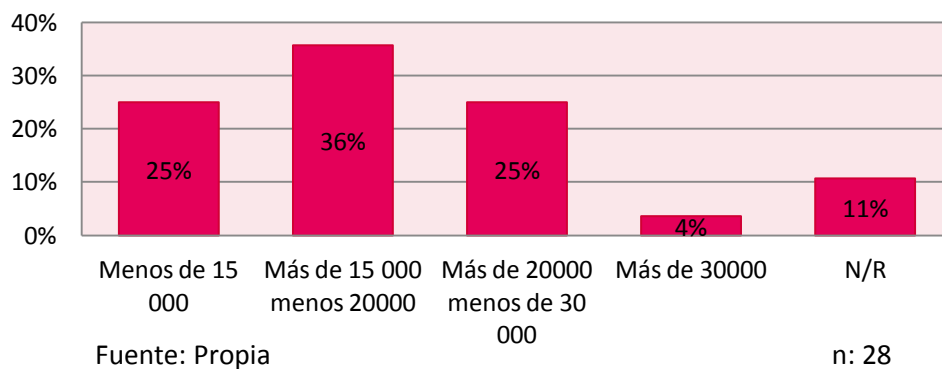
### »» 3.9. Que productos adicionales espera encontrar como complementos en la Zapatería.



Excel 2007

Figura 3.9 Productos adicionales que desea

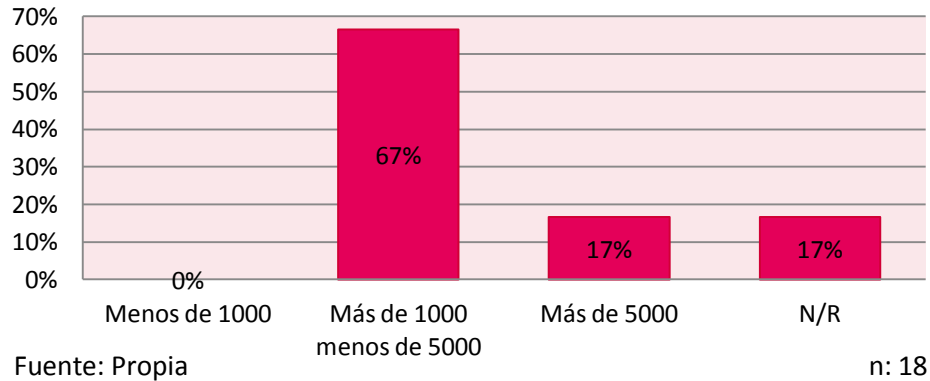
### »» 3.10. 1Rango de precios que pagaría por un bolso



Excel 2007

Figura 3.10 Rango de precios de Bolsos

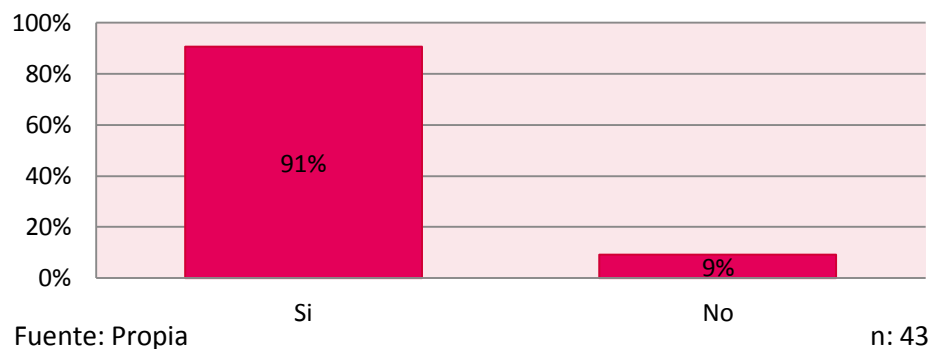
### 3. 11. Rango de precios que pagaría por los Accesorios.



Excel 2007

Figura 3. 11 Rango de precios Accesorios

### 3. 12. Haría usted uso del servicio de mantenimiento y arreglo de Zapatos brindado por la Zapatería.



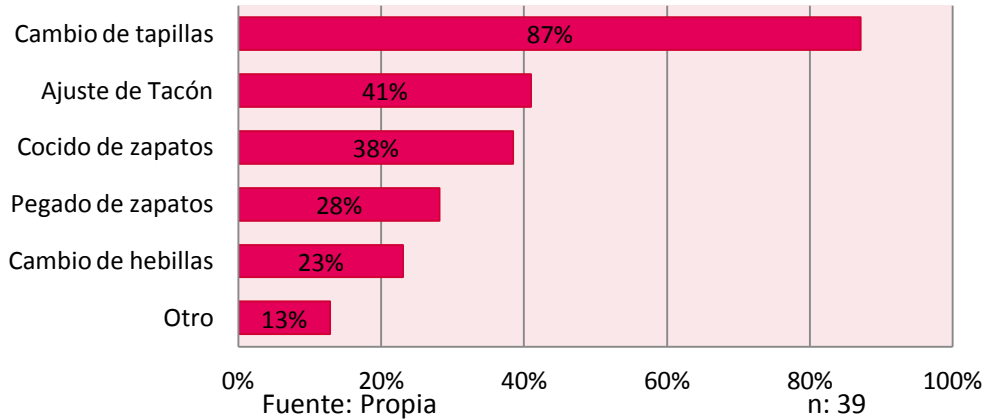
Excel 2007

Figura 3. 12 Servicio Mantenimiento y arreglo de zapatos

Pensando en un servicio post-venta que facilite la creación de fidelidad con los clientes, se logró determinar con el estudio de mercado que los posibles clientes harían uso del servicio de mantenimiento y arreglo de zapatos. En cuanto a esto los servicios que más se demandarían son cambio de tapilla y ajuste de tacón (ver

grafico 13). Como es trascendental, los arreglos serían por daños mínimos al calzado.

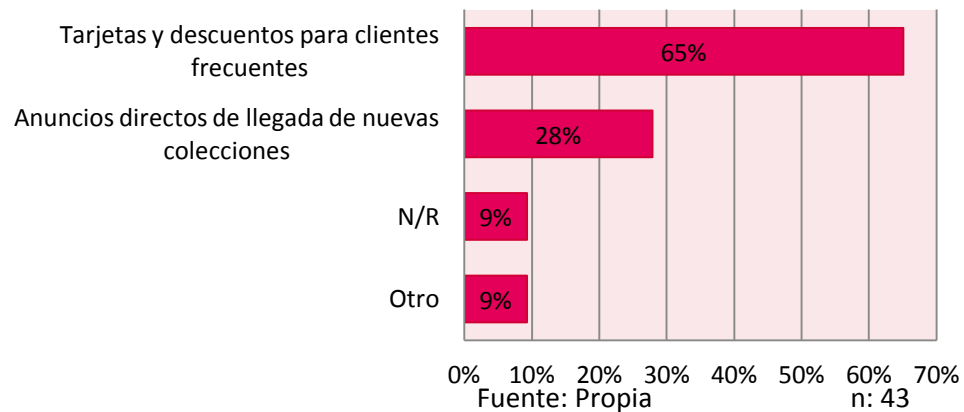
### » 3. 13. Del siguiente paquete de servicios cuales le gustaría recibir.



Excel 2007

Figura 3. 13 Paquete de Servicios

### » 3. 14. Qué servicio adicional le gustaría recibir.



Excel 2007

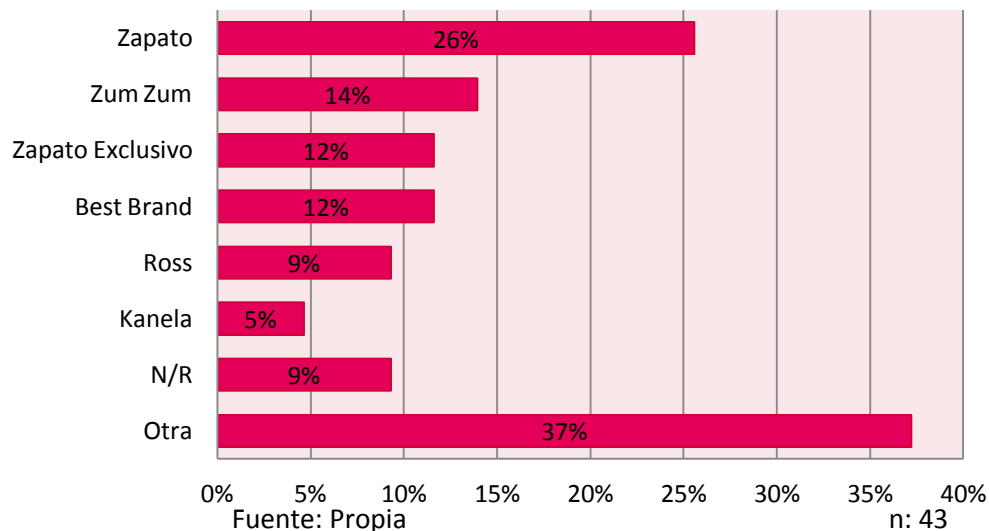
Figura 3. 14 Servicio Adicional



Durante la investigación de mercado, para lograr identificar el servicio post-venta las personas desearían recibir como privilegio de ser clientes de la zapatería, una tarjeta de descuento y con menor relevancia anuncios directos de llegada de nuevas colecciones.



### 3. 15. Cuales Zapaterías frecuenta usted en San Ramón cuando decide realizar una compra.



Excel 2007

Figura 3. 15 Zapaterías Frecuentadas

Uno de los objetivos de la investigación era identificar la competencia a la cual se va a enfrentar el negocio, y con base en el estudio realizado se logro determinar cuáles son las zapaterías más frecuentadas, en este caso es Zapato, además cabe mencionar que el mayor porcentaje de la opción otra es debido al desconocimiento del nombre de la zapatería en la cual realizan sus compras.

### 3.7. Conclusiones de la investigación de mercado

- a. Las personas entrevistadas de San Ramón y alrededores consideran que si es necesario la apertura de una zapatería que ofrezca un producto de calidad en la zona.
- b. Los clientes coincidieron en que el mejor medio para informarse acerca del producto y de colecciones nuevas es mediante las redes sociales y como preferencial está Facebook.
- c. Entre los productos adicionales que los clientes esperan encontrar en la zapatería están los bolsos y accesorios, ya que estos son complementos del calzado.
- d. El rango de precios para zapatos casuales está generalmente entre 15000 – 20000 colones, y para zapatos elegantes entre 20000 – 35000 colones. Por otro lado el rango de precios para bolsos oscila entre los 15000 y los 20000 colones. Y considerando el rango de precios para los accesorios, las personas entrevistadas están dispuestas a pagar entre 1000 y 5000 colones.
- e. Con respecto al servicio postventa se llegó a la conclusión de que a las personas les gustaría recibir el producto ampliado de mantenimiento y arreglo de zapatos, pero solo en casos de daños mínimos, en especial pedían el servicio del cambio de tapillas y del ajuste de tacón, que son los daños comunes en el calzado para dama.
- f. Los clientes no identifican ningún tipo de característica que deba poseer la persona que los atienda, sin embargo algunos coincidieron en que esperan recibir buena atención al realizar sus compras.
- g. Con respecto a la participación en el mercado, las zapaterías más visitadas son Zapatto y Zum Zum, sin embargo mediante el estudio que permitió evaluar a las zapaterías por medio de charlas con los dueños de las mismas, se detectó que son Calzado Exclusivo y Fusion los establecimientos que se parecen más, con respecto a la calidad y estilos de productos que se piensa traer con la nueva zapatería.

### 3.8. Análisis de las 8 p

El análisis de la mezcla de mercadeo se basa en los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado al mercado meta.

#### 3.8.1. Producto

Con base en el estudio de mercado realizado se obtuvo como resultado que un 83% de la población está dispuesta a adquirir un producto de calidad y gran estética. Además cabe mencionar que a un 81% de las personas les gustaría encontrar otros productos adicionales entre los cuales destacan los bolsos con un 80%, seguido por bisutería con un 51%.

Los productos que se pondrán a disposición al consumidor son zapatos de estilo colombiano, brasileño y USA, además se mostrarán al cliente en dos presentaciones que serán la de tipo casual y la de tipo elegante. Así como también se pretende ofrecer a partir del segundo año de funcionamiento accesorios y bolsos.

Dentro del tipo casual se ofrecerán modelos con estilos como: sandalias, zapatos abiertos, cerrados, con cordones, lazos o hebillas, sin tacón o un tacón de altura moderada. Por otro lado para el tipo elegante serán de plataforma, zapatos de cuero, con bordados en hilo, con tacón aguja, abiertos o cerrados, entre otros.

Los bolsos serán de diversos colores y tamaños para todos los gustos, elaborados de materiales como cuero o tela, y los accesorios serán collares, anillos, pulseras y aretes de diversos colores y elaborados con diferentes materiales como abalorios, conchas y plata entre otros.

#### 3.8.2. Promoción

Para llevar a cabo la promoción se logro determinar por medio de la encuesta aplicada que los medios que tienen un mayor peso en el mercado son las redes sociales con un 44%, seguido por el perifoneo con un 30%. Cabe destacar que de las redes sociales la que tiene mayor influencia es Facebook con un 89%; y en cuanto al perifoneo se determinó que los lugares en donde se deberá informar mediante este medio son el Centro, San Juan y San Pedro, ya que fueron estos los

lugares de san ramón donde pertenecían la mayoría de las personas con las características apropiadas para adquirir el producto.

### **3.8.3. Precio**

El precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un zapato casual está entre 15 000 y 20 000 colones (40%), por otro lado un 30% de la población está dispuesta a pagar menos de 15 000 colones.

En cuanto al calzado elegante el 35% de la población está dispuesta a pagar entre 25 y 30 mil colones y un 26% pagaría entre 30 000 a 40 000 colones.

En cuanto a los productos complementarios más deseados están los bolsos y accesorios, los rangos de precios de los bolsos oscilan entre los 15 000 y 20 000 colones representado por un 36% de la población, un 25 % pagaría menos de 15 000 colones y otro 25% pagarían de 20 000 a 30 000 colones.

Con respecto a los accesorios un 67% está dispuesto a pagar de 1000 a 5 000 colones y tan solo un 17% está dispuesto a pagar más de 5 000 colones.

### **3.8.4. Plaza**

Estará ubicada en San Ramón, 200 metros norte y 25 metros este de la Catedral de San Ramón.

### **3.8.5. Post venta**

De la población encuestada un 91% estaría dispuesta a utilizar el servicio post venta que se ofrecerá, el mismo será mantenimiento y arreglo de zapatos. Dentro de ello el servicio más utilizado será cambio de tapilla (87%) y ajuste de tacón (41%).

### **3.8.6. Proveedores**

Los proveedores con los que cuenta el negocio son un total de 4 empresas muy bien consolidadas, de las cuales dos de ellas se encuentran en el país y las restantes dos son empresas extranjeras, con todos los proveedores se manejan los pedidos vía internet. Los proveedores son:

- e. Modinter Mi SA, ubicada en Santo Domingo de Heredia

- f. Representaciones Ebsa SA ubicada en Goicochea San José
- g. Sole Technology Inc. Con sede en Lake Forest California
- h. Deluxe ubicada en San Francisco California

### **3.8.7. Personal**

Se debe contar con personal que brinde una adecuada atención al cliente, que conozca de los productos y pueda recomendar el adecuado según las necesidades de los clientes, y esto sumado a un producto de calidad que permitan generar lealtad por parte de los mismos.

El personal debe tratar de personalizar el servicio conociendo a sus clientes, para poder brindar un mejor servicio que haga de diferencia de la competencia.

Para iniciar las operaciones en la zapatería se requerirá de una persona que esté a cargo de las ventas y de otra encargada de la parte administrativa del negocio.

En cuanto al personal de la zapatería, cabe mencionar que para los clientes no influye el género de la persona que le atiende, sin embargo la presentación personal del mismo deberá ser a la altura

### **3.8.8. Protección**

Se tomara en cuenta todos los reglamentos laborales necesarios para la apertura de la zapatería, con la finalidad de asegurar legalmente al personal y a la empresa.

Entre los aspectos legales que se tomaran en cuenta están: registro del nombre de la empresa, documentación legal para respaldo del personal, aspectos ambientales, entre otros.

## **3.9. Análisis de la competencia**

En San Ramón las zapaterías que representan una mayor competencia son: Zapato con un 26%, Zum Zum con el 14%, además cabe mencionar que entre las zapaterías que también son competencia están Fetiche y Zapato de San Ramón. La zapatería de competencia directa que posee mayor participación en el mercado es Calzado Exclusivo

Dentro de las zapaterías consideradas como competencia directa están fetiche que se encuentra a 100 metros oeste de la Catedral de San Ramón; Zapato Exclusivo que posee dos locales, en donde la primera se encuentra 100 metros oeste y 100 metros norte y la segunda 100 metros norte y 50 este de la Catedral de San Ramón y por ultimo esta la zapatería que se encuentre en Plaza Occidente.

## » 4. CAPÍTULO PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA

En este apartado lo que se pretende es explicar el tipo de empresa que se va a constituir, y proporcionar información acerca de ésta, así mismo la intención en éste capítulo es describir la estrategia y la filosofía de la organización, por medio de la declaración de la misión y la visión corporativa.

### 4.1. Marco Metodológico

En este apartado se proceden a redactar los pasos que se siguieron para preparar el contenido de este capítulo.

#### 4.1.1. Tipo de empresa y Nombre

Se realizara la apertura de una empresa Individual de responsabilidad limitada, para el desarrollo del negocio, el nombre con el que será conocida la zapatería es “Tacones”

#### 4.1.2. Sector

El sector al que pertenece este proyecto, es al sector comercio ya que únicamente se distribuirá el producto al consumidor final, en donde no se tendrá participación en el proceso en la producción de zapatos.

#### 4.1.3. Naturaleza del proyecto

El proyecto consiste en dos ideas de negocios, la primera se desarrollará en un establecimiento físico y la segunda tomará provecho de la herramienta internet para establecer un punto de venta virtual y aplicar para el negocio el sistema de e-commerce.

Con respecto al establecimiento físico se seleccionó como ubicación del negocio la ciudad de San Ramón, en donde se ofrecerán zapatos de gran calidad y estética, con estilos colombianos, brasileños y USA. Los productos serán zapatos únicamente diseñados para damas con edades mayores a los 13 años, que deseen lucir un calzado a la moda.

Para poner en marcha el proyecto con el establecimiento físico se alquilará un local, lo que implica la adquisición del equipo necesario, el mismo será la estantería para la colocación del producto, el mobiliario y el equipo de computo indispensable para el funcionamiento de la misma.

En cuanto a la contratación de personal, será indispensable contar con una persona que esté a cargo de las ventas y servicio al cliente, por otro lado también será inevitable disponer de una persona que se encargue de las labores administrativas del negocio.

Además entre la diferenciación del servicio se ofrecerá café y refrescos para lo que será necesario poseer entre el equipo, mesas y sillas aptas para el caso y el dispensador del café.

Además se utilizará la herramienta internet para establecer un punto de venta virtual, donde se pondrán a la disposición del público online los productos, facilitando el proceso de compra para los posibles clientes, quienes solo tendrán q acceder a la página web, suscribirse, aceptar los términos y condiciones y posteriormente podrán comprar los productos disponibles en la página.

Para complementar el paquete se pone a disposición del cliente el servicio de entrega a domicilio, bajo la responsabilidad tanto del negocio como de Correos de Costa Rica, quienes son los encargados de poner el paquete del pedido en las manos del cliente a más tardar 5 días hábiles después de confirmado el pedido.

Para el método de pago se utiliza como mediador al sistema Pay Pal del Banco Nacional de Costa Rica, quien garantiza la confiabilidad de la página, dando a entender que las transacciones se realizan de manera segura.



#### **4.1.4. Objetivo General**

Proveer a nuestro mercado una buena alternativa de consumo de calzado con un concepto de tienda de productos de alta calidad y confort, con diseños innovadores, precios justos y un servicio de alta competitividad y diferencial en la zona.

#### **4.1.5. Objetivos Específicos**

- a. Adaptarse con nuevas formas, diseños y estilos de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
- b. Mejorar las opciones existentes en el mercado nacional ofreciendo el calzado preciso para cada ocasión.
- c. Brindar a los consumidores un producto de excelente calidad para garantizar el posicionamiento en el mercado.
- d. Lograr que el consumidor conozca que en nuestro punto de venta se ofrece calzado con un excelente precio.
- e. Dar a conocer el sistema de ventas virtuales.
- f. Ofrecer una idea de servicio al cliente diferente para atraer al mercado meta y garantizar su confiabilidad.

#### **4.1.6. Misión**

Ser una empresa que brinde calzado de alta calidad y estética, ofreciéndolo a un buen precio, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, y creando fidelidad a través de un sistema distinto de servicio al cliente.

#### **4.1.7. Visión.**

Poseer una empresa dedicada a satisfacer los gustos de los clientes más exigentes abarcando una gran parte del mercado, y expandiéndose continuamente, brindando siempre los mejores y novedosos estilos.

#### **4.1.8. Eslogan Corporativo**

El eslogan seleccionado para tratar de introducir en las mentes de los posibles consumidores es el siguiente:

***“No somos únicos, pero trabajamos para ser los mejores”***

#### 4.1.9. Logo

La siguiente es la imagen que representará al negocio



Figura 4. 1 Logo

#### 4.1.10. Propietario

El propietario del proyecto la aspirante al grado de Bach. En Administración de Empresas Shirley López Mora, carrera acreditada del Tecnológico de Costa Rica, cédula 2 0676 0141.

#### 4.1.11. Forma legal

La forma legal que se determina para el negocio es de Empresa Individual de Responsabilidad limitada, esto debido a los beneficios que este tipo de forma legal presenta para el propietario de la firma. Los beneficios se pueden observar en la sección de Anexos, refiriéndose al Anexo # 1



## 5. CAPÍTULO PLAN DE PRODUCTOS

El objetivo de este plan es lograr una completa descripción de los productos e identificar características en los mismos, además de establecer la diferenciación en el servicio que de una ventaja competitiva en la zona.

### 5.1.Producto

Se establecieron dos líneas de calzado, para hacer sencillo el proceso de identificación de cualidades y la diferencia en precios, las líneas son, Calzado Elegante y Calzado Casual, con looks tanto para el día como para la noche, en las cuatro tendencias, verano, primavera, otoño e invierno, se seleccionaron grandes variedades de marcas buscando la satisfacción de los distintos clientes, entre las marcas de mayor status y con mejores diseños se encuentran Diego de Lucca, Anjo Mulher, BCBGirls, Bertie, Elle, JB Martin, Jean Paul Gaultier y Bruno Premi.

Por otro lado se ofrecerán marcas con precios más cómodos pero sin dejar de lado la buena apariencia y el confort, entre ellas están: Soda, Classified, Delicious, Paprika, My delicios Shoes, CityClassified, Codify, Delicioso, speed Limit 98, y Not just a pump, cada una de ellas resaltan por la gran variedad de diseños que ofrecen.

En la actualidad la mujer no solo busca un zapato agradable a la vista, sino que está pensando en lucir un calzado a la altura de su status, que le de seguridad y elegancia.

En cuanto a los estilos del calzado, se encuentran, Sandalias, Plataformas, Botas, Zapatos cerrados, boca de pescado, tacón estilo Cuña; con presentaciones desde muy altas, altas, medias hasta bajas; en gran cantidad de colores, estilos con muchos brillo, con detalles en madera, metal, o tela, en materiales como cueros, cueros sintéticos, charol, o meflex (un tipo de plástico flexible, impermeable y resistente 100% hipoalergénico y no dañino para la salud), con suelas de hule y PVC entre otros.

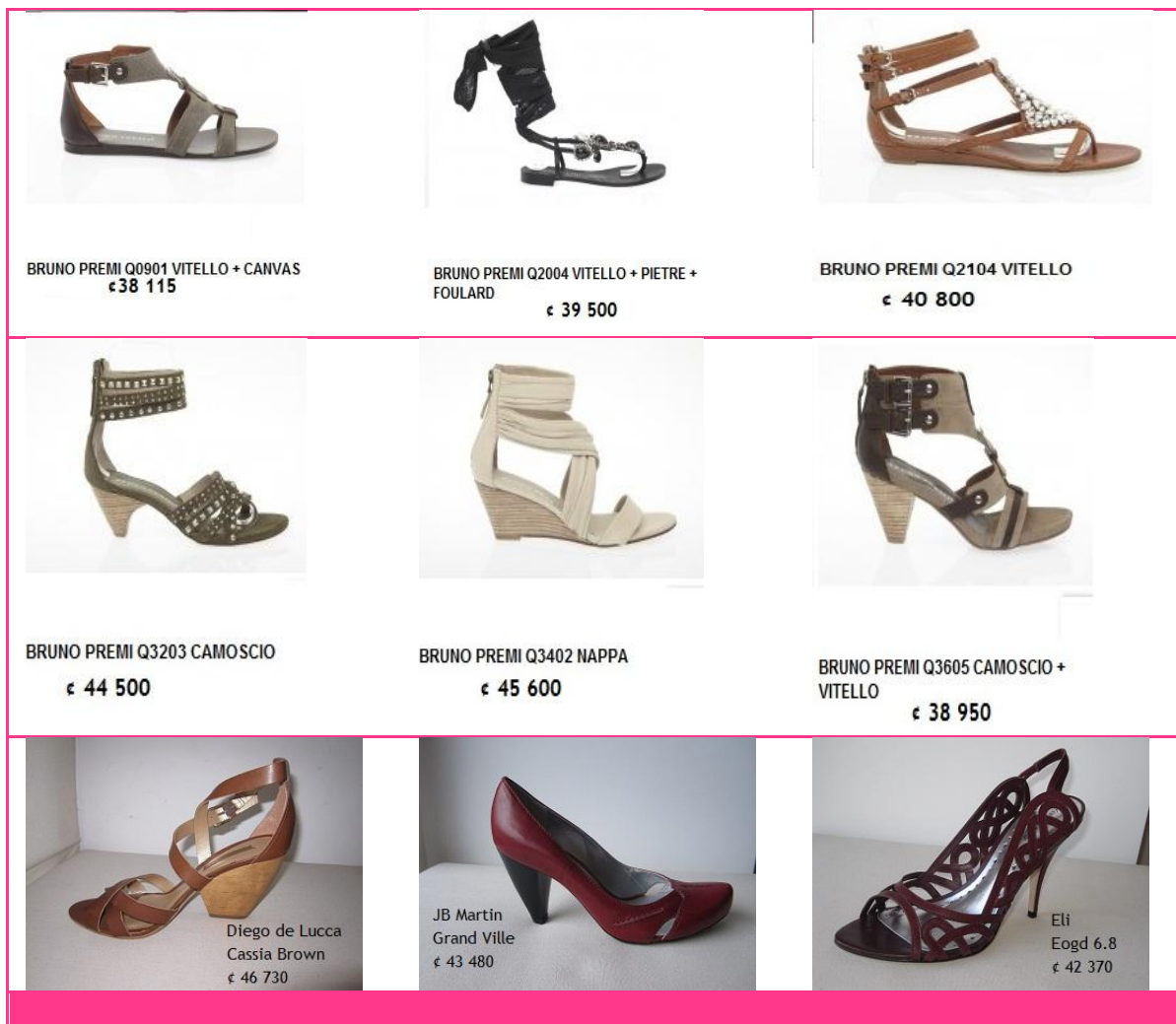
El producto estará muy ligado a los descuentos, los mismos serán aplicados al calzado que ya no está dentro de la temporada del momento, lo que quiere decir que cada vez que ingrese nueva mercadería, se podrán a la disposición del cliente tanto los últimos modelos en el mercado, como también los de temporadas anteriores pero a un precio más bajo, el grado del descuento que se aplique será de acuerdo al tiempo que ha permanecido el producto en el negocio, es decir entre mayor sea el tiempo de estar, mayor será el descuento aplicado.

Además se amplía el negocio con la iniciativa de poseer un punto de venta virtual donde las personas puedan acceder a la plataforma, y conocer aspectos generales de la zapatería, así mismo encontrará los términos y condiciones para lograr registrarse y efectuar las compras, y coordinando la logística con Correos de Costa Rica se le hace llegar hasta la puerta de la casa el o los artículos comprados.

Se presentan a continuación imágenes y precios de venta establecidos para cada estilo ejemplificando la gran gama de modelos que cada marca ofrece.

Dentro de las primeras líneas de calzado se encuentran los estilos casuales para las marcas: Diego de Lucca, Anjo Mulher, BCBGirls, Bertie, Elle, JB Martin, Jean Paul Gaultier y Bruno Premi.



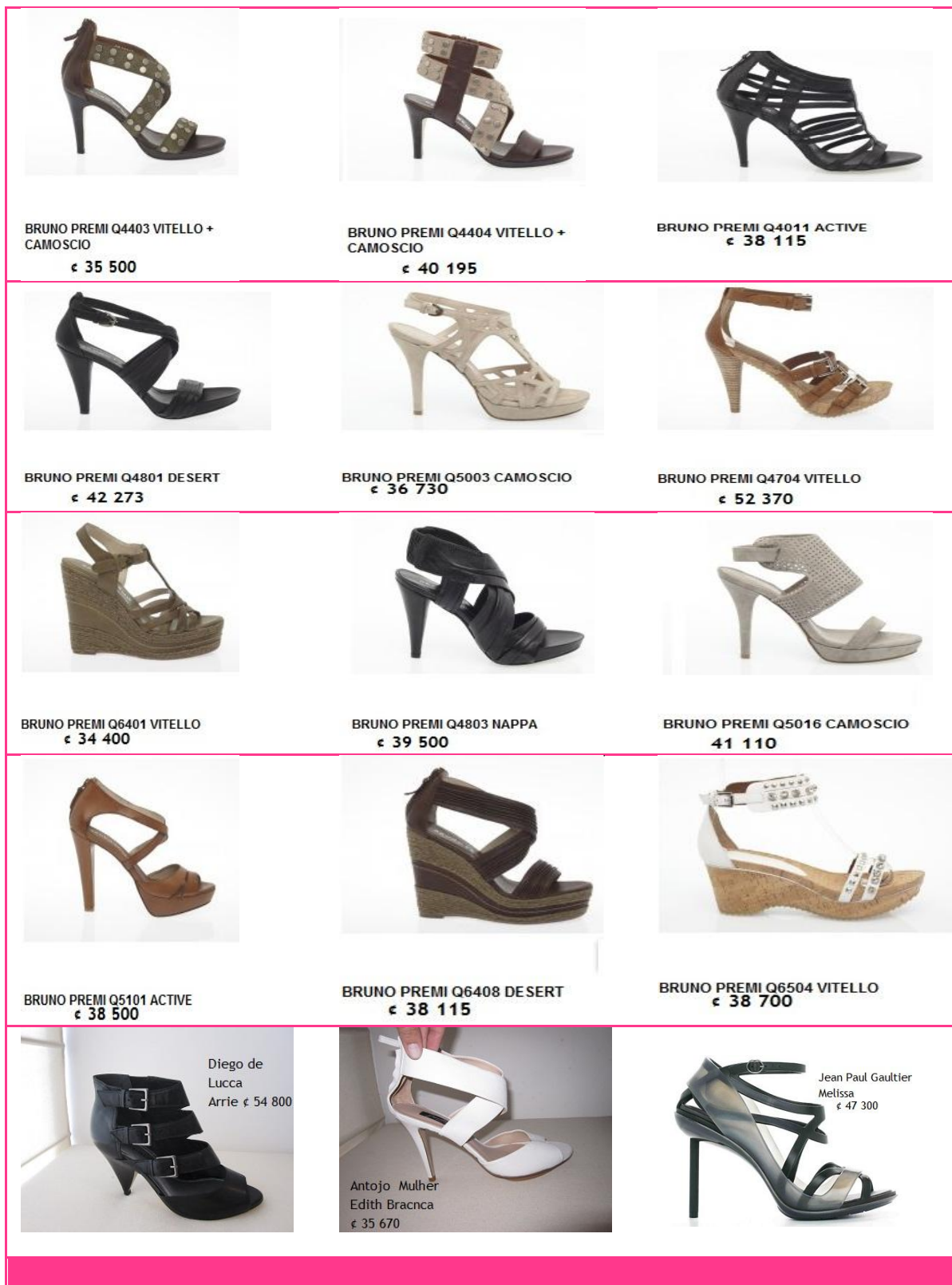


Word 2007

Figura 5. 1 Imágenes Calzado Casual

Para las mismas marcas en estilos elegantes se presentan las siguientes imágenes y precios.





Word 2007

Figura 5. 2 Imágenes Calzado Elegante



A continuación se presentan los siguientes estilos tanto casuales como elegantes respectivamente, para las marcas Soda, Classified, Delicious, Paprika, My delicios Shoes, CityClassified, Codify, Delicioso, speed Limit 98, y Not just a pump, las cuales brindan buena apariencia, calidad y confort a un precio más accesible para el público.

 <p>Womens Booties by Mustang € 25 000</p>	 <p>Aya-01 Womens Casual by Wild Rose € 14 950</p>	 <p>Nadia-06 Womens Sandals by Breckelles € 7 500</p>
 <p>Womens Booties by Mustang € 25 000</p>	 <p>Lucy Girls Boots by Simply Petals € 32 800</p>	 <p>Womens by Mustang € 25 000</p>
 <p>Womens Booties by Mustang € 30 000</p>	 <p>Soda Womens Dome-H € 26 000</p>	 <p>Kiona Womens Booties by Mario Corti € 23 400</p>
 <p>Sway-X Womens Booties by Pazzo € 25 600</p>	 <p>Womens Evening by Qupid € 22 000</p>	 <p>Womens Booties by Maria Mare € 30 200</p>



Word 2007

Figura 5. 3 Imágenes Calzado Elegante y Casual

Se asegura que con un excelente calzado acompañado de un buen servicio y seguimiento al cliente, será posible alcanzar el posicionamiento en la mente del consumidor.

### 5.2.Servicio al Cliente

Por otro lado se ofrecerá un servicio diferenciado al cliente, donde se pondrá a disposición del mismo un sistema de mantenimiento y arreglo de zapatos, con daños mínimos, para esto el administrador se pondrá en contacto con un zapatero de la zona, coordinando un día por semana para llevar el calzado dañado que los clientes presenten en la zapatería y otro día de la misma semana para recoger el calzado.



Se les cobrará a los clientes únicamente la cuota para pagarle al Zapatero y los gastos incurridos en el transporte del calzado, brindándoles un servicio completamente diferenciado en la zona ya que no existe ningún negocio que lo ofrezca, creando así una ventaja competitiva.

Por otro lado se ofrece una pequeña área para que los clientes del negocio puedan disfrutar de un café o refresco mientras permanezcan dentro de las instalaciones, esto con la idea de hacer más ameno el momento de compra.

Así mismo se pondrá a la disposición del cliente personal altamente capacitado, que conozca las diferentes marcas y materiales, para que puedan inducir al cliente en el proceso de compra, y así mismo recomendar el calzado que más se adapte a las necesidades de los consumidores.

Para capturar la atención de los clientes además de los beneficios extras ya mencionados se brinda un espacio amplio y acogedor, con música de fondo que haga que en el momento en el que el cliente ingrese al negocio sea un proceso de compra diferente.

Dentro del paquete de servicios además se le ofrece información de llegada de nuevas colecciones al cliente de una manera muy personal, donde por medio de la página Facebook se harán anuncios que podrán ver todas aquellas personas que hayan dado un clic al botón “me gusta” e inmediatamente, estará recibiendo información que se publique en este sitio acerca del acontecer en el negocio, la información que se encontrará en Facebook hará referencia a aspectos generales de la zapatería, llegadas de nuevas colecciones, descuentos de temporadas, o actividades publicitarias a realizar, con la intención de mantener informados a los posibles clientes de las actividades importantes en el negocio y así llamar su atención.

Además se poseerá un libro de actas, donde el cliente si lo desea puede dejar su número de celular o correo electrónico y en el momento de presentarse alguna promoción o bien la llegada de nueva mercadería se le pondrá un mensaje directo a cada una de las personas que brindaron sus datos.

Por otro lado haciendo referencia al tema de publicidad, se crean afiches con imágenes que capten la atención del cliente, donde en las imágenes se logre captar no solo en buen diseño del calzado, sino la sensación de lucir realmente bellas.

A continuación se presenta el siguiente afiche:



Word 2007

Figura 5. 4 Afiche

Además para ampliar aún más la información que se le hace llegar al cliente, se realiza un convenio con una cafetería de prestigio en la zona, conocida como Aromas, a la cuál acude gran cantidad de gente, y permanece constantemente visitado, el convenio consiste en la impresión de menús para la cafetería, donde cada cliente cada vez que desee ordenar algo y se le entregue la hoja correspondiente al menú, podrá ver en la esquina superior derecha el logo y el eslogan de la zapatería, con información básica como el número de teléfono, dirección y lo que se quiera dar a conocer, bien sean descuentos, llegas de nuevas colecciones o eventos interesantes para el público, con esto se le introduce información a la caja negra de los consumidores mientras ellos disfrutan de un agradable momento en una excelente cafetería

Con el proyecto se garantizó que existe mercado para estos productos debido a que se realizaron dos estudios de mercado correspondientes, uno donde se aplicó un cuestionario a personas cuidadosamente seleccionadas que transitaban por la vía pública, y otro referente a un Focus Grup donde se hicieron pequeños grupos de mujeres y se les aplicaban algunas preguntas, se estudiaban sus reacciones y se tomaron en cuenta sus recomendaciones.

Definitivamente se encontró que las personas si están dispuestas a adquirir los zapatos. Además cuando un artículo viene acompañado de la característica calidad y confort, y del buen nombre de los fabricantes de zapatos con estilos Brasileños, Colombianos y USA los productos se venden prácticamente solos, el único esfuerzo que se debe hacer es contar con una buena estrategia de marketing, la cual se muestra más adelante, donde el cliente conozca los productos que se les ofrece, y brindarles un serbio personalizado y diferenciado, causando una buena imagen del negocio.

### **5.3. Beneficiarios**

Los beneficiarios serán todas aquellas personas que estén dispuestas a adquirir los productos. En este caso específico serán aquellas mujeres residentes de San Ramón, sin embargo nuestro mercado no se limita únicamente a las mujeres que habitan aquí, pues cualquier persona que pase por la zona o bien que acostumbre hacer sus compras en San Ramón serán posibles clientes para nuestro producto. Ésta Zona cuenta con gran participación de clientes aledaños de zonas periféricas como Grecia, Zarcero, Palmares, o Naranjo, entre otras.

Así mismo al implementar como servicio una plataforma de internet el producto podrá ser adquirido por las personas a nivel nacional.

## » 6. CAPÍTULO ESTUDIO DE MERCADO

Herramienta que permite identificar el comportamiento pasado, presente y futuro del mercado de zapatos, en este capítulo se abarcarán aspectos como la demanda, la oferta, el producto, la competencia, los precios, los proveedores y la plaza, los cuales son puntos claves que determinan en gran medida el éxito o fracaso del proyecto.

### 6.1. Definición del Producto

El producto que se ofrecerá, son zapatos para dama, de estilos colombiano, brasileño y USA. Este producto está dirigido a damas mayores de 13 años de edad con un estatus social medio y medio alto.

Además, se pretende ofrecer productos complementarios como bolsos y bisutería, para brindarle al cliente un paquete completo que combine con los zapatos que lleva puestos, sin embargo esta variación en el inventario entra a partir del segundo año de funcionamiento del negocio.

El calzado que vamos a ofrecer al mercado cuenta actualmente con competencia, sin embargo al caracterizarnos nos ofrecer un paquete de servicios diferenciado entramos al mercado con un concepto distinto de vender un producto, y nos da ventaja comparativa, además el mercado de zapatos cuenta con productos sustitutos, que en este caso son todas las demás marcas o calzados que cumplan con funciones similares.

### 6.2. Fuentes de Abastecimiento

Nuestra fuente de abastecimiento será mediante proveedores on-line, los mismos son:

- a. Modinter Mi SA, ubicada en Santo Domingo de Heredia
- b. Representaciones Ebsa SA ubicada en Goicochea San José
- c. Sole Technology Inc. Con sede en Lake Forest California
- d. Deluxe ubicada en San Francisco California

### **6.3. Análisis de la Oferta y la Demanda**

Según la información obtenida mediante la entrevista a expertos (dueños de algunas de las zapaterías que son competencia directa), una investigación de mercado previamente aplicada, que consta de un cuestionario con 15 preguntas y el método de investigación Focus Grup recientemente aplicado, con el cuál fue posible la recolección de información del comportamiento en el mercado de zapatos, se alcanzó la siguiente información acerca de la oferta y la demanda.

#### **6.3.1. Oferta**

Mediante la recolección de información y el análisis de la misma, se logró realizar el estudio del comportamiento histórico, presente y futuro de la oferta de zapatos.

#### **Comportamiento histórico**

Para determinar el comportamiento histórico de la oferta de zapatos, se recurrió a estudios realizados previamente, en donde se observan datos estadísticos de las importaciones de zapatos, y es con base en esta información que se puede afirmar que las importaciones de calzado sufren variaciones a través del tiempo.

Tal y como se puede observar en el siguiente cuadro, el comportamiento de las importaciones, si bien es cierto, en términos generales muestran crecimiento, éste no es sostenido, ya que presenta índices variables, se puede observar que en el período 2000-2001 el sector de calzado presentó un crecimiento en sus importaciones, pero éste crecimiento disminuyó un poco en los años siguientes, hasta tener incluso en el año 2003 un pequeño decrecimiento. Esto se presenta por el gran aumento que se ha dado en las importaciones de calzado sintético, las cuales han estado desplazando el calzado de cuero sobre todo para mercados meta de las clases media y baja. Así mismo, el de bolsos y carteras fue el que presentó la variación más significativa, pasando de un crecimiento en el período 2000-2001, a un decrecimiento significativo en el año siguiente... (Importaciones de Zapatos a Costa Rica)

Tabla 6.1 Importaciones de Zapatos

Descripción	2000	2001	2002	2003
<b>Calzado</b>	12,759,207	14,832,353	15,149,014	15,130,785
<b>Bolsos carteras</b>	1,063,560	2,218,834	1,996,598	2,012,050
<b>Pequeña Marroquinería</b>	604,872	628,546	901,165	1,125,347
<b>Cinturones</b>	253,873	255,358	385,497	296,738
<b>Maletas, maletines</b>	3,243,597	3,501,379	4,591,673	4,691,460
<b>Totales</b>	17,925,109	21,436,470	23,023,947	23,256,380

Fuente: INEC

En términos generales, estas variaciones son causadas principalmente por el estancamiento existente en el país y aunque en mucho de los casos las personas prefieran los artículos de cuero, todos aquellos productos sintéticos importados en especial de oriente, representan una opción de menor precio y con diseños modernos también. Esto los hace preferidos por las clases bajas y medias, sin embargo, las clases altas continúan inclinándose por los artículos de cuero.

En el siguiente grafico se muestra la distribución de las importaciones según el país de origen para el periodo correspondiente 2000-2003

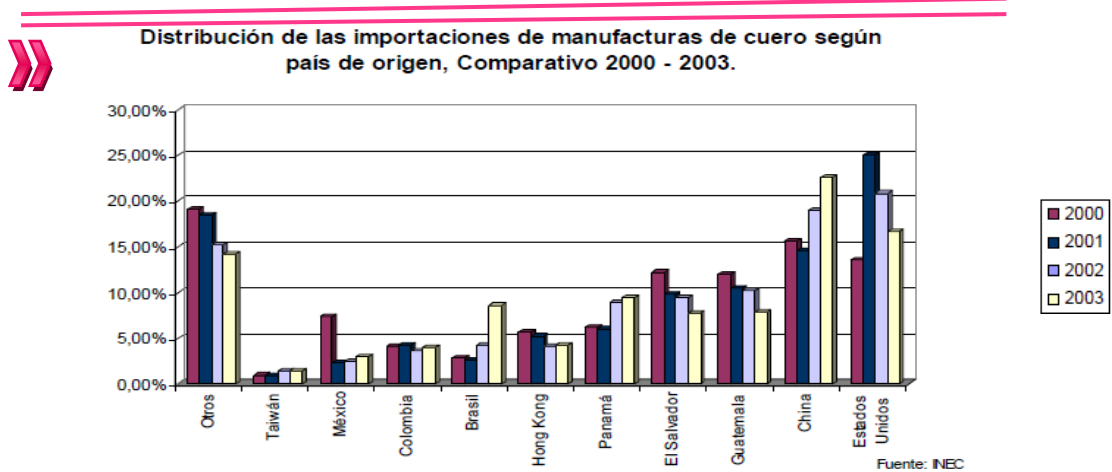


Figura 6. 1 Distribución de Importaciones



En el año 2003, la participación por país que se muestra en el gráfico, donde a pesar de que algunos países tienen una participación mínima en el total, su presencia es importante en algún sector específico. En este año las importaciones totales alcanzaron los US \$23,256,380, de los cuales ya China ocupa el primer lugar (US \$5,268,356.00) desplazando a Estados Unidos (US \$3,883,055.00) como principal proveedor, a estos les sigue Panamá (US \$2,196,152.00) por el libre comercio que se presenta en la Zona Libre Colón, Brasil (US \$2,000,177.00) esto por el gusto que existe en el país hacia el calzado brasileño. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2004)

El sector de calzado de Costa Rica durante los últimos años ha enfrentado un alto grado de competencia de productos importados, lo cual ha afectado negativamente a la industria nacional. Además, el alto costo de producción en el país no les ha permitido a los productores locales ser competitivos, por lo que desde finales de la década de los ochenta, éstos han ido desapareciendo. Es así que actualmente se estima que el mercado costarricense de calzado está compuesto por 5% de producción nacional y 95% de productos importados.

En el siguiente cuadro se muestran las importaciones de Costa Rica según la partida arancelaria:

Tabla 6.2 Situación Arancelaria

### Importaciones de Costa Rica de Calzado según partida arancelaria

Partida arancelaria		US \$					% / total
		2004	2005	2006	2007	2008 (P)	
6401	SA-2007 CALZADO IMPERMEABLE CON SUELA Y PARTE SUPERIOR DE CAUCHO O PLASTICO, CUYA PARTE SUPERIOR NO SE HAYA UNIDO A LA SUELA POR COSTURA O POR MEDIO DE REMACHES, CLAVOS, TORNILLOS, ESPIGAS O DISPOSITIVOS SIMILARES, NI SE HAYA FORMADO CON DIFERENTES PARTES UN	780,365	1,009,346	1,347,864	1,611,506	2,288,317	2%
6402	SA-2007 LOS DEMAS CALZADOS CON SUELA Y PARTE SUPERIOR DE CAUCHO O PLASTICO	21,725,809	25,443,576	30,906,578	35,816,055	41,684,285	41%
6403	SA-2007 CALZADO CON SUELA DE CAUCHO, PLASTICO, CUERO NATURAL O REGENERADO Y PARTE SUPERIOR DE CUERO NATURAL	16,029,105	16,655,626	22,761,524	28,030,134	31,767,738	31%
6404	SA-2007 CALZADO CON SUELA DE CAUCHO, PLASTICO, CUERO NATURAL O REGENERADO Y PARTE SUPERIOR DE MATERIA TEXTIL	7,402,562	9,469,732	13,053,029	16,508,804	17,584,197	17%
6405	SA-2007 LOS DEMAS CALZADOS	6,376,131	6,895,993	8,068,108	9,474,992	7,643,768	7%
6406	SA-2007 PARTES DE CALZADO (INCLUIDAS LAS PARTES SUPERIORES FIJADAS A LAS PALMILLAS DISTINTAS DE LA SUELA); PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULOS SIMILARES, AMOVIBLES; POLAINAS Y ARTICULOS SIMILARES, Y SUS PARTES	1,230,259	1,156,021	1,533,157	1,655,114	1,615,503	2%
<b>Total Selección</b>		<b>53,544,231</b>	<b>60,630,294</b>	<b>77,670,260</b>	<b>93,096,605</b>	<b>102,583,808</b>	<b>100%</b>

Fuente: SIECA. / (P): cifras preliminares.



### **Situación actual de la oferta**

Actualmente en el cantón de San Ramón la oferta de zapatos con características similares al que se pretende ofrecer no es tan amplia, ya que las zapaterías instaladas en el lugar son en total 4 establecimientos, pero 2 negocios diferentes, esto quiere decir que son 2 zapaterías iguales y otras 2 iguales, de las cuales ninguna ofrece una amplia variedad de calzado como pretende ofrecer la nueva Zapatería

Actualmente si existe demanda para este tipo de calzado, y es por ello que mientras la demanda de calzado sea constante en el mercado, representará una oportunidad para los nuevos oferentes de este producto. Es necesario recordar que la oferta de calzado depende de la demanda y del poder adquisitivo que posean las personas.

### **Oferta futura**

Para determinar la oferta futura se debe tomar en cuenta el comportamiento que tendrá la demanda de calzado, y de acuerdo a lo analizado la demanda crecerá, esto se ve como una oportunidad rentable para emprender un negocio, así como expandir alguno ya existente. Es por ello que se puede mencionar que la oferta de calzado tiende a aumentar en la zona de San Ramón, ya que la población está en crecimiento, la situación económica mejorando y las personas de diferentes lugares visitan este cantón para comprar, debido a la buena fama que tiene el lugar como centro para realizar sus compras.

#### **6.3.2. Demanda**

Mediante la recolección de información se pudo realizar el análisis al comportamiento histórico, presente y futuro de la demanda de zapatos.

### **Comportamiento histórico**

La demanda de zapatos importados por parte de las zapaterías, en nuestro país, estuvo en crecimiento durante el periodo 2004-2008, lo que se traduce en un aumento en la demanda por parte de los consumidores nacionales.

Pues si existe un aumento en la oferta es debido a que los consumidores de este producto han tenido una respuesta positiva hacia el calzado que se ofrece.

### **Situación actual de la demanda**

De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas realizadas en San Ramón, se logra determinar la demanda actual de zapatos con estilos colombianos, brasileños y USA. Dichos resultados apuntan a que las personas realmente están dispuestas a adquirir este tipo de calzado que se pretende incorporar en el mercado, sin embargo, esto está sujeto a los cambios que se puedan dar en este mercado en Costa Rica, por las diferentes tendencias de la moda, y así mismo cambios en la economía del país en general.

### **Demanda futura**

Con base en la información recolectada en los censos efectuados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, se puede determinar que la demanda futura de calzado tipo colombiano, brasileño y USA, puede aumentar, esto debido al crecimiento en la población del cantón de San Ramón, en donde la tasa de crecimiento proyectada del año 2000 al 2015 es de un 2,2% y donde la población actual es de 77380 personas de las cuales 37945 son hombres y las restantes 39435 mujeres, además cabe mencionar que las personas de una clase social media y media alta están dispuestas a adquirir productos que sean confortables, con buenos diseños y sean de calidad, lo que genera un aumento en nuestras posibles consumidores. (Tasa de crecimiento de la población)

#### **6.3.3. Análisis de la Demanda versus Oferta.**

La demanda existente depende de una serie de aspectos que modifican no solo la capacidad de compra de las personas, sino también los gustos y preferencias de las mismas.

La situación económica del país puede determinar en gran medida si una persona decide comprar un zapato de alta calidad y estética, o bien comprar un sustituto que cumpla las mismas funciones aunque no brinde el mismo bienestar y satisfacción que el zapato que se ofrecerá en el nuevo negocio.

Además, cabe mencionar que el arte de vender zapatos está sujeto a diferentes gustos, puesto que es muy placentero para las mujeres lucir un zapato agradable a la vista, y no solo eso, sino que el tipo de zapato que se tendrá a disposición del público es de calidad y brindará confort a quien lo adquiera.

Por otro lado la oferta está determinada tanto por los deseos como necesidades de las personas, así también por su poder adquisitivo, de manera que si se ofrece lo que requiere el cliente y este tiene la capacidad de comprarlo la demanda irá de la mano de la oferta y viceversa.

De acuerdo a esto podemos llegar a la conclusión que la oferta de zapatos se ajusta a lo que el segmento de mercado demanda. Por lo que podemos mencionar que siempre que se brinde un zapato a la altura de los clientes habrá demanda, sin embargo no se puede dejar de lado el impacto que podría generar situaciones económicas desfavorables o un decrecimiento en la población que podría generar una disminución en la demanda del producto.

#### **6.4.Comercialización**

La zapatería adquiere el producto terminado, el pedido se realiza por medio de los siguientes proveedores: Modinter Mi SA, ubicada en Santo Domingo de Heredia, Representaciones Ebsa SA ubicada en Goicochea San José, Sole Technology Inc. Con sede en Lake Forest California, Deluxe ubicada en San Francisco California. Este producto va dirigido al consumidor final; y el valor agregado que se le brinda será el servicio que se le ofrece al cliente.

#### **6.5.Focus Group**

Herramienta utilizada para captar la mayor cantidad de información valiosa, y necesaria de un grupo bastante representativo de los posibles clientes, para tomar decisiones con respecto al curso del proyecto

#### **6.5.1. Problema**

¿Están dispuestas las mujeres de clase media y media alta mayores de 13 años, a adquirir un calzado con un concepto de calidad en un establecimiento de servicio superior, en la comunidad de San Ramón?

#### **6.5.2. Justificación del Problema**

Se plantea el problema con el fin de conocer si están o no dispuestas las mujeres de clase media y media alta mayores de 13 años a adquirir un calzado con un concepto de calidad en un establecimiento de servicio superior, utilizando no solo un punto de venta físico, sino también uno virtual con la ayuda de las tecnologías de información.

Posteriormente y de acuerdo a los resultados obtenidos con la investigación de mercado se tomara la decisión de continuar con el proyecto o no, ya que este estudio es la base para determinar la viabilidad del proyecto.

#### **6.5.3. Objetivo General**

Conocer si las mujeres de clase media y media alta mayores de 13 años, están dispuestas a adquirir un calzado con un concepto de calidad en un establecimiento de servicio superior, en la comunidad de San Ramón.

#### **6.5.4. Objetivos Específicos**

- a. Captar el posicionamiento actual que tienen las zapaterías en la mente de los consumidores
- b. Determinar cuál es la mayor competencia que existe en la zona
- c. Identificar cual es la preferencia en el medio de pago utilizado por los posibles clientes.
- d. Determinar la razón y así mismo la frecuencia de compra de un zapato.
- e. Identificar para que se usa el calzado elegante y la duración promedio entre el calzado
- f. Identificar cuáles son los determinantes para desechar o comprar zapatos, y si es la moda uno de ellos.
- g. Descubrir cuales con las características que buscan las mujeres al comprar un zapato.
- h. Obtener el promedio de la inversión en zapatos de nuestro mercado meta.

- i. Determinar el promedio de tiempo que se invierte al atender un cliente.
- j. Conocer si las mujeres han comprado alguna vez vía internet
- k. Conocer cuáles han sido los objetos que han adquirido vía internet
- l. Identificar cual es la perspectiva que poseen las personas que han comprado vía internet.
- m. Conocer si los clientes están dispuestos a adquirir productos como zapatos vía internet.
- n. Determinar las razones por las cuales las personas no están dispuestas a comprar zapatos vía internet.
- o. Determinar los medios por los cuales se les hace llegar información al cliente y el tipo de información que le llegaría
- p. Determinar las condiciones que deben tener el local.
- q. Conocer la perspectiva de los clientes al ofrecer la oportunidad de disfrutar de un café o refresco durante su visita
- r. Marco Metodológico
- s. En este apartado se procedió a redactar la metodología con la que se realizó la investigación de mercado.

#### **6.5.5. Población**

La población está compuesta por todas las mujeres de clase media y media alta, mayores de 13 años, dispuestas a adquirir un calzado con un concepto de calidad en establecimiento con servicio superior, en la comunidad de San Ramón y sus alrededores, como Naranjo, Palmares, Grecia o Zarcero, considerando a aquellas mujeres que además de tener las características anteriores prefieren realizar sus compras de artículos de lujo en San Ramón.

La población para este estudio tiende a infinito, ya que tiene un número ilimitado de elementos, esto debido a que el lugar donde se va a establecer físicamente el negocio, es un buen mercado, que cuenta con la participación de clientes no solo de la misma zona (San Ramón), sino periféricos que viajan desde Zarcero, Palmares, Grecia, Naranjo, entre otros.

Por consiguiente el tipo de muestreo es NO probabilístico, y para realizar el estudio se escogió a cada elemento mediante el método de conveniencia, ya que se tiene el conocimiento suficiente del mercado y del servicio como para poder acertar en la representatividad de los posibles clientes.

#### **6.5.6. Tipo de investigación**

El tipo de investigación realizada para la zapatería es exploratoria- descriptiva.

Se realiza un estudio exploratorio con la intención de identificar los gustos y las preferencias de los posibles clientes, para lograr conocer los diferentes aspectos en los que se basan para escoger el calzado que desean y tener fidelidad hacia un establecimiento.

Por otro lado el estudio descriptivo permite recolectar la suficiente información para ir desarrollando un perfil de nuestro cliente potencial, así como las características de un local acogedor para los mismos, para recabar esta información se realiza un Focus Group.

#### **6.5.7. Sujetos de Información**

En el caso de esta investigación de mercado, nuestros sujetos de información serán todas aquellas mujeres las cuales participarán en el Focus Group.

Así mismo los dueños de las zapaterías de competencia directa, a los cuales acudimos para obtener información acerca de diversos aspectos que serán de gran utilidad en el estudio financiero (Proyección de aumento de ventas, porcentaje de zapatos que quedan en inventario, porcentaje de descuentos aplicados entre otros). Esta información se recolectó por medio de entrevistas no dirigidas.

#### **6.5.8. Fuentes de Información**

**Fuentes Primarias:** Nuestra fuente de información primaria son todas aquellas mujeres las cuales serán partícipes del Focus Group, así mismo lo serán los dueños de las zapaterías de competencia directa.

**Fuentes Secundarias:** Son las estadísticas consultadas de instituciones como el INEC y PROCOMER, con el fin de respaldar el estudio con fuentes confiables.

#### **6.5.9. Técnicas de Investigación**

La técnica a utilizar para la recolección de datos es la formulación y aplicación de un Focus Group, este método consiste en reunir a pequeños grupos de mujeres cuidadosamente seleccionadas que compren en zapaterías y aplicarles en este caso una entrevista abierta y estructurada que consta de 24 preguntas, esperando observar sus reacciones, escuchar sus respuestas, prestando atención a los detalles que estas mujeres expresan durante el sondeo y posteriormente analizarlas para obtener la información que se necesita para continuar con el estudio.

La idea consiste en tener grupos de discusión organizados alrededor de una temática, donde se comparta la experiencia personal, permitiendo resaltar y rescatar su concepción de la realidad, sus vivencias, su lenguaje cotidiano, sus valores y creencias acerca del tema planteado. Se logra con este método captar el comportamiento social de las personas y apreciar la forma en que cada individuo es influenciado por otro en una situación de grupo.

### **6.6.Desarrollo del Método del Focus Grup**

Se presenta en este apartado las referencias importantes que se consideraron al aplicar el sondeo, así mismo muestra en detalle cómo sucedió la actividad.

#### **6.6.1. Caracterización de la muestra**

Se procede a identificar algunas características de las personas que participaron en el Focus Group, con la intención de conocer más a fondo el perfil del cliente meta.

#### **6.6.2. Cantidad de personas**

El número total de mujeres que participaron en el Focus Grup fue de 20 damas, todas cumplían con características apropiadas para formar parte del segmento de mercado meta que busca el negocio, algunas de las características eran poseer 13 años o más, con un status medio o medio alto, que garantice la capacidad de pago que pudieran poseer.

Las 20 mujeres fueron divididas en pequeños grupos de 5, y se dividieron tomando en cuenta las edades de las damas de la siguiente manera:

En el primer grupo participaron cinco muchachas con las siguientes edades: 13, 14, 15, 17, 19 años.

En el segundo grupo participaron jóvenes con edades que rondaban entre los 19, 21, 23, 25, 27 años.

En el tercer grupo participaron mujeres con edades entre 30, 31, 33, 33, 35 años.

En el último grupo fueron sondeadas mujeres con edades entre 40, 44, 49, 52, 61 años.

Se decidió dividir de esta manera a las mujeres debido a que, las mismas se rigen por la moda, y ésta está muy clasificada por la edad de quienes la utilicen, por lo que entre mayor sea el parentesco entre edades más similitud se puede encontrar en los gustos.

#### **6.6.3. Perfil de las participantes en el Focus Group**

Las damas encuestadas eran todas de clase media y media alta, con un buen gusto al seleccionar su calzado, tomando en cuenta los aspectos de moda, la calidad y el confort.

Todas mayores de 13 años, por lo que estaban incluidas muchachas que aún están cursando el colegio, otras que permanecen en la universidad, también participaron mujeres laboralmente activas, al mismo tiempo damas pensionadas y mujeres amas de casa con un status elevado.

La mayoría eran residentes de San Ramón, sin embargo fue posible la participación tres mujeres zonas periféricas, exactamente de la región de Grecia, Palmares y Zarcero.

#### **6.6.4. Condiciones**

Es importante contemplar las diferentes condiciones que se presentan durante el sondeo, es por ello, que se detallan a continuación los aspectos más relevantes que tuvieron lugar en la actividad del Focus Group.



#### **6.6.5. Lugar donde se llevó a cabo.**

Se seleccionó una oficina ubicada en el centro de San Ramón, entre la Avenida 5 y Calle 1, para la facilidad de acceso de las personas que participaron, la oficina cuenta con buen espacio, adecuada iluminación y ventilación, haciendo del momento del sondeo un tiempo ameno.

#### **6.6.6. Grabación de voces**

Durante el desarrollo del sondeo se graban las respuestas para lograr captar toda la información posible de las personas implicadas, y posteriormente a terminado el sondeo se dedica a estudiar las grabaciones, tanto como para captar las respuestas, como para absorber los comentarios constructivos de las participantes.

A las participantes se les avisa con antelación que se hará el uso de una grabadora de voz, para recordar las respuestas a la hora del análisis.

#### **6.6.7. Tiempo de duración**

En promedio se estimó una duración aproximada de entre 15 y 20 minutos, mientras se hacía el intercambio de información, entre la persona encargada de dirigir el Focus Grup, el mediador, y las participantes.

#### **6.6.8. Refrigerio**

Para llamar la atención de las participantes se les ofreció un pequeño refrigerio para que lo disfrutaran mientras contestaban las preguntas, en cuatro de los grupos se sirvió un pequeño café acompañado de unos bocadillos, y en el primer grupo, que es importante mencionar, fueron las mujeres de menor edad, decidieron cambiar la oferta del café por unos helados, (Churchil).

#### **6.6.9. Mediadores**

Participó una sola persona como encargada de dirigir el sondeo, la misma es la encargada de realizar el plan de negocios y la interesada en llevar el proyecto a una realidad, aspirante al Bachiller en Administración de Empresas, Shirley López Mora, quien se encargó de realizar los contactos con las diferentes mujeres, y coordinar toda la logística que implicaba la realización del Focus Group, así como confirmar la asistencia, preparar el refrigerio, y la guía temática con las preguntas, esto último con colaboración del Ing. Oscar Córdoba, profesor asesor del proyecto.

#### **6.6.10. Sondeo**

El sondeo se realizó tomando como base 24 preguntas seleccionadas y revisadas con antelación, considerándolas pertinentes y necesarias para el desarrollo del estudio.

#### **6.6.11. Instrumento de recolección de información**

Durante el proceso del Focus Group se utilizó el método de grabación de voces, el mismo se dio por medio de un celular Sony Ericsson Vivaz, por otro lado también se utilizó el método de observación, el cual fue empleado por el mediador quien dirigía la actividad y se encargaba de prestar atención a las respuestas para lograr tener mejores conclusiones.

#### **6.6.12. Análisis de la información**

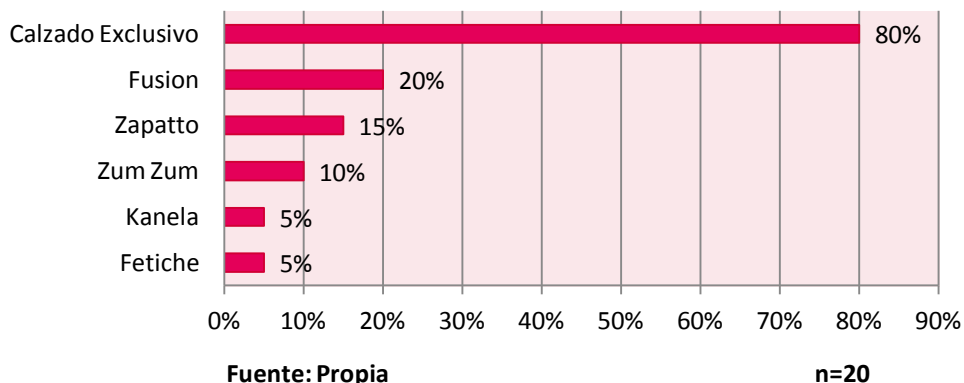
Después de recolectar la información con la mayor veracidad de los datos posibles, se continuó con el análisis de la información recolectada, para que se facilite el proceso de la toma de decisiones.

#### **6.6.13. Análisis de resultados**

En este apartado se analiza la información que proyectó el estudio de mercado, después de haber realizado el Focus Group, aclarado las conclusiones, y transcrito la información para posteriormente enfatizarla en una forma gráfica que facilite la comprensión de los datos.

En la primera pregunta se quería captar cual es el posicionamiento actual de las zapaterías en la mente de los consumidores.

## 6.2 Zapaterías Posicionadas



Excel 2007

Figura 6. 2 Zapaterías Posicionadas

En el gráfico se aprecia que el 80% de las participantes prefieren Calzado Exclusivo a la hora de realizar sus compras, por lo que representa la mayor competencia, éste zapatería ofrece calzado de muy buena calidad con estilos Brasileños, en segundo lugar con el posicionamiento en la mente de los consumidores está Fusion, que represente el 20% de los datos; además Zapatto y Zum Zum, son zapaterías que se encuentran también dentro de las preferenciales.

Varias de las participantes consideraron que Fusion es una excelente zapatería, sin embargo tiene como debilidad la ubicación, ya que se ubica en la Plaza Occidente de San Ramón (Mall), por lo que las compradoras deciden primero buscar en el centro, y por último ir al Mall, sin embargo recalcaron que siempre en Fusion encuentran diseños diferentes, de moda, muy bonitos.

Fusion es una de las Zapaterías con mayor número de clientela, está dividida en Fision, que incluye solo zapatos, tanto para dama, caballero y niños, y Fusion Girls, que es una tienda que a como lo refleja el nombre es únicamente para mujeres, donde se pueden encontrar desde zapatos hasta ropa y bolsos.

Fusion logra captar varios nichos de mercado, ya que cuenta con una gran variedad de diseños para todos los gustos y por ende grandes diferencias entre los precios, en este lugar es posible encontrar desde calzado muy accesible, hasta diseños más exclusivos con mayores costos.

Por otra parte es relevante destacar que las mujeres más jóvenes no tienen una zapatería preferida, sino que por lo general ven el diseño en el perfil de Facebook que posee la tienda, y si les gusta lo van a buscar directamente.

Por otro lado entre la discusión de las participantes fue posible notar que las mujeres no tienen un sentido de pertenencia a una sola zapatería, por lo que no son clientes completamente fieles, sino que les agrada visitar varios negocios, antes de realizar sus compras para comparar diseños, sin embargo aunque no presenten una alta fidelidad hacia una zapatería, varias de las mujeres si poseen entre dos o tres zapaterías preferidas, que son las que frecuentan primero cuando andan en busca de su calzado.

Con la segunda pregunta se deseaba identificar las preferencias con respecto al tipo de pago que utilizan para cancelar sus compras.

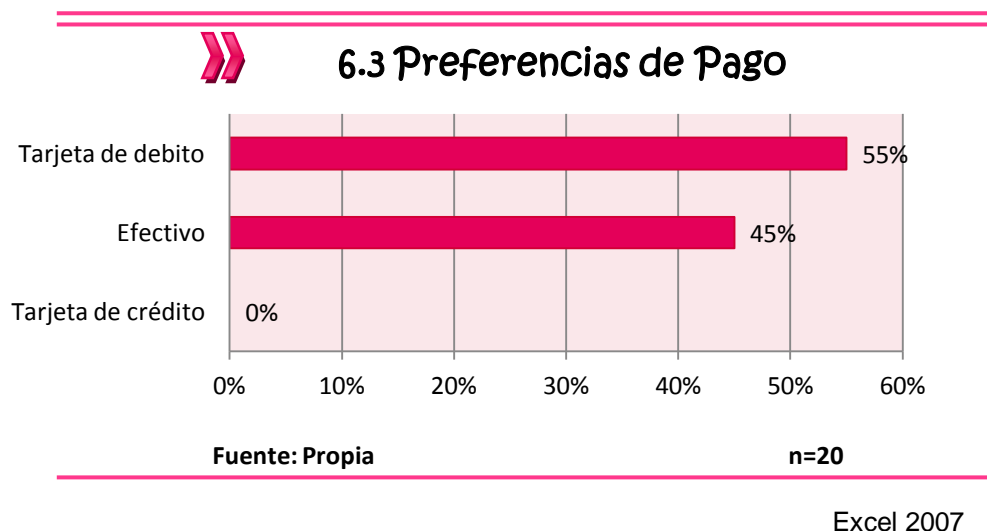


Figura 6.3 Preferencia de Pago

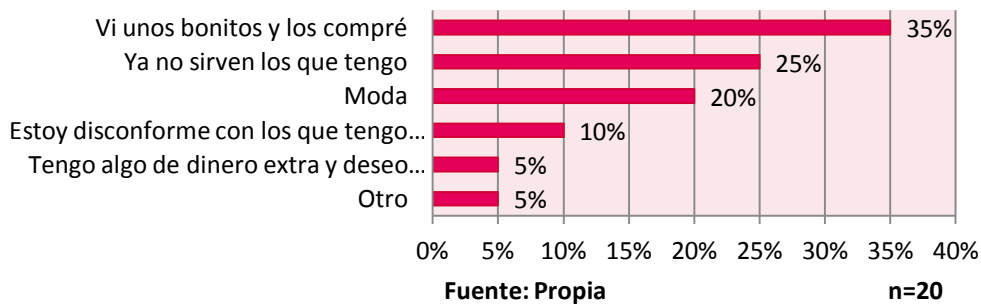
El resultado fue que el 55% de las personas que participaron en le Focus Group prefieren pagar en su tarjeta de bebito, mientras que el 45% restante prefieren utilizar el efectivo como medio de pago, es importante recabar que ninguna de las participantes, las cuales representan a los posibles clientes, decían cancelar sus compras por medio de su tarjeta de crédito.

Durante la aplicación del taller fue sencillo notar que en general son las mujeres de mayor edad las que prefieren pagar con efectivo, y las más jóvenes también prefieren este medio de pago debido a que la mayoría de ellas no cuentan aún con la disposición de las tarjetas de débito.

Con la tercera pregunta se quiere conocer cuando deciden los clientes que quieren o necesitan adquirir un nuevo calzado Casual.



## 6.4 Decisión de adquirir Zapatos Casuales



Excel 2007

Figura 6. 4 Decisión de adquirir Z. Casuales

El resultado que emitió la actividad del Focus Group fue que el 35% de las mujeres deciden adquirir un nuevo calzado en el momento en el que ven uno que les agrada. Es en ésta variable donde se reúnen la mayor cantidad de respuestas, lo que implica que la decisión de compra de un nuevo calzado influye en si el diseño es agradable y le gusta a los clientes potenciales.

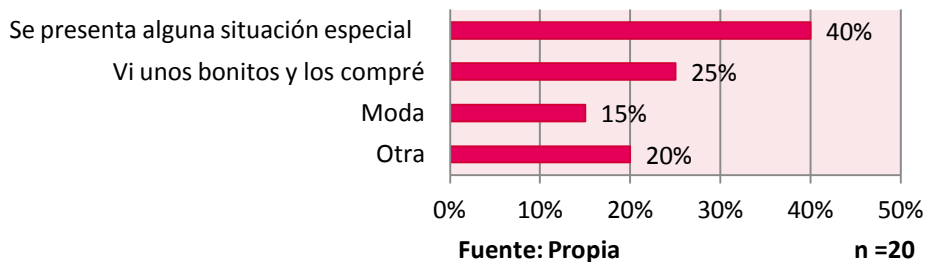
Después de éste factor lo sigue con el 25% de los datos, donde se agrupan las respuestas de las damas que consideran que deben adquirir un nuevo calzado en el momento en el que el zapato que tienen ya no les sirve. Además el 20% de las personas deciden adquirirlo de acuerdo a los cambios en la moda, por lo que al presentarse una nueva línea de zapatos agradable deciden adquirir un nuevo calzado

Por otro lado un 10% deciden comprar calzado nuevo cuando están disconformes con los que tienen, debido a que se volvieron incómodos, bien sea por que perdieron calidad estética o confortabilidad, y un 5% deciden comprar zapatos cuando poseen un dinero extra y desean invertirlo comprándose un nuevo lujo para sus pies.

El restante 5% corresponde al factor otros, y el mismo se relaciona con la siguiente situación: es cuando se le presenta a la mujer tiene alguna actividad donde requiere de este tipo de zapato y necesita uno nuevo.

En la cuarta pregunta se quiere conocer cuando deciden los clientes que quieren comprar o adquirir un nuevo calzado pero en este caso uno elegante.

## » 6.5 Decisión de adquirir Zapatos Elegantes



Excel 2007

Figura 6. 5 Decisión de adquirir Z. Elegantes

El resultado en el sondeo con respecto a éste tema es que un 40% de los participantes deciden adquirir un nuevo calzado en el momento en el que se les presenta una situación especial, lo que implica participar de actividades únicas, como graduaciones, o matrimonios, entre otras.

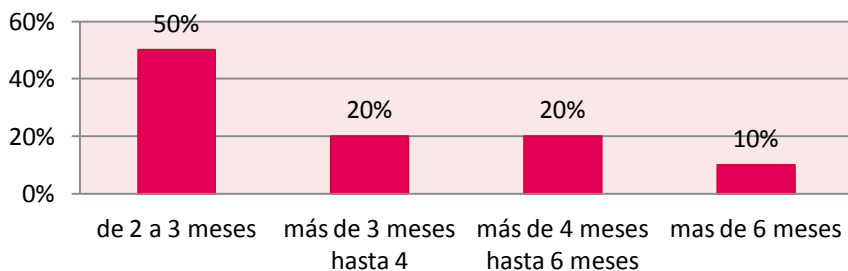
Este 40% está seguido por un 25% de damas que obtienen un nuevo calzado elegante en el momento en el que ven unos que les guste, es decir aunque no los necesiten en el momento, los adquieren porque les agrada el diseño.

Por otro lado está el 15% de las participantes, las cuales dicen adquirirlos por cuestiones de moda, lo que permite inferir que son estos clientes los que en cada cambio de temporadas y colecciones van a desear encontrar un nuevo diseño.

Por último se encuentra la opción otro, la cual corresponde a un 20% de mujeres que deciden adquirir un calzado cuando los que tienen no les van con la ropa, es decir, las damas tienen un nuevo atuendo, y no poseen zapatos que les combine con él, por lo que deciden buscar el calzado perfecto que haga juego con las prendas de vestir.

En la quinta pregunta lo que se desea identificar es la duración promedio del calzado casual para las damas, y la sexta pregunta se realiza para complementar la idea, ya que se pregunta cuando consideran que se calzado ya no sirve, así mismo se logra inferir aproximadamente cada cuánto las mujeres compran nuevos zapatos.

## »» 6.6 Duración del Calzado Casual



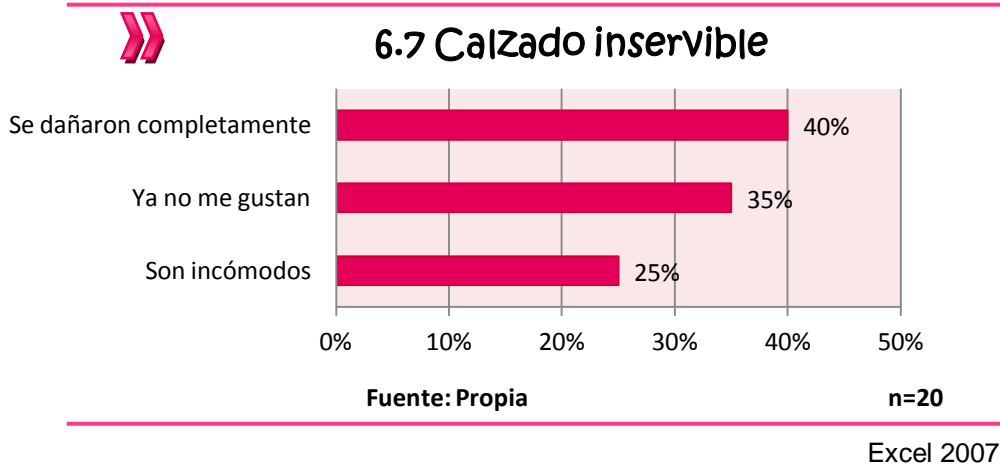
Fuente: Propia

n=20

Excel 2007

Figura 6.6 Duración C. Casual

Los resultados reflejan que el 50% del calzado casual de las personas que participaron en el Focus Group tienen una duración de entre 2 a 3 meses, seguido por el calzado con duración de más de 3 meses hasta 4 y más de 4 meses hasta 6, ambos panoramas con un 20%. Por otra parte el 10% opinan que su calzado casual dura más de 6 meses.



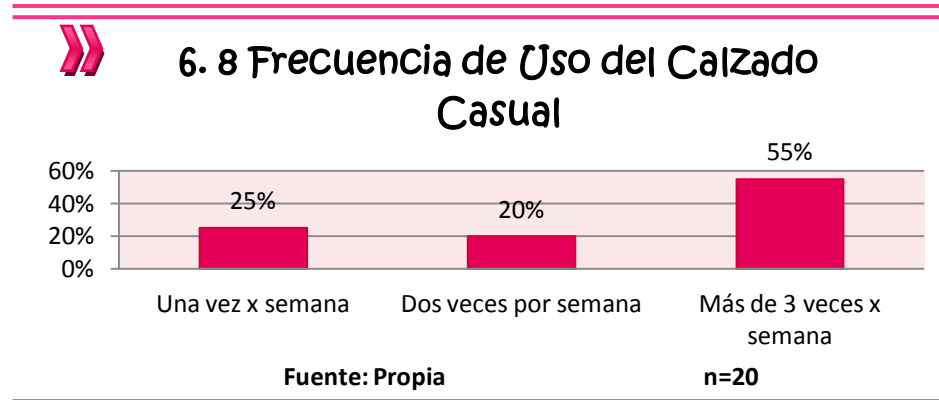
**Figura 6. 7 Calzado Inservible**

Un 40% de las participantes considera que su calzado ya no sirve cuando éstos se dañaron completamente, esto se debe a que en ocasiones las mujeres tienden a crear afecto hacia los zapatos, por lo que los utilizan aunque su apariencia física no sea la adecuada, muchas veces porque los zapatos viejos adoptan la forma del pie y se vuelven muy cómodos, en estas ocasiones las mujeres dicen deshacerse de ellos ya cuando el calzado está realmente feo y es vergonzoso andarlos, o sea que están dañados completamente.

Además un 35% que consideran que ya no sirven por el hecho de que les dejaron de gustar y el restante 25% considera que no sirven cuando éstos se vuelven incómodos.



La séptima pregunta se hace con la intención de identificar la frecuencia de uso del calzado casual.

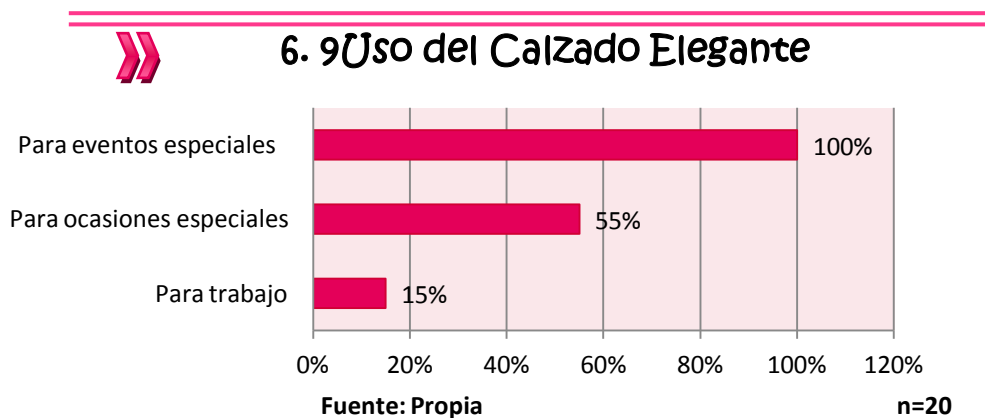


Excel 2007

**Figura 6. 8 Frecuencia uso C. Casual**

Los resultados fueron que un 25% utilizan el calzado casual aproximadamente una vez por semana, el 20% considera que lo utiliza dos veces por semana, entre las mujeres que contestaban entre estas dos opciones son las que asisten esporádicamente a la universidad o a algún instituto, además de las mujeres mayores encargadas de las compras del hogar o las que salen a hacer sus mandados. Sin embargo la mayoría de las mujeres, que corresponde a un 55% de los datos consideran que utilizan su calzado más de 3 veces por semana, esta respuesta estuvo representada por las mujeres que asisten al colegio, o a actividades deportivas, esto lo hacen las damas de menor edad que participaron en el sondeo.

El la pregunta número ocho se desea identificar el uso que las damas le dan a su calzado elegante, y las repuestas fueron las siguientes:

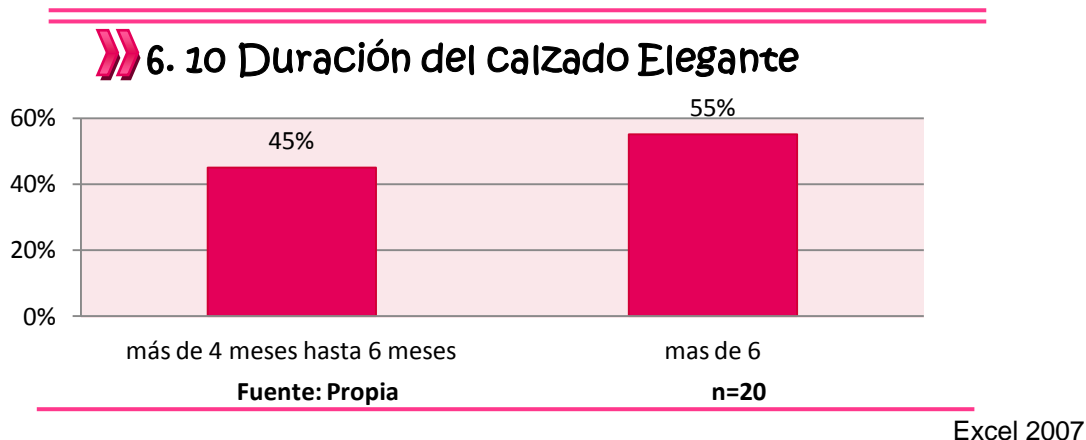


Excel 2007

**Figura 6. 9 Uso Calzado Elegante**

Todas las mujeres que participaron en el sondeo comentaron que utilizan su calzado elegante para eventos especiales, y consideraron dentro de estos eventos actividades como, graduaciones, matrimonios, sepelios, cenas de trabajo, lo que concierne a actividades grandes, por otro lado un 55% también opinó que además de utilizarlo para eventos especiales lo utilizan para ocasiones especiales como, salidas de fin de semana, salidas de noche, como bailes, o cenas. Y por último un 15% además opinó utilizarlos para trabajar.

La siguiente pregunta desea identificar la duración promedio del calzado elegante en las damas.

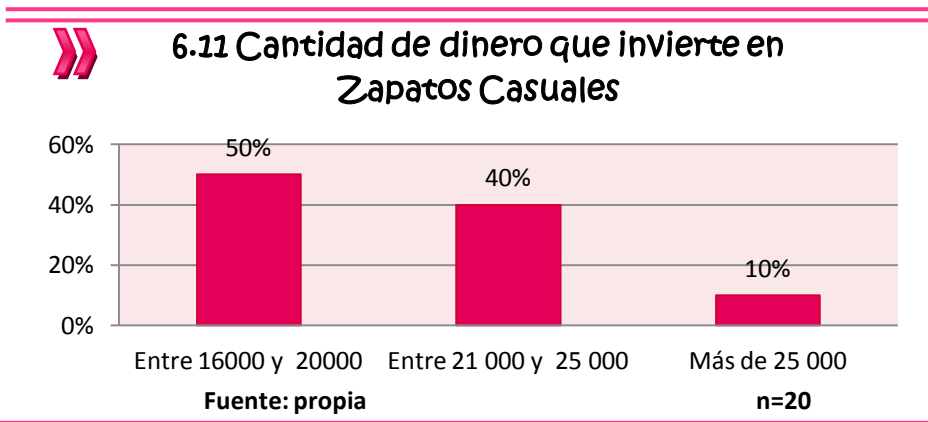


**Figura 6. 10 Duración Calzado Elegante**

La mayoría de las personas que corresponden al 55% tienen una alta perspectiva de la duración de su calzado elegante, lo que implica que les dura hasta más de 6 meses, por otro lado el 45% de las personas opinan que su calzado tiene una duración promedio de entre 4 y 6 meses.

Las mujeres comentaban que depende del uso que les den, ya que en eventos especiales este calzado casi no se daña, pero cuando el calzado se utiliza para ocasiones especiales y para trabajo el tiempo de duración disminuye

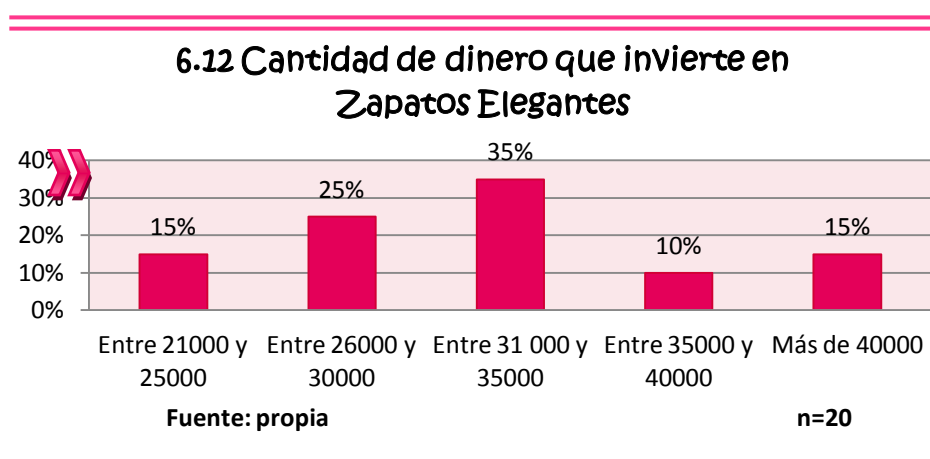
En los siguientes dos gráficos se pretende identificar cuál es el monto de dinero que invierten las mujeres tanto en su calzado casual como en el elegante.



Excel 2007

Figura 6. 11 Dinero que invierte en C. Casual

El gráfico muestra que el 50% de las participantes invierten entre 16 000 y 20 000 al comprar sus zapatos casuales, seguido por un 40% que invierte entre 21 000 y 25 000 y finalmente un 10% que invierte más de 25 000 en comprar su calzado casual. Las mujeres de mayor edad son las que están dispuestas a dar una mayor cantidad de dinero por su calzado, esto debido a que son ellas las que poseen una mejor capacidad de pago. Con respecto a la cantidad de dinero que las damas invierten en el calzado elegante se desarrolla el siguiente gráfico:

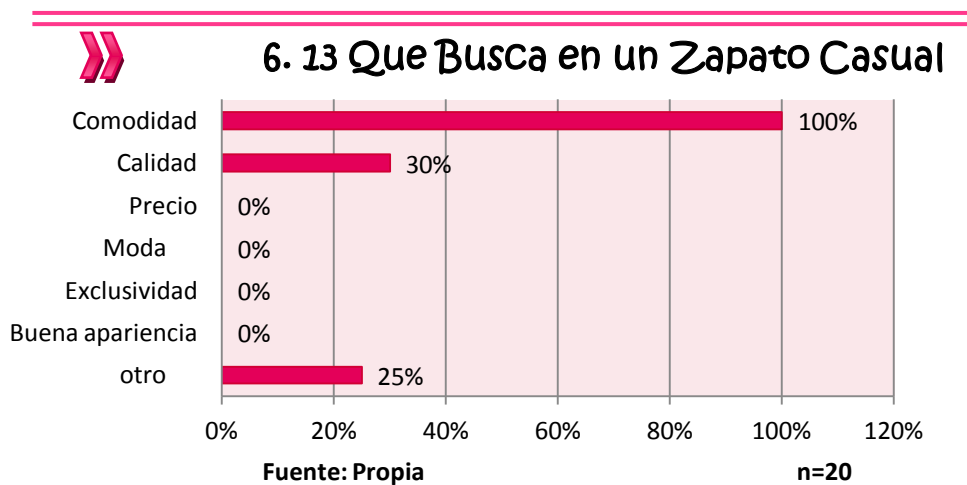


Excel 2007

Figura 6. 12 Dinero que invierte en C. Elegante

Donde se muestra que el 15% de las personas invierten entre 21 000 y 25 000 en sus zapatos elegantes, seguido por un 25% de personas que invierten un monto entre 26 000 y 30 000 al comprar sus zapatos, además un 35% de personas invierten entre 31000 y 35 000 y este es el dato que mayor se repite, por otro lado el 10% de las personas que participaron en el sondeo invierten entre 35 000 y 40 000 al adquirir su calzado elegante y finalmente un 15% de mujeres dijeron invertir más de 40 000 en su calzado.

Con la pregunta número 12 lo que se pretendía identificar era las características que buscan las mujeres en su calzado casual, esto con la intención de captar que es lo que realmente busca una mujer cuando desea un zapato.



Excel 2007

Figura 6.13 Que busca en Z. Casual

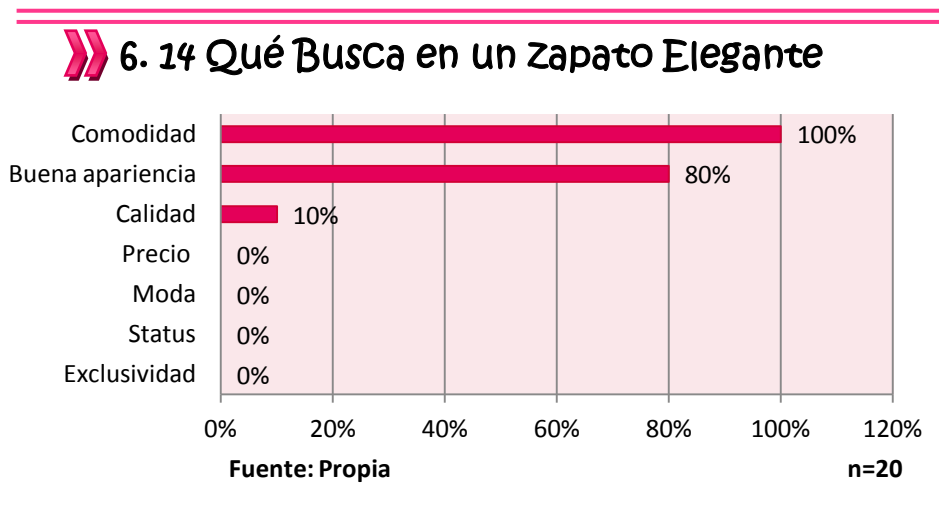
Definitivamente la opción donde todas las personas que participaron en el Focus Group estuvieron de acuerdo fue en comodidad, con un 100%, lo que nos indica que es el total de las mujeres las que buscan sentirse cómodas con el calzado que visten, opinando que no hay nada más incómodo que caminar con un calzado que molesta.

Además las mujeres comentaron que la calidad es un factor muy importante, y el mismo obtuvo un resultado de un 30%, donde las mujeres opinan que calidad es cuando se utiliza mucho un zapato y aún así permanece luciendo muy bien.

Por otro lado consideraron otro factor que agrupó al 25% de las respuestas, este factor corresponde a que las mujeres buscan que su calzado combine con varia ropa, esto implica que sea una sandalia con varios colores, o bien con un color neutro y fácil de combinar.

Se puede notar en el gráfico que factores como el precio, la moda y la exclusividad no son factores determinantes a la hora de seleccionar el calzado deseado.

En el siguiente gráfico se ejemplifican las características que buscan las mujeres en un calzado elegante.



Excel 2007

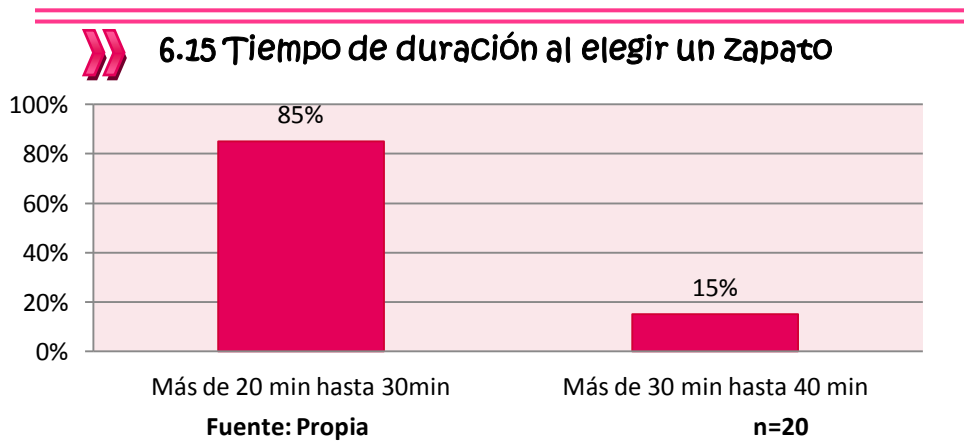
Figura 6. 14 Que busca en Z. Elegante

Para este tipo de calzado las mujeres concuerdan nuevamente que el factor determinante es la comodidad, con un 100%, las mujeres consideraban preferir su calzado con algún tipo de plataforma para evitar que la caída del pie por el tacón alto sea muy pronunciada, y así evitar dolor en los pies además opinan que no solo comodidad, sino también combinado con buena apariencia, lo que corresponde al 80% de los datos, esto debido a que este calzado tipo elegante se usa para lucir la

figura de la mujer, por lo que una apariencia agradable es importante; finalmente el 10% de los datos fueron para la calidad del calzado, siendo un factor no muy considerado a la hora de escoger el calzado, más que todo porque este tipo de calzado no se utiliza en actividades que requieran grandes daños, sin embargo para el 15% de las mujeres que los utilizan para trabajar si se vuelve un factor determinante.

Es posible notar que características como la moda, el precio, el status, y la exclusividad no son relevantes en lo absoluto. Por lo que las mujeres buscan un zapato cómodo, bonito y de buena calidad.

Con la pregunta 14 se pretende identificar el tiempo que invierte una mujer al comprar su calzado, con la idea de tener un promedio un promedio de duración en la atención de los clientes.



Excel 2007

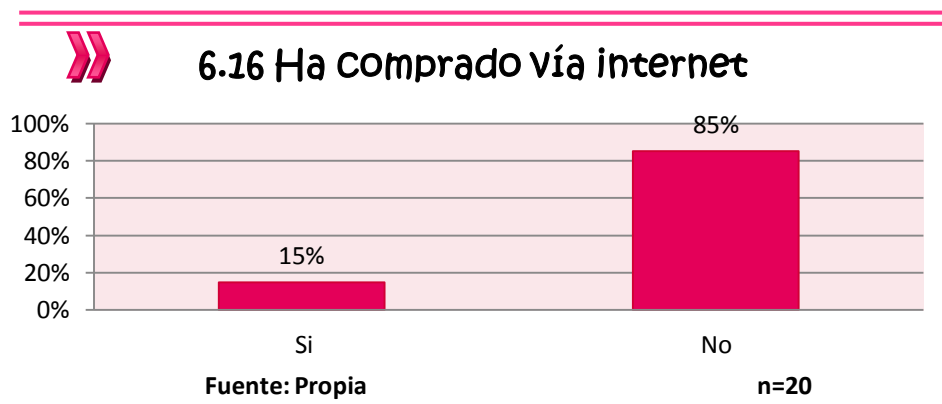
Figura 6. 15 Tiempo para elegir un Zapato

El 85% de las respuestas corresponden a que las mujeres duran en acciones como ver los diseños, medirse el calzado, decidirse y pagar aproximadamente entre 20 y 30 minutos, seguido por un 15% que opinan que se dura entre media hora y 40 minutos para efectuar la compra.

Las damas comentaron que el tiempo de escoger un zapato depende mucho de cuanto les agrada, ya que si les gusta mucho no se dura más de 20min, si lo necesitan y no han visto uno mejor, igual se invierte alrededor de 20 minutos, por otro lado la duración se prolonga si el calzado no les gusta lo suficiente, y se encuentran un poco indecisas; las mujeres opinaron durar un poco más en estas situaciones por que deben pensar mejor si lo adquieren o no.

Cuando se habla de tiempo que invierte al escoger un zapato se toma en cuenta desde el momento en que vio un diseño agradable, lo pidió, tiene la oportunidad de medírselo, pasa por el proceso de decisión de comprarlo o no, se decide, y lo paga; esto se aclara por que las mujeres expresaron que en situaciones han durado hasta meses buscando el calzado deseado, y simplemente no encuentran lo que andan buscando, por lo que no se deciden a comprar, hasta que encuentran lo que esperaban tener.

La siguiente pregunta tiene como objetivo identificar si las participantes han comprado alguna vez vía internet, además se complementa con los siguientes dos gráficos, con la intención de captar la información de los clientes online.



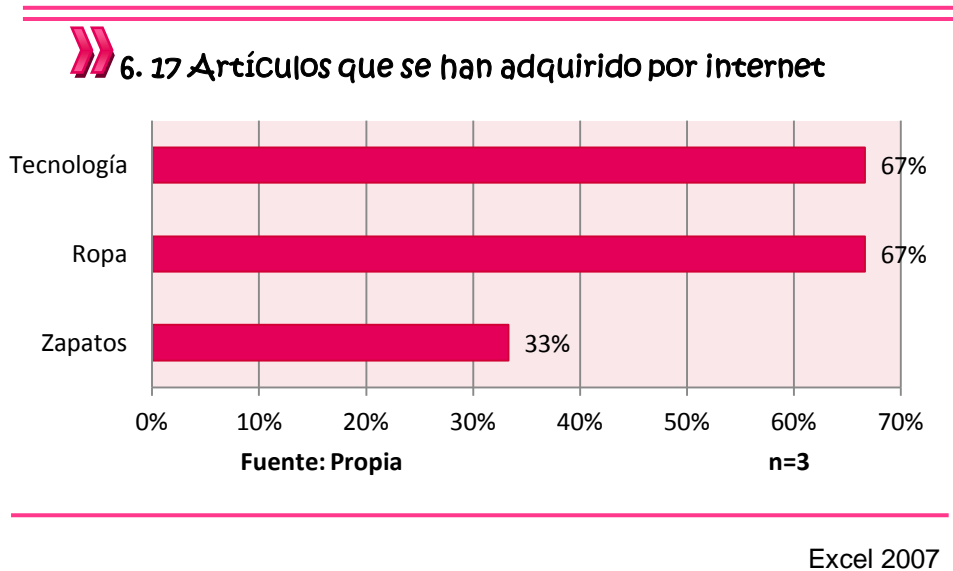
Excel 2007

**Figura 6. 16 Ha comprado vía internet**

En este gráfico se puede apreciar que solamente el 15% de las personas que participaron en el Focus Group han comprado alguna vez por internet, mientras que el restante 85% no ha tenido la experiencia.



En el gráfico siguiente se identifican los artículos que las personas han comprado por internet, personas se agrupan en un 15% de los datos, la finalidad es tener una idea de los tipos de artículos que las personas que compran vía internet adquieren por este medio.

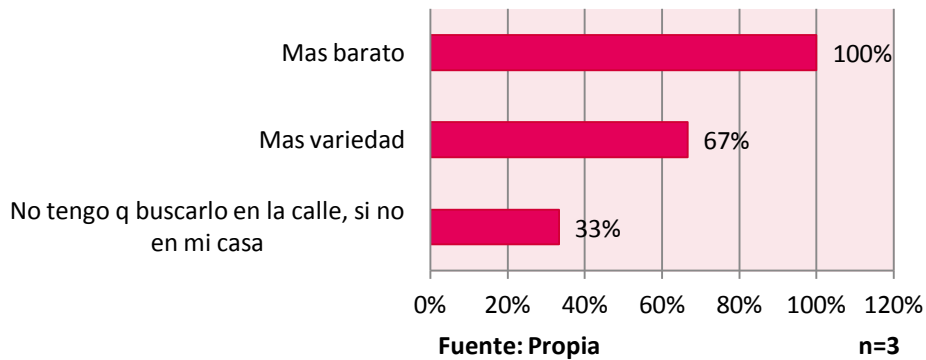


**Figura 6. 17 Artículos adquiridos vía internet**

La información recolectada nos da como resultado que un 67% del 15% de las personas que compran por internet adquieren productos tecnológicos, debido a que la tecnología es un aspecto que varía continuamente y por lo general se consigue a un mejor precio en páginas online. Además el gráfico nos demuestra también un 67% de las personas que han comprado por internet han adquirido decidido comprar ropa, seguido por un 33% que han comprado zapatos por internet, y en ambos casos opinan que aunque en ocasiones se es complicado acertar la talla precisa, pero si se conoce la marca de la ropa, y ya se ha utilizado anteriormente, este proceso se vuelve muy sencillo.

Al mismo 15% que han comprado vía internet se le preguntaron las ventajas y las desventajas que han experimentado al hacer las compras, con el objetivo de retroalimentarnos en el proceso de e-commerce.

## 6.18 Ventajas de comprar por internet

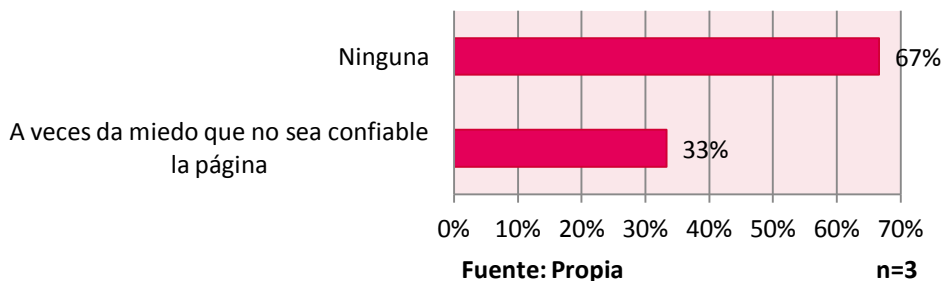


Excel 2007

Figura 6.18 Ventajas de comprar por internet

El 15% de las personas que compraron por internet algunas vez percibieron las siguientes ventajas, la mayor incidencia, con el 100% de los datos optan que comprar vía internet les economiza dinero, haciendo una inversión mejor y más barata, además el 67% opinan que no solo es más barato, sino que además existe una mayor variedad de productos donde escoger, y finalmente un 33% coincidían en que una ventaja era que no se presentaba la necesidad de salir a la calle en busca de lo que se necesita, si no que se puede hacer en la comodidad de la casa. Por otro lado queríamos averiguar las desventajas que se han presentado, con el objetivo de lograr corregirlas, y los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

## 6.19 Desventajas de comprar por internet



Excel 2007

Figura 6.19 Desventajas de comprar por internet

En este gráfico se observa que del 15% de las personas que dijeron haber comprado vía internet, el 67% lo que implica más de la mitad de las personas no reconoce haber presenciado alguna desventaja, por otra parte, pero tan solo un 33% restante opina que como desventaja se da que en ocasiones temen que la página no sea confiable.

Dentro del proyecto se tiene planeado implementar una página web donde los posibles clientes puedan comprar los productos, para ello se les hace la siguiente pregunta a las participantes, ¿Compraría zapatos por internet? Y el resultado fue el siguiente.

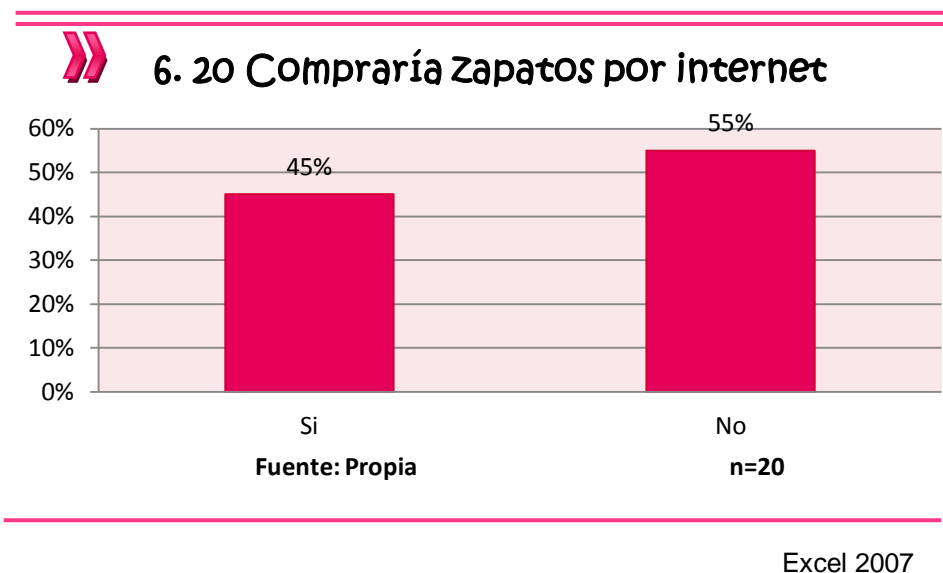
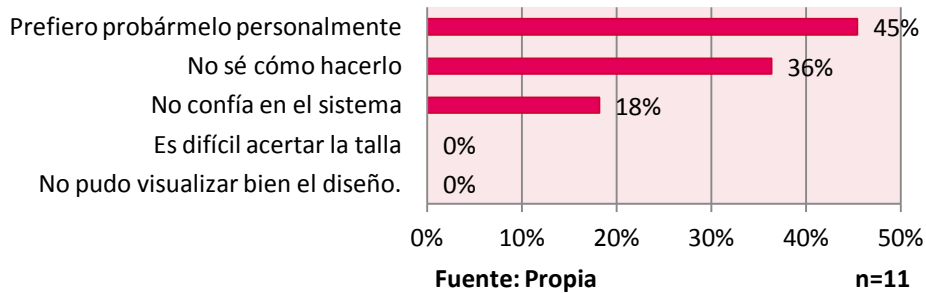


Figura 6. 20 Compraría zapatos por internet

El 45% de las personas opinaron que si están dispuestas a comprar por internet, mientras que el restante 55% no están dispuestas a hacerlo, para comprender mejor las razones del por qué no comprarían por internet se realiza la pregunta número 19 y los resultados se grafican a continuación.

## » 6. 21 Razones por las cuales no comprarían por internet



Excel 2007

Figura 6. 21 Razonas por las cuales no compraría vía internet

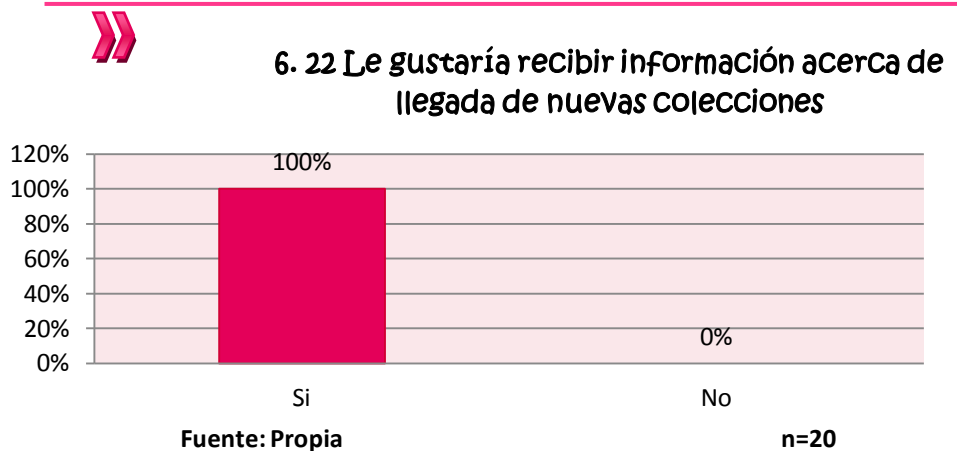
El 45% de los participantes consideran que no compran por internet debido a que prefieren probarse el zapato personalmente, ellas hacen la observación de que no se sienten cómodas al comprar zapatos si antes no lo sienten en sus pies, y esta sería la razón por la cual no están dispuestas a adquirir zapatos vía internet, sin embargo opinan que si se vendiera algún otro artículo complementario, como bolsos o collares si están dispuestas a comprarlos por este medio.

Además un 36% que no compraría por internet, dice no hacerlo porque no sabe cómo lograrlo, por lo que de este 55% de personas que dicen que no comprarían por internet un 36% podrían también ser clientes potenciales de este medio si se les motiva y se les enseña correctamente como lograrlo de una manera segura.

Además otro motivo, que agrupa el 18% de los datos opina que no lo hacen debido a que no confían en el sistema, y considerando que a este 18% de personas se les logre convencer de que el sistema es seguro, también podrían convertirse en un mercado potencial.

Es importante retomar que factores como no poder acertar bien la talla o no poder visualizar bien el diseño no son agentes que influyen en la decisión de que las personas compren o no vía internet, esto debido a las ventajas que actualmente la tecnología ha brindado para hacer del proceso una faena más sencilla.

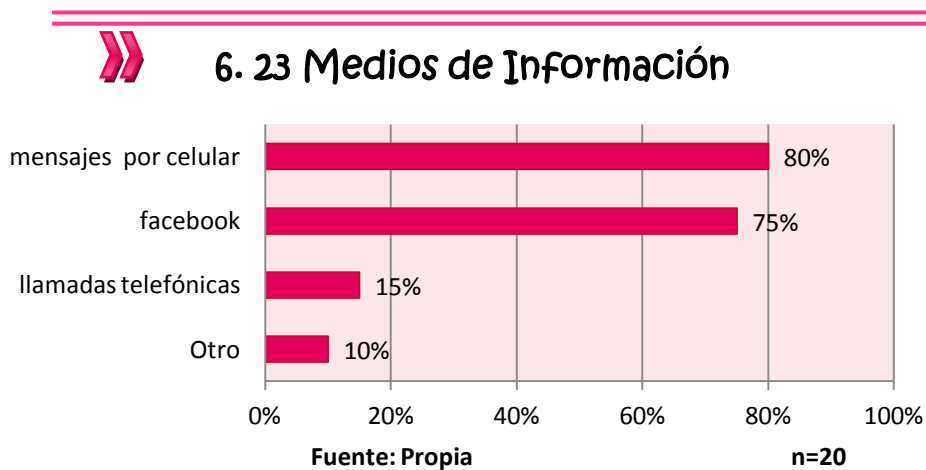
Otro de los temas importantes para el negocio es la publicidad, por lo que se buscan los medios para alcanzarla, para ello se plantea la pregunta número 20 y 21



Excel

Figura 6. 22 Llegada de colecciones

En este gráfico se puede apreciar que el 100% de las personas que participaron en el Focus Group les gustaría mantenerse informada con respecto a la llegada de nuevas colecciones al negocio. Con el siguiente gráfico es posible identificar los medios por los cuales los clientes están interesados en recibir información.

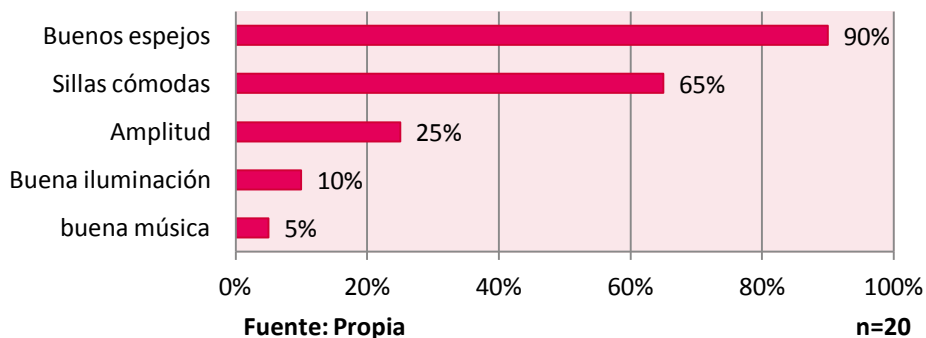


Excel 2007

Figura 6. 23 Medios de información

Debido a que la totalidad de personas que participaron en el Focus Group están interesadas en recibir información, fue necesario identificar el medio por el cual les gustaría recibirla, y en estos fueron los resultados, el medio más llamativo fue los mensajes de texto por medio del celular y el Facebook, con un 80% y un 75% respectivamente, estos medios fueron preferidos por las mujeres más jóvenes, además lo sigue un 15% que corresponde a las llamadas telefónicas y en este caso las que prefirieron esta opción fueron las damas de mayor edad, debido a que algunas de ellas no tienen el conocimiento para dominar una herramienta como facebook o al ser ya personas muy maduras necesitan de lentes para poder ver los mensajes de texto y les incomoda tener que leerlos, finalmente se da un 10% de otros, y el mismo incluye transferencia de información por medio correo electrónico. Con la pregunta 22 lo que se pretende es identificar las características que debe poseer el local para que sea atractivo para los clientes.

### »» 6. 24 Factores que hacen cómodo y preferible al local



Excel 2007

Figura 6. 24 Local

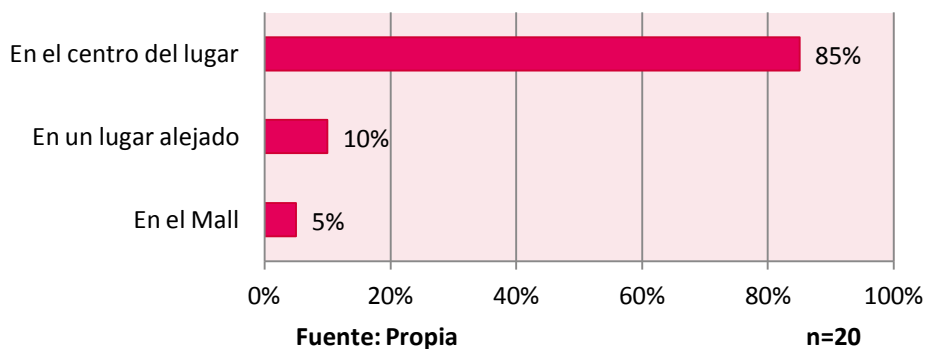
Al preguntarles a los participantes que cuales características opinaban ellos que son importantes dentro del local para que se sintieran a gusto se obtuvieron las siguientes respuestas, con mayor importancia para los posibles clientes es la buena calidad de los espejos con un 90%, ya que es necesario logara observar como luce el diseño del calzado en el pie de las damas, seguido de un 65% que corresponde a sillas confortables, ya que es indispensable contar un lugar cómodo para colocarse

el calzado, este factor fue muy deseado en mujeres con edades ya más avanzadas y con un poco de más de peso, ellas opinaban que es incómodo agacharse a ponerse los zapatos, por lo que una silla con el tamaño adecuado y cómoda es importante para ellas, por otro lado un 25% opinaron que debe ser un local amplio con espacio suficiente, por que cuando son pequeños y se llenan mucho de gente, el momento de comprar zapatos se torna desagradable, y en ocasiones prefieren retirarse sin observar los diseños o sin tener la oportunidad de medirse el calzado.

Además un 10% considera importante la iluminación y tan solo un 5% se ve influenciado por el factor música, estos son factores que les agradan a las mujeres jóvenes, y además le dan un estilo y un concepto diferente a la zapatería.

Además se identificó con la pregunta 23 la preferencia en el punto de venta para las personas

## » 6. 25 Preferencia del Punto de Venta



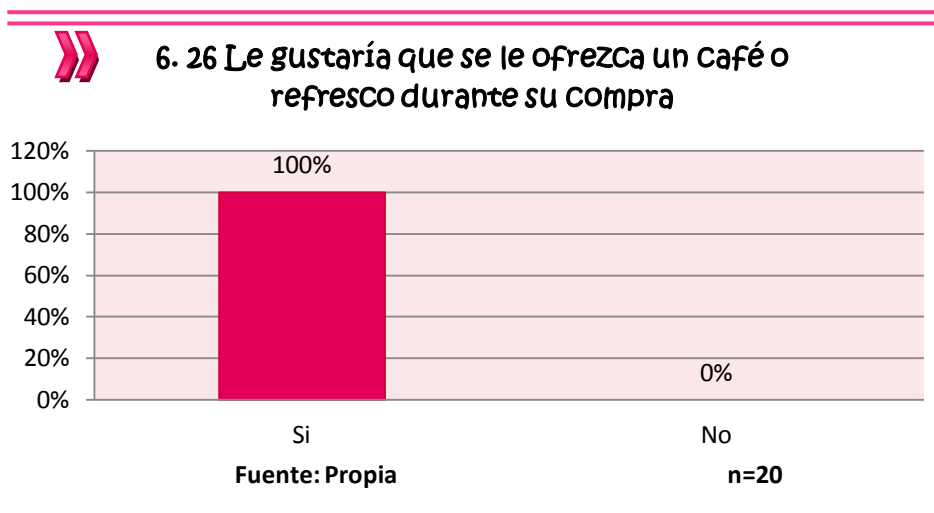
Excel 2007

Figura 6. 25 Punto de venta

Con este gráfico es posible notar que el 85% de las personas prefieren comprar un local que esté ubicado en el centro de la ciudad, esto debido a que pueden caminar, ver y comparar mientras están en el centro, y además pueden hacer otros tipos de compras; a este porcentaje lo sigue un 10% que prefieren ir a un lugar alejado, cuando las mujeres hablaban de un lugar alejado del centro, se referían a lugares que tengan espacio suficiente para parquear el carro, y un 5% que les gusta ir al mal de compras, este porcentaje es bajo debido a que el Mall de San Ramón está

ubicado largo del centro y sin buen servicio público, por lo que se vuelve complicado en ocasiones tratar de llegar hasta él.

En la última pregunta se hizo énfasis en un servicio adicional que se pretende utilizar para conocer la opinión de las personas, ya que se pretende servir un café o refresco, y estos fueron los resultados.



Excel 2007

**Figura 6. 26 Café**

El resultado fue que la totalidad de las personas que participaron les pareció buena idea que se les ofreciera un café o refrescos mientras realizan su compra, a todas las participantes les encantó la idea, hacían comentarios como que sería diferente, un concepto original, algo poco común. Opinaban que se haría del lugar un espacio más cómodo, más natural y fresco, que llamaría la atención del cliente, y haría de estos consumidores más fieles, atraídos por la diferenciación en el servicio.



### 6.7. Conclusiones del Focus Group

- a. Las zapaterías más posicionadas en la mente de los participantes son Calzado Exclusivo y Fusion, por lo que son los negocios que representan mayor competencia en el mercado del calzado en la zona.  
Sin embargo es posible observar que las mujeres no tienen fuerte dependencia a una sola zapatería, lo que quiere decir que poseen varias de su preferencia para realizar sus compras.  
Por lo general las mujeres de menos edad, las cuales invierten un gran porcentaje de su tiempo en facebook, consideran que no tiene una zapatería específica en la que realizan sus compras, si no que por lo general ven los diseños que postean las zapaterías en sus perfiles del Facebook y si les agrada un estilo se dirigen a esa zapatería a comprarlo.
- b. Cuando es la hora de efectuar la compra las mujeres tienen como forma de pago dos medios preferidos, los mismos son el efectivo, y el uso de las tarjetas de debito
- c. Con respecto a la razón por la cual las mujeres toman la decisión de adquirir un nuevo calzado casual, la mayor cantidad de respuestas se encuentran en actitudes como, que las damas compran un calzado en el momento en el que ven uno que les agrada y desean tenerlo, o cuando los que poseen ya no cumplen con sus expectativas y deciden reemplazarlos, además las mujeres deciden adquirir un nuevo calzado elegante por varias razones, entre ellas, la que más destaca es la que corresponde a la necesidad de asistir a cierto evento con calzado nuevo, seguidos por el deseo de la mujer, que dice que cuando ven uno con un diseño bonito y diferente no pueden evitar comprarlo. Además cuando las mujeres poseen o adquieren ropa nueva y los zapatos que tienen no les combina muy bien con el atuendo. Y por último el factor que menos influye en la razón de compra es la moda, sin embargo también se considera importante, ya que reúne al 15% de los datos, con lo dicho

anteriormente es claro que la tendencia de la frecuencia de compra que tienen las mujeres es alta.

d. El calzado casual tiene poca duración promedio, entre 2 hasta 3 ó 4 meses esto se debe a que su uso durante la semana es alto y constante. Por lo general las mujeres utilizan en gran medida el calzado tipo casual, sobretodo en actividades deportivas o bien para asistir al colegio, y más de las mitad de las mujeres que participaron en el sondeo pertenecen a este grupo, por lo que la frecuencia de uso es hasta más de 3 veces por semana, sin embargo las mujeres de mayor edad también utilizan este tipo de calzado, sin embargo su uso es más esporádico, lo que corresponde a una o dos veces por semana.

e. Todas las mujeres utilizan zapatos elegantes para asistir a eventos especiales, además los utilizan para ocasiones especiales como salidas en la noche con los amigos y una pequeña parte de las encuestadas dicen utilizarlos para alto, considerando la elegancia que este tipo de calzado le da a las mujeres, y que actualmente las damas se visten muy adecuadamente dependiendo de la ocasión.

El calzado elegante dura más en promedio que un calzado casual ya que el uso que se le da a los primeros es menor, en comparación al calzado casual, este tipo de calzado tiene una duración de hasta 6 meses o más

Además el uso que se le da al calzado elegante hace que éste dure más, debido a que es tratado con mayor cuidado y sufre en menos medida de maltratos.

f. Mediante este estudio se logró identificar que la moda no es un factor determinante a la hora de desechar los zapatos, sino más bien el grado de comodidad que éstos representen para sus dueños.

Las mujeres sienten una preferencia para sus zapatos viejos, por lo que desecharlos se vuelve una tarea incómoda, sin embargo más de la mitad de

las participantes dicen considerar que su zapato ya no sirve en el momento en el que les dejaron de gustar o cuando se sienten incómodas con el calzado que tienen.

- g. Las mujeres buscan en su calzado casual características como comodidad, calidad y que el calzado se pueda combinar con varios de los atuendos que tengan, dejando de lado factores como precio, moda, exclusividad y buena apariencia; la mujer de hoy prefiere lucir un calzado q la haga sentirse cómoda, tomando en cuenta que el calzado casual es un tipo de zapato que se utiliza para actividades rutinarias donde el estar de pie o caminando cansa lo suficiente, por lo que el escoger un buen zapato es un factor determinante para el bienestar de la dama.

Las mujeres buscan en su calzado elegante características como comodidad, buena apariencia y calidad, siendo los dos primeros más determinantes, debido a que para la mujer actual es necesario sentirse confortables y lucir bien, estos factores están por encima de características como precio, moda, status y exclusividad, ya que estos fueron agentes que no tuvieron interés para ninguna de las damas participantes.

- h. La mitad de las personas que participaron en el sondeo están dispuestas a pagar entre 16 000 y 20 000, sin embargo la otra mitad de las personas invierten en su calzado montos de 21 000 hasta más de los 25 000, por lo que en general el mercado meta está acorde a pagar los precios del calzado que se pretende traer para ellas.

Por otro lado la mayoría de las mujeres invierten entre 26 000 y 35 000 por su calzado elegante, sin embargo un 15% de las damas invierten más de 40 000 por su calzado de este tipo, siempre y cuando este sea cómodo y de muy buena apariencia.

- i. La mayoría de las mujeres opinan invertir alrededor de 20 minutos de su tiempo para escoger su calzado deseado, sin embargo por diferentes situaciones, el tiempo se puede prolongar hasta 30 minutos o 40 minutos si fuera necesario, sin embargo el tiempo promedio que se requiere para lograr atender a un cliente corresponde a 20 minutos
  
- j. La mayoría de las mujeres que participaron y que corresponden al 85% coinciden en que aún no han efectuado compras vía internet, sin embargo las que sí han comprado comentaron que los artículos que más adquieren vía internet son, ordenados de mayor a menor importancia: tecnología, ropa, y zapatos.
  
- k. La mayoría de las personas que han adquirido productos por internet no perciben desventajas en el sistema, sin embargo algunas personas consideran tener algún tipo de desconfianza en las páginas utilizadas, esta desconfianza nace con la idea de que actualmente existen muchas personas que hacen páginas gemelas donde logran engañar a los clientes y que éstos den sus datos personales a desconocidos, pero dejando de lado este inconveniente, que se resuelve con utilizar páginas seguras, y además de prestar atención a los detalles de seguridad que las mismas páginas ofrecen, las personas no perciben ninguna desventaja en general.  
Mientras que si perciben algunas ventajas, entre ellas están: un mejor precio, una mayor variedad de productos donde seleccionar el idóneo y finalmente la comodidad, ya que se evita salir de sus casas para realizar las compras.  
Por lo que la perspectiva de las personas que han comprado vía internet es bastante buena, teniendo como comparación las ventajas y desventajas que se les han presentado.

- l. Un 45% de las personas que participaron en el Focus Group están dispuestas a comprar zapatos por internet, lo cual es un dato favorable para la implementación y el diseño de la página web.
- m. Una considerable cantidad de las personas que opinaron que no querían comprarse zapatos por internet han dicho que la causa de esto es debido a que ellas prefieren probarse el calzado personalmente, por otro lado existen factores como que no compran su calzado por esta vía debido a que no se tiene el conocimiento para hacerlo, o que desconfían del sistema, estos dos factores agrupados aglomeran a un poco más de la mitad de las personas, y son factores en los cuales se puede trabajar tanto en enseñar a las personas a utilizar la página, como también ayudar a crear un sentimiento de confianza al sistema para lograr captar este mercado.
- n. Todos los posibles clientes están interesados en recibir información acerca de la llegada de nuevas colecciones, además opinaron que les gustaría enterarse también cuando el negocio tenga algunas promociones.  
Los medios preferidos para recibir información de llegada de nuevas colecciones o descuentos son los mensajes de texto por celular y la herramienta de Facebook, sin embargo también fueron recurrentes medios como llamadas telefónicas y el correo electrónico.
- o. La mayoría de las mujeres prefieren hacer sus compras en lugares céntricos, donde puedan tener a la disposición varios lugares cerca para visitar, y que puedan hacer sus compras tanto personales, como del hogar.  
Las mujeres prefieren un local que cuente con buenos espejos para observar bien el diseño, además la comodidad que brinden las sillas es indispensable para sentirse a gusto, y prefieren un local amplio, con buen espacio, por otro lado les agrada que los estilos de los zapatos cuenten con buena iluminación que logre llamar la atención y buena música para ambientar el lugar.

- p. A todas las personas que participaron les agradó la idea de servir un refresco o café mientras realizan su compra o ven los diseños, opinaron que sería un buen servicio para los clientes, y que haría que ellos fueran más fieles hacia el negocio, que se haría del proceso de compra un proceso completamente distinto y mejorado, por lo que se recibió una excelente perspectiva del servicio.

## **6.8. Análisis de las 8 P**

Este análisis corresponde a la mezcla de mercadeo, la cual se basa en los resultados obtenidos mediante el Focus Group aplicado a la representación del mercado meta.

### **6.8.1. Producto**

El producto que se va a ofrecer consiste en calzado con estilos brasileños, colombianos y USA, con estilos elegantes y casuales, se pondrán a la disposición del cliente diseños como: Sandalias, Plataformas, Botas, Zapatos cerrados, boca de pescado, tacón estilo Cuña; con presentaciones desde muy altas, altas, medias hasta bajas; en gran cantidad de colores, estilos con muchos brillo, con detalles en madera, metal, o tela, en materiales como cueros, cueros sintéticos, charol, o meflex (un tipo de plástico flexible, impermeable y resistente 100% hipoalergénico y no dañino para la salud), con suelas de hule y PVC entre otros.

El producto viene acompañado con un gran paquete de servicios que garantiza una experiencia distinta de compra, donde el personal esté capacitado para recomendar cualquier tipo de calzado dependiendo de las distintas necesidades de los clientes, así como también se ofrecerá un ambiente ameno que facilite la creación de lealtad del cliente hacia el negocio, teniendo un local agradable en la presentación tomando detalles como el tamaño de los espejos, la comodidad de las sillas, el espacio, la música, e incluso el ofrecer un pequeño café o refresco para las personas que gusten.

Además se le ofrece un sistema de arreglo y mantenimiento del calzado dañado, dándole al cliente un lugar seguro donde llevar su calzado con algún daño mínimo y la garantía que será tratado por expertos.

Así mismo al cliente se le mantiene informado con las diferentes promociones, descuentos y llegadas de nuevas colecciones, para que logre acercarse al establecimiento a hacer sus compras.

### **6.8.2. Promoción**

Para efectuar la promoción, se les preguntó a las participantes que si les gustaría recibir información acerca de llegada de nuevas colecciones y el 100% opinaron que sí, y que además les agradaría recibir información cuando el negocio tenga descuentos, para hacerles llegar la información se averiguó también por qué medios les gustaría enterarse y respondieron un 80% y un 75% por medio de mensajes de texto al celular y Facebook, respectivamente, además otros medios como llamadas telefónicas y por correo electrónico, sin embargo estos dos obtieron menores porcentajes.

Para dar a conocer más al negocio se planea tener un convenio con una cafetería muy recurrida en la zona “Aromas” con la idea de agregar al menú un pequeño espacio publicitario acerca de información relevante del negocio.

### **6.8.3. Precio**

Debido a que se dividen en dos líneas los precios varían un poco en cada una de ellas, para el calzado con estilo casual el 50% de las mujeres invierten entre enyre 16 000 y 20 000, un 40% invierte un monto de entre 21 000 y 25 000, y un 10% invierte alrededor o más de 25 000, esto hace que la cantidad de dinero que las mujeres invierten en sus zapatos, sea el precio justo a pagar por calidad, confortabilidad y buenos diseños.

Por otro lado el 60% las mujeres invierten al comprar su calzado elegante entre 26 000 y 35 000, y un 15% pagan por sus zapatos hasta más de 40 000.

A continuación se presentan unos ejemplos de los calzados que se ofrecerán con sus respectivos precios:



Word 2007

Figura 6. 27 Precios

#### 6.8.4. Plaza

El punto de venta que se escogió para este local está ubicado a 200m norte y 75 oeste de la catedral de San Ramón

#### 6.8.5. Post Venta

Basándonos en el estudio de mercado previo se le presenta a los clientes un servicio post venta de reparación y mantenimiento de zapatos, ya que, de la población encuestada un 91% estaría dispuesta a utilizar el servicio este servicio. Dentro de ello el servicio más utilizado será cambio de tapilla (87%) y ajuste de tacón (41%), además como servicio post venta se le mantiene informado al cliente si éste así lo desea sobre información relevante de la zapatería, como su periodo de descuentos o de nueva mercadería.

#### 6.8.6. Proveedores

El negocio cuenta con los siguientes proveedores de inventario:

- Modinter Mi SA, ubicada en Santo Domingo de Heredia
- Representaciones Ebsa SA ubicada en Goicochea San José
- Sole Technology Inc. Con sede en Lake Forest California
- Deluxe ubicada en San Francisco California



#### **6.8.7. Personal**

Para iniciar las operaciones es necesario contar con una persona encargada de realizar las labores administrativas y una persona encargada de atender a los clientes, además se presenta dentro del paquete de servicios el personal altamente capacitado, para que pueda inducir a los clientes a adquirir el calzado que más se adapte a las necesidades de cada uno, el personal contará con información acerca de los materiales, los estilos o diseños, la mercadería de temporada entre otros aspectos importantes a la hora de seleccionar un zapato.

#### **6.8.8. Protección**

Para la apertura del negocio se consideraron todos los aspectos laborales necesarios para estar en orden con lo que pide la ley, tanto en aspectos municipales, como en aspectos de la Caja Costarricense del Seguro Social, y además se realizaron gestiones de pólizas para proteger la integridad del negocio con el Instituto Nacional de Seguros.

### **6.9. Análisis de la competencia**

La mayor competencia existente por preferencia de los posibles clientes, son Calzado Exclusivo con un 80% y a Fusion con un 20%, además son estos dos negocios los que ofrecen productos similares y algunas de las marcas que se pretenden traer para el nuevo negocio.

Calzado exclusivo cuenta con dos establecimientos ubicados en el centro de San Ramón, uno ubicado en la esquina noroeste de la parada principal, y otro 100m norte y 25 este de la catedral de San Ramón. Ambos establecimientos son pequeños pero acogedores, con calzado exclusivamente para dama, y con buen servicio al cliente.

Por otro lado Fusion es una de las Zapaterías con mayor número de clientela, y está dividida en Fusion, que incluye solo zapatos, tanto para dama, caballero y niños, y Fusion Girls, que es una tienda que a como lo refleja el nombre es únicamente para mujeres, donde se pueden encontrar desde zapatos hasta ropa y bolsos. Estos dos establecimientos están ubicados uno en frente del otro y en la Plaza Occidente.

## 6.10. Planes de Acción,

Se considera el camino a tomar con respecto a la información recolectada y analizada, es decir las decisiones de acción del negocio.

### 6.10.1. Estrategia de Marketing

#### Objetivos

- a. Atraer a los clientes meta para satisfacer sus necesidades.
- b. Promover un sistema de información mediante la herramienta facebook, para ofrecer a los clientes un método de comunicación eficaz y rápida.
- c. Realizar diferenciación del mercado basado en su servicio de alta calidad, buen trato con términos que satisfagan las necesidades de todos sus clientes, y servicio post venta.
- d. Implementar una página web para lograr ampliar el mercado.

#### Tácticas

Mantenerse recogiendo información constantemente: Utilizando cada posible contacto con los clientes actuales o potenciales para saber qué quieren o necesitan. Cada vez que se tenga la oportunidad de hablar con alguien o alguien visite su sitio web se aprovechará para obtener esa información. Esta es una forma de bajo o ningún costo que se puede utilizar.

Además las preguntas directas hacia los clientes captan lo que ellos realmente quieren o necesitan. Mediante las preguntas seremos capaces de retroalimentarnos con respecto a los productos y el servicio que se ofrece; se aplicarán preguntas como ¿Si se han utilizado los productos? ¿Si le agrada el servicio brindado o cómo podría mejorarse?

Poner atención sobre qué hacen los clientes con sus productos. La idea es conocer como utilizan los clientes los productos, y que tan satisfechos quedan con el servicio, esto nos permitirá con seguridad obtener ideas para mejorar los servicios que se ofrecen y el servicio brindado

Tomar nota sobre las preguntas que le hacen los clientes. Cada una de estas preguntas es la expresión de una necesidad. Los mismos clientes nos dicen qué es lo que necesitan.

El camino hacia el éxito consiste en mantener la dirección del negocio apuntando hacia lo que sus clientes quieren y necesitan.

Conocer a los clientes meta, identificando su perfil, gustos y preferencias, esto se logra mediante la interacción con cada cliente, y brindándole un servicio completamente especializado

Se mantendrá en el punto de venta personal altamente capacitado, con la finalidad de brindar a nuestros clientes una asesoría de compra del producto que más se adapte a sus necesidades

Crear fidelidad al cliente ofreciendo un seguimiento post venta en el mantenimiento del calzado, donde si se presentara algún daño, ya pasada la fecha de garantía se les ofrece el servicio de un buen zapatero, para corregir los daños menores que pudo sufrir el calzado.

Crear una página en Facebook para agregar a los posibles clientes y mantenerlos informados de las nuevas colecciones o descuentos.

Además pautar vallas publicitarias y recorridos con perifoneo para alcanzar también a los clientes que no tienen buen uso o accesibilidad a internet.

Además se realizarán shows (pasarelas de las nuevas colecciones) en el parque de San Ramón a un horario transitado para dar a conocer los productos que se ofrecen, y en el mismo lugar se hará la propaganda para los diferentes descuentos que se encuentren actualmente en el negocio.

Implementar la página web, donde la empresa se diferenciará en el mercado en el sentido de que ofreceremos a nuestros clientes, mediante tecnología de información vía Internet, la posibilidad de conocer y adquirir los productos y que éstos les sean enviados a sus domicilios directamente.

Trabajar en enseñar a las personas a utilizar la página, para que conozcan el proceso y se identifiquen con él, como también ayudar a desarraigar el mito de que las compras por internet son peligrosas haciéndoles ver a las personas que con un poco de precaución el proceso es completamente seguro.

### **6.10.2. Estrategia de ventas**

#### **Objetivos**

- a. Identificar el valor del producto para trasladarlo a los clientes
- b. Conocer la estrategia de la competencia

#### **Tácticas**

Se empieza conociendo bien lo que se pretende vender, separando y distinguiendo los atributos o características que le dan valor al producto, estos proveerán los medios que permitan ofrecer beneficios al cliente.

Las características son aquellos valores significativos específicos de lo que vendemos, que destaquen su valor para el usuario.

El beneficio que se obtiene es que se logra ganar el cliente con cada característica en términos de satisfacción de sus necesidades.

Es importante descubrir los reales intereses de las personas compradoras, para poder definir la competencia con la cual nos encontraremos. Dicha competencia podrá ser de diferente naturaleza.

Además es necesario estar al pendiente de la competencia, para poder ir siempre un paso delante de la misma innovando y atrayendo clientes fieles debido a los beneficios ofrecidos en comparación a la competencia.

Al utilizar una página web como herramienta e intermediario entre las ventas de los productos se han considerado aspectos como los siguientes, garantizar que se proporcionen la mayor cantidad posible de información sobre cada uno de los productos que se pone a la venta por Internet.

Además verificar en todo momento la calidad de las fotos de los productos. En este sentido es importante tener en cuenta que muchas veces los colores que aparecen en pantalla pueden estar distorsionados.

Además contemplar muy explícitamente los términos y condiciones que deben ser aceptados por los clientes antes de realizar la compra, esto con la intención de evitar futuros mal entendidos entre las partes involucradas en el proceso de compra, en los términos y condiciones se deben contemplar aspectos como la forma de pago, las política de devoluciones, el contacto a quien dirigirse en caso de dudas, entre otros aspecto de importancia que deben establecerse claramente.

### **6.10.3. Estrategia de Precios**

#### **Objetivos**

- a. Conocer los costos en los que se incurre al adquirir producto para establecer el precio
- b. Identificar la percepción del valor del cliente hacia el producto para ofrecerles calidad y establecer un precio justo
- c. Estudiar el precio de la competencia con productos similares considerando el mercado meta
- d. Establecer dentro del precio la utilidad justa requerida por el propietario

## **Tácticas**

Al considerar establecer el precio es necesario tener en cuenta que un precio bajo puede ser sinónimo de baja calidad, mientras que un precio alto puede dejarnos fuera del mercado. Entonces, la decisión de establecer precios es un punto clave.

### Fijar un precio justo

Una estrategia interesante en estos tiempos es ofrecer una mejor financiación, o presentar productos de valor agregado. No alteran el precio y en el caso de algunas empresas, generan más ganancias a medio plazo.

La forma más simple de estimar estos costos es ponerse en el lado del consumidor. Y al realizar la investigación de mercados preguntar ¿Cuánto están dispuestos a pagar para cubrir la necesidad? Y así se obtuvo un rango estimado del posible precio de venta.

Además se presenta el valor que sus clientes están dispuestos a pagar por esa calidad y sus servicios adicionales de infraestructura. Lo que quiere decir mostrar el producto más el valor que este representa, hará que el precio sea más interesante que sólo la oferta de un producto.

Además se estudiaron los precios de la competencia, pero no solo el mercado de quienes venden el mismo producto, zapatos, si no que se consideró el mercado metal cuál están destinados nuestros productos.

Además se consideraron los costos; desde las actividades operacionales, las administrativas, la logística, los de adquisición del producto, los gastos por servicios públicos entre otros.

El enfoque en la fijación de precios debe ser un balance entre los costos, la percepción del valor del consumidor y la competencia, todo esto tomando en cuenta la utilidad deseada por la comercialización del producto.

La variable "P de precio" es la que más rápidamente se puede cambiar, pero no por ello debe hacerse sin un análisis previo del impacto que tendrá en el producto general.

Así mismo la estrategia de precios on line cabe en la misma línea de el establecimiento de éstos para un negocio físico, sin embargo la clave está en mantener actualizada a la red a tiempo real para evitar perder clientes por precios mayores q el resto del mercado o perjudicar las utilidades por ofrecer un artículo a un menor precio.

En internet se presenta la oportunidad de que los clientes comparen un mayor número de artículos con los respectivos precios, sin embargo el comprador no solo se mueve por el precio sino también por la disponibilidad de producto, por comodidad, o por servicio, por lo que la plataforma pretende presentar una forma rápida y confiable de hacer las compras, para darle un valor agregado y ganar la preferencia de los consumidores.

#### **6.10.4. Estrategia de promoción y publicidad**

##### **Objetivos**

- a. Mantener informados a todo el público posible acerca de los productos de que se ofrecen en el negocio.
- b. Utilizar la herramienta promoción como incentivo para incitar a las ventas.
- c. Utilizar medio de publicidad atractivos para los posibles clientes
- d. Mantener una buena imagen corporativa.

## **Tácticas**

Mantener un buen sistema de comunicación tanto con los intermediarios, consumidores y diversos públicos. Esto facilita distribución de información de boca en boca, ya que los intermediarios, a su vez, se comunican con los consumidores y con sus públicos. Los consumidores tienen comunicaciones verbales entre ellos y con otros públicos también. Y es en este proceso donde cada grupo retroalimenta a todos los demás.

Para alcanzar una buena comunicación con el cliente se utilizará la red social de Facebook, además de perifoneo en los lugares más transitados de San Ramón, como herramienta de publicidad, con estos medios se informa, se convence y recuerda a los consumidores del producto.

Además se aplicará la promoción de consumo en ventas, durante los fines de temporadas o en temporadas bajas, como incentivos de corto plazo para alentar las compras del producto, como instrumentos se utilizarán, rebajas, que consiste en la devolución de una parte del precio de compra de un producto, y premios promocionales, que se refieren a que por la adquisición de algún producto se obtiene otra a un menor precio.

El negocio hará también presentaciones públicas de ventas en donde se podrán apreciar los nuevos productos que llegan de temporada, en la publicidad se muestran a los clientes las características que le dan valor al producto.

Al ofrecer promociones a los clientes se agiliza la salida de los mismos, para que dé entrada a los nuevos productos.

El negocio no dejará de lado las relaciones públicas, con la intención de crear de buenas relaciones con el pueblo, donde se creará una buena "imagen de corporación", dando a conocer que el negocio es amigable con el ambiente.



## » 7. CAPÍTULO

### PLAN ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO

La intención de este plan consiste en identificar a los actores clave para la organización, tomando en cuenta a los inversionistas o propietarios, al equipo y los directivos que podrán a trabajar al negocio, identificando las competencias necesarias para éstas personas, así mismo entrar en el proceso de Recurso Humano y describir los planes de reclutamiento y capacitación de empleados, considerando lo anterior una herramienta básica para el buen funcionamiento del negocio; además hacer un estudio FODA para estudiar tanto al ambiente interno como al externo al que se enfrentarán las actividades del proyecto.

La estructura se definirá de acuerdo al tamaño de la empresa, la tecnología utilizada, el número de trabajadores y la complejidad de las operaciones, conociendo esto podrá estimarse el dimensionamiento físico necesario para las operaciones, las necesidades de equipamiento de oficinas, las características del recurso humano que desempeñan las funciones, entre otras cosas, cuantificar estos elementos en términos monetarios es el objetivo que busca este estudio.

#### 7.1. Objetivo General

Identificar las variables administrativas y organizacionales que se deben tomar en cuenta para la apertura del proyecto.

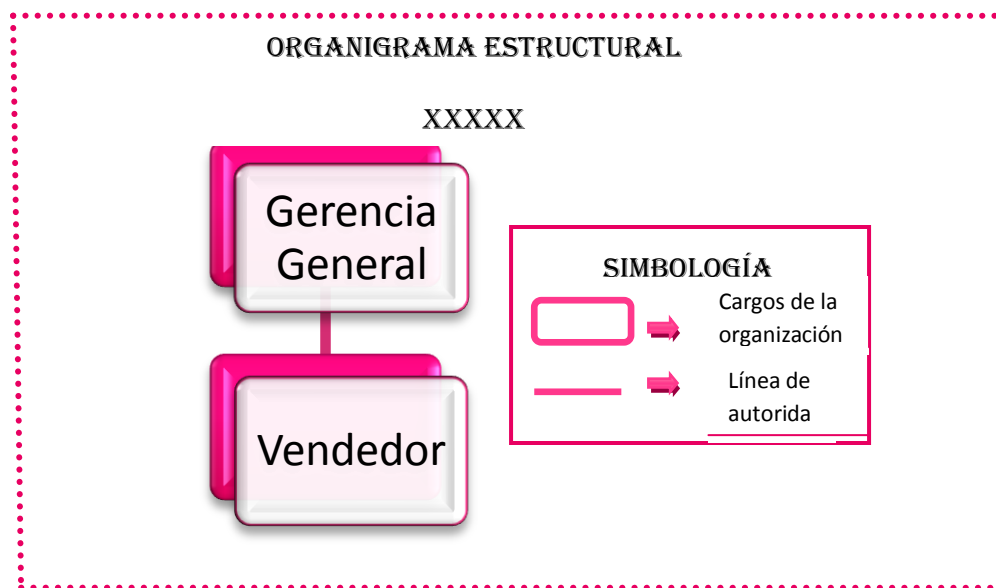
#### 7.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar cual es la estructura organizacional para la zapatería.
- b. Identificar a los participantes del proyecto.
- c. Realizar un análisis y descripción a los puestos que se generan con la puesta en marcha del proyecto, para conocer las competencias necesarias del personal.
- d. Determinar cuáles son las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades ante la apertura del negocio.
- e. Realizar plan de reclutamiento
- f. Realizar plan de capacitación.

### 7.3. Estructura Organizacional

Para la zapatería se cuenta con una Gerencia General en donde tendrá a cargo todas las tareas administrativas como lo son: contabilidad y finanzas, mercadeo, recursos humanos, y realización de las compras y un vendedor en donde su función será atención al cliente.

Se presenta el siguiente organigrama estructural de la organización:



Word 2007

Figura 7. 1 Organigrama

### 7.4. Participantes del proyecto

Por ser un negocio emprendedor, y no contar con los suficientes recursos se inicia el proyecto con el total de dos personas laborando, en el establecimiento físico, el propietario, quien es al mismo tiempo el inversionista y el administrador del proyecto, y una persona encargada de vender y atender al cliente.

Para captar las competencias se desarrolló el manual de puestos con la intención de aptar las habilidades necesarias para el puesto.

## 7.5. Manual de Puestos

Dentro de la estructura organizacional y para facilitar el proceso de reclutamiento y selección, se han formulado los manuales correspondientes, en donde se detallan los requisitos y funciones que deberá desempeñar el ocupante del cargo.

Con este manual se garantiza la contratación de personal calificado para realizar sus labores y disminuir la rotación de personal en la organización.

La empresa cuenta con 2 puestos los cuales para lograr diferenciarlos se determinaron códigos para cada uno de ellos de la siguiente manera. Los puestos se codificaron con las primeras dos iniciales del cargo y seguidamente por números consecutivos.

Tabla 7. 1 Puestos

Puestos	Código
<b>Gerente General</b>	GG01
<b>Vendedor</b>	V02

Tabla 7. 2 Gerente General

Gerente General		GG01
<b>1. Identificación del puesto</b>		
<b>Departamento al que pertenece:</b> General		
<b>Nombre del ocupante del puesto:</b> Shirley López Mora		
<b>Jornada laboral:</b> Diurna	<b>Horario laboral:</b> 8:00 am- 4:00 pm	
<b>Nombre del puesto que supervisa</b>	<b>Numero de persona que supervisa</b>	
Vendedor	1	
<b>2. Descripción general del puesto</b>		
Supervisa todas las áreas para saber las necesidades de la empresa, y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de la empresa.		

### 3. Descripción específica del puesto

- a. Tomar decisiones rápidas e inteligentes basadas en un análisis para mejorar, coordinar y actualizar las diferentes funciones administrativas.
- b. Realizar análisis de la competencia, y nuevas formas de tecnología para elaborar planes de acción.
- c. Debe saber Administrar el recurso humano de la empresa para realizar de manera eficiente las operaciones.
- d. Crear una sana convivencia en la empresa.
- e. Permanecer pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o castigos.
- f. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en el mejoramiento de la misma.
- g. Buscar los mejores nichos de mercado.
- h. Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de inventario, adquisiciones de equipos, pago de salarios, entre otros.
- i. Llevar el registro de bancos, inventario, ventas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y subsidiarias, así como revisión de estados financieros, realizando las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto de la empresa.
- j. Mantener actualizados los registros contables, así como la documentación para la consolidación de los estados financieros.
- k. Solicitar los presupuestos de los proveedores.
- l. Debe conocer la demanda existente y proyectar la futura a corto plazo para conocer el volumen de mercadería.
- m. Diseñar las campañas de publicidad y promoción.
- n. Velar y mantener una buena imagen de la empresa.
- o. Y por último la meta de un Gerente General consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones en la organización.

<b>4. Especificaciones del puesto</b>
<b>4.1 Requisitos intelectuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Formación académica:</b> Maestría en Administración de Empresas.</li> <li>b. <b>Experiencia:</b> se requiere 6 años en puestos afines.</li> </ul>
<b>4.2 Requisitos Físicos</b>
<p><b>Destrezas o habilidades:</b></p> <p>Se consideran indispensables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.</li> <li>b. Capacidad analítica y creadora</li> <li>c. Capacidad para tomar decisiones</li> <li>d. Capacidad de discreción</li> <li>e. Buena expresión escrita y oral</li> <li>f. Capacidad de Organización y Orden</li> <li>g. Capacidad de negociación</li> <li>h. Espíritu emprendedor.</li> </ul> <p><b>Esfuerzo físico:</b> Bajo: poco desplazamiento dentro de las instalaciones, principalmente sentado y con poco peso.</p>
<b>4.3 Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Por supervisión de personal:</b> Posee muy alta responsabilidad en la supervisión de personas: lo que equivale a más del 80% de la jornada laboral.</li> <li>b. <b>Por herramientas, materiales y equipo:</b> Posee responsabilidad total por la administración y manejo de herramientas, materiales o equipo utilizado por las personas bajo su supervisión.</li> <li>c. <b>Por títulos valores:</b> Tiene responsabilidad absoluta por el manejo de documentos, fondos y títulos valor. De mucho valor.</li> <li>d. <b>Por relaciones de trabajo:</b> posee alta responsabilidad con respecto a relaciones de trabajo, principalmente con personas internas a la empresa: alta responsabilidad.</li> </ul>
<b>4.4 Condiciones de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Riesgos de trabajo:</b> El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, donde no se presenta ninguna amenaza de sufrir accidentes o percances.</li> </ul>

Tabla 7. 3 Vendedor

Vendedor		V02
<b>1. Identificación del puesto</b>		
<b>Departamento al que pertenece:</b> Ventas		
<b>Nombre del ocupante del puesto:</b>		
<b>Jornada laboral:</b> Diurna	<b>Horario laboral:</b> 8:00 am- 4:00 pm	
<b>Puesto de quien recibe supervisión:</b> Gerente Ventas		
<b>2. Descripción general del puesto</b>		
Realizar el mayor volumen de ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.		
<b>3. Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Promover las ventas en la organización.</li> <li>b. Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno, honesto y calificado.</li> <li>c. Verificar la existencia del producto que desea el cliente</li> <li>d. Mantener actualizada la plataforma de internet</li> </ul>		
<b>4. Especificaciones del puesto</b>		
<b>4.1 Requisitos intelectuales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Formación académica:</b> bachillerato en Educación Media</li> <li>b. <b>Experiencia:</b> No requiere experiencia</li> </ul>		
<b>4.2 Requisitos Físicos</b>		
<p><b>Destrezas o habilidades:</b></p> <p>Se consideran indispensables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Trabajo en equipo.</li> <li>b. Capacidad analítica y creadora</li> <li>c. Buena expresión escrita y oral</li> <li>d. Puntualidad</li> <li>e. Capacidad de Organización y Orden</li> </ul>		

f. Capacidad de negociación y convencimiento

a. Buen carisma

b. Habilidades Tecnológicas

**Esfuerzo físico:** Bajo: poco desplazamiento dentro de las instalaciones, principalmente sentado y con poco peso.

#### 4.3 Responsabilidades

**a. Por herramientas, materiales y equipo:** Posee responsabilidad por la administración y manejo de herramientas, materiales o equipo utilizado por las personas bajo su supervisión.

#### 4.4 Condiciones de trabajo

**a. Riesgos de trabajo:** El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, donde no se presenta ninguna amenaza de sufrir accidentes o percances.

### 7.6. Análisis FODA

Al abrir una nueva Zapatería se realiza el siguiente análisis FODA para considerar todos los aspectos que se incluyen en él, y tener una mejor perspectiva con respecto al estado interno de la empresa y al ambiente externo.

Tabla 7. 4 Fortalezas

FORTALEZAS	
F	a. Nueva alternativa para el consumidor: lo que implica que los consumidores obtendrán una nueva opción para adquirir calzado casual y elegante.
O	b. Nueva posibilidad al consumidor de adquirir nuestros productos mediante la tecnología de información vía Internet y que no tengan que movilizarse a los puntos de venta ya que se les enviarán sus compras a su domicilio
D	c. Producto de calidad, seguro y con un alto grado de estética en sus formas de presentación. d. Producto reconocido por ser altamente confortable. e. Diseños modernos acordes a la moda.
A	f. Servicio diferenciado donde cada vendedor podrá inducir el proceso de compra. g. Servicio post venta, de mantenimiento y arreglo de zapatos.



Tabla 7. 5 Oportunidades


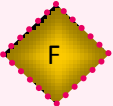
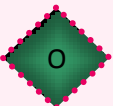

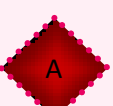
	
	a. Se abarca un segmento de población de alto poder adquisitivo
	b. Excelente ubicación geográfica de la tienda, que permite una gran diversidad de accesos para la población en general.
	c. El comportamiento cultural ha cambiado en torno al uso de zapatos, beneficiando el consumo del producto que se ofrece.
	d. Tratado de Libre Comercio que facilita la importación y comercialización del producto.
	e. Tendencia de las personas a permanecer a la moda.
	f. Temporadas altas de demanda.
	g. Flexibilidad en el cambio de productos
	h. Política de precios competitiva.

Tabla 7. 6 Debilidades


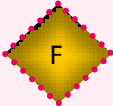
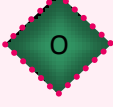

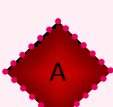


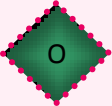


	
	a. Mala reacción del consumidor por ser un concepto diferente en el mercado y los consumidores no lo conocen.
	b. Costo respecto a la competencia en el caso de que surja otro producto similar y nuestra empresa no cuente con utilidades totalmente establecidas para innovar nuevamente el producto.
	c. Poca experiencia en el mercado.
	d. Todas las funciones administrativas están recargadas en una única persona.
	e. Financiamiento grande de deuda

Tabla 7. 7 Amenazas

 AMENAZAS	
 F	a. Respuesta de la competencia existente hacia el negocio al ingresar nuevo concepto de tienda en el mercado.
 O	b. Fidelidad de los consumidores hacia la competencia. c. Situación económica del país. Dependiendo de cómo se encuentre el país en el ámbito económico, esto nos podría afectar ya que el consumo o las ventas podrían variar.
 D	d. La competencia de empresas extranjeras, que quieran abarcar el mercado nacional, con productos de poca calidad pero a un bajo costo.
 A	e. Temporadas baja de la demanda, donde los consumidores prefieren gastar su dinero en otros productos f. Tipo de cambio, ya que los productos son importados, por lo que se adquieren en dólares y se venden en colones, y al subir el tipo de cambio encarece los costos del producto.

### 7.7. Formulación del plan de reclutamiento y selección

El plan consiste en la descripción detallada de las actividades que deben realizar las personas encargadas de tal proceso, mismo es una guía para establecer las políticas a seguir en el negocio con respecto a éste tema.

#### 7.7.1. Proceso de reclutamiento y selección

El encargado de éste proceso deberá identificar primero la vacante dentro de la organización, ésta misma persona estará encargada de identificar tanto a las necesidades del puesto como a las características indispensables de la persona que lo desempeñe.

Para realizar estos procesos se establecen las siguientes políticas

### Políticas para el procedimiento de Reclutamiento y selección

- a. Se Recurrirá primero al reclutamiento interno antes de realizar reclutamiento externo, con el fin de que haya una mayor motivación de los empleados actuales.
- b. El encargado de los procesos será quien administre las labores gerenciales del negocio
- c. La GHR es parte integral de la función de la organización.
- d. Cada candidato deberá someterse a pruebas de selección de acuerdo al puesto. Al menos se aplicara la entrevista y análisis de atestados.
- e. Se dará prioridad a la contratación de personas cercanas a la zona de donde se ubica el negocio.
- f. En los requisitos de solicitud no se podrá hacer distinción o discriminación de raza, sexo, religión, nacionalidad, nivel socioeconómico, etc.
- g. En caso de que alguna persona tenga una habilidad diferenciada deberá comunicarlo con anterioridad, para que se pueda brindar la atención adecuada al caso.
- h. Los resultados del concurso de selección deberán ser comunicados a todos los participantes del proceso, ya sea mediante llamadas telefónicas o correo electrónico.

En la organización se utiliza el método de reclutamiento a conveniencia, donde se identifica en el mercado a la persona que se cree más idónea para desempeñarse en el cargo y se le ofrece una oportunidad de trabajo dentro de la empresa. También se utiliza el método de recomendación, donde una persona recomienda a un conocido capacitado para el puesto. De no identificarse el candidato deseado o de no poder atraerlo a la compañía se procede a hacer público y a nivel externo las necesidades de personal en medios como Facebook y en afiches ubicados en el negocio visibles para todo el público.

Cómo política se postula tener en cuenta primero el reclutamiento interno, al ser un negocio con muy poco personal se le informa al personal directamente y se les envía mediante correo electrónico un perfil del puesto vacante, para que logren identificar

las competencias que requiere el nuevo cargo y las evalúen con las competencias que cada uno posee

Se creó un machote como perfil de publicación, Donde se utiliza como ejemplo el cargo de Gerente Financiero

Perfil para el puesto de Gerente de Compras:

Se Requiere GERENTE DE COMPRAS

Requisitos

Estudios en Administración de Empresas	Facilidad de comunicación
Dominios del idioma inglés	Responsabilidad

Se ofrece salio competitivo

Interesados enviar información a: [reclutamiento@gmail.com](mailto:reclutamiento@gmail.com)

Llamar al 83344983

Se recibirá información del 1 al 15 de Noviembre

Word 2007

Figura 7. 2 Perfil Gerente Compras

Por otro lado el perfil que se publicará para reclutamiento a nivel externo lucirá como el siguiente machote, el cual es representado bajo la vacante de Vendedor.

ZAPATERÍA TACONES

No somos únicos, pero trabajamos...  
....Para ser los mejores

Se Requiere VENDEDOR

Requisitos

Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo
Responsabilidad	Disponibilidad de horarios
Poder de negociación	No requiere experiencia

Se ofrece salio competitivo

Interesados enviar información a: [reclutamiento@gmail.com](mailto:reclutamiento@gmail.com)

Llamar al 83344983

Se recibirá información del 1 al 15 de Noviembre

Word 2007

Figura 7. 3 Perfil del vendedor

En la actualidad se debe motivar al futuro aspirante del cargo, tanto para atraerlo como para mantenerlo debido a la escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías dificultan la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.

Es por ello que el negocio hace un listado de incentivos que se les ofrece a los trabajadores:

- a. Apoyo a la educación formal de su personal
- b. Un paseo vacacional una vez al año

#### **7.7.2. Alcance de los Costos**

Los costos en los que se incurre son realmente mínimos debido a que la mayoría de información se maneja vía internet, el único costo en el que se incurriría es en la impresión del volante o ficha para la publicación de la vacante a nivel interno.

Por otro lado se establece el plan de Selección de personal para el negocio.

Este proceso es clave, ya que es aquí donde se encuentran a las personas que ayudaran a definir el futuro de la empresa.

La idea es que los candidatos seleccionados realicen una serie de pruebas con el objetivo de identificar cual es el que cumple con la mayor cantidad de requisitos que se solicitan.

La Selección interna presenta la ventaja de que ya se conoce al trabajador y al desempeño de sus labores, por lo que resulta una tarea sencilla para el encargado del proceso de selección del personal identificar el mejor candidato para el puesto vacante.

Para el proceso de selección externa se utilizará la técnica de entrevista, ya que permite que se presente una interacción directa entre el candidato y el entrevistador, esto procedimientos se siguen cuando se va a contratar personal altamente calificado para el negocio, para que desempeñe cargos administrativos.

Para la aplicación de la entrevista se considera lo siguiente:

Escoger el ambiente más cómodo posible para el desarrollo de la entrevista.

Durante el desarrollo de la entrevista se debe buscar la manera de estimular al candidato para que responda las preguntas y así poder estudiar sus respuestas.

El entrevistador tendrá el tacto para identificar cuándo debe finalizar y dar por terminada la entrevista.

Por último el entrevistador realiza una evaluación del candidato con base en la entrevista que ha sido aplicada, lo que servirá de base para tomar la decisión de quien será la persona que ocupará el cargo.

Durante la entrevista se abarcarán temas como

- a. Trabajo en equipo
- b. Cumplimiento de compromisos o metas.
- c. Solución de Problemas

Para lograr abarcarlos se presentaran preguntas como las siguientes, sin embargo son entrevistas no estructuradas.

¿Cuénteme alguna experiencia en la cual usted pensó que podía manejar una situación, no obstante solicitó el criterio a otros miembros del grupo?

¿Cuándo ha tenido que poner en práctica su habilidad para analizar un problema potencial y dar una solución efectiva?

¿Cuénteme cual ha sido su sacrificio personal más significativo por querer dejar alguna actividad laboral concluida?

¿Cuénteme alguna experiencia en que usted haya tenido que resolver un problema de manera estructurada?

Entre otras.

## 7.8. Formulación del Plan de capacitación

Para mejorar las actividades de la empresa es necesario permanecer en un proceso de mejora continua, para ello es preciso tener programas de capacitación que logren desarrollar conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores.

La intención de este plan es brindar a la empresa Recurso Humano con mejores conocimientos que les permita desempeñarse de una mejor manera en su área de trabajo, así como lograr cambios de comportamiento, que mejoren el clima laboral en la institución, además desarrollar en los colaboradores el sentimiento de fidelidad hacia la empresa, y finalmente brindar oportunidades de desarrollo continuo a los colaboradores.

Para capacitar el personal primero se detectan las necesidades de capacitación, identificando claramente el problema que se está presentando dentro de la empresa, esto se alcanza realizando un análisis organizacional que brinde un diagnóstico del desempeño de los colaboradores.

Se realizaran entrevistas con la persona encargada de la actividad que está presentando el problema, con la intención de identificar los errores en las prácticas y corregirlos.

Se establecerá una ficha donde se especifique ¿A quién se capacita? ¿Cómo capacitar? ¿En qué capacitar? ¿Dónde capacitar? ¿Cuándo capacitar? ¿Quién capacita? ¿Para qué capacitar?

Finalmente se Implementa la capacitación y se Evalúan los resultados para verificar se son los esperados, o si existe algún cambio positivo en las labores

Se llevará un buen control de las capacitaciones ofrecidas por la empresa, así como los colaboradores que han asistido a programas de capacitación, la empresa contará con una base de datos, o un sistema de información que facilite el control de las actividades de capacitación de una manera sistematizada, como la siguiente.

**Tabla 7. 8 Capacitación**

Cantidad de capacitaciones	Nombre del capacitado	Tema de Capacitación	Nombre del Capacitador	Fecha de Capacitación



## » 8. CAPÍTULO

### PLAN DE OPERACIONES O PLAN TÉCNICO

El estudio técnico permite conocer si se cuenta con todo lo necesario para la realización del proyecto y de este modo determinar si el proyecto posee viabilidad técnica o no, además se complementa con los aspectos operacionales de importancia para el negocio.

#### 8.1. Objetivo General

Analizar la viabilidad técnica y operacional para la apertura de una Zapatería

#### 8.2. Objetivos Específicos

- a. Describir los métodos de operación del negocio.
- b. Determinar el tamaño que tendrá la zapatería.
- c. Determinar la localización que tendrá la zapatería.
- d. Determinar la tecnología y el equipo que será utilizada en el proyecto.
- e. Describir los procedimientos que permitan mantener los adecuados controles dentro de la organización.
- f. Fuentes de abastecimiento
- g. Determinar el impacto ambiental que provocara la apertura de la zapatería.

#### 8.3. Métodos de operación del negocio

El negocio se basa en el desarrollo de una actividad comercial, por lo cual los dos grandes métodos de operación que se presentan son el de compra de mercadería y el de la venta de la misma, a continuación se detallan los dos procesos anteriormente mencionados.

##### Proceso de Compra de Inventario

En el siguiente cuadro se detalla el proceso que se realiza para la compra de los zapatos, así como los responsables de realizarlo, debido a que el negocio comercializa producto terminado, el método que se utiliza para operar consiste en los pasos necesarios para traer el inventario hasta el negocio, y posteriormente colocarlo para su venta

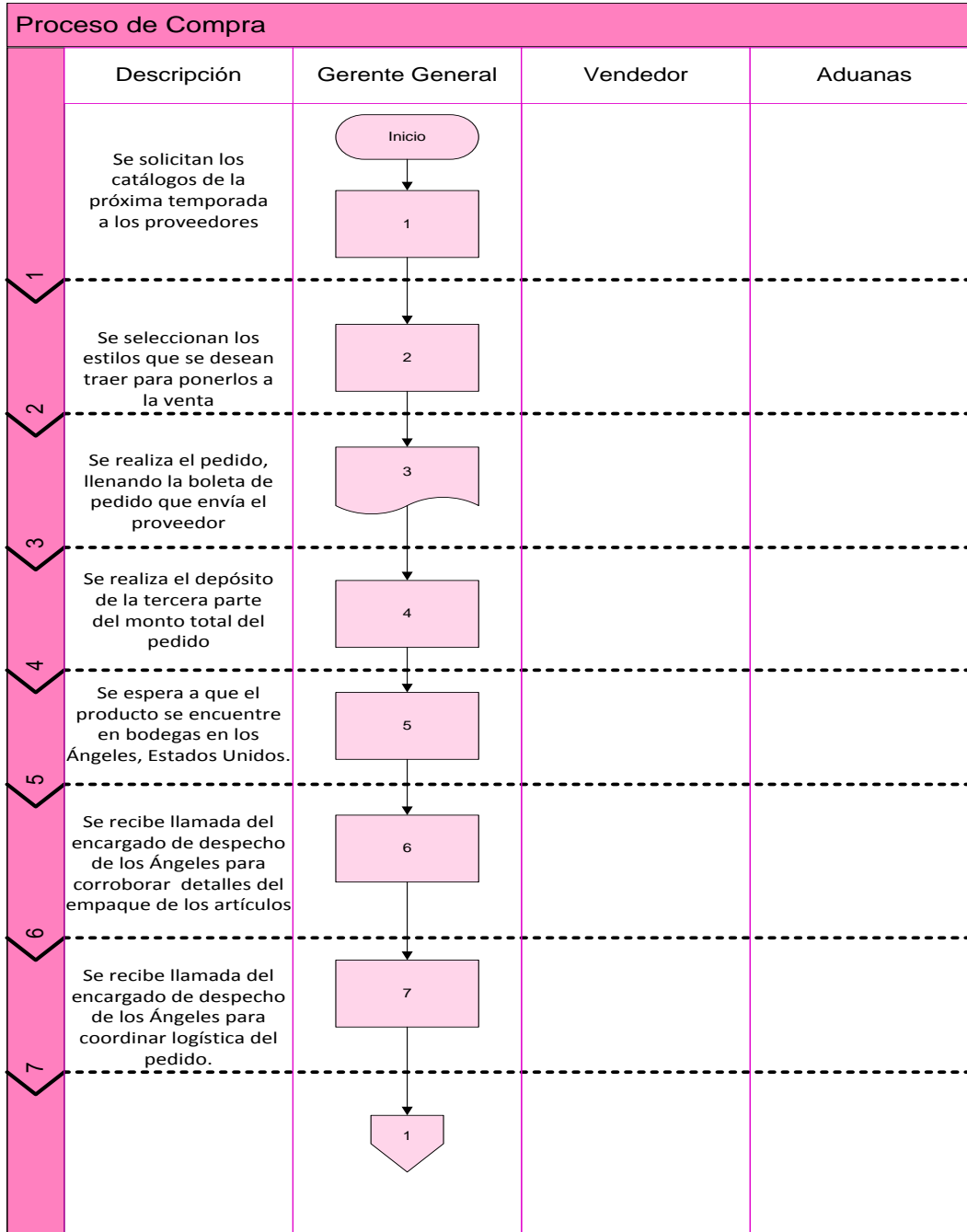
Tabla 7. 9 Proceso de Compra

<b>PROCESO DE COMPRA</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1	Se solicitan los catálogos de la próxima temporada a los proveedores	Gerente General
2	Se seleccionan los estilos que se desean traer para ponerlos a la venta	Gerente General
3	Se realiza el pedido, llenando la boleta de pedido que envía el proveedor	Gerente General
4	Se realiza el depósito de la tercera parte del monto total del pedido	Gerente General
5	Se espera a que el producto se encuentre en bodegas en los Ángeles, Estados Unidos.	Gerente General
6	Se recibe llamada del encargado de despacho de los Ángeles para corroborar detalles del empaque de los artículos	Gerente General
7	Se recibe llamada del encargado de despacho de los Ángeles para coordinar logística del pedido.	Gerente General
8	Se realiza llamada a Aduanas en el Aeropuerto Juan Santa María, para dar los detalles de logística del pedido	Gerente General
9	Se envía el producto a la dirección final del negocio	Aduanas Aeropuerto Juan Santa María
10	Se espera la llegada de la mercadería	Vendedor
11	Se recibe el producto	Gerente General
12	Se verifica el producto contra factura la mercadería recibida	Gerente General
13	Se traslada el producto a la bodega	Vendedor
14	Se desempaca el producto	Vendedor

15	Se marca el producto con el sistema de las etiquetas del punto de venta.	Vendedor
16	Se guarda el producto que debe permanecer en bodega	Vendedor
17	Se coloca el producto en exhibición para que pueda ser apreciada por los clientes	Vendedor
<b>FIN DEL PROCESO</b>		

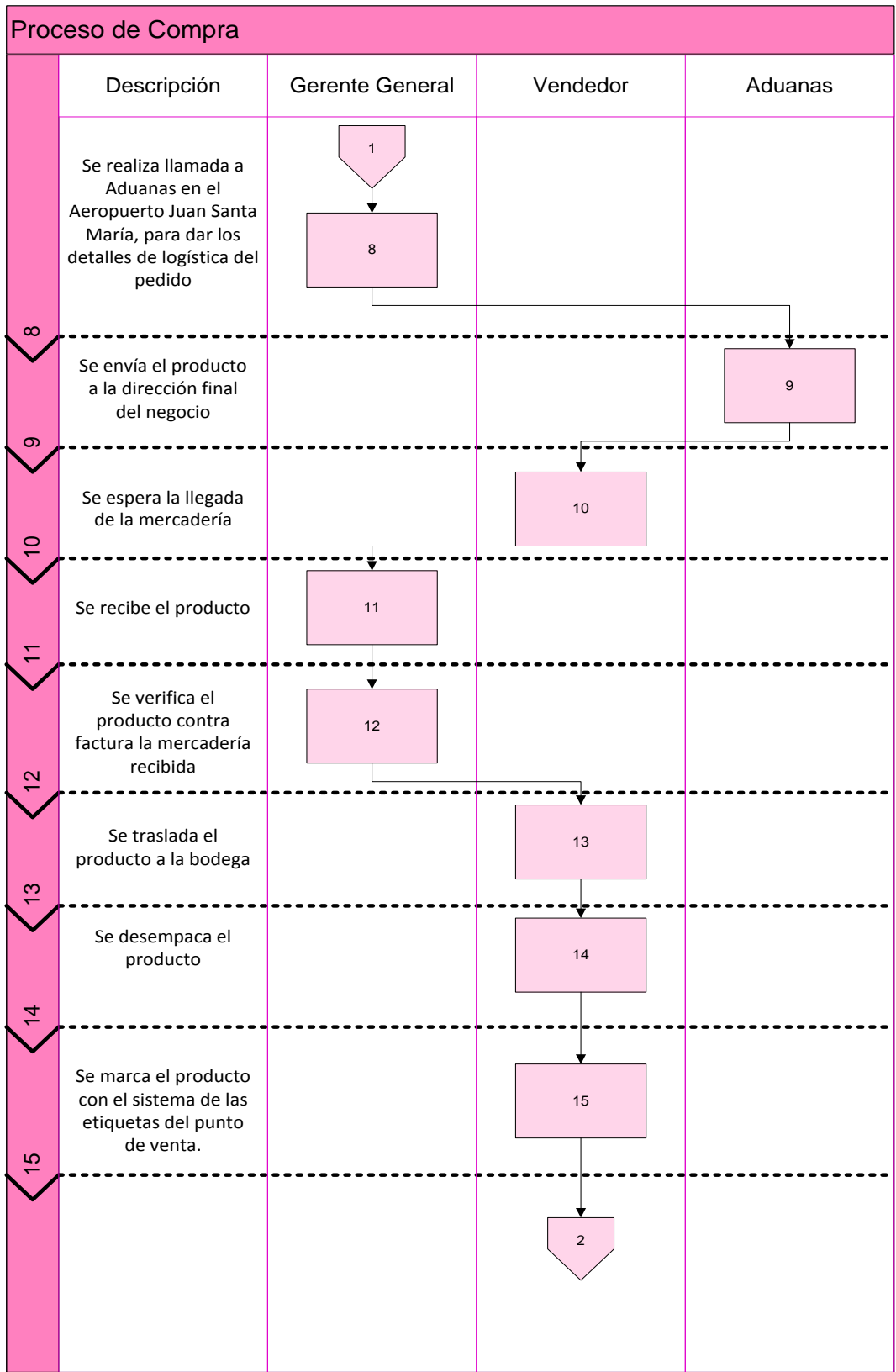
Word 2007

Por otro lado, el diagrama de flujo es el que logra ilustrar el proceso de compra, lo cual permite que el negocio se mantenga siempre con inventarios disponible para la venta.



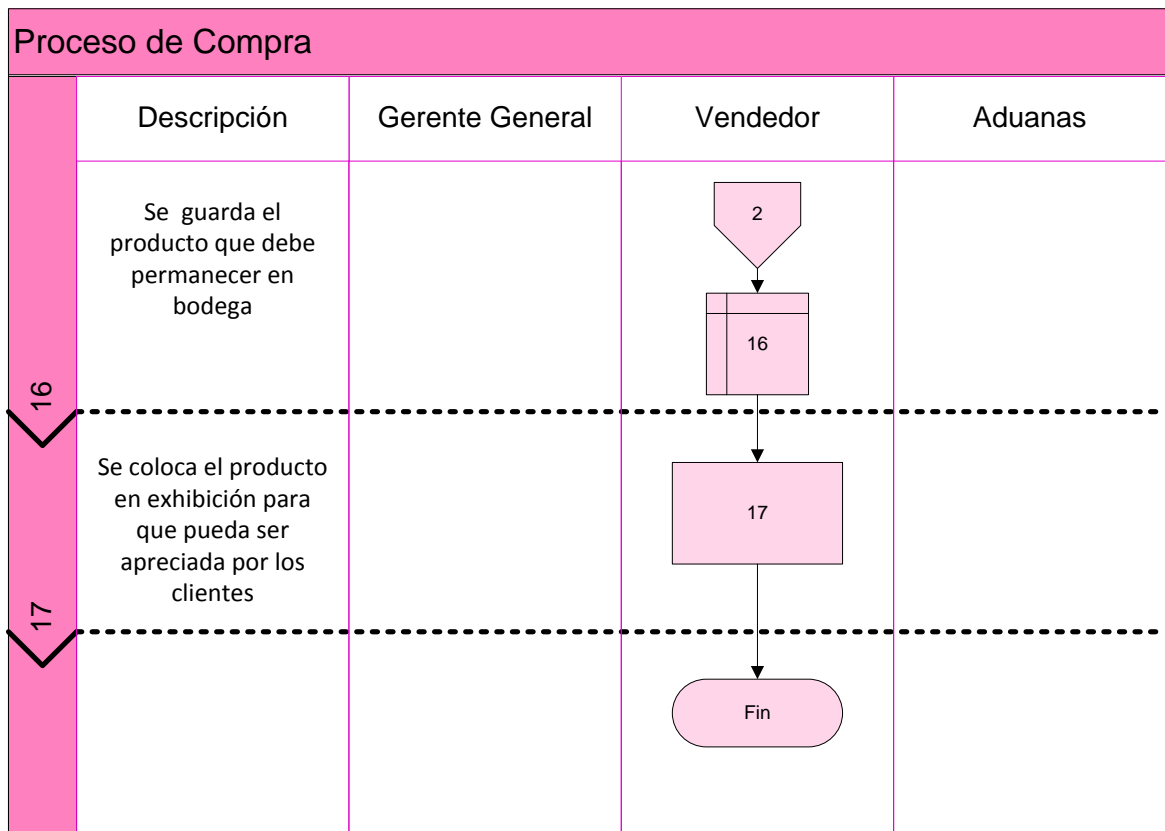
Visio 2007

Figura 7. 4 Proceso de compra 1



Visio 2007

Figura 7. 5 Proceso de compra 2



Visio 2007

Figura 7. 6 Proceso de compra 3

Proceso de venta. Para continuar con las operaciones del negocio, el siguiente proceso consiste en la actividad principal del mismo, que es la venta de zapatos, en este proceso interviene el vendedor y el cliente que se acerca hasta el negocio.

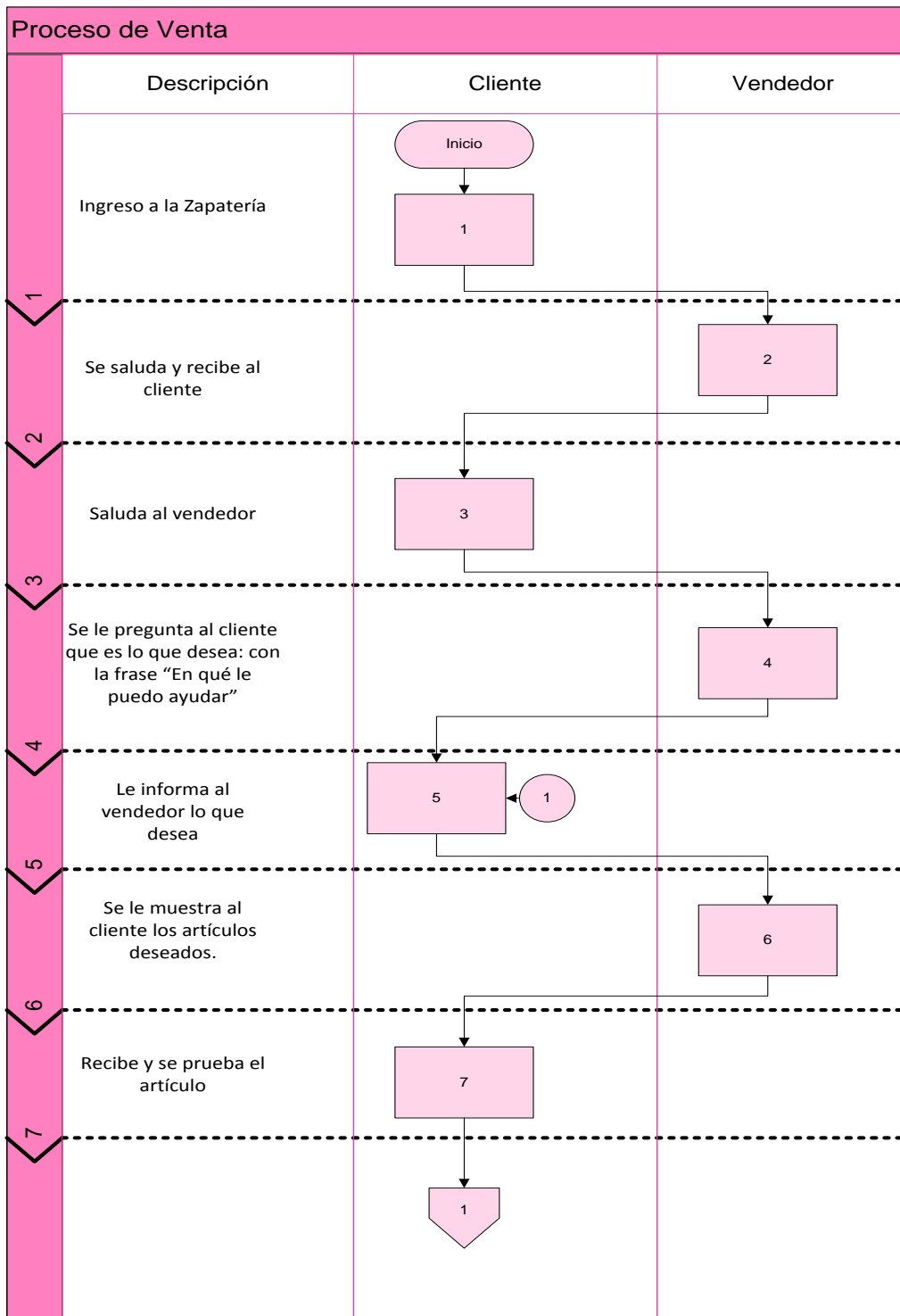
Tabla 7. 10 Proceso de venta

PROCESO DE VENTA		
Secuencia	Descripción	Responsable
1	Ingreso a la Zapatería	Cliente
2	Se saluda y recibe al cliente	Vendedor
3	Saluda al vendedor	Cliente
4	Se le pregunta al cliente que es lo que desea: con la frase "En qué le puedo ayudar"	Vendedor

5	Le informa al vendedor lo que desea	Cliente
6	Se le muestra al cliente los artículos deseados.	Vendedor
7	Recibe y se prueba el artículo	Cliente
8	Se pregunta al cliente ¿Algo más en lo que le pueda ayudar?, con mucho gusto. Si: Paso 5 No: Paso 9	Vendedor
9	Se empaca el producto.	Vendedor
10	Se cobra al cliente	Vendedor
11	Recibe la cantidad de dinero y la verifica	Vendedor
12	Emite la factura de la compra	Vendedor
13	Se entrega la factura al cliente	Vendedor
14	Se guarda la copia de la factura	Vendedor
15	Se le agradece al cliente.	Vendedor
<b>FIN DEL PROCESO</b>		

Word 2007

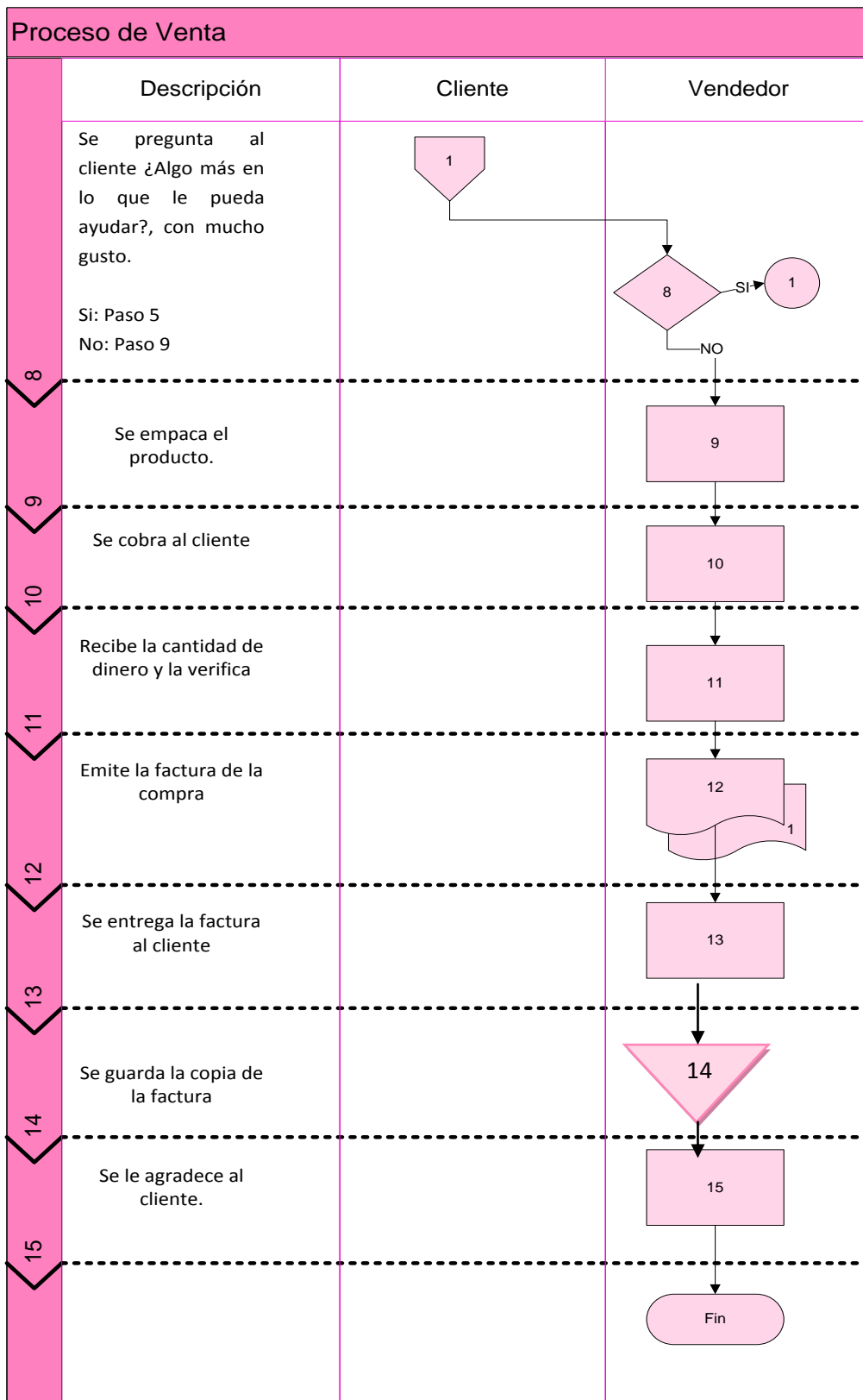
Es así como los siguientes Fluxogramas muestran de una manera gráfica y detallada el proceso de ventas que realiza la zapatería.



Visio 2007

Figura 7. 7 Proceso de Venta 1





Visio 2007

Figura 7. 8 Proceso de venta 2

## 8.4. Tamaño del Proyecto

Para identificar el tamaño, se define como unidad de medida del proyecto al monto de inversión que se requiere para llevar a la actividad comercial. El mismo se verá con detalle en la ingeniería del proyecto y en el Estudio Financiero, realizado más adelante.

### 8.4.1. Determinantes del Tamaño

El tamaño del proyecto se puede ver afectado directamente por aspectos como la demanda, los insumos y el financiamiento que se requiere. A continuación se hará un análisis a cada uno de estos determinantes.

Demanda: corresponde a un factor determinante debido a que el éxito de la empresa depende de la cantidad de demanda que posea la zapatería, entre mayor sea la demanda mayor será el éxito de la empresa, éste mismo éxito dependerá de la existencia de éste factor, que a su vez garantizará la permanencia del negocio en el mercado, cabe mencionar que conforme a la investigación previa de mercado en los asuntos de demanda, el comportamiento de ésta en los últimos años ha venido creciendo, lo que indica que estamos frente a un aspecto positivo.

Por otro lado se destaca que aunque no existe un alto grado de competencia directa en San Ramón, si se presenta una gran cantidad de productos sustitutos, es por ello que como negocio nos dedicamos a ofrecer no solo producto, sino también un servicio diferenciado donde se beneficiaran aun más a los clientes entre este paquete de servicios se encuentra el mantenimiento y arreglo de zapatos, además de un personal altamente capacitado que induzca la compra hacia lo que el cliente realmente necesita, con el propósito de atraer a la mayor cantidad de clientes, y así mismo crear fidelidad por parte de ellos, el concepto de mini cafetería, entre otros.

Además los productos se ofrecerán a un precio competitivo en el mercado pero a un mayor beneficio para los consumidores, con la idea de posicionar la zapatería como un lugar de prestigio que cumple las expectativas de sus clientes.

Inventario: El inventario se tiene a muy buena disposición ya que se reciben los catálogos con hasta 6 meses de anticipación para lograr realizar el pedido, el

inventario está compuesto por calzado de dos líneas, la casual y la elegante, con muy variados estilos, desde sandalias, hasta tacones y plataformas, con materiales como cuero, cuero sintético, con detalles en madera, metal, plásticos, entre otros.

Las fuentes de abastecimiento que se poseen para traer el inventario son las siguientes:

- a. Modinter Mi SA, ubicada en Santo Domingo de Heredia
- b. Representaciones Ebsa SA ubicada en Goicochea San José
- c. Sole Technology Inc. Con sede en Lake Forest California
- d. Deluxe ubicada en San Francisco California

Financiamiento: Este factor se vuelve un determinante por el hecho que si no se obtiene, el proyecto sería perjudicial al disminuir la cantidad de inversión que se realizaría, ya que gran parte del capital de trabajo se obtiene por medio de financiamiento.

#### **8.4.2. Condicionantes del Tamaño**

Por otro lado también se presentan aspectos que condicionan el tamaño del proyecto como lo son este caso los aspectos legales.

Aspectos legales: Este factor se convierte en un condicionante en cuanto se refiere al tiempo, esto porque algunas veces las instituciones tienden a retrasar la concesión de los permisos, lo que podría dificultar o demorar la implementación de la zapatería.

#### **8.5.Capacidad del Proyecto**

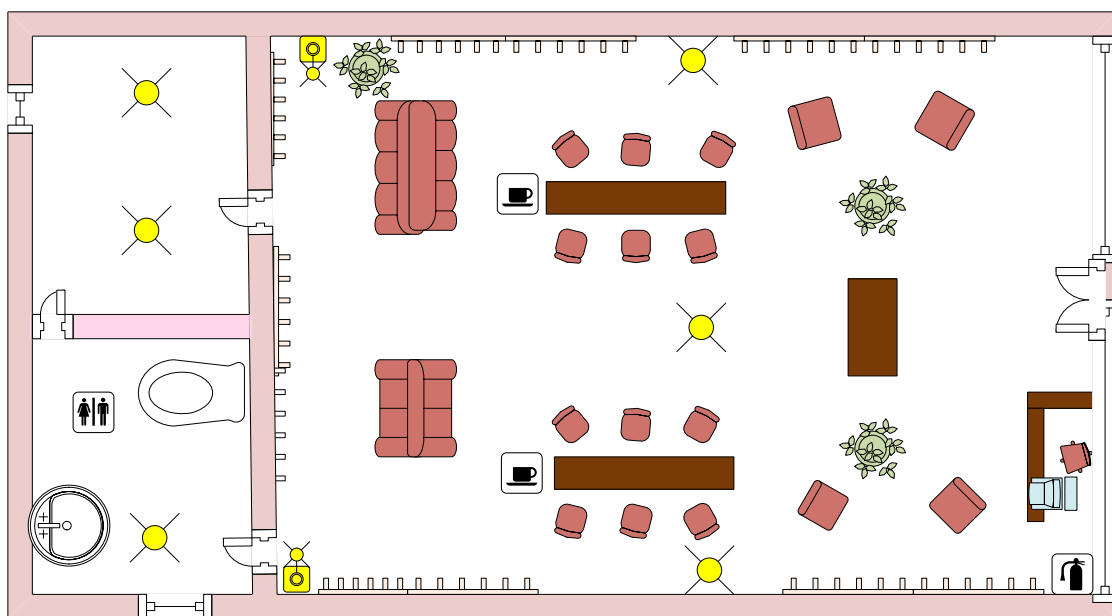
A continuación se detallara como está distribuida la capacidad del proyecto para la zapatería, con el fin de conocer entre la capacidad que posee el proyecto, lo que se puede utilizar y lo que realmente se utiliza para el desarrollo del proyecto.

Capacidad Diseñada: La planta cuenta con aproximadamente 108 metros cuadrados en su totalidad

Capacidad Instalada: La cuál corresponde al área utilizada para mantener los zapatos, por lo que se detalla que el espacio que ellos requieren en la planta corresponde a 30 metros cuadrados.

Capacidad Utilizada: El área realmente utilizada y apreciada por los clientes, donde se toma en cuenta el espacio para mostrar los zapatos y atender las personas que deseen adquirir el producto, esto corresponde a una capacidad de 90 metros cuadrados.

### 8.6. Diseño de Planta



Visio 2007

Figura 7. 9 Diseño de Planta

### **8.7.Localización**

Hace referencia al lugar donde se ubicara las instalaciones de la zapatería.

#### Micro localización.

La ubicación es, en San Ramón Centro, ésta será la localización del negocio, esto debido a la poca oferta de zapaterías que ofrecen un calzado diferenciado, además que las ya establecidas no ofrecen una gran variedad de marcas de alta calidad, y se escogió también debido a que las mujeres en el estudio de mercado estuvieron de acuerdo con que su lugar preferido para hacer las compras era en un lugar céntrico.

San Ramón es conocido como un centro comercial importante, el cual es visitado por gran cantidad de personas de diferentes lugares del país, esto por estar ubicado en un punto estratégico, donde tiene varias zonas a un fácil acceso, además es la segunda ciudad más importante de la zona alta de Costa Rica, después del Gran Área Metropolitana, asimismo se puede encontrar gran cantidad de entidades públicas, así como numerosos recursos naturales y turísticos.

#### Macro localización

El negocio estará ubicado en el cantón de San Ramón, perteneciente a la provincia de Alajuela, Costa Rica, sus coordenadas geográficas están dadas por 10 13' 13" latitud norte 84 35' 20" longitud oeste, con una altura media de 1.057 msnm. La anchura máxima es de sesenta y un kilómetros, en dirección noroeste y sureste, desde la desembocadura del Caño Negro, en la margen sur de la Laguna Arenal hasta la confluencia de las quebradas Robles y Zapote.

Al determinar la localización se tomaron en cuenta factores como la accesibilidad del cliente, las condiciones del ambiente de negocios, la disponibilidad de los recursos, las disponibilidades y costos del lugar y las preferencias personales del emprendedor; todos los anteriores factores luego de ser estudiados presentaron buenos resultados, es por ello que se decide establecer el negocio en ésta ubicación.

## 8.8. Ingeniería del Proyecto

El negocio requiere de los siguientes factores para llevar a cabo sus labores y dar un servicio eficiente al cliente.

### Mobiliario y equipo

A continuación se describe el equipo necesario para llevar los registros de la zapatería, así mismo el mobiliario preciso, tanto para mostrar el producto como para atender al cliente, además se detalla el equipo oportuno para las labores administrativas

Tabla 7. 11 Mobiliario y equipo

Mobiliario y equipo				
Descripción		Cantidad	Precio Unitario	Total
Equipo de cómputo		1	₡393 095	₡393 095
Impresora		1	₡73 975	₡73 975
Teléfono		1	₡17 615	₡17 615
Lector de códigos de punto de venta		1	₡150 000	₡150 000
Impresora de etiquetas		1	₡295 000	₡295 000
Impresora de facturas		1	₡146 000	₡146 000

<b>Cajón para dinero</b>		1	€40 000	€40 000
<b>Estantería</b>		6	€55 000	€330 000
<b>Mueble de la zona de caja</b>		1	€75 000	€75000
<b>Espejos</b>		6	€15 000	€90000
<b>Sillas</b>		1	€14 000	€14 000
<b>Cojines</b>		8	€7500	€60 000
<b>Puff</b>		4	€15 000	€60 000
<b>Percolador</b>		1	€45 000	€45 000
<b>Refrigeradora pequeña</b>		1	€70 000	€70 000
<b>Bancos</b>		12	€7 000	€84 000

<b>Mesas</b>		3	€16 000	€48 000
<b>Banca</b>		4	€35 000	€140 000
<b>Mueble exhibidor de bisutería (pulceras aretes y collares)</b>		4	€10 000	€40 000
<b>Mueble exhibidor</b>		1	€40 000	€40 000
<b>Mueble exhibidor de bolsos</b>		2	€20 000	€40 000
<b>Diseñador de interiores</b>			€17 000 000	€17 000 000
<b>Total</b>				<b>€19 281 655</b>

Word 2007

Descripción	Precio	Descripción	Precio
Equipo de computo	€393 095	Silla	€14 000
Impresora	€73 975	Cojines	€60 000
Teléfono	€17 615	Puff	€60 000
Lector de códigos de punto de venta	€150 000	Percolador	€45 000



Impresora de etiquetas	¢295 000	Refrigeradora pequeña	¢70 000
Impresora de facturas	¢146 000	Bancos	¢84 000
Cajón para dinero	¢40 000	Mesas	¢48 000
Estantería	¢330 000	Banca	¢140 000
Mueble de la zona de caja	¢75 000	Mueble exhibidor de bisutería	¢40 000
Espejos	¢90 000	Mueble exhibidor	¢40 000
Diseñador	¢17 000 000	Mueble exhibidor de bolsos	¢40 000
<b>TOTAL</b>			<b>¢ 19 281 655</b>

Tabla 7. 12 Descripción Mobiliario y equipo

**Word 2007**Servicios Generales

En este apartado se establecen todos aquellos servicios que requiere la zapatería para su adecuado funcionamiento.

Tabla 7. 13 Servicios Generales

<b>Servicios Generales</b>			
Electricidad	¢ 40.000	Empaque	¢ 15.000
Agua potable	¢ 20.000	Alquiler	¢ 400.000
Internet	¢ 15.000	Depósito	¢ 400.000
Teléfono	¢ 15.000	Patente	¢ 4.200
Papelería	¢ 5.000	Gastos Pre organizacional	¢ 77.130
Seguridad	¢ 10.000		
<b>Total</b>			<b>¢ 924 200</b>

Mano de Obra

Es el recurso humano que se necesita para el desarrollo de las labores cotidianas del negocio.

**Tabla 7. 14 Mano de obra**

Mano de obra		
Vendedor	₡	243.326
Gerente General	₡	405.168
<b>Total</b>		<b>₡ 648.494</b>

Word 2007

## 8.9. Controles

### 8.9.1. Control interno en el negocio

La herramienta de control interno ha sido utilizada para lograr alcanzar los objetivos de la organización de una manera que se utilicen mejor los recursos evitando o disminuyendo así mismo errores

Todos los departamentos de la organización deben tener la responsabilidad de participar en las actividades que involucran tener un adecuado control dentro de la organización.

Para alcanzar dentro del negocio el debido control de mismo, se realizan:

**Tabla 7. 15 Controles**

<b>Medida de control</b>	<b>Encargado</b>	<b>Procedimiento</b>
<b>Arqueos periódicos durante el día, para verificar si las transacciones están hechas correctamente.</b>	Gerente General	Varias veces al día el gerente revisa las transacciones realizadas y verifica que estén correctas, además revisa artículos vendidos contra efectivo recibido
<b>Control de asistencia y cumplimiento de horarios con los trabajadores</b>	Gerente General	Se realiza una llamada telefónica en el momento en que se ingrese en el negocio al gerente general para confirmar el horario de entrada y se llama en el momento del cierre
<b>Definir funciones y responsabilidades</b>	Gerente General	Se crea un manual de procedimientos
<b>Hacer conteo físico de los activos que existen en la empresa</b>	Vendedor	Dos veces cada 6 meses realizar conteo de los activos para confirmar los activos existentes.
<b>Verificar si las personas que trabajan para el negocio están cumpliendo con sus funciones de una manera eficaz</b>	Gerente general	Mediante el método de observación verificar si se está cumpliendo correctamente con las funciones
<b>Verificar si los rendimientos financieros están</b>	Gerente General	Cada mes verificar mediante un análisis de los balances generales, si el

<p><b>dando los rendimientos esperados</b></p>		<p>rendimiento esta sobre igual o en el peor de los casos por debajo de lo esperado.</p>
--	--	--

Word 2007

### 8.9.2. Control de calidad de los servicios

En la fabricación de un producto, prevenir el error permite reducir costos, pero en la prestación de un servicio, reducir el error es una garantía de ingresos.

- a. El buen servicio es la clave para dominar en el mercado entre muchas otras empresas, y para alcanzar una buena calidad en el servicio se realiza:
- b. Actualizaciones en lo datos de los clientes con el objetivo de brindar un servicio cada vez más personalizado
- c. Comprender las necesidades de los clientes y del mercado para que se puedan satisfacer mediante la mejora de los procesos o del servicio.
- d. Tomar, procesar y cumplir las peticiones de los clientes
- e. Adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado

### 8.9.3. Control de inventario

El control interno sobre los inventarios es trascendental, debió a que los inventarios son activos circulatorios del negocio. Para lograr este control se incluirán los siguientes elementos para un buen control de inventario adecuado en la zapatería

- a. Conteo físico de los inventarios una vez cada seis meses.
- b. Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de pedidos
- c. Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó pérdidas.
- d. Permitir el acceso al inventario solamente al personal.
- e. Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías.
- f. Comprar el inventario en cantidades económicas
- g. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas

- h. No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Además para lograr un adecuado control de inventario es necesario tener controles estrictos sobre el proceso de salida y cobro del mismo, es por ello que para lograr automatizarlo se adquiere un sistema de punto de venta dentro del negocio

Este sistema es encargado del proceso de venta desde el momento en el que captura el producto en la base de datos, leyendo la información a través de un dispositivo externo, y emite el comprobante de compra, con este sistema es posible mantener reportes mensuales acerca de las ventas efectuadas y el inventario vendido y el disponible.

### **8.10. Impacto Ambiental**

Conociendo la preocupación que tiene la sociedad por los impactos ambientales que generan los proyectos, se ha decidido tomar algunas medidas para minimizar el impacto negativo que la apertura del negocio puede ocasionar, con el fin de brindar a la comunidad un ambiente saludable y un proyecto que sea amigable con el ambiente.

Para minimizar los impactos negativos que se podrían provocar, se ha decidido implementar:

Un Programa de reciclaje: con este se pretende tener un control de los desechos que la actividad pueda generar, se toman como ejemplo los materiales plásticos y el cartón, producto de las cajas o bolsas de zapatos, éstos materiales serán separados de la basura tradicional para llevarlas a una planta de tratamiento de los desechos en San Juan de San Ramón.

Demás se implementa para el negocio el término que se conoce como oficina Verde, donde se tendrá el debido cuidado con temas como los siguientes:

El Uso de fluorescentes: para disminuir el uso de gasto energético se utilizaran fluorescentes para la iluminación dentro del negocio, así como incentivar al

empleado apagar la luz cuando esta no sea necesaria, para con ello aumentar significativamente el ahorro de energía y al mismo tiempo tener mejor iluminación.

También se incentiva al personal para hacer conciencia del ahorro de agua, con el fin de que se utilice únicamente la necesaria. Esto mediante charlas, con el fin de informar sobre los pros y contras del adecuado uso de materiales, agua y electricidad.

Ahorro de papel: con el fin de minimizar el uso del papel se tratara de manejar la información que sea posible mediante el computador, ahorrando las impresiones, y en caso de ser necesario las impresiones serán por ambos lados de la hoja, siempre y cuando se pueda, y de presentarse papel de desecho éste se reutilizará para imprimir borradores de los documentos importantes.

## » 9. CAPÍTULO

### ESTUDIO LEGAL

Se realizara la apertura de una empresa Individual de responsabilidad limitada, para el desarrollo del negocio, debido a los beneficios que ofrece, este tipo de institución se puede estudiar en el capítulo II de la empresa individual de responsabilidad limitada, que aparece en el Código de Comercio. Ver anexo 1

#### 9.1.Objetivo General

Conocer las normativas que se deberán seguir para realizar la apertura de una zapatería en San Ramón a Mayo del 2011.

#### 9.2.Objetivos Específicos

- a. Identificar los requisitos que se deben cumplir con respecto a tributación para la apertura de una zapatería.
- b. Determinar los requerimientos que el patrono del negocio debe seguir con respecto a la Caja Costarricense del Seguro Social.
- c. Identificar las disposiciones generales que el patrono debe cumplir para la protección del trabajador.
- d. Conocer que debe ser cumplir para arrendar un local para la apertura de una zapatería en San Ramón.
- e. Identificar los requisitos que establece el Código de Trabajo para mantener límites, derechos y obligaciones tanto del patrono como del trabajador.
- f. Identificar los requisitos estipulados por la Municipalidad de San Ramón, para la solicitud de la patente.
- g. Analizar lo que solicita el Ministerio de Salud para la apertura de una zapatería.
- h. Conocer los derechos de los consumidores según la Ley de Protección al Consumidor.

### 9.3. Tributación

Con respecto a la Obligación Tributaria se escogió el Régimen Simplificado, debido a que el negocio cumple con todos los requisitos, además de es el régimen que más se apega a las necesidades de la empresa.

#### Régimen Simplificado

A este régimen se pueden apegar desde 1 de octubre de 1991, todos aquellos comerciantes (personas físicas y jurídicas) que cuenten con alguna de las actividades detalladas más adelante, que no cuenten con más de tres empleados (sin contar el dueño), entre otros requisitos.

#### Actividades con posibilidades de apegarse al régimen simplificado.

- Bares, cantinas, tabernas y similares
- Floristerías
- Comercio minorista
- Panaderías
- Estudios fotográficos
- Fabricación artesanal de calzado
- Restaurantes, cafés, sodas y otros establecimientos que vendan comidas, bebidas o ambos
- Fabricación artesanal de calzado
- Pescadores artesanales en pequeña escala
- Fabricación de productos metálicos estructurales
- Pescadores artesanales medios.

La diferencia entre ambos regímenes es, que a las personas acogidas al régimen de tributación simplificada, únicamente están obligados a llevar un registro de compras, un libro auxiliar de contabilidad y solicitar facturas a los proveedores. Además, las compras de materiales deben ser menores de quince millones de colones, deben ser vendedores directos al consumidor, evitando intermediarios y finalmente deben cancelar los impuestos por el material de manera previa.

#### Período de Presentación y Cancelación

La declaración es trimestral y deberá presentarse dentro de los primeros 15 días naturales siguientes al vencimiento del trimestre.

Formulario: D-105, Declaración Jurada Régimen de Tributación Simplificada. (Rodríguez, Espinoza, & Segnini, 2010)



#### **9.4.Caja Costarricense de Seguro Social**

El patrono deberá solicitar la inscripción Patronal en la Caja Costarricense de Seguro Social y afiliarse a la misma, tanto él como los colaboradores, llenando un formulario que le permita hacerlo como patrono persona física. Para ver formulario referirse al Anexo 2.

Además deberá cumplir y presentar los requisitos para el trámite de afiliación de trabajador independiente, estos requisitos se detallan en el Anexo 3.

El patrono deberá permanecer al día con el pago de las garantías para los trabajadores.

#### **9.5.Ley de Protección al Trabajador**

Al poseer trabajadores dentro del negocio se debe conocer y seguir lo estipulado en la Ley de Protección al Trabajador, Disposiciones Generales.

La misma es de orden público e interés social y tiene por objeto:

- a. Crear y establecer el marco para regular los fondos de capitalización laboral propiedad de los trabajadores.
- b. Universalizar las pensiones para las personas de la tercera edad en condición de pobreza.
- c. Establecer los mecanismos para ampliar la cobertura y fortalecer el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como principal sistema de solidaridad en la protección de los trabajadores.
- d. Autorizar, regular y establecer el marco para supervisar el funcionamiento de los regímenes de pensiones complementarias, públicos y privados, que brinden protección para los casos de invalidez, vejez y muerte.
- e. Establecer los mecanismos de supervisión para los entes participantes en la recaudación y administración de los diferentes programas de pensiones que constituyen el Sistema Nacional de Pensiones.

- f. Establecer un sistema de control de la correcta administración de los recursos de los trabajadores, con el fin de que estos (sic) reciban la pensión conforme a los derechos adquiridos por ellos.

Esta ley, deberá conocerse en su totalidad para poder brindar al trabajador todo lo que el requiera y cumplir con lo estipulado por la Asamblea Legislativa, dos de los temas más interesantes se encuentran en el capítulo 3 que habla de la creación del fondo de capitalización laboral y el artículo 11 que menciona el tema de la afiliación del trabajador al régimen obligatorio de pensiones complementarias, esta ley como se mencionó anteriormente es de interés social por lo que para ampliar el conocimiento en este trabajo se presenta el nombre del documento de donde se obtuvo la información.

ARTÍCULO 3.- Creación de fondos de capitalización laboral. Todo patrono, público o privado aportará, a un fondo de capitalización laboral, un tres por ciento (3%) calculado sobre el salario mensual del trabajador. Dicho aporte se hará durante el tiempo que se mantenga la relación laboral y sin límite de años. (Ley de Protección al trabajador N 7983)

ARTÍCULO 11.- Afiliación del trabajador al régimen obligatorio de pensiones complementarias. Al contratar a un nuevo trabajador, el patrono deberá comunicar a la CCSS la operadora de pensiones elegida por el trabajador y toda la información necesaria para el funcionamiento adecuado del Sistema Centralizado de Recaudación, dentro del plazo que fije la Superintendencia. Asimismo, deberá comunicar a la CCSS los retiros de trabajadores de su empresa. (Ley de Protección al trabajador N 7983)

### **9.6.Ley de Arrendamiento**

Para desarrollar el proyecto se ha decidido arrendar un local comercial, donde se apegara a lo establecido por la Ley General de Arrendamiento Urbanos y Suburbanos que posee el país, algunos de los artículos que lo rigen son:

En el siguiente artículo se establece que es necesario llegar a un acuerdo entre las dos partes mediante un contrato, el cual será regulado por la ley de arrendamiento.

#### Artículo 4.- Ámbito de aplicación

Esta ley rige para todo contrato, verbal o escrito, de arrendamiento de bienes inmuebles, en cualquier lugar donde estén ubicados y se destinen a la vivienda o al ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal, profesional, técnica, asistencial, cultural, docente, recreativa o a actividades y servicios públicos. Se aplicarán supletoriamente, las disposiciones del Código Civil, en tanto no contravengan lo dispuesto en la presente ley. (Ley General de Arrendamientos urbanos y suburbanos, 1995)

En el artículo 8 además se acuerda cuando es que existe un arrendamiento y algunos conceptos generales a conocer en el contrato.

#### Artículo 8.- El arrendamiento

Existe arrendamiento cuando dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el uso y goce temporal de un bien y la otra a pagar un precio cierto y determinado. Quien cede el uso y goce del bien se denomina arrendador o locador y el que paga el precio, arrendatario, locatario o inquilino. El precio se llama alquiler o renta. (Ley General de Arrendamientos urbanos y suburbanos, 1995)

En ésta ley además se conviene lo que se necesita como mínimo en un contrato de arrendamiento para cumplir con los requisitos necesarios, y éstos se presentan en el artículo 11 a continuación:

#### Artículo 11.- Contenido del contrato

En los contratos de arrendamiento escritos, el documento deberá contener, por lo menos, las siguientes estipulaciones:

a) Nombres, calidades y personerías del arrendador y del arrendatario.

- b) Cita de inscripción, en el Registro Público, del inmueble objeto del contrato. Si el bien no está inscrito, el contrato mencionará el documento fehaciente donde conste el derecho de propiedad o de posesión. Además, se indicará la ubicación exacta del inmueble.
- c) Descripción detallada del inmueble arrendado y sus instalaciones, servicios, accesorios y espacios sin construir incorporados al arrendamiento, el estado de conservación de los bienes y, en su caso, los vicios o defectos que acompañan la cosa.
- d) Descripción individualizada de otros muebles no fungibles que las partes convengan incluir en la contratación, con sus características, numeración, estado de conservación y cualquier otro signo útil para identificarlos.
- e) Mención expresa del destino específico al que se dedicará el inmueble arrendado.
- f) Monto del precio del arrendamiento o alquiler, lugar donde se pagará y forma de pago.
- g) Plazo del arrendamiento.
- h) Domicilios que las partes señalan para las notificaciones.
- i) Otras cláusulas convenientes para los contratantes, en concordancia con lo dispuesto en esta ley.
- j) Fecha del contrato. (Ley General de Arrendamientos urbanos y suburbanos, 1995)

La ley de arrendamiento protege los derechos básicos de las personas, por lo que dispone como clausula que no deben arrendarse lugares que no posean servicios básicos y permanece por escrito en el artículo 22.

#### Artículo 22.- Servicios básicos y excusión de pagar

No pueden arrendarse edificaciones para vivienda o cualquier otro destino, sin servicios básicos de acueducto, instalaciones sanitarias y electricidad... Toda vivienda o local debe ajustarse a las normas técnicas establecidas en la Ley General de Salud, la Ley de Construcciones y los reglamentos respectivos, en cuanto a las especificaciones técnicas y los estándares mínimos de calidad, vigentes a la fecha de la construcción de la vivienda.

La falta de servicios básicos y adecuados en una vivienda o local, a juicio de las autoridades sanitarias, sobrevinientes a la celebración del contrato, faculta al arrendatario para pagar mediante depósito a la orden de la autoridad judicial competente, sin que el arrendador pueda invocar la resolución del contrato. En estos casos, le corresponderá al interesado acudir al procedimiento establecido en el artículo 124 de esta ley. (Ley General de Arrandamientos urbanos y suburbanos, 1995)

Para garantizar la conservación del bien arrendado es necesario que el arrendatario mantenga en buenas condiciones el lugar arrendado, sin embargo el siguiente artículo causa una salvedad cuando

#### Artículo 48.- Conservación del bien en buen estado

El arrendatario no conservará el activo en buen estado cuando:

- a) El daño o deterioro del activo sea por su falta, culpa o negligencia o por la de las personas designadas en el artículo anterior o cuando la abandone sin dejar a una persona que la cuide.
- b) Realice obras nocivas al activo arrendado o que alteren su forma o su destino, sin la autorización expresa del arrendador.

c) Deje de efectuar las reparaciones a las que se comprometió en el contrato o las que le corresponda realizar de acuerdo con esta ley. (Ley General de Arrendamientos urbanos y suburbanos, 1995)

Es necesario proteger el bien arrendado, para que cuando se deba devolver éste permanezca en buenas condiciones, lo anterior se estipula en este artículo:

#### Artículo 55.- Devolución del bien

Al concluir el arriendo, el arrendatario debe devolver el bien en buen estado, salvo lo que haya perecido o se haya menoscabado por el tiempo, por caso fortuito o por fuerza mayor. El arrendatario no es responsable de los deterioros originados en la propia calidad, el vicio o el defecto del bien. (Ley General de Arrendamientos urbanos y suburbanos, 1995)

En esta Ley se estipulan muchos artículos que competen con el arrendamiento del local para realizar nuestra actividad de comercio, sin embargo al analizar la Ley, se seleccionaron solamente los artículos que se consideraron con mayor pertinencia, igualmente se ofrece la fuente de donde se obtuvo la información y se facilita así mismo en el apartado bibliográfico el link para encontrar el documento en el sitio web.

### **9.7.Código de trabajo**

Por medio del Código de Trabajo se logra mantener límites, derechos y obligaciones tanto del patrono como del trabajador con la intención de mantener armonía entre ambas partes.

La empresa estará regulada bajo el Código de trabajo para garantizar el trato correcto a los trabajadores ya que la función de éste aparece claramente en el Artículo 1, "El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social" (Código de Trabajo, 1943)

Además, para dinamizar la economía del país en este código se estipula que tienen prioridad los trabajadores costarricenses, ya que el estado debe velar por brindar

empleo a los ciudadanos, sin embargo quedan algunas restricciones que protegen tanto a los inmigrantes autorizados que buscan una fuente de trabajo digna en nuestro país, como la administración de la empresa para los cuales se necesiten altos cargos, y personas de confianza, esto está estipulado más detalladamente en el artículo 13.

Artículo 13.- (\*)

Queda prohibido a todo patrono emplear en su empresa, de cualquier clase que ésta sea, menos de un noventa por ciento de trabajadores costarricenses; y pagar a los trabajadores nacionales menos del ochenta y cinco por ciento del total anual de los salarios que en dicha empresa se devenguen. Ambas proporciones pueden ser aumentadas o disminuidas, durante un lapso no mayor de cinco años, hasta en un diez por ciento cada una, cuando el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social lo juzgue indispensable por exigirle así perentorias razones de técnica, que deberán consignarse en la resolución respectiva.

No obstante, en casos de inmigración autorizada y controlada por el Poder Ejecutivo o contratada por el mismo y que ingrese al país para trabajar en instituciones de beneficencias, de educación u otras de indudable interés social; o cuando se trate de centroamericanos de origen o de extranjeros nacidos y radicados en el país, podrán dictarse resoluciones razonadas especiales que modifiquen lo anteriormente dispuesto.

Para la determinación de lo dicho en el párrafo primero de este artículo, se hará caso omiso de fracciones, y cuando el número total de trabajadores no exceda de cinco, sólo se exigirá la calidad de costarricense a cuatro de ellos.

No es aplicable lo dispuesto por este artículo a los gerentes, directores, administradores, superintendentes y jefes generales de las empresas, siempre que su número no exceda de dos en cada una de ellas.

Toda simulación de sociedad u otra similar, tendiente a burlar estas disposiciones, dará lugar a nulidad absoluta del acto o contrato en que se realizó, y será sancionada con arreglo a lo ordenado por el artículo 426 del Código Penal. (Código de Trabajo, 1943)

Para continuar con la indagación en el Código de Trabajo, en el siguiente artículo (18) se define lo que es un contrato de trabajo, para lograr una mayor interpretación de ambas partes, tanto de la que ofrece como la que demanda el servicio. Además en el artículo 21 se establece lo mínimo que se debe incluir en el contrato.

Artículo 18.-

Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquel en que una persona se obliga a prestar a otras sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma. Se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la persona que los recibe. (Código de Trabajo, 1943)

Artículo 21.-

En todo contrato de trabajo debe quedar incluido, por lo menos, las garantías y derechos que otorgan a los trabajadores el presente Código y sus Leyes supletorias o conexas. (Código de Trabajo, 1943)

Para la actividad comercial que realiza nuestro negocio, este mismo código estipula que se debe realizar un contrato de trabajo escrito, y el mismo debe contener lo que propone el artículo 24.



Artículo 24.- (\*)

El contrato escrito de trabajo contendrá:

- a) Los nombres y apellidos, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio de los contratantes;
- b) El número de sus cédulas de identidad, si estuvieren obligados a portarlas;
- c) La designación precisa de la residencia del trabajador cuando se le contratare para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto al de la que tiene habitualmente;
- d) La duración del contrato o la expresión debe ser por tiempo indefinido, para obra determinada o a precio alzado;
- e) El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse éste;
- f) El sueldo, salario, jornal o participación que habrá de percibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar del pago. En los contratos en que se estipule que el salario se pagará por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad de material, el estado de la herramienta y útiles que el patrono, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, así como la retribución correspondiente, sin que el patrono pueda exigir del mismo cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta, como consecuencia del trabajo;
- g) El lugar o lugares donde deberá prestarse el servicio o ejecutarse la obra;
- h) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;

- i) El lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- j) Las firmas de los contratantes, en el entendido de que dos testigos podrán sustituir válidamente la de quien no sepa o no pueda hacerlo. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, podrá imprimir modelos de contrato para cada una de las categorías de trabajo, a fin de facilitar el cumplimiento de esta disposición.

(\*) El presente artículo ha sido reformado mediante Ley No. 3372 de 6 de agosto de 1964. (Código de Trabajo, 1943)

En el código de Trabajo se establecen puntos como el preaviso y el auxilio de cesantía y estos se administrarán mediante algunas normas las cuales están organizadas en el artículo 30

#### Artículo 30.-

El preaviso y el auxilio de cesantía se regirán por las siguientes reglas comunes:

- a) El importe de los mismos no podrá ser objeto de compensación, venta o cesión, ni podrá ser embargado, salvo en la mitad por concepto de pensiones alimenticias;
- b) La indemnización que corresponda se calculará tomando como base el promedio de salarios devengados por el trabajador durante los últimos seis meses que tenga de vigencia el contrato, o fracción de tiempo menor si no hubiere ajustado dicho término;
- c) La continuidad del trabajo no se interrumpe por enfermedad, vacaciones, huelga legal y otras causas análogas que, según este Código, no rompen el contrato de trabajo.
- d) Será absolutamente nula la cláusula del contrato que tienda a interrumpir la continuidad de los servicios prestados o por prestarse. (Código de Trabajo, 1943)

Para proteger a los trabajadores y brindarles un trato justo lo cual es la finalidad de este Código, en el siguiente artículo se distinguirán las prohibiciones para los patronos:

Artículo 70.-

Queda absolutamente prohibido a los patronos:

- a) Inducir o exigir a sus trabajadores a que compren sus artículos de consumo a determinados establecimientos o personas.
- b) Exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquier otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.
- c) Obligar a los trabajadores, cualquiera que sea el medio que se adopte, a retirarse de los sindicatos o grupos legales a que pertenezcan, o influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas.
- d) Retener por su sola voluntad las herramientas u objetos del trabajador sea a título de indemnización, garantía o de cualquier otro no traslativo de propiedad.
- e) Hacer colectas o suscripciones obligatorias en los establecimientos de trabajo.
- f) Portar armas en los lugares de trabajo, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por la Ley. La sanción en este caso será la que determina el artículo 154 del Código de Policía.
- g) Dirigir los trabajadores en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga.
- h) Omitir, en tratándose de fincas rurales, el plazo de que habla el artículo 691, párrafo final, del Código de Procedimientos Civiles, en caso de desalojamiento por cesación del contrato de trabajo u otro motivo.

i) Ejecutar cualquier acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme a la Ley. (Código de Trabajo, 1943)

Otro de los temas importantes a tomar en cuenta entre los privilegios que pueden gozar los trabajadores son las vacaciones, las cuales están remarcadas si bien es cierto en varios artículos incluimos dos de los más pertinentes y de mayor interés, los cuales son el artículo 153 y 155 del Código de Trabajo.

Artículo 153.- (\*)

Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono. En caso de terminación del contrato antes de cumplir el período de las cincuenta semanas, el trabajador tendrá derecho, como mínimo, a un día de vacaciones por cada mes trabajado, que se le pagará en el momento de retiro de su trabajo. (\*)

No interrumpirán la continuidad del trabajo las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus Reglamentos y sus leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación inmediata del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con éste. (Código de Trabajo, 1943)

Artículo 155.-

El patrono señalará la época en que el trabajador gozará de sus vacaciones, pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día en que se cumplan las cincuenta de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de su empresa, industria o negocio, ni la efectividad del descanso. (Código de Trabajo, 1943)

En consideración con los aguinaldos a pagar a los trabajadores se considera el título VIII del reglamento del trabajo en el artículo 28 el cual dicta lo siguiente:

Artículo 28:

Todos los trabajadores de la (empresa, negocio, organización, etc.) de cualquier clase que sean, y cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague su salario, tienen derecho al aguinaldo anual, que será igual al promedio mensual de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados en los doce meses anteriores al primero de diciembre de cada año, o tiempo menor que hayan laborado. Dicho beneficio será pagado dentro de los primeros veinte días del mes de diciembre de cada año, salvo terminación del contrato o relación de trabajo antes del vencimiento del período respectivo, caso en el cual se les pagará proporcionalmente y de inmediato. (Reglamento de trabajo, 2008)

### 9.8. Patente

Para solicitar una patente se debe llenar y cumplir con los requisitos estipulados en una boleta brindada por la Municipalidad de San Ramón, Ver Anexo 4, para controlar el desarrollo y control urbano. Cada solicitud deberá ser acompañada por varios documentos como:

- a. Fotocopia del plano catastrado de la propiedad donde se ubicará la actividad, con el debido visado municipal y alineamientos pertinentes
- b. Croquis detallado o plano constructivo del proyecto, incluyendo distribución del área espacial, distancias y linderos.
- c. Nota con descripción detallada del proyecto, que además indique el manejo de los desechos sólidos y líquidos y la evacuación de aguas pluviales.
- d. Fotocopias de las cuotas obrero patronales de los empleados
- e. Fotocopia de la cédula del propietario de la actividad.

## 9.9. Ministerio de salud

### Ley 7600

La empresa está consciente que cada persona es diferente y especial, por lo que no tendría inconveniente en contratar a alguna persona que esté protegida con la Ley 7600, siempre y cuando que brindándole las condiciones necesarias puede desempeñar correctamente sus funciones.

#### Artículo 24.-Actos de discriminación

Se considerarán actos de discriminación el emplear en la selección de personal mecanismos que no estén adaptados a las condiciones de los aspirantes, el exigir requisitos adicionales a los establecidos para cualquier solicitante y el no emplear, por razón de su discapacidad, a un trabajador idóneo. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica)

## 9.10. Salud Ocupacional

La salud ocupacional ha sido un tema de gran interés tanto en las empresas públicas como privadas, por ocuparse del bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

La salud del trabajador está orientada a garantizar el mayor período posible de bienestar de la población trabajadora y engloba los campos de promoción, prevención, mantenimiento, asistencia curativa y de rehabilitación. Se dirige a todos los trabajadores independientemente de su actividad, oficio o profesión, del sitio de trabajo, de su ubicación urbana o rural, de su edad, sexo o forma de vinculación al trabajo.

El riesgo es una amenaza potencial a la salud del trabajador proveniente de una desarmonía entre el trabajador, la actividad y las condiciones inmediatas de trabajo que pueden materializarse en daños ocupacionales. Se relaciona con aquellos aspectos del trabajo que tienen la potencialidad de causar un daño. Esta potencialidad se conoce, ya sea por el historial del centro laboral o la organización

en donde se encuentra presente el riesgo o por los antecedentes tomados de otras realidades.

Un riesgo profesional es aquella situación de trabajo que puede romper el equilibrio físico, mental y social de las personas.

Los objetivos de la Salud Ocupacional, definidos en 1959 por la Confederación Internacional del Trabajo (CIT) son:

Proteger al trabajador contra todo daño que pueda originarse con motivo de su trabajo o de las condiciones en que lo realiza.

Hacer posible la adaptación física y mental de los trabajadores, y en particular su colocación en puesto de trabajo compatible con sus aptitudes.

Promover y mantener el más elevado nivel de bienestar completo (físico, mental y social) de los trabajadores.

**Tabla 9.1 Salud Ocupacional**

FACTORES DE RIESGO	COMENTARIO
<b>Condiciones generales e infraestructura sanitaria del local de trabajo.</b>	Se posee, protección climática adecuada, disponibilidad de instalaciones sanitarias, de agua potable un área comedor.
<b>Condiciones de seguridad</b>	Se presenta el uso de una escalera para alcanzar los productos que se encuentran en lugares alejados, sin embargo ésta es apta y se encuentra en excelentes condiciones para evitar accidentes, la seguridad general del local se encuentra bien señalada.
<b>Riesgos del ambiente físico</b>	Las condiciones físicas del trabajo, son buenas, a pesar de ubicarse en el centro de la ciudad, no incurre en riesgo de que pueda causar accidentes o enfermedades.
	No existe ninguna exposición directa a

<b>Riesgo de contaminación química y biológica</b>	contaminantes químicos o biológicos por ser parte del proceso de trabajo
<b>Carga de trabajo</b>	No hay exigencias de las tareas sobre los individuos, esfuerzo físico, posturas de trabajo, manipulación de carga, exigencias de concentración.
<b>Organización del trabajo</b>	Existe una buena distribución de las tareas, los tiempos de trabajo, funciones y ritmo.

Word 2007

Con respecto a las condiciones de seguridad del negocio, y el señalamiento debido, se han establecido los siguientes indicadores con el propósito de evitar accidentes y situaciones indeseadas durante el desempeño de las labores:

Con respecto al tema de Acoso u Hostigamiento Sexual se estudia el siguiente artículo:

ARTICULO 32: De conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 7476 de 3 de febrero de 1995, Ley Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia, en esta (empresa, negocio, organización, etc.) se prohíbe y sanciona el acoso u hostigamiento sexual, contra la dignidad de la mujer y del hombre en las relaciones laborales. (Agregar: “y de docencia”, cuando se trate de un centro educativo) (Reglamento de trabajo, 2008)

Así mismo se señala con el siguiente rótulo la prohibición dentro del negocio:



Figura 9. 1 Acoso Laboral



El negocio para garantizar el bienestar de las personas que permanezcan dentro del establecimiento en caso de alguna emergencia, posee el señalamiento adecuado para indicar la salida, y ésta estará siempre habilitada, el rótulo es el siguiente:



Figura 9. 2 Salida de emergencia

Además se establece la ubicación de un extinguidor de incendios, debidamente recargado y se toman todas las precauciones del caso.



Figura 9. 3 Extintor

### 9.11. Instituto Nacional de Seguros

#### Primera póliza, de Incendio

Para asegurarnos y disminuir el riesgo de un accidente laboral donde se pierda la mercadería se solicita al Instituto Nacional de Seguros una Póliza de incendio comercial e industrial.

La primera boleta a llenar; (Ver Anexo 5); indica los datos de la persona física, así como datos generales de la póliza, datos de la propiedad y los detalles constructivos

para que posteriormente los verifique una persona encargada y autorizada por el INS, esto con la intención de verificar si las instalaciones son seguras y colocar la cuota por pago de póliza de acuerdo a las condiciones del lugar y de la mercadería a proteger.

Además de esto se tendrá una segunda boleta; (Ver Anexo 6); donde se deberán reportar las existencias diariamente, esta boleta se presentará como informe al INS mensualmente, y es el documento que garantizará la cantidad de mercadería que se perdió durante el accidente.

Para finalizar el proceso se llena un comprobante de entrega y firma de recepción de documentos. (Ver Anexo 7).

#### Segunda Póliza, de Fidelidad

Además, para evitar robos o pérdida de dinero se contempló también la póliza de fidelidad, y se deberá poseer una por cada persona que manipule el dinero en el negocio, este proceso inicia con una boleta; (Ver Anexo 8); donde se especifican los activos fijos de la empresa, así como la mercancía e información de los libros contables, luego se llena una solicitud; (Ver Anexo 9); con datos generales de la persona física y del negocio, además otra boleta; (Ver Anexo 10); con información del empleado y del beneficiario y se llena un comprobante de entrega y firma de recepción de documentos. (Ver anexo 11).

#### Ley de protección al consumidor

El negocio depende de la satisfacción del cliente por lo que se debe garantizar un excelente servicio, es por ello que la empresa se apega a las obligaciones que establece la Ley de Protección al Consumidor en el Capítulo II, en los artículos 9, 10 y 11.

## CAPITULO II

### De las Obligaciones de Quienes Ejercen el Comercio

Artículo 9°.- Toda persona física o jurídica que comercie con bienes o preste servicios está en la obligación de:

- a) Exponer en un lugar visible y de fácil acceso al consumidor, en forma que llame la atención de éste, la lista de precios oficiales debidamente actualizada.
- b) En los casos en que tenga planes de venta a plazos, se expondrá de manera visible, el precio del bien o servicio y el tipo de interés y su base, así como el plazo expresado en meses. Los intereses que en este caso se cobren deberán ser sobre los saldos deudores.
- c) Consignar claramente, en el empaque o recipiente de los bienes, cualquiera que sea su naturaleza, el precio unitario de venta que en ningún caso podrá ser superior al precio establecido. Si se tratare de un servicio, el prestatario deberá exponer en un lugar visible al cliente, el precio del mismo.
- ch) Extender factura en la que conste claramente la identificación de los bienes o servicios, así como su precio, en todas las etapas de comercialización, salvo en las ventas al detalle en que se extenderá a solicitud del comprador. Se exceptúan de esta obligación los establecimientos que usen el sistema de autoservicio, como los supermercados, siempre que la mercadería tenga el precio visiblemente marcado.
- d) Exhibir al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, los documentos necesarios para determinar o comprobar el costo de la mercadería e informar sin dilación, a requerimiento de dicho Ministerio, sobre las existencias en su poder de los artículos esenciales para la producción y el consumo.
- e) Mantener en perfectas condiciones de funcionamiento y operación, las pesas, medidas, registradoras, básculas, etc., que se usen en los establecimientos comerciales en el giro de sus negocios.

f) Suministrar sin dilación al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, los informes a que hace referencia el inciso a) del artículo 4° de esta ley;

g) Informar al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, por lo menos con cuarenta y ocho horas de anticipación, de situaciones debidamente calificadas, que sean de su conocimiento y que puedan afectar el suministro de materias primas y bienes necesarios para la producción; y

h) Los fabricantes de productos que se comercian empacados y que por la índole del producto y del empaque puedan ser abiertos, deberán imprimir en el empaque, en forma visible, el detalle del número de piezas que aquél contiene o el peso según corresponda. El Ministerio de Economía, Industria y Comercio podrá determinar los casos exentos de esta responsabilidad. (Ley de protección al consumidor)

Artículo 10.- Los almacenes generales de depósito, los bancos, los particulares que tengan bodegas al servicio público, y las empresas de transporte aéreo, terrestre o marítimo, deberán informar por escrito al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, cuando se les solicite, sobre la cantidad, clase, valor declarado y demás datos útiles, de las mercaderías que custodian o transporten. (Ley de protección al consumidor)

Artículo 11.- El Ministerio de Economía, Industria y Comercio podrá determinar, de oficio, los bienes y servicios cuya publicidad comercial deberá mencionar específicamente el precio de venta al consumidor, cualquiera que sea el medio de comunicación colectiva utilizado. Para que esta obligación sea efectiva, la disposición del Ministerio deberá ser publicada en el Diario Oficial "La Gaceta". (Ley de protección al consumidor)

## »» 10. CAPÍTULO

### ESTUDIO ECONÓMICO

En este capítulo se pretende abordar y analizar las variables de la economía que pueden generar un impacto en el proyecto.

#### 10.1. Objetivo General

Analizar cómo afecta las variables económicas en la viabilidad y factibilidad sobre la apertura de una zapatería en San Ramón a noviembre del 2011.

#### 10.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar cómo afecta el tipo de cambio al desarrollo de las actividades en la zapatería.
- b. Conocer el impacto que tiene la tasa inflacionaria del país sobre la apertura de la zapatería.
- c. Identificar como influye la apertura de la zapatería en las tasas de empleo y desempleo del país.
- d. Determinar el impacto que tiene sobre el proyecto la tasa de interés activa.

#### 10.3. Análisis de variables económicas

Para la implementación del proyecto se deben tomar en cuenta las siguientes variables económicas.

##### Tipo de Cambio

El mercado cambiario está constituido, desde el punto de vista institucional moderno, por: el Banco Central como comprador y vendedor de divisas al por mayor cuando la oferta está total o parcialmente centralizada, la banca comercial como vendedora de divisas al detalle y compradora de divisas cuando la oferta es libre o no está enteramente centralizada, las casas de cambio y las bolsas de comercio.

Los países evitan en lo posible la revaluación, porque ocasiona desventajas comerciales, ya que afecta el poder de competencia de las exportaciones y favorece las importaciones, así como las salidas de capital. Si el mercado internacional de los productos exportables es bastante competitivo, el país que revalúa no puede

aumentar los precios de sus exportaciones para compensar los efectos de la revaluación y los exportadores recibirán menores ingresos en moneda nacional, aunque, por otra parte, se podrán adquirir más bienes y servicios extranjeros por la misma cantidad de moneda nacional que antes de la revaluación.

La devaluación permite que los exportadores reciban mayores ingresos en moneda nacional, sin alteración de los precios internacionales de sus productos, o aun con una baja de proporción menor que la de devaluación; en este último caso podrá lograrse, si la demanda externa es algo elástica, un incremento de la exportación, que es una meta perseguida para el reequilibrio de la balanza de pagos; por otra parte, los importadores tendrán que desembolsar mayor cantidad de moneda nacional para adquirir determinado volumen de importaciones y, dada la elasticidad de la demanda de éstas, podrá ocurrir una disminución de las mismas, que es otra de las metas de ajuste que se persigue con la medida.

El tipo de cambio de una moneda hoy o mañana, es el precio de equilibrio entre la oferta y la demanda de esa moneda en cada momento. Son entonces los flujos internacionales de comercio y capital los que determinan ambas curvas; la oferta de una divisa dependerá de las exportaciones de los bienes y servicios del país, de las referencias recibidas de otros países, y de las entradas de capital exterior; la demanda por su parte, dependerá de la importación de bienes y servicios, de las transferencias hechas a otros países y de las salidas de capital por diferentes motivos.

Existen diversas formas en que los países controlan y establecen los tipos de cambio. En los sistemas de tipos de cambio fluctuantes, el precio de cada moneda lo establecen los mercados. Cuanto mayor sea la demanda de una moneda, mayor será su precio. Algunas veces, el banco central puede intervenir en los mercados para lograr un tipo de cambio favorable. Esta intervención se conoce como fluctuación dirigida.

Cabe mencionar que el tipo de cambio en el caso de este proyecto es una variable económica que afecta directamente, pues el producto que se pretende ofrecer será

introducido al país mediante importaciones, y para adquirirlo se debe tener en cuenta el comportamiento del dólar Americano con respecto al colon, por lo que se debe de tener cuidado al manejar este tipo de divisas, ya que un aumento del dólar implica mayores costos del producto, y el negocio se verá perjudicado, pues se tendrá que desembolsar más cantidad de dinero por cada unidad de producto, lo que se verá reflejado en una baja en la rentabilidad del negocio.

### Inflación

En términos generales, la inflación es el aumento constante del costo de la vida. Algunos de los aspectos que influyen al aumento de la tasa inflacionaria son:

#### Déficit fiscal

Es cuando el Gobierno tiene que captar recursos del público, lo cual presiona las tasas de interés a la alza, lo que hace que a las empresas se les incremente su carga financiera y estos incrementos en los costos se traduzcan en aumentos de los precios de los bienes y servicios. O se presente el un problema de evasión fiscal en el país.

#### Aumento general de los precios

Reducción del ingreso real de la población (ingreso verdadero que tiene la población para gastar) lo que origina presiones para un aumento salarial, aumento en el costo de producción (al aumentar los salarios aumentan los costos de producción ya que se refleja en el costo de precios). Aumento de precios para compensar los costos. Estos factores causan la inflación en espiral.

#### Gasto excesivo por parte del Gobierno

El Gobierno de turno cae en esta situación, incurren en gastos excesivos que no son necesarios. Esto trae como consecuencia la necesidad de pedir al extranjero y se endeuda más, la emisión de monedas comienza a imprimir para aumentar el dinero circulante. Hay aumento en el incremento de precios.

### Por exceso de demanda

Se puede producir por el uso interno de la reserva monetaria del país (es la cantidad de dinero que se tiene guardado en los bancos ya sea el estado o particulares) ese uso interno puede ser: por gastos de consumo, aumento de gasto de inversión.

### Inflación histórica

La inflación en Costa Rica cerró el 2010 en un 5,82%. Según un reporte del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación del 2010 es mayor al 4,05% del 2009, porcentaje que fue el más bajo en los últimos 30 años.

Los productos y servicios que más influyeron en la inflación del 2010 fueron los alquileres de vivienda con un incremento del 10,1%, seguido por los alimentos y bebidas (9,03%), los servicios de salud (7,13%), bebidas alcohólicas y cigarrillos (6,59%), el transporte (4,89%), entre otros.

No obstante, la cifra del 2009 se ubicó en el rango inferior que había estimado el Banco Central para este año (entre el 4% y 6%) y está nueve puntos por debajo de la que se registró en el 2008 (13,9%). La Nación publicó que el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) informó que la inflación del 2009 fue de 4,05%.

Todo esto demuestra la fuerte desaceleración que tuvieron los precios producto de la recesión económica local y la caída en los precios internacionales de las materias primas.

La expectativa media de inflación a un año es de 7,2%, menor a la observada en los últimos cinco meses. Sin embargo, este porcentaje es 2,2 puntos porcentuales superior al punto medio del rango meta de inflación establecido para el 2011.

Específicamente para el caso de la apertura de la zapatería la inflación afecta fuertemente ya que con una tasa de inflación alta aumentan los precios de los productos de consumo, por lo que el valor adquisitivo de las personas disminuye, es por ello que se debe realizar un reajuste de los salarios de nuestros empleados por



consiguiente debemos aumentar los precios de nuestros productos para equilibrar el aumento en el que incurrimos con respecto a los salarios.

Además al ofrecer productos que se consideran de lujo, la demanda disminuye, ya que las personas utilizan su dinero para adquirir otros bienes de primera necesidad.

Según un informe publicado por el BCCR la situación económica del 2010 y las perspectivas económicas para los próximos veinticuatro meses, se establece como objetivo reducir la inflación de un 5,8% en diciembre del 2010 a un 5% y 4% en diciembre del 2011 y del 2012, en ese orden, en ambos casos con un rango de tolerancia de un punto porcentual ( $\pm 1$  p.p.). (Tasa de inflación según BCCR )

En otro informe publicado también por el BCCR se establece que la inflación esperada para el periodo comprendido entre el 1 de marzo de 2011 al 29 de febrero de 2012 es en promedio 7,2%, valor superior en 0,3 puntos porcentuales (p.p.) a la expectativa de inflación recopilada en el mes de febrero (6,9%) y 3,2 p.p. superior al punto medio del rango meta de inflación establecido para el 2012 por el Banco Central de Costa Rica en el Programa Macroeconómico para el 2011-2012 [4,0% ( $\pm 1$  p.p.)]. (Tasa de inflación)

### Tasa de desempleo

El desempleo es un tema de suma importancia en Costa Rica, esto porque en lugar de ir disminuyendo ha venido creciendo en los últimos años, en el 2008 fue de 4,60 %, en el 2009 de 4.90 %, 2010 fue de 7,80 % y en el año 2011 está en 7,30%, aunque en el 2011 disminuyó un poco, sigue siendo un porcentaje alto, por lo que se puede ver que existe gran cantidad de personas económicamente inactivas.

El problema de esta situación es que muchas veces provoca que se incremente la delincuencia, robo, pobreza, entre otras situaciones, esto porque las personas no tienen la capacidad económica para sobrevivir.

La importancia de la creación de empresas es que traen consigo oportunidades de empleo, que hacen que estos índices disminuyan, es por esto que la apertura de

éste nuevo negocio traerá para la comunidad de San Ramón oportunidades de empleo, lo cual ayudara tanto a las personas como a toda la sociedad.

### Tasa de interés

Para la apertura del proyecto se debe recurrir a un préstamo con una entidad financiera, por ende se debe tener presente el impacto que tiene la tasa de interés activa sobre la zapatería.

La tasa de interés activa determina el monto que se debe desembolsar para cubrir los gastos financieros por el financiamiento que se necesitó. Para la apertura del proyecto de la zapatería se debe financiar un monto aproximado de 6 millones de colones que serán parte del monto total para la compra del inventario, estos 6 millones representa un gasto en intereses del 11% anual sobre la deuda.

Esto implica que si la tasa de interés activa es muy elevada se verá reflejado en una disminución de las ganancias del negocio.

## » 11. CAPITULO ESTUDIO FINANCIERO

### 11.1. Objetivo General

Conocer los flujos de caja para el proyecto, para determinar la viabilidad y factibilidad del mismo, analizando los flujos de efectivo y tomar la decisión de ponerlo o no en marcha.

### 11.2. Objetivos Específicos

- a. Proyectar el flujo de efectivo para el negocio durante los primeros 12 meses de funcionamiento.
- b. Realizar las proyecciones de flujo de efectivo para los 5 años posteriores a la apertura.
- c. Conocer el punto de equilibrio y el margen de ganancia para la actividad comercial del negocio.
- d. Hacer sensibilización de las variables para conocer los escenarios pesimistas y optimistas que podría presentar el proyecto
- e. Calcular la TIR y el VAN del Proyecto de la Zapatería.

Para realizar los cálculos de este apartado se utilizó una planilla previamente diseñada que está disponible en la página de incubadoras de empresas del Tecnológico de Costa Rica

### 11.3. Análisis Financiero

Para iniciar con las proyecciones financieras fue necesario en primer lugar calcular los ingresos por ventas, debido a que no fue posible lograr estimar el promedio de compras de las mujeres debido a que el deseo de estas por adquirir calzado es muy subjetivo, y al preguntar cada cuanto deciden adquirir un nuevo calzado se obtuvieron respuestas como: cuando veo unos que me gusten o cuando tengo algún evento especial, por ello no fue posible identificar el número promedio de zapatos que compran durante el mes, y fue necesario acudir a dueños de zapaterías que cuentan con la experiencia del mercado, estas personas nos comentaron que cada vez que se realizan pedidos de zapatos se queda en inventario al momento de realizar el otro pedido aproximadamente un 20% del pedido de la colección anterior, y fue con base en esto que se hizo la proyección en las ventas.

Tabla 11. 1 Unidades vendidas y precios

Estilo	talla 35	talla 36	talla 37	talla 38	talla 39	Total unid.	C/u Promedio	Cost. P. Total	P. venta	Unidades c desc	Descu.	Precio C/ De	Total c desc	Total sin desc.
Elegante	50	50	100	100	20	320	12.500	4.000.000	35000	144	10500	24500	3528000	5040000
Casual	100	80	90	90	30	390	7.500	2.925.000	20000	176	6000	14000	2457000	3510000
						710		6.925.000					5985000	8550000
														2565000

En esta tabla se calculan las unidades de calzado que se desean adquirir aproximadamente por pedido, tomando en cuenta las tallas más utilizadas en los diferentes estilos del calzado, la inversión total será de 6 925 000 colones. Para calcular aproximadamente las cantidades de unidades de calzado que se vende durante el mes se realizó lo siguiente:

Tabla 11. 2 Calzado Casual Excel 2007

Calsado Elegante	
64	64 pares en 4 meses
256	
64	
384	
76,8	77 pares en 4 meses
307,2	
76,8	
396,8	
79,36	79 pares en 4 meses
317,44	
79,36	

Tabla 11. 3 Calzado Elegante Excel 2007

Calsado Casual	
78	78 pares en 4 meses
312	
78	
468	
93,6	94 pares en 4 meses
374,4	
93,6	
483,6	97 pares en 4 meses
96,72	
386,88	
96,72	

Se dividen los cálculos para las dos líneas de calzado, para ejemplificar se toma la línea elegante, en primer lugar se toma el total del pedido que son 320 y se les saca 20% que corresponde a la cantidad de calzado que no se logra vender el pedido y a éstos 320 se les resta el 20% en este primer caso corresponde a 64 y el resultado es 256, esto es para cada pedido, el cual dura 4 meses por lo que para calcular la cantidad de calzado que se vende al mes se divide este último monto, 256 entre 4, y da como resultado aproximadamente 64 pares de zapatos que se venden al mes, para los siguientes 4 meses se toma el total del pedido que son 320 y se les suma el 20% que se queda en inventario de la colección pasada en este caso da 384 y a esto se le saca el 20% y se le resta el principal, dando como resultado la cantidad de calzado que se vende durante los 4 meses y si se divide entre 4 se obtiene aproximadamente la cantidad de zapatos que se venden en los próximos 4 meses, y este mismo proceso se repite una vez más para calcular los tres cuatrimestres del año, y obtener aproximadamente las unidades que se venden por año.

**11.3.1. Proyección de ingresos por ventas**

Tabla 11. 4 Proyección de ingresos por ventas

Excel 2007

CUADRO N° 1 TACONES DETALLE DE CANTIDADES PROYECTADAS PARA EL PRIMER AÑO PERIODO 1 (en unidades)														
Producto o servicio		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Zapatos	Elegantes	64	64	64	64	77	77	77	77	79	79	79	79	880
	Casuales	78	78	78	78	94	94	94	94	97	97	97	97	1.076
														-
														-
														-
														-
<b>TOTAL</b>		<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>171</b>	<b>171</b>	<b>171</b>	<b>171</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>1.956</b>

Luego para calcular el ingreso por ventas es necesario multiplicar cada unidad que se vende por el promedio del precio de venta del calzado, y así se obtiene un promedio del ingreso.

Tabla 11. 5 Proyección de Ventas

Excel 2007

CUADRO N° 2 TACONES PROYECCIÓN DE VENTAS Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																		
	Precio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zapatos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Elegantes	35.000	2.730.000	2.730.000	2.730.000	2.730.000	3.290.000	3.290.000	3.290.000	3.290.000	3.395.000	3.395.000	3.395.000	3.395.000	37.660.000	41.426.000	45.568.600	50.125.460	55.138.006
Casuales	20.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.880.000	1.880.000	1.880.000	1.880.000	1.940.000	1.940.000	1.940.000	1.940.000	21.520.000	23.672.000	26.039.200	28.643.120	31.507.432
<b>TOTAL</b>		<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>59.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>
Incremento % anual															10%	10%	10%	10%

### 11.3.2. Margen de ganancia

Se calcula el margen de ganancia para el negocio, primero calculando el Total de las ventas brutas, y restándoles el costo de la mercadería vendida, el cuál fue calculado considerando las compras y la logística, ya que son los montos de dinero que afectan directamente al proceso de traer el inventario al negocio, este cálculo da como resultado la utilidad bruta del negocio, y ésta utilidad se divide entre el ingreso por ventas para obtener el margen de ganancia, que para éste proyecto corresponde a un 59%

Tabla 11. 6 Margen de ganancia

Excel 2007

Margen de ganancia		
Ingreso por ventas	59.180.000	Ventas brutas- Costo Total= Utilidad bruta en ventas
CMV		34.805.000
Compras	20.775.000	
Logística	3.600.000	Utilidad Bruta en ventas / Ingreso por ventas= margen de ganancia
<b>Total CMV</b>	<b>24.375.000</b>	<b>59%</b>

### 11.3.3. Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se sacaron los costos totales, dividiéndolos entre costos fijos y costos variables, además se calculó el promedio de las unidades vendidas anualmente para calcular el costo variable unitario, que es el resultado de dividir los costos variables entre las unidades vendidas para este caso, seguido a esto se calculó el promedio del precio de venta de la unidades vendidas

Tabla 11. 7 Datos para el Punto de equilibrio

Excel 2007

Costos fijos anuales		Punto de equilibrio	Costos Variables anuales	
Alquiler	4.800.000		Teléfono	180.000
Salarios	11.949.924		Papelería	60.000
Depreciaciones	213.168		Empaque	180.000
internet	180.000		Logística	3.600.000
seguridad	120.000		Compras	20.775.000
patente	168.000		Total	24.795.000
Gt Preorgniz	77.130			
Depósito	400.000		Promedio de unidades vendidas al año	1.956
Amortizacion	952.529			
Interés	612.926		Cvu	12.676
Electricidad	480.000			
Agua potable	240.000		Promedio de precio de venta	27500
Total	20.193.676			

Se aplica la siguiente fórmula para encontrar el punto de equilibrio de la actividad comercial,  $(P*U)-(CVu*U)-CF=0$

Despejada es:  $CF/ (Pu-CVu)$ , y se obtiene como resultado que el negocio necesita vender 1 362 unidades al año, o bien 114 unidades mensuales, y en términos monetarios mensualmente se necesitan vender 3 121 259 colones, para encontrarse en su punto de equilibrio

Tabla 11. 8 Cálculo del Pnt Equilibrio

Excel 2007

Cálculo	
	$(P*U) - (Cvu*U) - CF = 0$
	$(27500*U) - (12676* U) - 20193676 =$
	$27500U - 12676U = 20193676$
	$14824U = 20193676$
	$U = (20193676 / 19591)$
Anual	U=1362
mensual	114
	37455000
	3.121.250

Se procede a realizar el presupuesto del plan de inversiones, donde se toman todo el mobiliario y el equipo necesario para llevar a cabo el proyecto, el mismo se describe detalladamente en el estudio técnico de este trabajo.

Además para este presupuesto de inversión se toma en cuenta los gastos por pre organización, que son los gastos que se incurren en realizar los trámites correspondientes en el Banco Nacional para solicitar el préstamo. En el siguiente cuadro se muestran los datos:

**11.3.4. Presupuesto de inversión**

CUADRO N. 3 <b>TACONES</b> PRESUPUESTO DE INVERSIONES Projectado a 5 años En colones de Costa Rica															
	Cantidad	Precio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Dpto. de Operación			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Mobiliario y Equipo			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dpto de Ventas															
Equipo de cómputo	1	393.095	393.095												393.095
Impresora	1	73.975	73.975												73.975
Teléfono	1	17.615	17.615												17.615
Lector de código de punto de venta	1	150.000	150.000												150.000
Impresora de etiquetas	1	295.000	295.000												295.000
Impresora de facturas	1	146.000	146.000												146.000
Cajón de dinero	1	40.000	40.000												40.000
Estantería	6	55.000	330.000												330.000
Mueble de la zona de caja	1	75.000	75.000												75.000
Especjos	6	15.000	90.000												90.000
Silla	1	14.000	14.000												14.000
Cojines	8	7.500	60.000												60.000
Puff	4	15.000	60.000												60.000
Percolador	1	45.000	45.000												45.000
Refrigeradora pequeña	1	70.000	70.000												70.000
Bancos	12	7.000	84.000												84.000
Mesas	3	16.000	48.000												48.000
Banca	4	35.000	140.000												140.000
Mueble exhibidor bisuteria	1	40.000	40.000												40.000
Mueble exhibidor	1	40.000	40.000												40.000
Mueble exhibidor bolsos	1	40.000	40.000												40.000
Diseñador de interiores		17.000.000	17.000.000												17.000.000
<b>Inversión Dpto Mercadeo</b>			<b>19.251.685</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>19.251.685</b>
Dpto Administrativo			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Inversión Depto Admin</b>			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos por pre organización															77130
Depósito															400000
<b>Total</b>															<b>477130</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>			<b>19.251.685</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>19.728.815</b>

Tabla 11. 9 Presupuesto de inversión

Excel 2007



En la tabla anterior se consideró un aspecto diseñador de interiores, donde se contrata la empresa Nova Furniture Design S.A que serán los encargados de brindar el servicio de diseñar el espacio interior haciéndose cargo de dar una apariencia diferente y exclusivo al negocio, digno de nuestros clientes.

**11.3.5. Costo de mercadería vendida**

Se procede a calcular este costo teniendo en cuenta únicamente los costos directos que incurren en la adquisición de inventario

Tabla 11. 10 CMV

Excel 2007

CUADRO N. 4														
TACONES														
Costos de mercadería vendida														
Proyectado a 5 años														
CUENTA	nota #	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año
Logística	1	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Compras	2	6.925.000	-	-	-	6.925.000	-	-	-	6.925.000	-	-	-	20.775.000
														-
<b>TOTAL GAST.GENERAL.</b>		7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	24.375.000

**11.3.6. Gastos administrativos**

Para calcular el presupuesto de los gastos administrativos se procede a calcular a partir del salario del vendedor las vacaciones, aguinaldo, cargas sociales, cesantía, pre aviso y seguros, considerando los dos aumentos anuales de salario; además en esta las depreciaciones correspondientes al departamento.

Tabla 11. 11 Gastos Administrativos

Excel 2007

ANEXO N° 5.a TACONES GASTOS ADMINISTRATIVOS Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica															
nota #	DETALLE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	
	Salarios														
	Se prevee un gasto en salarios de la siguiente manera	de oct a jun													
	Salarios de operaciones	243.326	243.326	243.326	243.326	255.492	255.492	255.492	255.492	255.492	255.492	268.267	268.267	268.267	
	Aumento en enero	5%													
	Aumento en julio	5%													
		-													
1	Total salarios mensuales fijos	243.326	243.326	243.326	243.326	255.492	255.492	255.492	255.492	255.492	255.492	268.267	268.267	268.267	3.311.059
	Vacaciones	4,16%	10.122	10.122	10.122	10.628	10.628	10.628	10.628	10.628	10.628	11.160	11.160	11.160	
	Aguinaldo	8,33%	20.269	20.269	20.269	21.283	21.283	21.283	21.283	21.283	21.283	22.347	22.347	22.347	
	Cargas sociales	26,00%	63.265	63.265	63.265	66.428	66.428	66.428	66.428	66.428	66.428	69.749	69.749	69.749	
	Cesantía	5,33%	12.969	12.969	12.969	13.618	13.618	13.618	13.618	13.618	13.618	14.299	14.299	14.299	
	Preaviso	8,33%	20.269	20.269	20.269	21.283	21.283	21.283	21.283	21.283	21.283	22.347	22.347	22.347	
	Seguros	1,41%	3.431	3.431	3.431	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.783	3.783	3.783	
2	Total de gastos por salarios	53,56%	130.325	130.325	130.325	136.842	136.842	136.842	136.842	136.842	136.842	143.684	143.684	143.684	1.643.078
3	costo de Logística	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
4	Sus costos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5	Sus costos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	Sus costos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	Sus costos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8	Sus costos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
9	Sus costos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10	Depreciaciones	Mensual	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	225.169
	Se calcula una depreciación anual del Mobiliario y equipo														
	Tasa de depreciación anual de	10%													

En las siguientes dos tablas se ven los resultados de la tabla anterior con menos desgloses, donde se pueden notar los resultados con mayor facilidad

**Tabla 11. 12 Gastos Adm. 2**

Excel 2007

CUADRO N. 5 TACONES Gastos Administrativos Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica														
CUENTA	nota #	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Total salarios mensuales fijos	1	243.326	243.326	243.326	255.492	255.492	255.492	255.492	255.492	255.492	268.267	268.267	268.267	3.067.733
Total de gastos por salarios	2	130.325	130.325	130.325	136.842	136.842	136.842	136.842	136.842	136.842	143.684	143.684	143.684	1.643.078
Depreciaciones	3	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	225.169
TOTAL GAST.GENERAL.		392.415	392.415	392.415	411.098	411.098	411.098	411.098	411.098	411.098	430.715	430.715	430.715	4.935.979

**Tabla 11. 13 Gastos que no implican salida de dinero**

Excel 2007

CUADRO N. 5.1 TACONES DETALLE DE GASTOS QUE NO IMPLICAN SALIDAS DE EFECTIVO DEL DEPARTAMENTO Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica														
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Total gastos	CUADRO N. 5	392.415	392.415	392.415	411.098	411.098	411.098	411.098	411.098	411.098	430.715	430.715	430.715	4.935.979
Pago de aguinaldo				40.538										40.538
MENOS:														
Preaviso y cesantía		33.238	33.238	33.238	34.900	34.900	34.900	34.900	34.900	34.900	36.645	36.645	36.645	419.052
Aguinaldo		20.269	20.269	20.269	21.283	21.283	21.283	21.283	21.283	21.283	22.347	22.347	22.347	255.542
Depreciaciones		18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	18.764	225.169
Total partidas que no implican salidas de efectivo		72.271	72.271	72.271	74.947	74.947	74.947	74.947	74.947	74.947	77.756	77.756	77.756	899.763
SALDO DE GASTOS PARA FLUJO DE CAJA		320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959	4.076.754

**11.3.7. Presupuesto de Costos del departamento Administrativo**

Además se calculan los costos del departamento de administración, en este se incluye el salario del Gerente, incluyendo todos las garantías que este conleva y los gastos generales en los que se incurren, como electricidad, agua, internet, luz, entre otros.

Tabla 11. 14 Notas de presupuesto de Costo de Admi.

Excel 2007

ANEXO N° 6a TACONES NOTAS AL PRESUPUESTO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN PERIODO 1 En Colones de Costa Rica														
nota #	DETA LLE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
	Salarios													
	Se prevee un gasto en salarios de la siguiente manera													
	de oct a jun													
	Salarios de operaciones	405.168	405.168	405.168	425.426	425.426	425.426	425.426	425.426	425.426	446.698	446.698	446.698	
	Aumento en enero	5%												
	Aumento en julio	5%												
	-													
1	Total salarios mensuales fijos	405.168	405.168	405.168	425.426	425.426	425.426	425.426	425.426	425.426	446.698	446.698	446.698	5.513.324
	Vacaciones	4,16%	16.855	16.855	16.855	17.698	17.698	17.698	17.698	17.698	18.583	18.583	16.855	
	Aguinaldo	8,33%	33.750	33.750	33.750	35.438	35.438	35.438	35.438	35.438	37.210	37.210	37.210	
	Cargas sociales	26,00%	105.344	105.344	105.344	110.611	110.611	110.611	110.611	110.611	116.141	116.141	116.141	
	Cesantía	5,33%	21.595	21.595	21.595	22.675	22.675	22.675	22.675	22.675	23.809	23.809	23.809	
	Preaviso	8,33%	33.750	33.750	33.750	35.438	35.438	35.438	35.438	35.438	37.210	37.210	37.210	
	Seguros	1,41%	5.713	5.713	5.713	5.999	5.999	5.999	5.999	5.999	6.298	6.298	6.298	
2	Total de gastos por salarios	53,56%	217.008	217.008	217.008	227.858	227.858	227.858	227.858	227.858	239.251	239.251	237.524	2.734.201
	Gastos Generales													
3	Electricidad	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
	Agua potable	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
4	Internet	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
	Teléfono	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
5	Papelería	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
	Seguridad	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
6	Empaque	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
	Alquiler	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
7	Depósito	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
	Patente	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	50.400
8	Gtos Preorganizacionales	77.130	77.130	77.130	77.130	77.130	77.130	77.130	77.130	77.130	77.130	77.130	77.130	925.560
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Total de Gastos Generales	-	1.001.330	1.001.330	1.001.330	1.001.330	1.001.330	1.001.330	1.001.330	1.001.330	1.001.330	1.001.330	1.001.330	12.015.960
10	Depreciaciones	Mensual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Se calcula una depreciación anual del Mobiliario v eavioo													
	Tasa de depreciación anual de	10%												

**11.3.8. Presupuesto para los Costos Administrativos**

En esta tabla se incluyen los gastos en los que se incurre al tener acceso a los servicios generales, además algunos otros pagos, como alquiler, depósito, patente, gastos pre organizacionales, entre otros.

**Tabla 11. 15 Costos Administrativos**

Excel 2007

<b>CUADRO N. 6</b> <b>TACONES</b> <b>PRESUPUESTO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN</b> <b>Proyectado a 5 años</b> <b>En colones de Costa Rica</b>														
CUENTA	nota #	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Total salarios mensuales fijos	1	405.168	405.168	405.168	425.426	425.426	425.426	425.426	425.426	425.426	446.698	446.698	446.698	5.108.156
Total de gastos por salarios	2	217.008	217.008	217.008	227.858	227.858	227.858	227.858	227.858	227.858	239.251	239.251	237.524	2.734.200
Electricidad	3	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
Agua potable	4	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Internet	5	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
Teléfono	6	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
Papelería	7	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Seguridad	8	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Empaque	9	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
Alquiler	10	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
Depósito	11	400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	400.000
Patente	12	42.000			42.000			42.000			42.000			168.000
Gtos Preorganizacionales	13	77.130												77.130
Total de Gastos Generales														-
Depreciaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL GAST.GENERAL.</b>		<b>1.661.306</b>	<b>1.142.176</b>	<b>1.142.176</b>	<b>1.215.285</b>	<b>1.173.285</b>	<b>1.173.285</b>	<b>1.215.285</b>	<b>1.173.285</b>	<b>1.173.285</b>	<b>1.247.949</b>	<b>1.205.949</b>	<b>1.204.221</b>	<b>14.727.486</b>

### 11.3.9. Intereses y amortización del préstamo

Para cubrir con los gastos del negocio es necesario acudir por un préstamo, para financiar este proyecto se tiene 6 000 000 de colones en aporte de socios y se solicitan 6 millones más al Banco Nacional de Costa Rica, el préstamo se solicita en la Banca de Desarrollo empresarial, y se acude a un préstamo de BN mujer, con una tasa de interés de un 11% anual.

Es por ello que se calcula la cuota mensual, la amortización y los intereses que se deben pagar durante los 5 años hasta cubrir con el préstamo, en la siguiente tabla se muestran con detalle los datos:

Tabla 11. 16 Amortización e intereses

Excel 2007

CUADRO N° 7.2 TACONES TABLA DE AMORTIZACIÓN E INTERESES DEL PRÉSTAMO PARA DOS AÑOS (En colones)							
Meses		Total a pagar	Amortización	Interés	Saldo	Amortización por año	Interés por año
PRINCIPAL	6000000						
TASA DE INTERÉS	0,0075						
PLAZO EN MESES	60						
Cuota por pagar	-124.550	124.550					
Mes 1		124.550	79.550	45.000	5.920.450		
Mes 2		124.550	80.147	44.403	5.840.303		
Mes 3		124.550	80.748	43.802	5.759.555		
Mes 4		124.550	81.353	43.197	5.678.202		
Mes 5		124.550	81.964	42.587	5.596.238		
Mes 6		124.550	82.578	41.972	5.513.660		
Mes 7		124.550	83.198	41.352	5.430.462		
Mes 8		124.550	83.822	40.728	5.346.640		
Mes 9		124.550	84.450	40.100	5.262.190		
Mes 10		124.550	85.084	39.466	5.177.106		
Mes 11		124.550	85.722	38.828	5.091.385		
Mes 12		124.550	86.365	38.185	5.005.020	994.980	499.621
Mes 13		124.550	87.012	37.538	4.918.007		
Mes 14		124.550	87.665	36.885	4.830.342		
Mes 15		124.550	88.323	36.228	4.742.020		
Mes 16		124.550	88.985	35.565	4.653.035		
Mes 17		124.550	89.652	34.898	4.563.382		
Mes 18		124.550	90.325	34.225	4.473.058		
Mes 19		124.550	91.002	33.548	4.382.055		
Mes 20		124.550	91.685	32.865	4.290.371		
Mes 21		124.550	92.372	32.178	4.197.998		
Mes 22		124.550	93.065	31.485	4.104.933		
Mes 23		124.550	93.763	30.787	4.011.170		
Mes 24		124.550	94.466	30.084	3.916.704	1.088.316	406.285
Mes 25		124.550	95.175	29.375	3.821.529		
Mes 26		124.550	95.889	28.661	3.725.640		
Mes 27		124.550	96.608	27.942	3.629.032		
Mes 28		124.550	97.332	27.218	3.531.700		
Mes 29		124.550	98.062	26.488	3.433.638		
Mes 30		124.550	98.798	25.752	3.334.840		
Mes 31		124.550	99.539	25.011	3.235.301		
Mes 32		124.550	100.285	24.265	3.135.016		
Mes 33		124.550	101.038	23.513	3.033.978		
Mes 34		124.550	101.795	22.755	2.932.183		
Mes 35		124.550	102.559	21.991	2.829.624		
Mes 36		124.550	103.328	21.222	2.726.296	1.190.408	304.194
Mes 37		124.550	104.103	20.447	2.622.193		
Mes 38		124.550	104.884	19.666	2.517.309		
Mes 39		124.550	105.670	18.880	2.411.639		
Mes 40		124.550	106.463	18.087	2.305.176		
Mes 41		124.550	107.261	17.289	2.197.915		
Mes 42		124.550	108.066	16.484	2.089.849		
Mes 43		124.550	108.876	15.674	1.980.973		
Mes 44		124.550	109.693	14.857	1.871.280		
Mes 45		124.550	110.516	14.035	1.760.765		
Mes 46		124.550	111.344	13.206	1.649.420		
Mes 47		124.550	112.179	12.371	1.537.241		
Mes 48		124.550	113.021	11.529	1.424.220	1.302.076	192.525
Mes 49		124.550	113.868	10.682	1.310.351		
Mes 50		124.550	114.722	9.828	1.195.629		
Mes 51		124.550	115.583	8.967	1.080.046		
Mes 52		124.550	116.450	8.100	963.596		
Mes 53		124.550	117.323	7.227	846.273		
Mes 54		124.550	118.203	6.347	728.070		
Mes 55		124.550	119.090	5.461	608.980		
Mes 56		124.550	119.983	4.567	488.998		
Mes 57		124.550	120.883	3.667	368.115		
Mes 58		124.550	121.789	2.761	246.326		
Mes 59		124.550	122.703	1.847	123.623		
Mes 60		124.550	123.623	927	0	1.424.220	70.382
		7473007,881	6000000	1473007,88		6000000	1473007,881

**11.3.10. Estado de Resultados proyectado**

Con todos los datos anteriores se calculó al final el Estado de Resultados proyectado, el primer año se calcula mensualmente, y de ahí en adelante se calcula por año durante 5 años:

**Tabla 11. 17 Estado de Resultados**

Excel 2007

<p style="text-align: center;"><b>CUADRO N° 8</b> <b>TACONES</b> ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica</p>																		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>																		
Ventas	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>		4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438
Costos de Mercadería vendida	Cuadro 4	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	24.375.000	26.812.500	29.493.750	32.443.125	35.687.438
<b>Utilidad bruta</b>		-2.935.000	3.990.000	3.990.000	3.990.000	-2.055.000	4.870.000	4.870.000	4.870.000	-1.890.000	5.035.000	5.035.000	5.035.000	34.805.000	38.285.500	42.114.050	46.325.455	50.958.001
<b>MENOS:</b>																		
Gastos de ventas	Cuadro 5	534.082	534.082	534.082	552.765	552.765	552.765	552.765	552.765	552.765	572.381	572.381	572.381	6.635.979	7.299.576	8.029.534	8.832.488	9.715.736
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.661.306	1.142.176	1.142.176	1.215.285	1.173.285	1.173.285	1.215.285	1.173.285	1.173.285	1.247.949	1.205.949	1.204.221	14.727.486	16.200.235	17.820.258	19.602.284	21.562.512
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033	612.926	612.926	379.720	242.508	89.418
<b>Total gastos</b>		2.250.388	1.730.566	1.729.868	1.820.955	1.778.245	1.777.527	1.818.803	1.776.073	1.775.335	1.868.872	1.826.121	1.823.636	21.976.391	24.112.737	26.229.512	28.677.279	31.367.667
<b>RESULTADO PROYECTADO</b>		-5.185.388	2.259.434	2.260.132	2.169.045	-3.833.245	3.092.473	3.051.197	3.093.927	-3.665.335	3.166.128	3.208.879	3.211.364	12.828.609	14.172.763	15.884.538	17.648.176	19.590.334
<b>IMPUESTOS</b>				207.750			207.750			207.750			307.750	931.000	931.000	931.000	931.000	931.000
<b>DESPUES IMPUESTOS</b>		-5.185.388	2.259.434	2.052.382	2.169.045	-3.833.245	2.884.723	3.051.197	3.093.927	-3.873.085	3.166.128	3.208.879	2.903.614	11.897.609	13.241.763	14.953.538	16.717.176	18.659.334
<b>Supuestos para años 2, 3, 4 y 5 (porcentaje de crecimiento)</b>															<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de producción															10%	10%	10%	10%
Gastos de mercadeo y ventas															10%	10%	10%	10%
Gastos administrativos															10%	10%	10%	10%

### 11.3.11. Flujo de Caja

Finalmente se calculan los flujos de efectivo para el proyecto, así ver la rentabilidad del mismo, y es a partir de estos flujos que se calculan los índices financieros TIR y VAN

Tabla 11. 18 Flujo de Caja

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</b>		<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>		<b>59.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																				
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000													6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000													6.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.</b>		<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>16.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>-</b>	<b>71.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>	
EGRESOS																				
Costos de mercadería vendida	Cuadro 4	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000		24.375.000	26.812.500	29.493.750	32.443.125	35.687.438	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959		4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993		13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033		612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de prestamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421		952.529	1.062.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455		1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130													477.130					
Gastos por remodelación															1.775.400	1.952.940	2.148.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos															591.800	650.980	716.078	787.686	866.454	
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>29.107.078</b>	<b>1.934.133</b>	<b>2.042.172</b>	<b>2.018.794</b>	<b>8.901.794</b>	<b>1.976.794</b>	<b>2.018.794</b>	<b>1.976.794</b>	<b>8.901.794</b>	<b>2.063.589</b>	<b>2.021.589</b>	<b>2.019.861</b>	<b>-</b>	<b>67.350.386</b>	<b>52.070.638</b>	<b>56.964.610</b>	<b>62.347.980</b>	<b>68.269.686</b>	
<b>FLUJO NETO</b>		<b>-12.817.078</b>	<b>2.355.867</b>	<b>2.247.828</b>	<b>2.271.206</b>	<b>-3.731.794</b>	<b>3.193.206</b>	<b>3.151.206</b>	<b>3.193.206</b>	<b>-3.566.794</b>	<b>3.271.411</b>	<b>3.313.411</b>	<b>3.315.139</b>	<b>-</b>	<b>3.829.614</b>	<b>13.027.362</b>	<b>14.643.190</b>	<b>16.420.600</b>	<b>18.375.752</b>	
SALDO AL INICIO EN CAJA			-12.817.078	-10.461.211	-8.213.383	-5.942.177	-9.673.971	-6.480.766	-3.329.560	-136.354	-3.703.149	-431.737	2.881.674			3.829.614	16.856.976	31.500.166	47.920.766	
<b>SALDO ACUMULADO</b>		<b>-12.817.078</b>	<b>-10.461.211</b>	<b>-8.213.383</b>	<b>-5.942.177</b>	<b>-9.673.971</b>	<b>-6.480.766</b>	<b>-3.329.560</b>	<b>-136.354</b>	<b>-3.703.149</b>	<b>-431.737</b>	<b>2.881.674</b>	<b>6.196.814</b>	<b>-</b>	<b>3.829.614</b>	<b>16.856.976</b>	<b>31.500.166</b>	<b>47.920.766</b>	<b>66.296.518</b>	
Flujos para VAN y TIR															-28.775.972	3.829.614	13.027.362	14.643.190	16.420.600	18.375.752

Tabla 11. 19 VAN Flujo Básico

Excel 2007

Valor actual neto	VAN
	<b>17.362.675</b>

Tabla 11. 20 TIR Flujo Básico

Excel 2007

Tasa interna de retorno, cinco años	TIR
	<b>28,88%</b>



Después de haber calculado lo anterior, lo cual es un escenario básico de la situación del negocio se procede a sensibilizar las variables que podrían afectar de alguna manera la rentabilidad de la inversión, y se realizan diferentes escenarios, los que se calcularon fueron, escenario Optimista con aumento en ventas, pesimista con disminución en ventas; escenario Optimista con disminución en Costos y Pesimista con aumento en los costos, escenario optimista con una disminución en la tasa de interés y Pesimista con un aumento en la tasa de interés, escenario Optimista con una disminución de la inflación y Pesimista con un aumento en la misma, además se calculó un escenario Pesimista por la disminución de las ventas al aplicar descuentos en la mercadería y un escenario Optimista al realizar una nueva inversión en el negocio de artículos complementarios al calzado.

#### **11.3.12. Escenarios de Sensibilización**

El primer escenario que se presenta es el **Pesimista con Descuento**.

Para sensibilizar el flujo de caja con base en los descuentos aplicados se parte del principio de que en todo negocio queda inventario el cual no logra venderse a su precio original, es por ello que se investiga por medio de personas que llevan años en el negocio de la venta de calzado en la zona, y se obtiene información relevante, como que del total del pedido que se realiza queda en inventario aproximadamente un 20% de la mercadería en el momento en el que se realiza el otro pedido, y que de éste 20% un 5% logra venderse a su precio normal, sin embargo al restante 15% es necesario aplicarle un descuento para que salga del inventario.

Los mismos comerciantes expresaban que el calzado podría tener un descuento desde el 5% hasta el 70% de ser necesario, y que dependía del periodo de duración que se mantuviera en el negocio, es decir entre más viejo, mayor

descuento, además aseguran que la mayoría del calzado se vende de inmediato cuando se le aplica entre 20 y 30% de descuento, es por ello que para realizar esta sensibilización se utiliza un descuento del 20%.

Para calcular el descuento lo que se procesa a hacer es tomar por cada línea de zapatos el total de las unidades del pedido y multiplicarlas por 3, para calcular las unidades por año, ya que los pedidos se realizan cada cuatrimestre, a esta cantidad se le multiplica por el 15% que es el promedio de calzado que no se logra vender a su precio original, y nos da como resultado las unidades con descuento, ahora bien, se calcula el precio con descuento, que se obtiene al multiplicar el precio normal por el 20% que se realiza por descuento y este resultado se le resta al precio normal, y se obtiene el precio con descuento.

Seguidamente se multiplica las unidades con descuento por el precio normal, y se multiplican las unidades con descuento por el precio con descuento, y si estos montos se restan se obtiene como resultado la cantidad de dinero que se deja de ganar por aplicar un descuento.

Ahora se toma el monto del flujo neto del primer año, que es la cantidad de dinero que se obtiene al vender todos los zapatos a su precio original, es decir al 100%, se calcula cual es el porcentaje de esta cantidad de dinero que da como resultado el monto que se deja de ganar al aplicar el descuento.

Al final se obtuvo que es un 44,65% la cantidad de dinero que se le debe restar al flujo de efectivo original para obtener el monto de dinero real por aplicar descuentos en el calzado, y es así como se sensibiliza este flujo de caja.

**Tabla 11. 21 Descuento** Excel 2007

Descuento		15%
Elegantes	960	144
Casuales	1170	176

**Tabla 11. 22 Regla de 3** Excel 2007

Regla de tres	
3829613,56	1710000
100%	44,65%

Tabla 11. 23 Flujo de Efectivo con descuento

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</b>		<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>59.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																			
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000												6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000												6.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.</b>		<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>16.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>-</b>	<b>71.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>
EGRESOS																			
Costo de mercadería vendida	Cuadro 4	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	24.375.000	26.812.500	29.493.750	32.443.125	35.687.438	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959	4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993	13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033	612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de prestamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421	952.529	1.062.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130												477.130					
Gastos por remodelación														1.775.400	1.952.940	2.148.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos														591.800	650.980	716.078	787.686	866.454	
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>29.107.078</b>	<b>1.934.133</b>	<b>2.042.172</b>	<b>2.018.794</b>	<b>8.901.794</b>	<b>1.976.794</b>	<b>2.018.794</b>	<b>1.976.794</b>	<b>8.901.794</b>	<b>2.063.589</b>	<b>2.021.589</b>	<b>2.019.861</b>	<b>67.350.386</b>	<b>52.070.638</b>	<b>56.964.610</b>	<b>62.347.980</b>	<b>68.269.686</b>	
<b>FLUJO NETO</b>		<b>- 12.817.078</b>	<b>2.355.867</b>	<b>2.247.828</b>	<b>2.271.206</b>	<b>- 3.731.794</b>	<b>3.193.206</b>	<b>3.151.206</b>	<b>3.193.206</b>	<b>- 3.566.794</b>	<b>3.271.411</b>	<b>3.313.411</b>	<b>3.315.139</b>	<b>3.829.614</b>	<b>13.027.362</b>	<b>14.643.190</b>	<b>16.420.600</b>	<b>18.375.752</b>	
DESCUENTO														1.723.326	5.862.313	6.589.436	7.389.270	8.269.088	
<b>FLUJO NETO CON DISCU.</b>														<b>2.106.287</b>	<b>7.165.049</b>	<b>8.053.755</b>	<b>9.031.330</b>	<b>10.106.664</b>	
SALDO AL INICIO EN CAJA			- 12.817.078	- 10.461.211	- 8.213.383	- 5.942.177	- 9.673.971	- 6.480.766	- 3.329.560	- 136.354	- 3.703.149	- 431.737	2.881.674	-	2.106.287	15.133.650	29.776.840	46.197.440	
<b>SALDO ACUMULADO</b>		<b>-12.817.078</b>	<b>-10.461.211</b>	<b>-8.213.383</b>	<b>-5.942.177</b>	<b>-9.673.971</b>	<b>-6.480.766</b>	<b>-3.329.560</b>	<b>-136.354</b>	<b>-3.703.149</b>	<b>-431.737</b>	<b>2.881.674</b>	<b>6.196.814</b>	<b>2.106.287</b>	<b>15.133.650</b>	<b>29.776.840</b>	<b>46.197.440</b>	<b>64.573.192</b>	
Flujos para VAN y TIR														Inversión inicial -28.775.972	2.106.287	7.165.049	8.053.755	9.031.330	10.106.664

Tabla 11. 24 VAN Descuento

Excel 2007

	VAN
Valor actual neto	<b>(2.222.517)</b>

Tabla 11. 25 TIR Descuento

Excel 2007

	TIR
Tasa interna de retorno, cinco años	<b>7,13%</b>

### Optimista con una nueva Inversión

Dados los resultados en el estudio de mercado, los clientes si desean encontrar productos complementos dentro de la zapatería, y se decide implementar esta ampliación del negocio a partir del segundo año.

Realizar inversión en inventario es un muy buen panorama para el negocio, se decide invertir en el segundo año la cantidad de 3000 000 en accesorios que favorece en las utilizadas del negocio.

Tabla 11. 26 Optimista con nueva inversión Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
INGRESOS POR ACCE. Y BOLS.																	6.000.000			
TOTAL INGRESOS CORRIENTES		4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	77.607.800	78.768.580	86.645.438	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																				
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000																		
Aporte de los socios		6.000.000																		
TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.		12.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.000.000	-	-	-	-	
INGRESOS TOTALES		16.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	-	71.180.000	65.098.000	77.607.800	78.768.580	86.645.438	
EGRESOS																				
Costo de mercadería vendida	Cuadro 4	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000		24.375.000	26.812.500	29.493.750	32.443.125	35.687.438	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959		4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993		13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033		612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de préstamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421		952.529	1.062.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455		1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		19.251.685					
Compras acces y bolsos																3.000.000				
Gastos por pre inversión		477.130													477.130					
Gastos por remodelación															1.775.400	1.952.940	2.328.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos															591.800	650.980	776.078	787.686	866.454	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		29.107.078	1.994.133	2.042.172	2.018.794	8.901.794	1.976.794	2.018.794	1.976.794	8.901.794	2.063.589	2.021.589	2.019.861		67.350.386	55.070.638	57.204.610	62.347.980	68.269.686	
FLUJO NETO		-12.817.078	2.355.867	2.247.828	2.271.206	-3.731.794	3.193.206	3.151.206	3.193.206	-3.566.794	3.271.411	3.313.411	3.315.139		3.829.614	10.027.362	20.403.190	16.420.600	18.375.752	
SALDO AL INICIO EN CAJA			-12.817.078	-10.461.211	-8.213.383	-5.942.177	-9.673.971	-6.480.766	-3.329.560	-136.354	-3.703.149	-431.737	2.881.674		-	3.829.614	13.856.976	34.260.166	50.680.766	
SALDO ACUMULADO		-12.817.078	-10.461.211	-8.213.383	-5.942.177	-9.673.971	-6.480.766	-3.329.560	-136.354	-3.703.149	-431.737	2.881.674	6.196.814		3.829.614	13.856.976	34.260.166	50.680.766	69.056.518	
Flujos para VAN y TIR														Inversión inicial	-28.775.972	3.829.614	10.027.362	20.403.190	16.420.600	18.375.752

Tabla 11. 27 VAN nueva inv.

Excel 2007

	VAN
Valor actual neto	<b>19.042.888</b>

Tabla 11. 28 TIR nuev inv.

Excel 2007

	TIR
Tasa interna de retorno, cinco años	<b>30,13%</b>

El siguiente escenario corresponde al **Optimista con aumento en las Ventas.**

Este escenario optimista se calcula proyectando un aumento en ventas de un 20% en lugar del escenario básico que lo calcula aumentando un 10% en las ventas.

Además por medio de las encuestas a los comerciantes en el negocio de la venta de calzado fue posible identificar que el aumento en ventas optimo y mayor es del 20%, debido a que los fabricantes calculan este crecimiento anual en sus clientes para calcular el volumen de producción, por lo que ellos mismos no permiten que el negocio crezca a un mayor porcentaje, para evitar la escases en la mercadería.

Tabla 11. 29 Optimista aumento ventas

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	71.016.000	85.219.200	102.263.040	122.715.648	
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</b>		<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>		<b>59.180.000</b>	<b>71.016.000</b>	<b>85.219.200</b>	<b>102.263.040</b>	<b>122.715.648</b>	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																				
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000													6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000													6.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.</b>		<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>16.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>-</b>	<b>71.180.000</b>	<b>71.016.000</b>	<b>85.219.200</b>	<b>102.263.040</b>	<b>122.715.648</b>	
EGRESOS																				
Costo de mercadería vendida	Cuadro 4	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000		24.375.000	26.812.500	29.493.750	32.443.125	35.687.438	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959	352.959		4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993		13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741		
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033		612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de prestamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421		952.529	1.042.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455		1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685													19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130													477.130					
Gastos por remodelación															1.775.400	2.130.480	2.556.576	3.067.891	3.681.469	
Imprevistos															591.800	710.160	852.192	1.022.630	1.227.156	
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>29.107.078</b>	<b>1.934.133</b>	<b>2.042.172</b>	<b>2.018.794</b>	<b>8.901.794</b>	<b>1.976.794</b>	<b>2.018.794</b>	<b>1.976.794</b>	<b>8.901.794</b>	<b>2.063.589</b>	<b>2.021.589</b>	<b>2.019.861</b>		<b>67.350.386</b>	<b>52.307.358</b>	<b>57.509.066</b>	<b>63.287.758</b>	<b>69.712.494</b>	
<b>FLUJO NETO</b>		<b>-12.817.078</b>	<b>2.355.867</b>	<b>2.247.828</b>	<b>2.271.206</b>	<b>3.731.794</b>	<b>3.193.206</b>	<b>3.151.206</b>	<b>3.193.206</b>	<b>3.566.794</b>	<b>3.271.411</b>	<b>3.313.411</b>	<b>3.315.139</b>		<b>3.829.614</b>	<b>18.708.642</b>	<b>27.710.134</b>	<b>38.975.282</b>	<b>53.003.154</b>	
SALDO AL INICIO EN CAJA			-12.817.078	-10.461.211	-8.213.383	-5.942.177	-9.673.971	-6.480.766	-3.329.560	-136.354	-3.703.149	-431.737	2.881.674			3.829.614	22.538.256	50.248.390	89.223.672	
<b>SALDO ACUMULADO</b>		<b>-12.817.078</b>	<b>-10.461.211</b>	<b>-8.213.383</b>	<b>-5.942.177</b>	<b>-9.673.971</b>	<b>-6.480.766</b>	<b>-3.329.560</b>	<b>-136.354</b>	<b>-3.703.149</b>	<b>-431.737</b>	<b>2.881.674</b>	<b>6.196.814</b>		<b>3.829.614</b>	<b>22.538.256</b>	<b>50.248.390</b>	<b>89.223.672</b>	<b>142.226.826</b>	
Flujos para VAN y TIR														Inversión inicial	-28.775.972	3.829.614	18.708.642	27.710.134	38.975.282	53.003.154

Tabla 11. 30 VAN aum. Ventas

Excel 2007

	<b>VAN</b>
Valor actual neto	<b>64.106.952</b>

Tabla 11. 31 TIR aum. Ventas

Excel 2007

	<b>TIR</b>
Tasa interna de retorno, cinco años	<b>57,66%</b>

**Pesimista con Disminución en Ventas**

Este escenario pesimista se calcula previendo la situación de que el aumento en las ventas no sea el 10% esperado en el escenario básico si no únicamente del 8%, este escenario se calcula para ver la rentabilidad del proyecto al reducirse el promedio en el ingreso de ventas y sensibilizar esta variable clave para el negocio.

Tabla 11. 32 Pesimista Dism ventas

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	63.322.600	67.755.182	72.498.045	77.572.908	
TOTAL INGRESOS CORRIENTES		4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	63.322.600	67.755.182	72.498.045	77.572.908	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																				
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000													6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000													6.000.000					
TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.		12.000.000													12.000.000					
INGRESOS TOTALES		16.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		71.180.000	63.322.600	67.755.182	72.498.045	77.572.908	
EGRESOS																				
Costo de mercadería vendida	Cuadro 4	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000		24.375.000	26.812.500	29.493.750	32.443.125	35.687.438	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959	352.959		4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.131.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993	1.105.993		13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033		612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de préstamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421		952.529	1.062.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	Cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455		1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685													19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130													477.130					
Gastos por remodelación															1.775.400	1.899.678	2.032.655	2.174.941	2.327.187	
Imprevistos															591.800	633.226	677.552	724.980	775.729	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		29.107.078	1.934.133	2.042.172	2.018.794	8.901.794	1.976.794	2.018.794	1.976.794	8.901.794	2.063.589	2.021.589	2.019.861		67.350.386	51.999.622	56.810.505	62.097.158	67.906.785	
FLUJO NETO		-12.817.078	2.355.867	2.247.828	2.271.206	-3.731.794	-3.193.206	-3.151.206	-3.193.206	-3.566.794	3.271.411	3.313.411	3.315.139		3.829.614	11.322.978	10.944.677	10.400.887	9.666.123	
SALDO AL INICIO EN CAJA			-12.817.078	-10.461.211	-8.213.383	-5.942.177	-9.673.971	-6.480.766	-3.329.560	-136.354	3.703.149	-431.737	2.881.674			3.829.614	15.152.592	26.097.269	36.498.155	
SALDO ACUMULADO		-12.817.078	-10.461.211	-8.213.383	-5.942.177	-9.673.971	-6.480.766	-3.329.560	-136.354	-3.703.149	-431.737	2.881.674	6.196.814		3.829.614	15.152.592	26.097.269	36.498.155	46.164.278	
Flujos para VAN y TIR															Inversión inicial -28.775.972	3.829.614	11.322.978	10.944.677	10.400.887	9.666.123

Tabla 11. 33 VAN dismi. Ventas

Excel 2007

	VAN
Valor actual neto	<b>4.901.885</b>

Tabla 11. 34 TIR dismi ventas

Excel 2007

	TIR
Tasa interna de retorno, cinco años	<b>16,40%</b>

### Optimista con disminución en Costos

Las compras de mercadería se realizan en el extranjero y se cancelan con dólares, lo que quiere decir que cualquier variación que tenga esta moneda con respecto al colón afecta la rentabilidad del proyecto.

En este escenario optimista se calcula el costo de las compras si el tipo de cambio del dólar baja, lo que implica que se podría comprar la misma cantidad de zapatos con menos dinero, o bien se puede invertir la misma cantidad de dinero y obtener mayor volumen de calzado.

Tabla 11. 35 Tipo de cambio baja

Excel 2007

Tipo de cambio baja		
cantidad en colones	6925000	6.563.346
cantidad en colones	300.000	284.333
Tipo de cambio	517	490



Tabla 11. 36 optimista dism costos

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</b>		<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>		<b>59.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																				
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000													6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000													6.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.</b>		<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>16.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>-</b>	<b>71.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>	
EGRESOS																				
Costo de mercadería vendida	Cuadro 4.1	6.847.679	284.333	284.333	284.333	6.847.679	284.333	284.333	284.333	6.847.679	284.333	284.333	284.333		23.102.034	25.412.237	27.953.461	30.748.807	33.823.688	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959	352.959		4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993		13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033		612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de prestamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421		952.529	1.062.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455		1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130													477.130					
Gastos por remodelación															1.775.400	1.952.940	2.148.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos															591.800	650.980	716.078	787.686	866.454	
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>28.729.757</b>	<b>1.918.466</b>	<b>2.026.505</b>	<b>2.003.127</b>	<b>8.524.473</b>	<b>1.961.127</b>	<b>2.003.127</b>	<b>1.961.127</b>	<b>8.524.473</b>	<b>2.047.922</b>	<b>2.005.922</b>	<b>2.004.194</b>		<b>66.077.420</b>	<b>50.670.375</b>	<b>55.424.321</b>	<b>60.653.662</b>	<b>66.405.936</b>	
<b>FLUJO NETO</b>		<b>-12.439.757</b>	<b>2.371.534</b>	<b>2.263.495</b>	<b>2.286.873</b>	<b>-3.354.473</b>	<b>3.208.873</b>	<b>3.166.873</b>	<b>3.208.873</b>	<b>-3.189.473</b>	<b>3.287.078</b>	<b>3.329.078</b>	<b>3.330.806</b>		<b>5.102.580</b>	<b>14.427.625</b>	<b>16.183.479</b>	<b>18.114.918</b>	<b>20.239.502</b>	
<b>SALDO AL INICIO EN CAJA</b>			<b>-12.439.757</b>	<b>-10.068.223</b>	<b>-7.804.728</b>	<b>-5.517.855</b>	<b>-8.872.328</b>	<b>-5.663.456</b>	<b>-2.496.583</b>	<b>712.290</b>	<b>-2.477.183</b>	<b>809.895</b>	<b>4.138.974</b>		<b>-</b>	<b>5.102.580</b>	<b>19.530.205</b>	<b>35.713.684</b>	<b>53.828.602</b>	
<b>SALDO ACUMULADO</b>		<b>-12.439.757</b>	<b>-10.068.223</b>	<b>-7.804.728</b>	<b>-5.517.855</b>	<b>-8.872.328</b>	<b>-5.663.456</b>	<b>-2.496.583</b>	<b>712.290</b>	<b>-2.477.183</b>	<b>809.895</b>	<b>4.138.974</b>	<b>7.469.780</b>		<b>5.102.580</b>	<b>19.530.205</b>	<b>35.713.684</b>	<b>53.828.602</b>	<b>74.068.104</b>	
Flujos para VAN y TIR														Inversión inicial	-28.775.972	5.102.580	14.427.625	16.183.479	18.114.918	20.239.502

Tabla 11. 37 VAN dism costos

Excel 2007

Valor actual neto	VAN
	<b>22.622.866</b>

Tabla 11. 38 TIR dism costos

Excel 2007

Tasa interna de retorno, cinco años	TIR
	<b>34,15%</b>

### Pesimista con aumento en Costos

Por otro lado si el dólar aumenta, suben los costos en los que incurre el negocio al adquirir la mercadería, debido a que se deberá invertir mayor cantidad de dinero para comprar la misma cantidad de zapatos, esta situación se ve reflejada negativamente en los flujos de efectivo, debido a que no se debe castigar al cliente aumentando el precio de venta para cubrir el aumento de de los costos, esto también para no darle ventaja en precio a la competencia.

Es por ello que la rentabilidad del negocio se ve afectada negativamente en este escenario.

Tabla 11. 39 Tipo de cambio dolar sube Excel 2007

Tipo de cambio sube		
cantidad en colones	6925000	7.367.021
cantidad en colones	300.000	319.149
Tipo de cambio	517	550

Tabla 11. 40 Flujo de caja pesimista aum. Costos

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
TOTAL INGRESOS CORRIENTES		4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																				
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000													6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000													6.000.000					
TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.		12.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.000.000	-	-	-	-	
INGRESOS TOTALES		16.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	-	71.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
EGRESOS																				
Costo de producción	Cuadro 4.2	7.686.170	319.149	319.149	319.149	7.686.170	319.149	319.149	319.149	7.686.170	319.149	319.149	319.149		25.930.851	28.523.936	31.376.330	34.513.963	37.965.359	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959		4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993		13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033		612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de prestamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421		952.529	1.062.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455		1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130													477.130					
Gastos por remodelación															1.775.400	1.952.940	2.148.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos															591.800	650.980	716.078	787.686	866.454	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		29.568.248	1.953.282	2.061.321	2.037.943	9.362.944	1.995.943	2.037.943	1.995.943	9.362.944	2.082.738	2.040.738	2.039.010		68.906.238	53.782.074	58.847.190	64.418.817	70.547.608	
FLUJO NETO		-13.278.248	2.336.718	2.228.679	2.252.057	-4.192.944	3.174.057	3.132.057	3.174.057	-4.027.964	3.252.262	3.294.262	3.295.990		2.273.762	11.315.926	12.760.610	14.349.763	16.097.830	
SALDO AL INICIO EN CAJA			-13.278.248	-10.941.530	-8.712.851	-6.460.794	-10.653.759	-7.479.702	-4.347.645	-1.173.588	-5.201.553	-1.949.290	1.344.972		-	2.273.762	13.589.688	26.350.298	40.700.061	
SALDO ACUMULADO		-13.278.248	-10.941.530	-8.712.851	-6.460.794	-10.653.759	-7.479.702	-4.347.645	-1.173.588	-5.201.553	-1.949.290	1.344.972	4.640.962		2.273.762	13.589.688	26.350.298	40.700.061	56.797.891	
Flujos para VAN y TIR														Inversión inicial	-28.775.972	2.273.762	11.315.926	12.760.610	14.349.763	16.097.830

Tabla 11. 41 VAN aum costos

Excel 2007

	VAN
Valor actual neto	10.933.538

Tabla 11. 42 TIR aum. Costos

Excel 2007

	TIR
Tasa interna de retorno, cinco años	22,20%

### **Optimista con disminución de intereses**

Se calcula este escenario con la intención de ver la variación en la rentabilidad en el momento en el que se dé una disminución en la tasa de interés, esto provocaría un aumento en las utilidades, sin embargo al hacer la investigación con respecto al préstamo para banca de desarrollo, fue posible identificar que la tasa de interés es lo suficientemente estable para no tener grandes variaciones durante la vida del préstamo, sin embargo si se podrían presentar, aunque sean mínimas, y es por ello que se calculan este escenario con la idea de sensibilizar la variable intereses.

Para realizar este cálculo fue necesario volver a calcular los intereses y la amortización a una tasa más baja, en este caso pasó de un 11% anual, a un 9% anual.

Tabla 11. 43 Optimista dismi

Excel 2007

CUADRO N° 7.2							
TACONES							
TABLA DE AMORTIZACIÓN E INTERESES DEL PRESTAMO							
PARA DOS AÑOS							
(En colones)							
Meses		Total a pagar	Amortización	Interés	Saldo	Amortización por año	Interés por año
PRINCIPAL	6000000						
TASA DE INTERES	0,0075	En meses					
PLAZO EN MESES	60						
Cuota por pagar	-124.550	124.550					
Mes 1		124.550	79.550	45.000	5.920.450		
Mes 2		124.550	80.147	44.403	5.840.303		
Mes 3		124.550	80.748	43.802	5.759.555		
Mes 4		124.550	81.353	43.197	5.678.202		
Mes 5		124.550	81.964	42.587	5.596.238		
Mes 6		124.550	82.578	41.972	5.513.660		
Mes 7		124.550	83.198	41.352	5.430.462		
Mes 8		124.550	83.822	40.728	5.346.640		
Mes 9		124.550	84.450	40.100	5.262.190		
Mes 10		124.550	85.084	39.466	5.177.106		
Mes 11		124.550	85.722	38.828	5.091.385		
Mes 12		124.550	86.365	38.185	5.005.020	994.980	499.621
Mes 13		124.550	87.012	37.538	4.918.007		
Mes 14		124.550	87.665	36.885	4.830.342		
Mes 15		124.550	88.323	36.228	4.742.020		
Mes 16		124.550	88.985	35.565	4.653.035		
Mes 17		124.550	89.652	34.898	4.563.382		
Mes 18		124.550	90.325	34.225	4.473.058		
Mes 19		124.550	91.002	33.548	4.382.055		
Mes 20		124.550	91.685	32.865	4.290.371		
Mes 21		124.550	92.372	32.178	4.197.998		
Mes 22		124.550	93.065	31.485	4.104.933		
Mes 23		124.550	93.763	30.787	4.011.170		
Mes 24		124.550	94.466	30.084	3.916.704	1.088.316	406.285
Mes 25		124.550	95.175	29.375	3.821.529		
Mes 26		124.550	95.889	28.661	3.725.640		
Mes 27		124.550	96.608	27.942	3.629.032		
Mes 28		124.550	97.332	27.218	3.531.700		
Mes 29		124.550	98.062	26.488	3.433.638		
Mes 30		124.550	98.798	25.752	3.334.840		
Mes 31		124.550	99.539	25.011	3.235.301		
Mes 32		124.550	100.285	24.265	3.135.016		
Mes 33		124.550	101.038	23.513	3.033.978		
Mes 34		124.550	101.795	22.755	2.932.183		
Mes 35		124.550	102.559	21.991	2.829.624		
Mes 36		124.550	103.328	21.222	2.726.296	1.190.408	304.194
Mes 37		124.550	104.103	20.447	2.622.193		
Mes 38		124.550	104.884	19.666	2.517.309		
Mes 39		124.550	105.670	18.880	2.411.639		
Mes 40		124.550	106.463	18.087	2.305.176		
Mes 41		124.550	107.261	17.289	2.197.915		
Mes 42		124.550	108.066	16.484	2.089.849		
Mes 43		124.550	108.876	15.674	1.980.973		
Mes 44		124.550	109.693	14.857	1.871.280		
Mes 45		124.550	110.516	14.035	1.760.765		
Mes 46		124.550	111.344	13.206	1.649.420		
Mes 47		124.550	112.179	12.371	1.537.241		
Mes 48		124.550	113.021	11.529	1.424.220	1.302.076	192.525
Mes 49		124.550	113.868	10.682	1.310.351		
Mes 50		124.550	114.722	9.828	1.195.629		
Mes 51		124.550	115.583	8.967	1.080.046		
Mes 52		124.550	116.450	8.100	963.596		
Mes 53		124.550	117.323	7.227	846.273		
Mes 54		124.550	118.203	6.347	728.070		
Mes 55		124.550	119.090	5.461	608.980		
Mes 56		124.550	119.983	4.567	488.998		
Mes 57		124.550	120.883	3.667	368.115		
Mes 58		124.550	121.789	2.761	246.326		
Mes 59		124.550	122.703	1.847	123.623		
Mes 60		124.550	123.623	927	0	1.424.220	70.382
		7473007,881	6000000	1473007,88		6000000	1473007,881

Tabla 11. 44 Flujo de efectivo Optimista dism i

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</b>		<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>		<b>59.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																				
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000													6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000													6.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.</b>		<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>16.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>-</b>	<b>71.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>	
EGRESOS																				
Costo de producción	Cuadro 4	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000		24.375.000	26.812.500	29.493.750	32.443.125	35.687.438	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959	352.959		4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993		13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	45.000	44.403	43.802	43.197	42.587	41.972	41.352	40.728	40.100	39.466	38.828	38.185		499.621	406.285	304.194	192.525	70.382	
Amortizacion de prestamo	Cuadro 7	79.550	80.147	80.748	81.353	81.964	82.578	83.198	83.822	84.450	85.084	85.722	86.365		994.980	1.088.316	1.190.408	1.302.076	1.424.220	
Cuota del préstamo	cuadro 7	124.550	124.550	124.550	124.550	124.550	124.550	124.550	124.550	124.550	124.550	124.550	124.550		1.494.600	1.494.600	1.494.600	1.494.600	1.494.600	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130													477.130					
Gastos por remodelación															1.775.400	1.952.940	2.148.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos															591.800	650.980	716.078	787.686	866.454	
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>29.095.269</b>	<b>1.922.324</b>	<b>2.030.363</b>	<b>2.006.985</b>	<b>8.889.985</b>	<b>1.964.985</b>	<b>2.004.985</b>	<b>1.964.985</b>	<b>8.889.985</b>	<b>2.051.779</b>	<b>2.009.779</b>	<b>2.008.051</b>		<b>67.208.674</b>	<b>51.928.925</b>	<b>56.822.897</b>	<b>62.206.267</b>	<b>68.127.973</b>	
<b>FLUJO NETO</b>		<b>-12.805.269</b>	<b>2.367.676</b>	<b>2.259.637</b>	<b>2.283.015</b>	<b>-3.719.985</b>	<b>3.205.015</b>	<b>3.163.015</b>	<b>3.205.015</b>	<b>-3.554.985</b>	<b>3.283.221</b>	<b>3.325.221</b>	<b>3.326.949</b>		<b>3.971.326</b>	<b>13.169.075</b>	<b>14.784.903</b>	<b>16.562.313</b>	<b>18.517.465</b>	
<b>SALDO AL INICIO EN CAJA</b>			<b>-12.805.269</b>	<b>-10.437.593</b>	<b>-8.177.955</b>	<b>-5.894.940</b>	<b>-9.614.925</b>	<b>-6.409.910</b>	<b>-3.246.895</b>	<b>-41.880</b>	<b>-3.596.864</b>	<b>-313.644</b>	<b>3.011.577</b>		<b>-</b>	<b>3.971.326</b>	<b>17.140.401</b>	<b>31.925.304</b>	<b>48.487.617</b>	
<b>SALDO ACUMULADO</b>		<b>-12.805.269</b>	<b>-10.437.593</b>	<b>-8.177.955</b>	<b>-5.894.940</b>	<b>-9.614.925</b>	<b>-6.409.910</b>	<b>-3.246.895</b>	<b>-41.880</b>	<b>-3.596.864</b>	<b>-313.644</b>	<b>3.011.577</b>	<b>6.338.526</b>		<b>3.971.326</b>	<b>17.140.401</b>	<b>31.925.304</b>	<b>48.487.617</b>	<b>67.005.082</b>	
Flujos para VAN y TIR															<b>-28.775.972</b>	<b>3.971.326</b>	<b>13.169.075</b>	<b>14.784.903</b>	<b>16.562.313</b>	<b>18.517.465</b>

Tabla 11. 45 VAN dism i

Excel 2007

	VAN
Valor actual neto	<b>17.851.041</b>

Tabla 11. 46 TIR dism i

Excel 2007

	TIR
Tasa interna de retorno, cinco años	<b>29,39%</b>

### **Pesimista con aumento en Intereses**

En este escenario se sensibiliza la variable interés, y se hace el supuesto de que la tasa aumenta, para notar el rendimiento de la inversión en el momento en el que esta situación ocurriera.

Para realizar este escenario fue necesario calcular nuevamente el interés y la amortización para los 5 años, pero en este caso con un aumento a un 16% anual de la tasa de interés.

Tabla 11. 47 Pesimista aum i

Excel 2007

<b>CUADRO N° 7.1</b> <b>Tacones</b> <b>TABLA DE AMORTIZACIÓN E INTERESES DEL PRESTAMO</b> <b>PARA DOS AÑOS</b> <b>(En colones)</b>							
Meses		Total a pagar	Amortización	Interés	Saldo	Amortización por año	Interés por año
PRINCIPAL	<b>₡6.000.000</b>						
TASA DE INTERES	1,3%	En meses					
PLAZO EN MESES	60						
Cuota por pagar	- 145.908,34	145.908,34					
Mes 1		145.908,34	65.908,34	80.000,00	5.934.092		
Mes 2		145.908,34	66.787,12	79.121,22	5.867.305		
Mes 3		145.908,34	67.677,62	78.230,73	5.799.627		
Mes 4		145.908,34	68.579,98	77.328,36	5.731.047		
Mes 5		145.908,34	69.494,38	76.413,96	5.661.553		
Mes 6		145.908,34	70.420,98	75.487,37	5.591.132		
Mes 7		145.908,34	71.359,92	74.548,42	5.519.772		
Mes 8		145.908,34	72.311,39	73.596,96	5.447.460		
Mes 9		145.908,34	73.275,54	72.632,80	5.374.185		
Mes 10		145.908,34	74.252,55	71.655,80	5.299.932		
Mes 11		145.908,34	75.242,58	70.665,76	5.224.690		
Mes 12		145.908,34	76.245,81	69.662,53	5.148.444	851.556	899.344
Mes 13		145.908,34	77.262,43	68.645,92	5.071.181		
Mes 14		145.908,34	78.292,59	67.615,75	4.992.889		
Mes 15		145.908,34	79.336,49	66.571,85	4.913.552		
Mes 16		145.908,34	80.394,31	65.514,03	4.833.158		
Mes 17		145.908,34	81.466,24	64.442,11	4.751.692		
Mes 18		145.908,34	82.552,45	63.355,89	4.669.139		
Mes 19		145.908,34	83.653,15	62.255,19	4.585.486		
Mes 20		145.908,34	84.768,53	61.139,82	4.500.718		
Mes 21		145.908,34	85.898,77	60.009,57	4.414.819		
Mes 22		145.908,34	87.044,09	58.864,25	4.327.775		
Mes 23		145.908,34	88.204,68	57.703,66	4.239.570		
Mes 24		145.908,34	89.380,74	56.527,60	4.150.189	998.254	752.646
Mes 25		145.908,34	90.572,49	55.335,86	4.059.617		
Mes 26		145.908,34	91.780,12	54.128,22	3.967.837		
Mes 27		145.908,34	93.003,85	52.904,49	3.874.833		
Mes 28		145.908,34	94.243,90	51.664,44	3.780.589		
Mes 29		145.908,34	95.500,49	50.407,85	3.685.088		
Mes 30		145.908,34	96.773,83	49.134,51	3.588.315		
Mes 31		145.908,34	98.064,15	47.844,20	3.490.250		
Mes 32		145.908,34	99.371,67	46.536,67	3.390.879		
Mes 33		145.908,34	100.696,63	45.211,72	3.290.182		
Mes 34		145.908,34	102.039,25	43.869,10	3.188.143		
Mes 35		145.908,34	103.399,77	42.508,57	3.084.743		
Mes 36		145.908,34	104.778,43	41.129,91	2.979.965	1.170.225	580.676
Mes 37		145.908,34	106.175,48	39.732,86	2.873.789		
Mes 38		145.908,34	107.591,15	38.317,19	2.766.198		
Mes 39		145.908,34	109.025,70	36.882,64	2.657.172		
Mes 40		145.908,34	110.479,38	35.428,97	2.546.693		
Mes 41		145.908,34	111.952,44	33.955,91	2.434.741		
Mes 42		145.908,34	113.445,13	32.463,21	2.321.295		
Mes 43		145.908,34	114.957,74	30.950,61	2.206.338		
Mes 44		145.908,34	116.490,51	29.417,84	2.089.847		
Mes 45		145.908,34	118.043,71	27.864,63	1.971.803		
Mes 46		145.908,34	119.617,63	26.290,71	1.852.186		
Mes 47		145.908,34	121.212,53	24.695,81	1.730.973		
Mes 48		145.908,34	122.828,70	23.079,64	1.608.145	1.371.820	379.080
Mes 49		145.908,34	124.466,41	21.441,93	1.483.678		
Mes 50		145.908,34	126.125,97	19.782,38	1.357.552		
Mes 51		145.908,34	127.807,65	18.100,70	1.229.745		
Mes 52		145.908,34	129.511,75	16.396,59	1.100.233		
Mes 53		145.908,34	131.238,57	14.669,77	968.994		
Mes 54		145.908,34	132.988,42	12.919,92	836.006		
Mes 55		145.908,34	134.761,60	11.146,75	701.244		
Mes 56		145.908,34	136.558,42	9.349,92	564.686		
Mes 57		145.908,34	138.379,20	7.529,14	426.307		
Mes 58		145.908,34	140.224,25	5.684,09	286.082		
Mes 59		145.908,34	142.093,91	3.814,43	143.988		
Mes 60		145.908,34	143.988,50	1.919,85	0	1.608.145	142.755
		8.754.501	6.000.000	2.754.501		6.000.000	2.754.501



Tabla 11. 48 Flujo de efectivo aum. i

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</b>		<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>59.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																			
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000												6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000												6.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.</b>		<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>16.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.170.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>-</b>	<b>71.180.000</b>	<b>65.098.000</b>	<b>71.607.800</b>	<b>78.768.580</b>	<b>86.645.438</b>
EGRESOS																			
Costo de producción	Cuadro 4	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	7.225.000	300.000	300.000	300.000	24.375.000	26.812.500	29.493.750	32.443.125	35.687.438	
Gastos de mercados y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959	4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.033.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993	13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	80.000	79.121	78.231	77.328	76.414	75.487	74.548	73.597	72.633	71.656	70.666	69.663	899.344	752.646	580.676	379.080	142.755	
Amortización de prestamo	Cuadro 7	65.908	66.787	67.678	68.580	69.494	70.421	71.360	72.311	73.276	74.253	75.243	76.246	851.556	998.254	1.170.225	1.371.820	1.608.145	
Cuota del préstamo	cuadro 7	145.908	145.908	145.908	145.908	145.908	145.908	145.908	145.908	145.908	145.908	145.908	145.908	1.750.896	1.750.896	1.750.896	1.750.896	1.750.896	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130												477.130					
Gastos por remodelación														1.775.400	1.952.940	2.148.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos														591.800	650.980	716.078	787.686	866.454	
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>29.137.985</b>	<b>1.965.040</b>	<b>2.073.079</b>	<b>2.049.701</b>	<b>8.932.701</b>	<b>2.007.701</b>	<b>2.049.701</b>	<b>2.007.701</b>	<b>8.932.701</b>	<b>2.094.495</b>	<b>2.052.495</b>	<b>2.050.768</b>	<b>67.721.269</b>	<b>52.441.519</b>	<b>57.335.492</b>	<b>62.718.861</b>	<b>68.640.568</b>	
<b>FLUJO NETO</b>		<b>-12.847.985</b>	<b>2.324.960</b>	<b>2.216.921</b>	<b>2.240.299</b>	<b>-3.762.701</b>	<b>3.162.299</b>	<b>3.120.299</b>	<b>3.162.299</b>	<b>-3.597.701</b>	<b>3.240.505</b>	<b>3.282.505</b>	<b>3.284.232</b>	<b>3.458.731</b>	<b>12.656.481</b>	<b>14.272.308</b>	<b>16.049.719</b>	<b>18.004.870</b>	
SALDO AL INICIO EN CAJA			-12.847.985	-10.523.025	-8.306.104	-6.065.805	-9.828.506	-6.666.207	-3.545.908	-383.610	-3.981.311	-740.806	2.541.699	-	3.458.731	16.115.212	30.387.520	46.437.239	
SALDO ACUMULADO		<b>-12.847.985</b>	<b>-10.523.025</b>	<b>-8.306.104</b>	<b>-6.065.805</b>	<b>-9.828.506</b>	<b>-6.666.207</b>	<b>-3.545.908</b>	<b>-383.610</b>	<b>-3.981.311</b>	<b>-740.806</b>	<b>2.541.699</b>	<b>5.825.931</b>	<b>3.458.731</b>	<b>16.115.212</b>	<b>30.387.520</b>	<b>46.437.239</b>	<b>64.442.109</b>	
Inversión inicial														-28.775.972	3.458.731	12.656.481	14.272.308	16.049.719	18.004.870
Flujos para VAN y TIR																			

Tabla 11. 49 VAN aum. I

Excel 2007

	VAN
Valor actual neto	<b>16.084.553</b>

Tabla 11. 50 TIR aum i

Excel 2007

	TIR
Tasa interna de retorno, cinco años	<b>27,54%</b>

### Optimista con disminución en la inflación.

La inflación se encuentra en una sola cifra, esto favorece la situación del país, esto debido a que la inflación logra afectar directamente a las utilidades del negocio, en este escenario optimista se supone una disminución en la inflación, lo que se reflejará en una disminución en los costos, ya que se puede comprar la misma cantidad de calzado con una menor cantidad de dinero.

Tabla 11. 51 Disminución inflación Excel 2007

Disminución en la inflación		
Cantidad en colon	6925000	4.775.862
Cantidad en colon	300000	206.897
% de inflación	5,8%	4%

Tabla 11. 52 Flujo de caja dism infla.

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
TOTAL INGRESOS CORRIENTES		4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																				
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000													6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000													6.000.000					
TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.		12.000.000													12.000.000					
INGRESOS TOTALES		16.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000		71.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
EGRESOS																				
Costo de mercadería vendida	Cuadro 4.3	4.982.759	206.897	206.897	206.897	4.982.759	206.897	206.897	206.897	4.982.759	206.897	206.897	206.897		16.810.350	18.491.385	20.340.523	22.374.575	24.612.033	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959		4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993			13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033		612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de prestamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421		952.529	1.062.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455		1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685													19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130													477.130					
Gastos por remodelación															1.775.400	1.952.940	2.148.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos															591.800	650.980	716.078	787.686	866.454	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		26.864.836	1.841.030	1.949.069	1.925.691	6.659.553	1.883.691	1.925.691	1.883.691	6.659.553	1.970.486	1.928.486	1.926.758		59.785.736	43.749.522	47.811.383	52.279.430	57.194.281	
FLUJO NETO		10.574.836	2.448.970	2.340.931	2.364.309	1.489.553	3.286.309	3.244.309	3.286.309	1.324.553	3.364.514	3.406.514	3.408.242		11.394.264	21.348.478	23.796.417	26.489.150	29.451.157	
SALDO AL INICIO EN CAJA			10.574.836	- 8.125.866	- 5.784.936	- 3.420.627	- 4.910.180	- 1.623.871	- 1.620.437	- 4.906.746	- 3.582.193	- 6.946.707	- 10.353.222			11.394.264	32.742.742	56.539.159	83.028.309	
SALDO ACUMULADO		-10.574.836	-8.125.866	-5.784.936	-3.420.627	-4.910.180	-1.623.871	-1.620.437	-4.906.746	-3.582.193	-6.946.707	-10.353.222	-13.761.464		11.394.264	32.742.742	56.539.159	83.028.309	112.479.465	
Flujos para VAN y TIR														Inversión inicial	-28.775.972	11.394.264	21.348.478	23.796.417	26.489.150	29.451.157

**Tabla 11. 53 VAN dism infl**

Excel 2007

	VAN
Valor actual neto	<b>48.621.561</b>

**Tabla 11. 54 TIR dism infla.**

Excel 2007

	TIR
Tasa interna de retorno, cinco años	<b>58,56%</b>

### **Pesimista con aumento en la inflación**

En este escenario el panorama no es aceptable, ya que el proyecto deja de ser rentable en el momento en el que la inflación alcanza los 7 puntos porcentuales.

Este es el único escenario que produce resultados negativos en el desarrollo del proyecto.

**Tabla 11. 55 Aumenta Inflación**

Excel 2007

Inflación		
Cantidad en colones	6.925.000	8.357.759
Cantidad en colones	300.000	362.069
% de inflación	5,8%	7%

Tabla 11. 56 Flujo de caja, aumento de inflación

Excel 2007

CUADRO N. 9 TACONES FLUJO DE CAJA Proyectado a 5 años En colones de Costa Rica																			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS CORRIENTES	Cuadro 2	4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
TOTAL INGRESOS CORRIENTES		4.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS																			
Prestamo	Cuadro 7	6.000.000												6.000.000					
Aporte de los socios		6.000.000												6.000.000					
TOTAL INGRESOS EXTRAORDIN.		12.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.000.000	-	-	-	-	
INGRESOS TOTALES		16.290.000	4.290.000	4.290.000	4.290.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.170.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	5.335.000	71.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580	86.645.438	
EGRESOS																			
Costo de producción	Cuadro 4.4	8.719.828	362.069	362.069	362.069	8.719.828	362.069	362.069	362.069	8.719.828	362.069	362.069	362.069	29.418.105	32.359.915	35.595.907	39.155.497	43.071.047	
Gastos de mercadeo y ventas	Cuadro 5	320.144	320.144	360.682	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	336.151	352.959	352.959	352.959	4.076.754	4.484.429	4.932.872	5.426.159	5.968.775	
Gastos administrativos	Cuadro 6	1.572.210	1.053.080	1.120.581	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.121.734	1.079.734	1.079.734	1.149.720	1.107.720	1.105.993	13.671.704	15.038.874	16.542.761	18.197.038	20.016.741	
Gastos financieros	Cuadro 7	55.000	54.308	53.610	52.906	52.195	51.478	50.754	50.023	49.286	48.542	47.791	47.033	612.926	502.700	379.720	242.508	89.418	
Amortización de prestamo	Cuadro 7	75.455	76.146	76.844	77.549	78.259	78.977	79.701	80.431	81.169	81.913	82.664	83.421	952.529	1.062.754	1.185.735	1.322.946	1.476.036	
Cuota del préstamo	cuadro 7	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	130.455	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	1.565.460	
Inversión en activos	Cuadro 3	19.251.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.251.685					
Gastos por pre inversión		477.130												477.130					
Gastos por remodelación														1.775.400	1.952.940	2.148.234	2.363.057	2.599.363	
Imprevistos														591.800	650.980	716.078	787.686	866.454	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		30.601.905	1.996.202	2.104.241	2.080.863	10.396.622	2.038.863	2.080.863	2.038.863	10.396.622	2.125.658	2.083.658	2.081.930	72.393.491	57.618.053	63.066.767	69.060.352	75.653.295	
FLUJO NETO		- 14.311.905	2.293.798	2.185.759	2.209.137	- 5.226.622	3.131.137	3.089.137	3.131.137	- 5.061.622	3.209.342	3.251.342	3.253.070	- 1.213.491	7.479.947	8.541.033	9.708.228	10.992.143	
SALDO AL INICIO EN CAJA			- 14.311.905	- 12.018.107	- 9.832.349	- 7.623.212	- 12.849.834	- 9.718.697	- 6.629.561	- 3.498.424	- 8.560.046	- 5.350.704	- 2.099.361	-	- 1.213.491	6.266.456	14.807.490	24.515.718	
SALDO ACUMULADO		-14.311.905	-12.018.107	-9.832.349	-7.623.212	-12.849.834	-9.718.697	-6.629.561	-3.498.424	-8.560.046	-5.350.704	-2.099.361	1.153.709	- 1.213.491	6.266.456	14.807.490	24.515.718	35.507.861	
Flujos para VAN y TIR														Inversión inicial -28.775.972	- 1.213.491	7.479.947	8.541.033	9.708.228	10.992.143

Tabla 11. 57 VAN aum. inflac.

Excel 2007

	VAN
Valor actual neto	(3.476.600)

Tabla 11. 58 TIR aum. inflac.

Excel 2007

	TIR
Tasa interna de retorno, cinco años	5,81%

### 11.3.13. Graficas de los supuestos de la sensibilización

Para lograr apreciar con mayor claridad los resultados, se procede a graficar los supuestos planteados anteriormente, con la intención de ver gráficamente los cambios que sufre la TIR y el VAN en los diferentes escenarios.

#### Ventas

El primer supuesto se calcula en relación a las ventas:

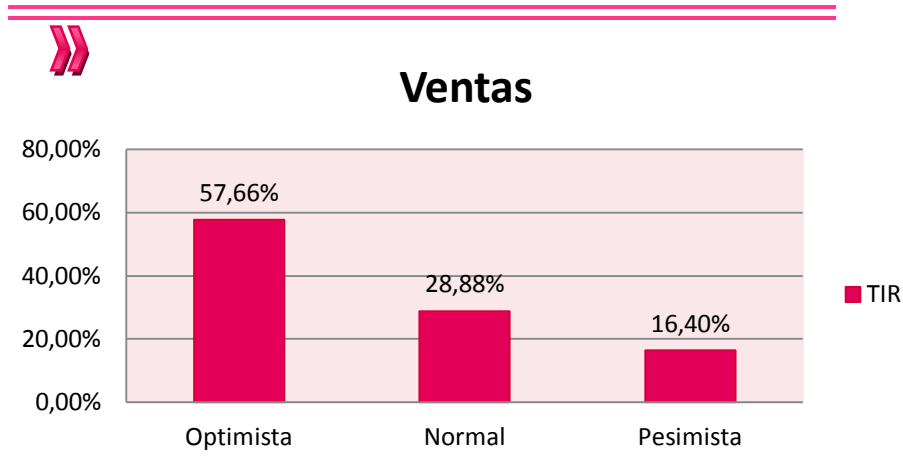
Las ventas proyectadas en un escenario normal se calcularon con un aumento anual de un 10%, debido a que tomando en cuenta las opiniones de personas que se dedican a esta actividad por más de 10 años, en San Ramón, se considera un aumento normal de un 10%, por otro lado en un escenario optimista se consideró un aumento en ventas de un 20% debido a que son los proveedores mayoristas los que pronostican un aumento del 20% en las ventas de sus clientes para considerar las producciones futuras, y es por ello que no permiten que un negocio crezca más de un 20% debido a la limitación del inventario que se podría presentar, por lo que el escenario más optimista sería un aumento de todo el 20%. Por otro lado se considera el escenario pesimista tomando en cuenta que las ventas no aumenten el 10% establecido normalmente, si no que se deje de ganar un 3%, por lo que el aumento sea tan solo de un 7% anual. En ambos escenarios el proyecto es rentable.

Tabla 11. 59 Ventas

Ventas	TIR	VAN
Optimista	57,66%	64.106.952
Normal	28,88%	17.362.675
Pesimista	16,40%	4.901.885

Excel 2007

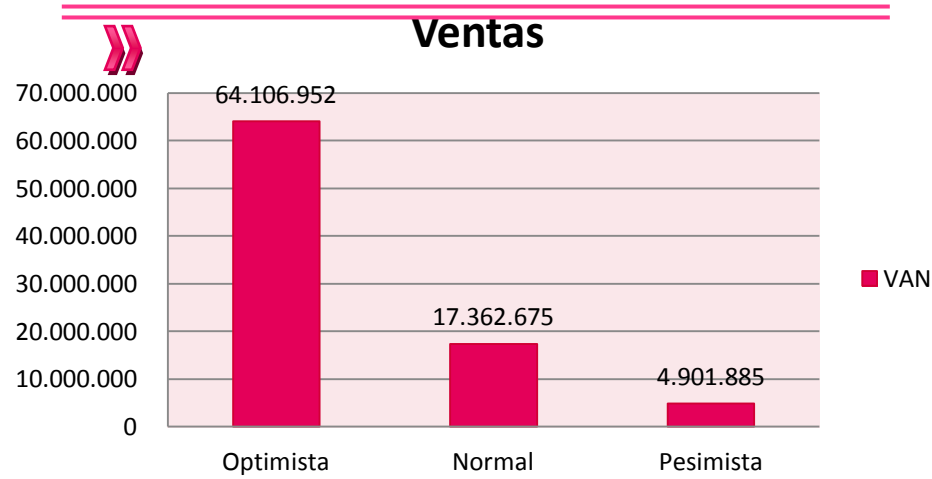
En el escenario optimista se obtiene la TIR de 58% por lo que se recupera la inversión con un excedente de 64 106 952, en el escenario normal se obtiene una TIR de 29% y se recupera la inversión con un excedente de 17 362 675 y por último en el escenario pesimista se obtiene una TIR de 16% con un excedente de 4 901 885, por lo que el proyecto es rentable y se acepta la inversión.



Fuente Propia

Excel 2007

Figura 11. 1 Ventas TIR



Fuente Propia

Excel 2007

Figura 11. 2 Ventas VAN

## Costos

El segundo supuesto se estudia los resultados con los Costos.

Este es una de las variables más sensibles del proyecto, debido a que el dólar está sujeto a muchas fluctuaciones, en el escenario normal se calculó el tipo de cambio del dólar en 517, para realizar la compra de inventario, que son 6.925.000 de colones. Se sensibilizó un escenario pesimista donde el tipo de cambio aumenta, por lo que se va a necesitar mayor capital para comprar la misma cantidad de zapatos, se hizo el cálculo con un tipo de cambio de 550, y se obtuvo que para adquirir el mismo volumen de zapatos se requiere una inversión de 7.367.021 colones

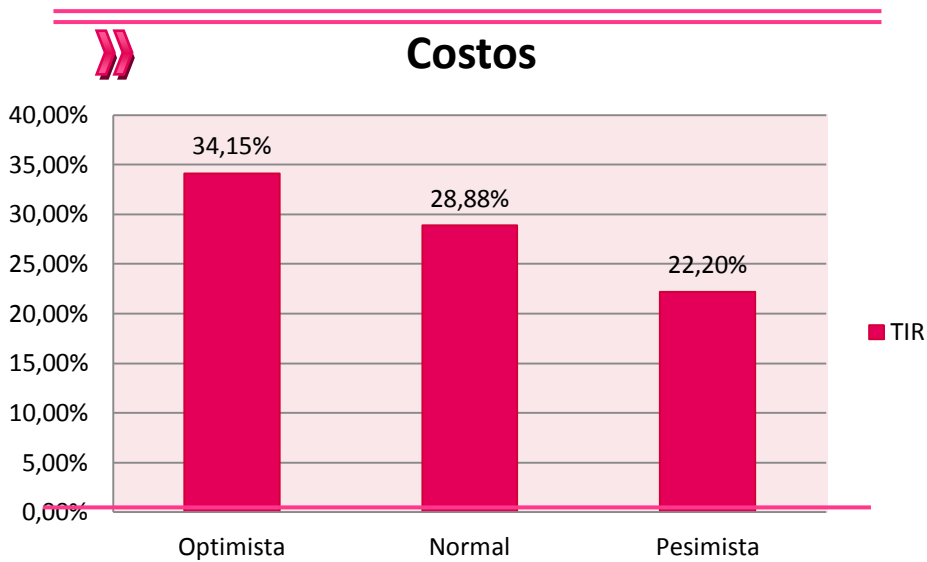
Por otro lado se calculó un escenario optimista donde se establece que el tipo de cambio es menor, calculándolo a 490, y con esta variación se puede obtener la misma cantidad de inventario con una inversión de tan solo 6.563.346 colones.

Tabla 11. 60 Costos

Costos	TIR	VAN
Optimista	34,15%	22.622.866
Normal	28,88%	17.362.675
Pesimista	22,20%	10.933.538

Excel 2007

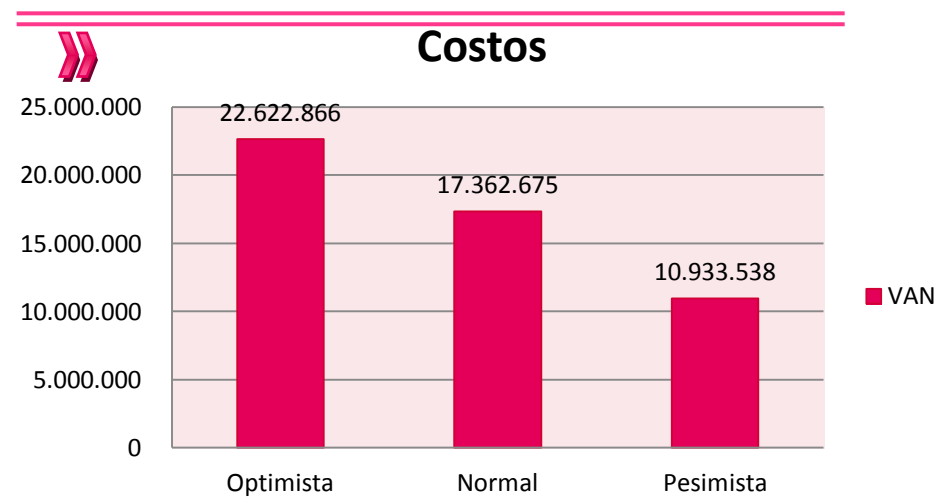
En el escenario optimista se obtiene la TIR de 34% por lo que se recupera la inversión con un excedente de 22 622 866, en el escenario normal se obtiene una TIR de 29% y se recupera la inversión con un excedente de 17 362 675 y por último en el escenario pesimista se obtiene una TIR de 22% con un excedente de 10933 538, por lo que el proyecto es rentable y se acepta la inversión.



Fuente Propia

Excel 2007

Figura 11. 3 Costos TIR



Fuente Propia

Excel 2007

Figura 11. 4 Costos VAN



## Intereses

En el tercer escenario se realizan los cálculos de acuerdo a las variaciones en la Tasa de Interés.

Al contar con un préstamo la tasa de interés se convierte en una variable que podría afectar fuertemente al proyecto, debido a sus fluctuaciones.

El préstamo se realiza en el Banco Nacional debido a que estos cuentan con una banca de desarrollo para mujeres emprendedoras, y se presta a un tasa de 11% anual, por lo que el primer escenario es planteando los intereses y amortizaciones a esta tasa, lo que es el escenario normal, luego para ver el aspecto pesimista, mediante consulta con el señor Hairold Maroto, jefe del departamento de crédito del Banco Nacional logramos identificar para este escenario un aumento hasta de un 16% en la tasa de interés, y logramos identificar que aunque con menores rendimientos el proyecto continúa siendo rentable.

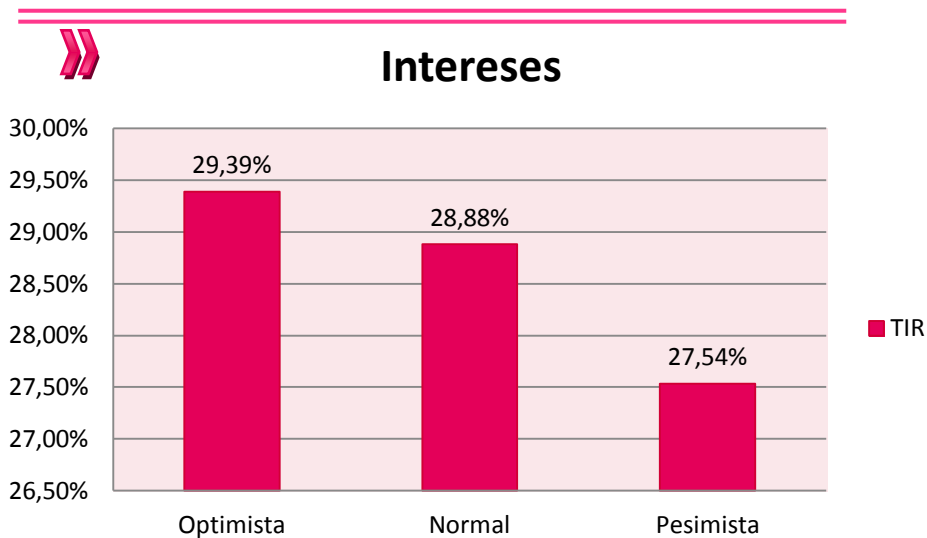
Por otro lado para un escenario optimista se establece también mediante consulta de el señor Hairold Maroto un 9% de interés anual, que aplicada al proyecto da como resultado un buen escenario.

**Tabla 11. 61 Intereses**

Intereses	TIR	VAN
Optimista	29,39%	17.851.041
Normal	28,88%	17.362.675
Pesimista	27,54%	16.084.553

Excel 2007

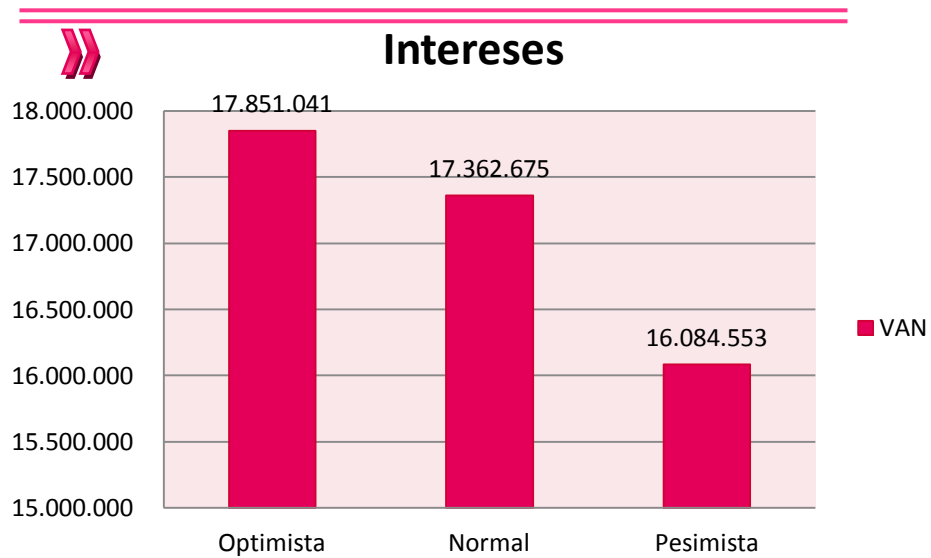
En el escenario optimista se obtiene la TIR de 29% por lo que se recupera la inversión con un excedente de 17 851 041, en el escenario normal se obtiene una TIR de 29% y se recupera la inversión con un excedente de 17 362 675 y por último en el escenario pesimista se obtiene una TIR de 28% con un excedente de 16 084 553, por lo que el proyecto es rentable y se acepta la inversión.



Fuente Propia

Excel 2007

Figura 11. 5 Intereses TIR



Fuente Propia

Excel 2007

Figura 11. 6 Intereses VAN

## Inflación

El último escenario se realiza con base en la inflación.

Tomando en cuenta la inflación y como afecta esta al proyecto, se considera mediante información del Banco Central, que la inflación para el 2011 es de un 5,8% y el proyecto es rentable totalmente, luego se considera un escenario optimista donde se establece un 4% de inflación que es según el Banco central lo esperado para e 2012, de ser así el se tiene mayor poder adquisitivo por lo que se requiere de menos inversión para comprar la misma cantidad de inventario, por otro lado está el escenario pesimista, que es donde aumenta la inflación y por ende el poder adquisitivo disminuye por lo que se requiere de mayor inversión para adquirir el mismo volumen de inventario; para este panorama se establece un 7% debido a que se espera una variación de alrededor 2 puntos, por lo decidimos aumentarlo a esta cifra.

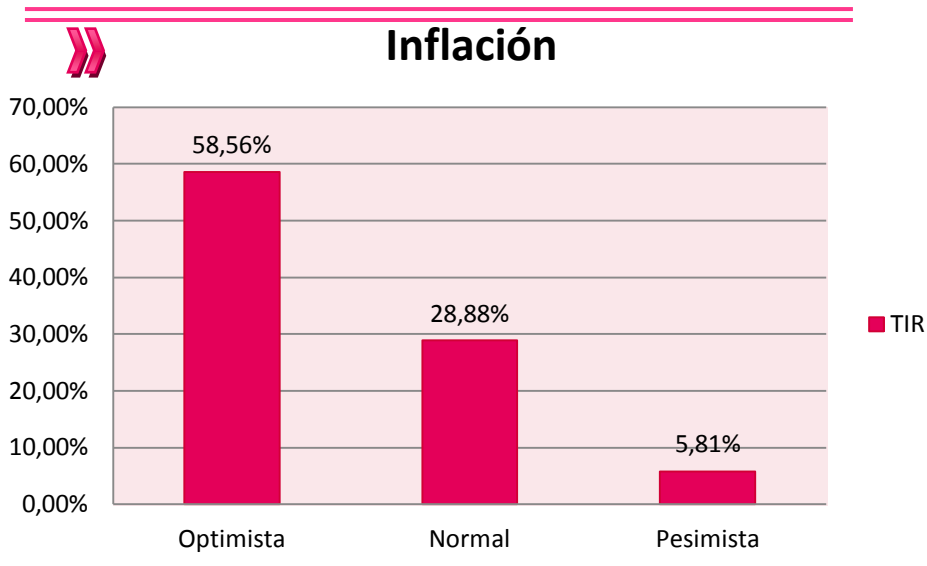
**Tabla 11. 62 Inflación**

Inflación	TIR	VAN
Optimista	58,56%	48.621.561
Normal	28,88%	17.362.675
Pesimista	5,81%	(3.476.600)

Excel 2007

En el escenario optimista se obtiene la TIR de 59% por lo que se recupera la inversión con un excedente de 48 621 561, en el escenario normal se obtiene una TIR de 29% y se recupera la inversión con un excedente de 17 362 675 y por último en el escenario pesimista se obtiene la TIR de 5,81% y después de los 5 años aún no se ha recuperado la inversión, si no que faltan aún 3 476 600, sin embargo el proyecto continúa siendo rentable.

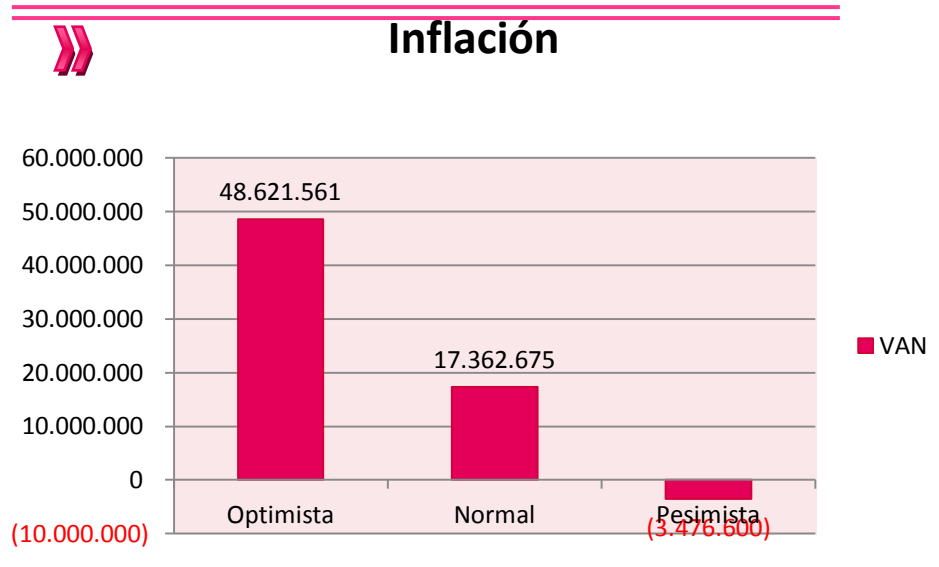
De presentarse una inflación elevada, el negocio tendría el suficiente cuidado de mantener costos aunque no se den utilidades, con la intención de salir adelante durante el periodo difícil del proyecto.



Fuente Propia

Excel 2007

Tabla 11. 63 Inflación TIR



Fuente Propia

Excel 2007

Tabla 11. 64 Inflación VAN

## » 12. CAPÍTULO CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto es un proceso largo y elaborado, sin embargo teniendo en cuenta la rentabilidad del proyecto vale la pena invertir en él.

Para desarrollar la implementación de la zapatería y garantizar el éxito en el mercado se realizó este plan de negocios, que cuenta con un capítulo para identificar el proyecto, y dejar en claro lo que realmente se planea hacer, y un capítulo de revisión de literatura, para comprobar que los términos utilizados y aprendidos durante la carrera estuvieran bien aplicados.

Además cuenta con un Marco Referencial que es una investigación de mercado previamente realizada y finalizada en junio de este mismo año, con estos resultados se toman decisiones importantes para el desarrollo del negocio.

Por otro lado de efectúa un capítulo con el Panorama General de la Empresa, dejando en claro los objetivos organizacionales, la misión y visión, entre otros aspectos importantes para el buen desempeño, renombre y distinción del negocio.

Se realiza también un Plan de productos para identificar las características de los mismos y es en este apartado donde se redactan los detalles de todo el paquete de servicios que se pretende brindar a los clientes y lograr mediante estos crear un concepto distinto de negocio y fidelidad entre los posibles y potenciales clientes.

Seguido a esto se realiza un estudio de mercado, con la técnica de Focus Group, donde se logra captar de un grupo selecto de mujeres candidatas a ser futuros clientes potenciales información acerca de los gustos y preferencias que tienen a la hora de comprar zapatos, con los resultados de esta investigación se reconoce nuevamente, ya que ya existía evidencia en el primer estudio de mercado realizado de que existe mercado para el negocio, y se grafican los resultados. A raíz de los mismos se proceden a redactar las conclusiones y las tácticas a desarrollar o las recomendaciones para que el negocio sea exitoso.

Se realiza también el plan Organizacional que ayuda a visualizar los procesos administrativos dentro de la zapatería, con la intención de crear procesos que faciliten las labores y las hagan más eficientes.

Se verifica la viabilidad técnica del negocio, identificando aspectos importantes como el diseño de planta, métodos de operación, la ingeniería del proyecto, controles, entre otros factores.

Se realiza una investigación acerca de los aspectos legales en los que se incurre al abrir un negocio, obteniendo la metodología a seguir con aspectos relacionados con la Caja Costarricense de Seguro Social, la Municipalidad, entre otras instituciones relacionadas con la apertura de la zapatería.

Se realiza además un estudio de las variables económicas que de alguna manera podrían afectar la rentabilidad del proyecto, y un estudio financiero para lograr calcular la rentabilidad del proyecto, así mismo se sensibilizan los flujos de efectivo, realizando supuestos en varios panoramas y se nota que el proyecto es bastante rentable, por lo que el proyecto da buenos resultados.

Como resultado de las investigaciones anteriores se puede decir que el proyecto se acepta, debido a que existe mercado y es una actividad rentable.

## **12.2. Recomendación.**

Realizar el proyecto, siguiendo las estrategias planteadas y realizar correcciones si fuera necesario durante el desarrollo del proyecto, para mantenerlo actualizado constantemente con la realidad.

## » 13. CAPÍTULO APÉNDICE

### 13.1. Apéndice 1 Cuestionario

#### Cuestionario.

Buenas \_\_\_\_\_ mi nombre es \_\_\_\_\_ soy estudiante del Tecnológico de Costa Rica y me encuentro realizando una investigación de mercado con el objetivo de conocer si existe la necesidad de una nueva zapatería, agradecemos de antemano su colaboración.

1. Considera usted necesaria la apertura de una zapatería que ofrezca un producto diferente al que se da aquí en San Ramón.

1. ( ) Si	2. ( ) No	
-----------	-----------	--

Si la respuesta es No, se le agradece a la persona y termina la encuesta.

2. Donde se ubica su lugar actual de residencia

1. ( ) Lomas	2. ( ) San Juan	
3. ( ) Los Parques	4. ( ) Centro	
5. ( ) Berlín	6. ( ) Copán	
7. ( ) Otro _____		

3. Por cual medio de información le gustaría conocer la llegada de nueva colección de Zapatos a la tienda. (Opción Múltiple)

1. ( ) Brochure	2. ( ) Perifoneo	
3. ( ) Emisoras de radio	4. ( ) Redes Sociales	
5. ( ) Llamadas telefónicas	6. ( ) Otra _____	
7. ( ) N/R		

Si marcó 1, 5 y 6 pase a la pregunta 6. Pase a la pregunta 6

Si marcó 3 pase a la pregunta 4

Si marcó 4 pase a la pregunta 5

4. Que emisoras de radio frecuenta usted

1. ( ) Vox fm 105.5	2.( ) Exa fm 102. 7	
3. ( ) 40 principales	4.( ) Besame 89.9	
5. ( ) 94.7	6.( ) Musical 97.5	
7. ( ) Z fm 95.1	8.( ) Wao 92.3	
9. ( ) Otra _____.	10( ) N/R	

5. En que red social posee usted cuenta (Opción Múltiple)

1. ( ) Facebook	2.( ) Twitter	
3. ( ) My Space	4.( ) Otra _____	
5. ( ) N/R		

6. Que rango de precio estaría usted dispuesto a pagar por un zapato casual.

1. ( ) Menos de 10 000	2.( ) Más de 10 000 menos de 15000	
3. ( ) Más de 15000 menos de 20000	4.( ) Más de 20 000	
5. ( ) N/R		

7. Que rango de precio estaría usted a pagar por un zapato elegante.

1. ( ) Menos de 20 000	2.( ) Más de 20000 menos de 25000	
3. ( ) Más de 25000 menos de 30000	3.( ) Más de 30 000 menos de 35000	



4. ( ) Más de 35000 menos de 40000	5.( ) Más de 40000	
6. ( ) N/R		

8. Le gustaría encontrar otros artículos adicionales además de los zapatos

1. ( ) Si	2. ( ) No	
-----------	-----------	--

Si contesta No, pase a la pregunta 11

9. Que productos adicionales espera encontrar como complementos en la zapatería.

1. ( ) Bolsos	2.( ) Carteras	
3. ( ) Accesorios (pulseras, collares, anillos)	4.( ) Bufandas	
5. ( ) Otro_____.	6.( ) N/R	

10. Precios de lo anterior

Bolsos	( ) Menos de 15 000	1	
	( ) Más de 15 000 menos 20000	2	
	( ) Más de 20000 menos de 30 000	3	
	( ) Más de 30000	4	
	( ) N/R	5	
Carteras	( ) Menos de 10 000	1	
	( ) Más de 10 000 menos de 15 000	2	
	( ) Más de 15 000 menos 20 000	3	
	( ) Más de 20 000	4	
	( ) N/R	5	

Accesorios	( ) Menos de 1000	1	
	( ) Más de 1000 menos de 5000	2	
	( ) Más de 5000	3	
	( ) N/R	4	
Bufandas	( ) Menos de 7000	1	
	( ) Más de 7000 menos de 10 000	2	
	( ) Más de 10000 menos de 15 000	3	
	( ) N/R	4	

11. Haría usted uso del servicio de mantenimiento y arreglo de zapatos brindado por la zapatería.

1. ( ) Si	2. ( ) No	
-----------	-----------	--

Si contesta No pase a la pregunta 13

12. Del siguiente paquete de servicios cuales le gustaría recibir (Opción Múltiple).

1. ( ) Pegado de zapatos	2.( ) Cocido de zapatos	
3. ( ) Cambio de tapillas	4.( ) Cambio de hebillas	
5. ( ) Ajuste de Tacón	6. ( ) Otro _____.	
7. ( ) N/R		

13. Qué servicio adicional le gustaría recibir.

1. ( ) Anuncios directos de llegada de nuevas colecciones	2.( ) Tarjetas y descuentos para clientes frecuentes	
3. ( ) Otro _____.	4. ( ) N/R	

14. Cuales zapaterías frecuenta usted en San Ramón cuando decide realizar una compra (Opción Múltiple).

1. ( ) Zapato Exclusivo	2.( ) Zapatto	
3. ( ) Zum Zum	4.( ) Kanela	
5. ( ) Ross	6.( ) Best Brand	
7. ( ) Otra _____.	8.( ) N/R	

15. Que características le gustaría encontrar en el personal que lo atiende

1. ( ) Uniformado	2.( ) Mujer	
3. ( ) Hombre	4.( ) Cualquier género	
5. ( ) Otro _____.	6. ( ) N/R	

## 13.2. Apéndice 2 Sondeo

### Preguntas para el sondeo

1. Cuando necesita comprar zapatos, cuál o cuáles tiendas visita primero (opción múltiple)

1. ( ) Calzado Exclusivo	2. ( ) Zapatto	
3. ( ) Zum Zum	4. ( ) Kanela	
5. ( ) Ross	6. ( ) Best Brand	
7. ( ) Fusion	8. ( )No conozco el nombre de la tienda	
10.( )Compro Fuera de San Ramon	10. ( ) Otra _____.	

2. Mediante que medio prefiere pagar al realizar su compra

1. ( ) Tarjeta de debito	2.( ) tarjeta de crédito	
3. ( a ) efectivo	4. ( ) N/R	

3. Cada cuánto decide adquirir un nuevo zapato casual

1. ( ) Ya no sirven los que tengo	2.( )Estoy disconforme con los que tengo por su apariencia	
3.( )Estoy disconforme con los que tengo porque son incómodos	4. ( ) Tengo algo de dinero extra y deseo comprar zapatos nuevos	
5. ( ) Vi unos bonitos y los compré	6. ( ) Moda	
7.( ) Otro _____	8 ( ) N/R	

4. Cada cuánto decide adquirir un nuevo zapato elegante

1. ( ) Los que tengo ya cumplieron su vida útil	2.( )Estoy disconforme con los que tengo por su apariencia	
3.( )Estoy disconforme con los que tengo porque son incómodos	4. ( ) Tengo algo de dinero extra y deseo comprar zapatos nuevos	
5. ( q) Vi unos bonitos y los compré	6. ( )Se presenta alguna situación especial	
7. ( ) Moda	8. ( ) Otra	
9.( ) N/R		

5.Cuál es la duración promedio de su calzado casual

1.( ) de 2 a 3 meses	2. ( ) más de 3 meses hasta 4	
3.( ) más de 4 meses hasta 6 meses	4. ( ) más de 6 meses	
5. ( ) Otros		

6. Cuándo considera q su calzado ya no sirve.

1. ( ) perdieron calidad	2. ( ) Se dañaron completamente	
3. ( ) Ya no me gustan	4. ( ) Son incómodos	
5. ( ) Pasaron de moda	6. ( ) Otra _____	
7. ( ) N/R		

7. Con qué frecuencia utiliza usted su calzado casual

1. ( ) Una vez x semana	2. ( ) Dos veces por semana	
3. ( ) Más de 3 veces x semana	4. ( ) Otro ____ 4 días _____.	
5. ( ) N/R		

8. Cuál es el uso que le da al calzado elegante

1. ( ) Para ocasiones especiales _____.	2. ( ) Para eventos especiales _____.	
3. ( ) Para trabajo	4. ( ) Otro _____.	
5. ( ) N/R		

9. Cuál es la duración promedio de su calzado elegante

1. ( ) de 2 a 3 meses	2. ( ) más de 3 meses hasta 4	
3. ( ) más de 4 meses hasta 6 meses	4. ( ) más de 6	
5. ( ) N/R	Mucho casi no se usa	

10. Cuánto dinero invierte en sus zapatos casuales, cada vez que efectúa una compra

1. ( ) Menos de 10 000	2. ( ) Entre 10 000 y 15000	
3. ( ) Entre 16000 y 20000	4. ( ) Entre 21 000 y 25 000	
5. ( ) Más de 25 000	5. ( ) N/R	

11. Cuánto está invierte en sus zapatos elegantes, cada vez que efectúa una compra.

1. ( ) Menos de 20 000	2. ( a ) Entre 21000 y 25000	
3. ( ) Entre 26000 y 30000	3. ( ) Entre 31 000 y 35000	
4. ( ) Entre 35000 y 40000	5. ( ) Más de 40000	
6. ( ) N/R		

12. Que busca usted en un zapato casual

1. ( ) Comodidad	2.( ) Buena apariencia	
3. ( ) Calidad	4.( ) Exclusividad	
5. ( ) Moda	6. ( ) Precio	
7. ( ) otro	8.( ) N/R	

13. Que busca usted en un zapato elegante

1. ( a ) Comodidad	2.( ) Buena apariencia	
3. ( ) Calidad	4.( ) Exclusividad	
5. ( ) Status	6. ( ) Moda	
7.( ) Precio	8. ( ) otro	
9.( ) N/R	bonito	

14. Cuanto tiempo invierte al elegir un zapato.

1. ( ) Entre 5 y 10 min	2.( ) Más de 10 min hasta 20min	
3. ( ) Más de 20 min hasta 30min	4.( ) Más de 30 min hasta 40 min	
5. ( ) Más de 40 min	6. ( ) Otro _____	
7.( ) N/R		

15. A comprado alguna vez vía internet

1. ( ) Si	2. ( ) No	
-----------	-----------	--

Si responde No pase a la pregunta # 15

16. Qué tipo de artículos ha comprado por internet

1. ( ) Bolsos	2.( ) Carteras	
3.( ) Accesorios (pulseras, collares, anillos)	4.( ) Bufandas	
5. ( ) Ropa	6. ( ) Zapatos	
7. ( ) Tecnología	8. ( ) Libros	
5.( ) Otro _____.	6.( ) N/R	

17. Cuáles fueron las ventajas que obtuvo al comprar por internet y cuáles fueron las desventajas q encontró al comprar en internet.

Ventajas	Desventajas

18. Compraría usted zapatos por internet

1. <input type="checkbox"/> Si	2. <input type="checkbox"/> No	
--------------------------------	--------------------------------	--

Si responde si, pase a la pregunta 17

19. Por qué No

1. <input type="checkbox"/> No confía en el sistema	2. <input type="checkbox"/> No sé cómo hacerlo	
3. <input type="checkbox"/> Malas experiencias pasadas _____	4. <input type="checkbox"/> Es difícil acertar la talla	
5. <input type="checkbox"/> Prefiero probármelo personalmente	6. <input type="checkbox"/> No pudo visualizar bien el diseño.	
7. <input type="checkbox"/> tuvo Problemas en la entrega.	8. <input type="checkbox"/> otra	
9. <input type="checkbox"/> N/R		

20. Le gustaría recibir información acerca de las llegadas de nuevas colecciones

1. <input type="checkbox"/> Si	2. <input type="checkbox"/> No	
--------------------------------	--------------------------------	--

Si responde No pasar a la pregunta 19

21. Por Cuáles de los siguientes medios le gustaría recibir información

1. <input type="checkbox"/> llamadas telefónicas	2. <input type="checkbox"/> mensajes por celular	
3. <input type="checkbox"/> Facebook	4. <input type="checkbox"/> Msn	
5. <input type="checkbox"/> Otro	6. <input type="checkbox"/> N/R	

22. Qué es lo que principalmente busca con respecto a la comodidad del local cuando va a comprar un zapato

1. ( ) Amplitud	2. ( ) Sillas cómodas	
3. ( ) Buenos espejos	3. ( ) Servicio de baños	
5. ( ) Buena iluminación	6. ( ) buena música	
7. ( ) Buen servicio post venta	8. ( ) Ubicación	
9. ( ) Otro	10. ( ) N/R	

Espacio suficiente.

23. Donde prefiere el punto de venta.

1. ( ) En el centro del lugar	2. ( ) En el Mall	
3. ( ) En un lugar alejado	4. ( ) Otro _____	

24. Le gustaría que se le ofreciera un café o refresco mientras realiza su compra

1. ( ) Si	2. ( ) No	
-----------	-----------	--

Muchas Gracias



## » 14. CAPÍTULO ANEXOS

### 14.1. Anexo 1: De la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

ARTÍCULO 9º.- La empresa individual de responsabilidad limitada es una entidad que tiene su propia autonomía como persona jurídica, independiente y separada de la persona física a quien pertenezca. Las personas jurídicas no podrán constituir ni adquirir empresas de esta índole.

Para efectos del impuesto sobre la renta, el propietario de empresas individuales incluirá en su declaración personal el imponible proveniente de cada una de ellas.

ARTÍCULO 10.- La empresa individual de responsabilidad limitada se constituirá mediante escritura pública que consignará:

- a) El nombre de la empresa al cual deberá anteponerse o agregarse la expresión "Empresa Individual de Responsabilidad Limitada", o las iniciales "E.I.R.L.". Queda prohibido usar como distintivo el nombre o parte del nombre de una persona física.
- b) El domicilio de la empresa, indicando si queda autorizada para abrir agencias o sucursales, dentro o fuera del país.
- c) El capital con que se funda, al cual se aplicarán, en lo pertinente, las disposiciones de los artículos 18 inciso 9), y 32 de este Código.
- d) El objeto a que se dedicará la empresa. No podrá ésta dedicarse a otra actividad que la consignada en la escritura.

e) La duración de la empresa, con indicación de la fecha en que ha de iniciar operaciones. Si se omite este dato, se entenderá, para todos los efectos, que inicia sus operaciones en el momento en que se inscriba en el Registro Público.

f) El nombramiento del gerente, que puede serlo por todo el tiempo de duración de la empresa o por períodos que en la escritura se indicarán.

El gerente puede ser o no el dueño de la empresa; tendrá facultades de apoderado generalísimo y no podrá sustituir su mandato, salvo que lo autorice la escritura; sin embargo, podrá conferir poderes judiciales.

ARTÍCULO 11.- Sólo cuando se hayan practicado el inventario y el balance anuales, y éstos arrojen ganancias realizadas y líquidas, podrá el propietario retirar utilidades.

ARTÍCULO 12.- Únicamente el patrimonio de la empresa responderá por las obligaciones de ésta, sin que al propietario le alcance responsabilidad alguna, pues su obligación se limita a aportar el capital.

ARTÍCULO 13.- La constitución de la empresa como sus modificaciones, disolución, liquidación o traspaso, se publicarán en extracto en el periódico oficial y se inscribirán en el Registro Público.

ARTÍCULO 14.- La venta del establecimiento comercial, taller, negocio o actividad que desarrolle, no producirá necesariamente la liquidación de la empresa.

ARTÍCULO 15.- El fundador, o sus legítimos sucesores, podrán liquidar la empresa antes del vencimiento, caso en el cual deberán hacer inventario y balance y publicar el aviso de liquidación en "La Gaceta", llamando a acreedores e interesados, para que dentro del término de un mes a partir de la publicación presenten sus reclamos. El patrimonio de la empresa servirá para pagar los créditos. Si no se presentare algún acreedor cuyo crédito conste en los libros de la empresa, se depositará el monto de éste en un banco a la orden del acreedor omiso. Transcurridos cuatro años desde el día de la publicación sin que el

interesado haya reclamado la suma depositada, prescribirá su derecho en favor del dueño de la empresa liquidada. Igual trámite se observará cuando la empresa se liquide por haber vencido su término.

ARTÍCULO 16.- La quiebra de la empresa no acarrea la del propietario; sin embargo, si el gerente fuere condenado por el delito de quiebra fraudulenta o culpable, el Juez decretará, de oficio, embargo general sobre los bienes del propietario, en los términos del artículo 960 de este código.

*(Así reformado por el artículo 5º de la ley Nº 4327 de 17 de febrero de 1969)*

## 14.2. Anexo 2. Solicitud de Inscripción / Reanudación Patronal CCSS

Sucursal de San Ramón ☎ 2445-54-20, 2445-65-45

### Solicitud de Inscripción / Reanudación Patronal en la Caja Costarricense de Seguro Social PATRONO PERSONA FÍSICA

Señores: Inspección Caja Costarricense de Seguro Social

Yo \_\_\_\_\_ con número de Identificación \_\_\_\_\_, solicito la inscripción ( ) reanudación ( ) patronal en la Caja Costarricense de Seguro Social, por la actividad de \_\_\_\_\_

El centro de trabajo se ubica en \_\_\_\_\_ El nombre comercial del negocio es: \_\_\_\_\_ El número telefónico: \_\_\_\_\_, fax: \_\_\_\_\_ correo electrónico: \_\_\_\_\_ Número de póliza del INS \_\_\_\_\_

La dirección para recibir la planilla es \_\_\_\_\_

Localización (anotar número que indica el recibo de electricidad) \_\_\_\_\_

Los trabajadores que laboran al servicio de la sociedad son (indicar el nombre y apellidos de los trabajadores tal como aparecen en el documento de identificación. En el caso de extranjeros que posean carné de asegurado, anotar como identificación el número de seguro social):

Nombre Completo	Nº de Identificación	Fecha de ingreso	Ocupación	Salario	Horario

Si requiere puede adjuntar otras hojas a esta solicitud.

Firma del Patrono \_\_\_\_\_  
 Número de Identificación \_\_\_\_\_  
 Tel. Habitación y celular \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 Domicilio del Representante Legal \_\_\_\_\_

Se le previene al Patrono que debe señalar lugar (dentro del Perímetro Judicial de San Ramón), medio o dirección de correo electrónico para notificaciones: \_\_\_\_\_

**Nota: el trámite debe realizarlo el Patrono o autorizar a otra persona mediante nota autenticada por Notario Público**

Sucursal de San Ramón ☎ 2445-54-20, 2445-65-45

**Documentos que deben aportarse**

1. Llenar la solicitud.
2. Fotocopia de la cédula de identidad del patrono. En caso de extranjeros o residentes, fotocopia certificada por notario público de todos los folios del respectivo documento de identificación, el cual deberá encontrarse vigente. Para personas Jurídicas presentar copia de la Personería y de la Cédula Jurídica, además de aportar copia de la cedula del Representante Legal
3. Fotocopia de la cédula de identidad de cada trabajador. En caso de ser extranjero, aportar copia del carné de asegurado (asignado por la Clínica o EBAIS respectivo) y del documento de identificación (pasaporte, cédula de residencia o carné de refugiado).
4. Fotocopia del recibo de electricidad del centro de trabajo o del lugar donde desea recibir la planilla (esto, por cuanto se requiere el número de localización utilizado por la Compañía Nacional de Fuerza y Luz para efectos de correspondencia).
5. Fotocopia de la Póliza del Ins, donde se indique quienes son los trabajadores y cual es el salario reportado ante esta institución.

**¿Quién realiza el trámite?**

El trámite debe realizarlo el patrono o representante legal.

<b>Cargas Sociales recaudadas por la CCSS</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Patrono</b>	<b>Trabajador</b>	<b>Total</b>
SEM	9.25%	5.50%	14.75%
IVM	4.92%	2.67%	7.59%
<b>TOTAL CCSS</b>	<b>14.17%</b>	<b>8.17%</b>	<b>22.34%</b>
<b>Recaudación CCSS de Otras Instituciones</b>			
BP	0.50%	1.00%	1.50%
FODESAF	5.00%	-	5.00%
IMAS	0.50%		0.50%
INA*	1.50%		1.50%
FCL*	3.00%	-	3.00%
ROPC	1.50%	-	1.50%
INS	1.00%		1.00%
<b>TOTALES</b>	<b>27.17%</b>	<b>9.17%</b>	<b>36.34%</b>

**Nota:** Cuando el salario devengado por el trabajador sea inferior al monto mínimo de cotización establecido por acuerdos de la Junta Directiva de la CCSS, el cálculo de las cuotas obrero-patronales correspondientes al Seguro Social, se hará con base en dicho monto.

\* INA actividad agrícola es 0.50%

Multa por falta de datos 1% de Salarios de los Trabajadores

Multa por presentación tardía 1% Total de Cuotas

Sucursal de San Ramón ☎ 2445-54-20, 2445-65-45

**Solicitud de Inscripción / Reanudación Patronal en la  
Caja Costarricense de Seguro Social  
PATRONO PERSONA JURÍDICA**

Señores: Inspección Caja Costarricense de Seguro Social

Yo \_\_\_\_\_ En calidad de Representante Legal de la sociedad: \_\_\_\_\_, Cédula Jurídica \_\_\_\_\_, inscrita en el Registro Público bajo el Tomo \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_ Asiento \_\_\_\_\_. Solicito la inscripción ( ) reanudación ( ) patronal de dicha sociedad en la Caja Costarricense de Seguro Social.

El centro de trabajo se ubica en \_\_\_\_\_ El nombre comercial del negocio es: \_\_\_\_\_ La sociedad desarrolla la actividad de \_\_\_\_\_ y tiene el número telefónico: \_\_\_\_\_, fax: \_\_\_\_\_ correo electrónico: \_\_\_\_\_.

La dirección para recibir la planilla es \_\_\_\_\_

Número de Póliza del INS \_\_\_\_\_ Localización (anotar número que indica el recibo de electricidad) \_\_\_\_\_

Los trabajadores que laboran al servicio de la sociedad son (indicar el nombre y apellidos de los trabajadores tal como aparecen en el documento de identificación. En el caso de extranjeros que posean carné de asegurado, anotar como identificación el número de seguro social):

Nombre Completo	N° de Identificación	Fecha de ingreso	Ocupación	Salario	Horario

**Si requiere puede adjuntar otras hojas a esta solicitud.**

**Firma del Patrono** \_\_\_\_\_  
**Número de Identificación** \_\_\_\_\_  
**Tel. Habitación y celular** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
**Domicilio del Representante Legal** \_\_\_\_\_

Se le previene al Patrono que debe señalar lugar (dentro del Perímetro Judicial de San Ramón), medio o dirección de correo electrónico para notificaciones: \_\_\_\_\_

**Nota: el trámite debe realizarlo el Patrono o autorizar a otra persona mediante nota autenticada por Notario Público**



Sucursal de San Ramón ☎ 2445-54-20, 2445-65-45

**Documentos que deben aportarse**

1. Llenar la solicitud.
2. Fotocopia de la cédula de identidad del patrono. En caso de extranjeros o residentes, fotocopia certificada por notario público de todos los folios del respectivo documento de identificación, el cual deberá encontrarse vigente. Para personas Jurídicas presentar copia de la Personería y de la Cédula Jurídica, además de aportar copia de la cedula del Representante Legal
3. Fotocopia de la cédula de Identidad de cada trabajador. En caso de ser extranjero, aportar copia del carné de asegurado (asignado por la Clínica o EBAIS respectivo) y del documento de identificación (pasaporte, cédula de residencia o carné de refugiado).
4. Fotocopia del recibo de electricidad del centro de trabajo o del lugar donde desea recibir la planilla (esto, por cuanto se requiere el número de localización utilizado por la Compañía Nacional de Fuerza y Luz para efectos de correspondencia).
5. Fotocopia de la Póliza del Ins, donde se indique quienes son los trabajadores y cual es el salario reportado ante esta institución.
6. Documentos que respaldan la actividad Patentes, Permisos, Constancias, Inscripción de Tributación etc.

**¿Quién realiza el trámite?**

El trámite debe realizarlo el patrono o representante legal.

**Cargas Sociales recaudadas por la CCSS**

Concepto	Patrono	Trabajador	Total
SEM	9.25%	5.50%	14.75%
IVM	4.92%	2.67%	7.59%
<b>TOTAL CCSS</b>	<b>14.17%</b>	<b>8.17%</b>	<b>22.34%</b>
<b>Recaudación CCSS de Otras Instituciones</b>			
BP	0.50%	1.00%	1.50%
FODESAF	5.00%	-	5.00%
IMAS	0.50%		0.50%
INA*	1.50%		1.50%
FCL*	3.00%	-	3.00%
ROPC	1.50%	-	1.50%
INS	1.00%		1.00%
<b>TOTALES</b>	<b>27.17%</b>	<b>9.17%</b>	<b>36.34%</b>

**Nota:** Cuando el salario devengado por el trabajador sea inferior al monto mínimo de cotización establecido por acuerdos de la Junta Directiva de la CCSS, el cálculo de las cuotas obrero-patronales correspondientes al Seguro Social, se hará con base en dicho monto. \* INA-actividad agrícola es 0.50%

Multa por falta de datos 1% de Salarios de los Trabajadores  
Multa por presentación tardía 1% Total de Cuotas

**Nota:** el trámite debe realizarlo el Patrono o autorizar a otra persona mediante nota autenticada por Notario Público

14.3. Anexo 3. Requisitos Afiliación Asegurado Voluntario

Anexo  
3

Lunes 7am-12md

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

De conformidad con la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, Ley N° 17, el Reglamento para la Afiliación de los Trabajadores Independientes, Reglamento para la Afiliación de los Asegurados Voluntarios y lo establecido en el artículo 4 de la Ley Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, Ley N° 8220, se establecen los siguientes requisitos para la afiliación a los seguros de trabajador independiente y voluntario:

**Requisitos Afiliación Asegurado Voluntario**

Para el trámite de afiliación de asegurados voluntarios, los interesados deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Presentar el original y copia de:
    - Cédula de identidad, si es nacional.
    - Documento de identidad migratorio, cédula de residencia, carné de refugiado provisional, pasaporte y resolución de aprobación de residencia o pasaporte con acreditación de la estancia legal (solo para categorías especiales), si es extranjero.
  2. Original y copia del último recibo de electricidad o agua.
  3. En caso de:
    - Estudiante Activo: presentar el original de la constancia o certificación emitida por el centro educativo o comprobante de la matrícula que demuestre tal condición.
    - Rentista: original de la constancia o certificación de los ingresos por pensión y/o certificados a plazo.
  4. Cumplir con la entrevista efectuada por el funcionario de plataforma de oficinas centrales y las sucursales de la Caja Costarricense de Seguro Social.
  5. Rendir declaración escrita bajo fe de juramento ante el funcionario de plataforma de oficinas centrales y en las sucursales de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Los documentos deben ser legibles y encontrarse en buen estado.

**Requisitos Afiliación Trabajador Independiente.**


Para el trámite de afiliación de trabajadores independientes, los interesados deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Presentar el original y copia de:
  - Cédula de identidad, si es nacional.
  - Documento de identidad migratorio, cédula de residencia, carné de refugiado provisional, pasaporte y resolución de aprobación de residencia o pasaporte con acreditación de la estancia legal (solo para categorías especiales), si es extranjero.
2. Presentar el original y copia del último recibo de electricidad o agua.
3. Presentar los siguientes documentos que acredite su actividad económica:
  - Copias de facturas emitidas en el desarrollo de la actividad económica, dentro de los últimos 6 meses.
  - Copia de la patente municipal vigente u otros requeridos por instituciones públicas que permitan el ejercicio de la actividad económica respectiva (Ministerio de Salud, Tributación Directa, entre otras relacionadas).
  - Copia del contrato por servicios profesionales o técnicos vigente.
  - Copia de la certificación de la adjudicación, para los que participan en licitaciones.
  - Copia del contrato de alquiler del local en que ejerce su actividad, cuando proceda.
  - Aportar cualquier otro documento relacionado con la actividad generadora de ingresos.
4. Cumplir con la entrevista efectuada por el funcionario de plataforma de oficinas centrales y las sucursales de la Caja Costarricense de Seguro Social.
5. Rendir declaración bajo fe de juramento escrita ante el funcionario de plataforma de oficinas centrales y las sucursales de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Área Gestión Técnica.—Dirección de Inspección.—Marta Angulo Castro, Jefa.—1 vez.—O. C. N° 2112.—Solicitud N°37622.—C-44220.—(IN2010067406). La Gaceta N° 163 — Lunes 23 de agosto del 2010



**14.4. Anexo 4. Certificación del uso del suelo y visto bueno de ubicación del proyecto.**



**Municipalidad de San Ramón**  
**DESARROLLO Y CONTROL URBANO**  
 Tel.: (506) 2445-5111 / Ext. 123 - Fax: (506) 2445-5511 / Ext. 106

n.

RESOLUCION No. MSR-DCU-\_\_\_\_-20\_\_\_\_ PARA EL CERTIFICADO DE USO DEL SUELO Y VISTO BUENO DE UBICACIÓN PARA PROYECTOS CONSTRUCTIVOS

*Patentes*

**Información del propietario del terreno:**

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

Cédula No.: \_\_\_\_\_ No. Teléfono y/o Fax: \_\_\_\_\_

**Información de la propiedad:**

No. de Folio Real : \_\_\_\_\_ No. Plano Catastrado: \_\_\_\_\_

Dirección exacta: \_\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD O PROYECTO A DESARROLLAR:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>

Especifique : \_\_\_\_\_ definido como:

Residencial ( ) Comercial ( ) Servicios ( ) Industrial ( ) Transporte ( ) Comunal ( )

Entretenimiento ( ) Almacenamiento ( ) Cambio de uso ( ) Otro ( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y número de cédula del solicitante

---

**PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO**

Superficie mínima		m <sup>2</sup>	Altura máxima		Coef.
Frete mínimo		ml	Densidad neta		Viv/hab.
Cobertura máxima		%	Antejardín / retiro		ml
Alineamiento		m	Estacionamientos		Unid.

Por lo tanto el uso y ubicación solicitados para: \_\_\_\_\_ es:

Conformes o permitidos ( ) No permitidos ( ) No conformes ( ) Condicionados ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SELLO MUNICIPAL**

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma Responsable

\_\_\_\_\_  
Fecha

\*IMPRESIONADO EN LA TIPOGRAFIA TEL: 2445-5512 - FAX: 2445-5512 (05-10)

**LA SOLICITUD DEBERÁ SER ACOMPAÑADA DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS**

- 1)- Fotocopia del plano catastrado de la propiedad donde se ubicará la actividad, con el debido visado municipal y alineamientos pertinentes.
- 2)- Croquis detallado o plano constructivo del proyecto, incluyendo distribución del área espacial, distancias y linderos.
- 3)- Nota con descripción detallada del proyecto, que además indique el manejo de los desechos sólidos y líquidos (aguas negras y servidas) y la evacuación de las aguas pluviales.
- 4)- Resolución de la Viabilidad Ambiental, en aquellos casos que se requiera. *No*
- 5)- Fotocopia de las cuotas Obrero Patronales de los empleados ( Artículo 74 de la Ley constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social). *MUNI*
- 6)- Fotocopias de la cédula del propietario de la actividad, en caso de que sea una sociedad anónima deberá presentar copia de la personería jurídica, así como fotocopia de la cédula de identidad del representante legal de dicha sociedad.

*7- Certificación Literal - MUNI*

**ASPECTOS A CONSIDERAR:**

**DESECHOS SOLIDOS:** Son todos aquellos desechos orgánicos y artificiales, que se generan en la actividad comercial, de servicio o industria. Ejemplos: cáscaras; broza de café, papel, cartón, plástico, vidrio, cabellos, aserrín, metal, etc.

**DESECHOS LIQUIDOS:** Son aquellos producidos por actividad propias del lavado ( de utensilios de cocina, limpieza, entre otros) y evacuación de materiales fecales.

**NOTAS IMPORTANTES**

- 1)- Este documento tiene VIGENCIA DE UN AÑO y solo se refiere a la conformidad o compatibilidad del uso con respecto a zona, por lo que NO GENERA NINGUN DERECHO SUBJETIVO. La conformidad de uso y ubicación están sujetas a lo establecido en la normativa vigente al momento del otorgamiento de este certificado y a que toda molestia quede completamente confinada dentro del inmueble.
- 2)- Este certificado NO AUTORIZA EL INICIO DE UNA OBRA O ACTIVIDADES LUCRATIVAS. Para ello se deben obtener las autorizaciones, análisis y/o estudios de tipo ambiental, económico, vial, patrimonial, de afectaciones y riegos, de mecánica de suelos, de disponibilidad de servicio, etc.
- 3)- Duración del trámite: LA DURACION DEL TRAMITE ES DE 30 DIAS NATURALES.
- 4)- Si el uso solicitado es existente deberá presentar toda la documentación que lo compruebe.
- 5)- Se verificará para la recepción del trámite QUE EL TERRENO EN CUESTION ESTE AL DIA CON LOS IMPUESTOS MUNICIPALES Y CON LA DECLARACION DE BIENES INMUEBLES.

## 14.5. Anexo 5. Declaración de cliente aseguramiento según libros de contabilidad.

	<b>INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS</b> <b>DIRECCIÓN DE SEGUROS GENERALES</b>	<b>DECLARACIÓN DEL CLIENTE ASEGURAMIENTO</b> <b>SEGÚN LIBROS DE CONTABILIDAD - SEGURO</b> <b>INCENDIO COMERCIAL E INDUSTRIAL COLONES</b>
<b>1- Asegurado:</b>		
<b>2- Naturaleza del negocio:</b> <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Otra (especifique): _____ Tipo de productos que vende y/o fabrica: _____		
<b>3- Fecha de inicio de operaciones:</b>		
<b>4- Partidas a asegurar según libros de contabilidad con su respectivo valor en libros a la fecha de los estados financieros más recientes:</b>		
<b>Mercancía:</b>	<input type="checkbox"/> Materia prima <input type="checkbox"/> Productos en proceso <input type="checkbox"/> Productos terminados <input type="checkbox"/> Otros materiales y suministros	\$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____
<b>Activos fijos:</b>	<input type="checkbox"/> Mobiliario y equipo de oficina <input type="checkbox"/> Maquinaria <input type="checkbox"/> Herramientas <input type="checkbox"/> Mejoras al edificio <input type="checkbox"/> Otros (especifique)	\$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____
<b>5- ¿La empresa cuenta con libros de contabilidad legalizados conforme las leyes de Costa Rica y los principios de contabilidad generalmente aceptados?.</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No En caso negativo, explicar el motivo: _____ _____ _____		
<b>6- Nombre de la persona física o jurídica a la que aparecen inscritos los libros:</b> _____ _____		
<b>7- Indique fecha y número de asiento de inscripción:</b>		
<b>8- Indique a qué fecha se encuentran las últimas anotaciones en los registros auxiliares y libros de contabilidad legalizados:</b>		
<b>9- Nombre del contador de la empresa:</b>		
<b>10- En el caso de empresas industriales, especifique claramente:</b> <input type="checkbox"/> La empresa cuenta con un sistema de costos incorporado a la contabilidad que permita valorar cada uno de los inventarios de producción en un momento dado (materia prima y valor agregado en cada de los productos que fabrica en cualquier fase de producción en que se encuentran). <input type="checkbox"/> La empresa NO cuenta con un sistema de costos incorporado a contabilidad.		
<small>INS-F-1000442 01/10 G5-rsr V-2</small>		
<small>Página 1 de 2</small>		
<small>Los seguros del INS tienen la garantía del Estado</small>		

11- Otras características del seguro solicitado:

Póliza  Fija  Declaraciones

La empresa pertenece a:

- Actividad general de la industria y/o comercio
- Régimen de Admisión Temporal
- Régimen de Zona Franca
- Contrato de Exportación
- Café
- Almacenes de Depósito Fiscal y/o General
- Depósito Libre de Golfito
- Otros, especifique: \_\_\_\_\_

Mediante la presente declaración doy fe que poseo los controles mínimos para demostrarle al Instituto, cuando así lo requiera, la existencia de los bienes asegurados según libros legales de contabilidad.

Asimismo me comprometo a cumplir con las recomendaciones que me sean entregadas con el propósito de mejorar los controles existentes de mi negocio; teniendo entendido que la desatención de alguna de ellas que afecte la determinación de pérdidas en caso de siniestro, relevará al Instituto de la obligación de indemnizarme.

\_\_\_\_\_  
Firma y nombre del Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Firma y número del intermediario

Puesto que ocupa la empresa: \_\_\_\_\_

Declarada dada en \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_

**La documentación contractual y la nota técnica que integran este producto, estarán registradas ante la Superintendencia General de Seguros de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 29, inciso d) de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros Ley 8653, bajo el registro número G06-44-A01-048 de fecha 09 de diciembre de 2009.**

## 14.6. Anexo 6. Requisitos para la suscripción de un Seguro de Fidelidad.

Dirección Seguros Generales  
**Alexander Calderón/INS**

V°B°

cc: Yesenia Araya/INS, Grupo Dirección Seguros Generales

Estado del documento : Sin Atender, Plazo de atención : , Fecha :

Firmado por Alexander Calderón/INS con fecha 01/06/2010 09:35:57 a.m..

### Requisitos para la suscripción de un seguro de Fidelidad:

Fotocopia de cédula de identidad

Constancia de salario del solicitante o certificación de ingresos extendida por un Contador Público Autorizado.

**Para montos asegurados de ¢250.000,00 hasta ¢2.099.000,00 se requiere lo siguiente:**

Firma de letra de cambio.

**Para montos asegurados de ¢2.100.000,00 hasta ¢5.499.000,00**

Firma de letra de cambio.

Fiadores: Constancia de salario que cubra el 35% de la fianza ó certificación de ingresos extendida por un Contador Público Autorizado. Firma de letra de cambio y fotocopia de cédula de identidad.

ó Contra Garantía Real de un 30% del monto asegurado (hipotecario ó efectivo) en lugar de fiadores.

**Para montos asegurados de ¢5.500.000,00 en adelante.**

Firma de letra de cambio.

Fiadores: Constancia de salario que cubra el 40% del monto asegurado ó certificación de ingresos extendida por un Contador Público Autorizado. Firma de letra de cambio y Fotocopia de cédula de identidad ó Contra Garantía Real de un 35% del monto asegurado (hipotecario o efectivo) en lugar de fiadores.





**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**  
**DIRECCIÓN DE SEGUROS GENERALES**

**SOLICITUD PARA UN SEGURO DE FIDELIDAD**  
 COTIZACIÓN  EMISIÓN  VARIACIÓN

PÓLIZA N° \_\_\_\_\_

Primer Apellido:		Segundo Apellido:		Nombre Completo:	
Nombre o razón social					
Tipo de identificación		Estado Civil:			
<input type="checkbox"/> Persona física <input type="checkbox"/> Cédula de residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> Permiso trabajo <input type="checkbox"/> Jurídica <input type="checkbox"/> Gobierno <input type="checkbox"/> Institución autónoma		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Célibe <input type="checkbox"/> Otro: _____			
N° de identificación		Ocupación o actividad económica:			
Fecha de nacimiento Día / Mes / Año		Nacionalidad:		Sexo:	
				<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	
Provincia:		Cantón:		Distrito:	
Escolaridad: <input type="checkbox"/> Sin grado académico <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Postgrado universitario					
Dirección exacta:					
Calle:		Avenida:		Otras señas:	
Apartado:		Teléfono Oficina:		Teléfono Domicilio:	
Ingreso mensual aproximado:		Sitio Web:		Dirección Electrónica:	
Nombre del Patrono:		Teléfono del Patrono		N° de Fax:	
Cuenta Cliente		Banco Emisor		Cantidad de Empleados (sólo para Empresas)	

<b>DATOS DE PÓLIZA</b>	<b>CONDUCTO DE COBRO</b>		<b>VIGENCIA</b>		<b>PLAN DE PAGO</b>		<b>SEGURO EN</b>	
	<input type="checkbox"/> Agente <input type="checkbox"/> Cargo Automático <input type="checkbox"/> Sede INS <input type="checkbox"/> Tarjeta <input type="checkbox"/> Agencia Bancaria <input type="checkbox"/> Cuenta <input type="checkbox"/> Sociedad Bancaria		DESDE: / / HASTA: / / Día Mes Año      Día Mes Año		<input type="checkbox"/> Anual		<input type="checkbox"/> Colones <input type="checkbox"/> Dólares USD	
			Código conducto de cobro:		<b>MONTO ASEGURADO</b>			

<b>REFERENCIAS</b>	Nombre		Dirección exacta		Ocupación actual	
	_____		_____		_____	
	_____		_____		_____	
	_____		_____		_____	

<b>ASPECTOS LABORALES</b>	Tipo de negocio del Beneficiario:		Antigüedad al servicio del empleador actual:	
	Empleo inmediato anterior:			
	Causas que originaron el cambio de empleo: _____			

<b>ÚLTIMOS TRES EMPLEOS</b>	<b>DESDE</b>		<b>HASTA</b>		<b>NOMBRE DEL PATRONO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>PUESTO DESEMPEÑADO</b>
	Mes	Año	Mes	Año			

<b>OTROS DATOS</b>	¿Desea cobertura fuera del territorio nacional? <small>Nota: La aceptación queda supeditada a la aprobación por parte del Instituto Nacional de Seguros.</small>	
	Sueldo mensual actual:	Comisiones actuales:      ¿Tiene otros ingresos?. En caso positivo indique detalles (fuente, estimado mensual, registrado ante Hacienda, etc.): <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	¿Está autorizado para firmar? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Recibe mercancía en consignación y usted firma los recibidos?. En caso positivo indique detalles: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	¿Tiene usted bienes muebles (vehículos de cualquier tipo) y/o inmuebles?. En caso afirmativo, detalle motivo de adquisición, estado y valor actual: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No _____	
	¿Están dados en garantía?. En caso afirmativo, indique cuáles, el monto garantía y grado: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No _____	

El Instituto Nacional de Seguros, en lo sucesivo denominado el Instituto, de acuerdo con las condiciones especiales, generales y particulares, y con base en las declaraciones hechas por el Asegurado, se constituye en Asegurador de: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (denominado en lo sucesivo el Asegurado) por las responsabilidades pecuniarias en que pudiera incurrir en el servicio del puesto de: \_\_\_\_\_


Ante: \_\_\_\_\_  
 (denominado en lo sucesivo el Beneficiario), a partir del día con que se inicia la vigencia y hasta el término señalado, ambos días inclusive. Se entiende que esta póliza no surtirá efecto y se considerará nula desde la fecha de expedición, si cualquier jefe del Asegurado, habiendo tenido conocimiento de actos u omisiones indebidos del mismo en funciones de éste u otro cargo, no los hubiera puesto en conocimiento del Instituto antes de otorgar la presente póliza. Cualquier falsedad, ocultamiento, o hecho doloso en la información suministrada por el Asegurado y/o Beneficiario para emitir esta póliza, la deja sin efecto y nula desde la fecha de su expedición. El Instituto, por el hecho de satisfacer esta póliza, llegado el caso, quedará subrogado en todos los derechos, acciones y privilegios del Beneficiario resarcido contra el Asegurado, hasta por el monto de lo pagado a tal Beneficiario, intereses legales y demás accesorios.

DECLARACIONES DEL SOLICITANTE

El suscrito solicitante, se compromete, incondicional e irrevocablemente a reembolsar al Instituto, cualquier suma con sus intereses, que pague como consecuencia de la responsabilidad que asume al emitir esta póliza, de conformidad con el artículo 8 de la Ley N° 40 del 30 de marzo de 1931 "Seguro de Fidelidad". Renunciando a requerimientos de pago, domicilio y trámites del juicio ejecutivo y acepta como título ejecutivo en su contra la certificación del adeudo emitida por el Jefe de la Sede del Instituto que haya tramitado el reclamo, conforme al artículo 6 de la citada ley.

Declaro, que toda la información anterior que ha sido dictada por mí, es completa y verdadera, y forma la base sobre la cual se fundamenta el Instituto para emitir la póliza que solicito y que cualquier contestación falsa o inexacta causará la nulidad de la misma.

**Este documento sólo constituye una solicitud de seguro, por tanto, no representa garantía alguna de que la misma será aceptada por el Instituto Nacional de Seguros, ni de que, en caso de aceptarse, la aceptación concuerde totalmente con los términos de la solicitud.**

Firma y cédula del Solicitante		Firma del Intermediario	Firma del Gerente
En caso de persona jurídica indique además el nombre y cargo del firmante.  Firma y número de cédula _____  Lugar y Fecha de firma _____  Nombre: _____ Cargo: _____		En mi calidad de Intermediario de comercialización (Agente de Seguros o Sociedad Corredora de Seguros o Sociedad Agencia de Seguros), de acuerdo con las facultades concebidas al efecto por el Instituto, doy fe de que he revisado el riesgo descrito y que desde mi perspectiva no existen agravaciones o limitaciones para que el Instituto analice esta solicitud de seguro y resuelva aceptar o rechazar el aseguramiento.  _____  Firma y número de Intermediario	INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS   Act. José Ángel Villalobos Gerente  CÉDULA JURIDICA 400000-1902-22
Hecho por: _____  Firma: _____ Fecha: _____ Hora: _____	Riesgo aceptado por _____		V.B. jefatura

**La documentación contractual y la nota técnica que integran este producto, están registrados ante la Superintendencia General de Seguros de conformidad con lo dispuesto por el artículo 29, inciso d) de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, Ley 8653, bajo el registro número G10-13-A01-010 (colones) y G10-13-A01-011 (dólares) de fecha 7 de octubre.**



**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**  
**DIRECCIÓN DE SEGUROS GENERALES**

**SEGURO DE FIDELIDAD**  
**INFORME DEL PATRONO**  
(Complemento para el seguro de Fidelidad)

<b>Número de Póliza:</b>	<b>Fecha:</b>
Por favor informar acerca de los antecedentes, deberes y otros de la persona que luego se indica, la cual ha solicitado un seguro de Fidelidad a favor de su empresa para garantizar un cargo en ella. Por favor entregar éste formulario debidamente cumplimentado.	

<b>DATOS GENERALES DEL EMPLEADO DEL EMPLEADO Y EL BENEFICIARIO</b>	Nombre del empleado (primer apellido, segundo apellido, nombre):		Número de cédula:	
	Actividad económica	Código de empleado:	Suma asegurada:	A favor de:
	Puesto que desempeña en la empresa:			Antigüedad laboral:
	¿Si no se trata de un empleado nuevo, ¿por qué hasta ahora se le exige un seguro de Fidelidad? _____			
	Cargos desempeñados anteriormente para el Beneficiario: _____			
	¿Ha cumplido fielmente y a satisfacción los deberes asignados en el puesto actual y en los anteriores? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO			
	¿Ha tenido conocimiento de algún informe desfavorable respecto a la conducta del Solicitante? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO			
	Describa los deberes del Solicitante en el cargo asignado: _____			
	¿Cuál es el monto de los fondos o valores que ordinariamente maneja el Solicitante?			
	Por día: _____ Por semana: _____ Por mes: _____			
	¿Cuál es la suma máxima que se le permite manejar?			
	Por día: _____ Por semana: _____ Por mes: _____			
	¿Deposita estas sumas diaria, semanal o mensualmente?			
	Indique el nombre de la persona que le liquida: _____			
	¿Qué monto queda en caja después de hacer el depósito? _____			
¿El Solicitante tiene poder para firmar cheques? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO				
¿El Solicitante tiene el poder para firmar otros documentos? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO				
En caso afirmativo, detállelos: _____				
¿Puede usted determinar en cualquier momento el monto de los fondos o valores en poder del Solicitante? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO				
¿De quién depende jerárquicamente el empleado? _____				
¿Cuál es el sistema que la empresa emplea para llevar el registro de valores o cuantos en poder del solicitante? _____				
¿Con qué frecuencia se practica la revisión de cuentas del solicitante? _____				
¿Cuándo se realizó la última revisión y cuál fue el resultado? _____				
Sueldo mensual del Solicitante:	¿Tiene ingresos por comisión? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	¿Tiene otros ingresos? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	¿Cuáles? _____	
¿El Solicitante tiene participación en las utilidades del negocio? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO				
En caso afirmativo, indique de qué forma y el porcentaje (%): _____				



INFORMACIÓN SOBRE DEUDAS	Si el Solicitante tiene deudas con la empresa, detállelas con el monto, concepto y tipo de interés (no incluir deudas por adelantos de salario): _____ _____ _____
	¿Es el Solicitante el único empleado que maneja fondos y valores en su negocio? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
	¿Cuántos empleados tienen seguro de Fidelidad? _____
	Si hay otras personas con igual responsabilidad, ¿qué garantía se les exige? _____ _____
	¿Tiene el Solicitante alguna mercancía u otros objetos propiedad del patrono en depósito o posesión temporal? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
	¿El Solicitante tiene en custodia alguna mercadería u otros objetos pertenecientes a usted? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
	Indique el capital total de la empresa: Reservas: _____ Teléfono (s): _____

DECLARACIÓN DEL PATRONO	<p>Declaro que toda la información anterior es con el objeto que el Instituto Nacional de Seguros resuelva si otorga el Seguro de Fidelidad a que se refiere este informe y la cual, bajo mi concepto, se puede emitir con la seguridad que existe esta clase de operaciones.</p>
-------------------------	---

**OBSERVACIONES:**

Fecha:	Firma, nombre y cargo del firmante en la empresa:
--------	---

**La documentación contractual y la nota técnica que integran este producto, están registrados ante la Superintendencia General de Seguros de conformidad con lo dispuesto por el artículo 29, inciso d) de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, Ley 8653, bajo el registro número G01-13-A01-010 (colones) y G01-13-A01-011 (dólares) de fecha 7 de octubre.**



**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS  
DIRECCIÓN DE SEGUROS GENERALES**

**SEGURO DE FIDELIDAD  
INFORME DEL PATRONO  
(Complemento para el seguro de Fidelidad)**

<b>Número de Póliza:</b>		<b>Fecha:</b>	
Por favor informar acerca de los antecedentes, deberes y otros de la persona que luego se indica, la cual ha solicitado un seguro de Fidelidad a favor de su empresa para garantizar un cargo en ella. Por favor entregar éste formulario debidamente cumplimentado.			
Nombre del empleado (primer apellido, segundo apellido, nombre):		Número de cédula:	
Actividad económica	Código de empleado:	Suma asegurada:	A favor de:
Puesto que desempeña en la empresa:		Antigüedad laboral:	
¿Si no se trata de un empleado nuevo, ¿por qué hasta ahora se le exige un seguro de Fidelidad?:			
Cargos desempeñados anteriormente para el Beneficiario:			
¿Ha cumplido fielmente y a satisfacción los deberes asignados en el puesto actual y en los anteriores? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO			
¿Ha tenido conocimiento de algún informe desfavorable respecto a la conducta del Solicitante? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO			
Describa los deberes del Solicitante en el cargo asignado:			
¿Cuál es el monto de los fondos o valores que ordinariamente maneja el Solicitante?:			
Por día: _____ Por semana: _____ Por mes: _____			
¿Cuál es la suma máxima que se le permite manejar?:			
Por día: _____ Por semana: _____ Por mes: _____			
¿Deposita estas sumas diaria, semanal o mensualmente?			
Indique el nombre de la persona que le liquida: _____			
¿Qué monto queda en caja después de hacer el depósito?:			
¿El Solicitante tiene poder para firmar cheques? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO			
¿El Solicitante tiene el poder para firmar otros documentos? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO			
En caso afirmativa, detállelos: _____			
¿Puede usted determinar en cualquier momento el monto de los fondos o valores en poder del Solicitante? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO			
¿De quién depende jerárquicamente el empleado?:			
¿Cuál es el sistema que la empresa emplea para llevar el registro de valores o cuantios en poder del solicitante?:			
¿Con qué frecuencia se practica la revisión de cuentas del solicitante?:			
¿Cuándo se realizó la última revisión y cuál fue el resultado?:			
Sueldo mensual del Solicitante:	¿Tiene ingresos por comisión? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	¿Tiene otros ingresos? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
		¿Cuáles?: _____	
¿El Solicitante tiene participación en las utilidades del negocio? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO			
En caso afirmativa, indique de que forma y el porcentaje (%): _____			

INFORMACIÓN SOBRE DEUDAS	Si el Solicitante tiene deudas con la empresa, detállelas con el monto, concepto y tipo de interés (no incluir deudas por adelantos de salario). _____ _____ _____
	¿Es el Solicitante el único empleado que maneja fondos y valores en su negocio? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
	¿Cuántos empleados tienen seguro de Fidelidad? _____
	Si hay otras personas con igual responsabilidad, ¿qué garantía se les exige? _____ _____
	¿Tiene el Solicitante alguna mercancía u otros objetos propiedad del patrono en depósito o posesión temporal? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
	¿El Solicitante tiene en custodia alguna mercadería u otros objetos pertenecientes a usted? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
	Indique el capital total de la empresa: Reservas: _____ Teléfono (s): _____


DECLARACION DEL PATRONO	Declaro que toda la información anterior es con el objeto que el Instituto Nacional de Seguros resuelva si otorga el Seguro de Fidelidad o que se refiere este informe y la cual, bajo mi concepto, se puede emitir con la seguridad que existe esta clase de operaciones.
-------------------------	--

**OBSERVACIONES:**

Fecha: _____	Firma, nombre y cargo del firmante en la empresa: _____
--------------	---

La documentación contractual y la nota técnica que integran este producto, están registrados ante la Superintendencia General de Seguros de conformidad con lo dispuesto por el artículo 29, inciso d) de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, Ley 8653, bajo el registro número G01-13-A01-010 (colones) y G01-13-A01-011 (dólares) de fecha 7 de octubre.

### 14.7. Anexo 7. Comprobante de entrega y firma de recepción de documentos-Póliza.



**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**  
COMPROBANTE DE ENTREGA Y FIRMA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS - PÓLIZA

Documentación recibida por:  Tomador del seguro  Asegurado

Nombre del Tomador del seguro/Asegurado: \_\_\_\_\_

Número de Identificación: \_\_\_\_\_

Número de póliza: \_\_\_\_\_ . Tipo de póliza: \_\_\_\_\_

**HE RECIBIDO LOS DOCUMENTOS QUE SE DETALLAN DE SEGUIDO, LOS CUALES ME FUERON ENTREGADOS, LEÍDOS EN FORMA CLARA, AMPLIAMENTE EXPLICADOS Y MANIFIESTO HABERLOS ENTENDIDO. LOS ACEPTO LIBREMENTE Y ENTIENDO QUE AL SUSCRIBIR ESTE CONTRATO DE SEGURO SE EMITE EN ESAS CONDICIONES.**

<input type="checkbox"/> Condiciones Generales <input type="checkbox"/> Condiciones Particulares <input type="checkbox"/> Recibo de Pago <input type="checkbox"/> Adenda (especificar) _____ _____ _____ _____ _____ _____ <input type="checkbox"/> Condición Especial (especificar) _____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Otros documentos (especificar) _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
---	---

Entregado por: Sede	Entregado por Intermediario:
Fecha: _____ Sello	Firma del Asegurado


INS-1008203 01/10 G4-rsr Vigente a partir 20/04/10 Los seguros del INS tienen la garantía del Estado



La documentación contractual y la nota técnica que integran los productos que utilizan este documento, están registrados ante la Superintendencia General de Seguros de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29, inciso d) de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, Ley 8653, bajo los siguientes registros:

Hogar Seguro 2000 Colones G06-44-A01-028 de fecha 23/11/2009 - Dólares G06-44-A01-029 de fecha 23/11/2009  
 Seguro de Aviación Colones G03-47-A01-057 de fecha 28/12/2009 - Dólares G03-47-A01-058 de fecha 28/12/2009  
 Seguro de Calderas Colones G07-45-A01-067 de fecha 18/12/2009 - Dólares G07-45-A01-068 de fecha 18/12/2009  
 Seguro de Camarón Marino Colones G12-41-A01-014 de fecha 18/11/2009  
 Seguro de Carga Importación y Exportación Colones G05-48-A01-069 de fecha 06/01/2010 - Dólares G05-48-A01-070 de fecha 06/01/2010  
 Seguro de Cosechas G12-39-A01-004 de fecha 14/08/2009  
 Seguro de Crédito a la Exportación Dólares G09-09-A01-034 de fecha 08/12/2009  
 Seguro de Crédito Local Colones G09-08-A01-144 de fecha 25/02/2010 - Dólares G09-08-A01-145 de fecha 25/02/2010  
 Seguro de Embarcaciones Colones G02-03-A01-125 de fecha 22/01/2010 - Dólares G02-03-A01-126 de fecha 22/01/2010  
 Seguro de Equipo de Contratistas Colones G07-45-A01-117 de fecha 21-01-2010 - Dólares G07-45-A01-118 de fecha 21-01-2010  
 Seguro de Equipo Electrónico Riesgo Nombrado Colones G07-45-A01-086 de fecha 12/01/2010 - Dólares G07-45-A01-087 de fecha 12/01/2010  
 Seguro de Equipo Electrónico Todo Riesgo Colones G07-45-A01-093 de fecha 12/01/2010 - Dólares G07-45-A01-094 de fecha 12/01/2010  
 Seguro de Fidelidad Bancaria Dólares G11-22-A01-141 de fecha 19/02/2010  
 Seguro de Fidelidad Comprensiva Colones G10-13-A01-099 de fecha 20/01/2010 Dólares G10-13-A01-100 de fecha 20/01/2010  
 Seguro de Fidelidad de Posiciones Colones G10-13-A01-038 de fecha 03/12/2009 - Dólares G10-13-A01-039 de fecha 03/12/2009  
 Seguro de Fidelidad Colones G10-13-A01-010 de fecha 07/10/2009 - Dólares G10-13-A01-011 de fecha 07/10/2009  
 Seguro de Ganado Bovino Colones G12-41-A01-033 de fecha 02/12/2009  
 Seguro de Hogar Comprensivo Colones G06-44-A01-142 de fecha 05/04/2010  
 Seguro de Incendio Comercial e Industrial Colones G06-44-A01-048 de fecha 09/12/2009- Dólares G06-44-A01-049 de fecha 09/12/2009  
 Seguro de Incendio Todo Dólares G06-44-A01-114 de fecha 26/01/2010  
 Seguro de Obra Civil Terminada Colones G06-44-A01-139 de fecha 16/02/2010 - Dólares G06-44-A01-140 de fecha 16/02/2010  
 Seguro de Obras de Arte Colones G07-49-A01-115 de fecha 15/01/2010 - Dólares G07-49-A01-116 de fecha 15/01/2010  
 Seguro de Protección Crediticia por Desempleo Colones G11-15-A01-123 de fecha 27/01/2010 - Dólares G11-15-A01-124 de fecha 27/01/2010  
 Seguro de Protección de Tarjeta de Crédito por Desempleo Colones G11-15-A01-138 de fecha 10/02/2010- Dólares G11-15-A01-127 de fecha 10/02/2010  
 Seguro de Responsabilidad Civil Colones G08-07-A01-133 de fecha 04/02/2010 - Dólares G08-047-A01-134 de fecha 04/02/2010  
 Seguro de Responsabilidad Civil Médica en Pruebas Clínicas Colones G08-07-A01-111 de fecha 22/01/2010 - Dólares G08-07-A01-112 de fecha 22/01/2010  
 Seguro de Responsabilidad Civil Profesional Colones G08-07-A01-105 de fecha 15/01/2010 - Dólares G08-07-A01-106 de fecha 15/01/2010  
 Seguro de Responsabilidad Civil Vigilancia Colones G08-07-A01-013 de fecha 24/11/2009 - Dólares G08-07-A01-135 de fecha 10/02/2010  
 Seguro de Riesgo Nombrado Colones G07-45-A01-101 de fecha 18/01/2010 - Dólares G07-45-A01-102 de fecha 18/01/2010  
 Seguro de Robo Local Comercial Colones G07-43-A01-026 de fecha 01/12/2009 - Dólares G07-43-A01-027 de fecha 01/12/2009  
 Seguro de Robo Unidad Habitacional Colones G07-43-A01-031 de fecha 02/12/2009 - Dólares G07-43-A01-032 de fecha 02/12/2009  
 Seguro de Rotura de Maquinaria Colones G07-45-A01-107 de fecha 13/01/2010 - Dólares G07-45-A01-108 de fecha 13/01/2010  
 Seguro de Tarjeta Segura Crédito en Colones G07-46-A01-109 de fecha 18/01/2010 - Dólares G07-46-A01-110 de fecha 18/01/2010  
 Seguro de Tarjeta Segura Débito en Colones G07-46-A01-119 de fecha 18/01/2010 - Dólares G07-46-A01-120 de fecha 18/01/2010  
 Seguro de Todo Riesgo de Construcción Colones G07-29-A01-022 de fecha 13/11/2009 - Dólares G07-29-A01-023 de fecha 13/11/2009  
 Seguro de Transporte Interior Combustibles Colones G05-48-A01-071 de fecha 05/01/2010  
 Seguro de Transporte Interior Contenedores Colones G05-48-A01-084 de fecha 13/01/2010 - Dólares G05-48-A01-085 de fecha 13/01/2010  
 Seguro de Transporte Interior Mercancías Colones G05-48-A01-078 de fecha 29/12/2009 - Dólares G05-48-A01-079 de fecha 29/12/2009  
 Seguro de Valores en Tránsito Colones G07-42-A01-020 de fecha 13/11/2009 - Dólares G07-42-A01-021 de fecha 13/11/2009  
 Seguro Sistema Financiero Nacional para la Vivienda Colones G06-44-A01-030 de fecha 03/12/2009  
 Seguro Todo Riesgo de Montaje Colones G07-45-A01-051 de fecha 11/12/2009 - Dólares G07-45-A01-052 de fecha 11/12/2009

**14.8. Anexo 8. Solicitud Seguro incendio comercial e industrial.**

		<b>INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS</b> <b>INCENDIO COMERCIAL E INDUSTRIAL COLONES</b> <b>DIRECCIÓN DE SEGUROS GENERALES</b>		<input type="checkbox"/> SOLICITUD SEGURO INCENDIO COMERCIAL E INDUSTRIAL <input type="checkbox"/> ALMACENES DE DEPÓSITO FISCAL Y/O GENERAL <input type="checkbox"/> RIESGOS DEL CAFÉ		
<input type="checkbox"/> COTIZACIÓN <input type="checkbox"/> EMISIÓN <input type="checkbox"/> VARIACIÓN		PÓLIZA N° _____				
Primer Apellido:		Segundo Apellido:		Nombre Completo:		
Nombre o razón social						
Tipo de Identificación <input type="checkbox"/> Persona física <input type="checkbox"/> Cédula de residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> Permiso trabajo <input type="checkbox"/> Jurídico <input type="checkbox"/> Gobierno <input type="checkbox"/> Institución autónoma		Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Célibe <input type="checkbox"/> Otro: _____				
N° de Identificación		Ocupación o actividad económica:				
Fecha de nacimiento	Día / Mes / Año	Nacionalidad:	Sexo:	Escolaridad: <input type="checkbox"/> Sin grado académico <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria		
				<input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Postgrado universitario		
Provincia:	Cantón:	Distrito:				
Dirección exacta:						
Calle:		Avenida:		Otras señas:		
Apartado:		Teléfono Oficina:		Teléfono Domicilio:		
Teléfono Celular:						
Ingreso mensual aproximado:		Sitio Web.:		Dirección Electrónica:		
Nombre del Patrono:		Teléfono del Patrono:		N° de Fax:		
Cuenta Cliente		Banco Emisor:		Cantidad de Empleados (sólo para Empresas):		
DATOS DE PÓLIZA	<b>INTERMEDIARIO</b> Intermediario/Sede INS:		<b>VIGENCIA</b> Desde:    /    /       Hasta:    /    / Día    Mes    Año       Día    Mes    Año		<b>PLAN DE PAGO</b> <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Mensual  Ver en página 6 el recargo aplicable por forma de pago.	
	Código de Intermediario/Sede INS		Cargo Automático:    Debe llenar formulario de Cargo Automático <input type="checkbox"/> Tarjeta de crédito <input type="checkbox"/> Tarjeta de débito			
DATOS DE LA PROPIEDAD A ASEGURAR (ZONA DE FUEGO 1)	UBICACIÓN DE LA PROPIEDAD - Si existen más zonas de fuego declárelas en formulario adicional -					
	Provincia:		Cantón:		Distrito:	
	Urbanización, barrio, residencial, condominio, centro comercial, etc:				N°. Casa o Local:	
	Otras señas:					
INTERÉS ASEGURABLE DEL SOLICITANTE						
<input type="checkbox"/> Propietario <input type="checkbox"/> Arrendatario <input type="checkbox"/> Usufructuario <input type="checkbox"/> Depositario <input type="checkbox"/> Acreedor <input type="checkbox"/> Consignatario <input type="checkbox"/> Otros, especifique:						
Clase de construcción: <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C		Actividad desarrollada en la Zona de Fuego:				
COBERTURA BÁSICA	A: INCENDIO CASUAL Y RAYO					
COBERTURAS ADICIONALES	Seleccione la cobertura requerida:					
	Cobertura				Tarifa	
	<input type="checkbox"/> B: RIESGOS VARIOS					
	<input type="checkbox"/> C: INUNDACIÓN, DESLIZAMIENTO Y VIENTOS					
	<input type="checkbox"/> D: CONVULSIONES DE LA NATURALEZA					
<input type="checkbox"/> E: DAÑO DIRECTO A LA MERCANCÍA (COBERTURA ADICIONAL ÚNICAMENTE PARA ALMACENES DE DEPÓSITO FISCAL Y/O GENERAL)						

**COBERTURAS ADICIONALES**

Seleccione la cobertura requerida:

Cobertura	Tarifa
<input type="checkbox"/> F: PÉRDIDA DE BENEFICIOS Monto asegurado: _____ Período máximo de suspensión de operaciones: _____ meses. Importe de gastos que el negocio podría discontinuar, incluyendo los salarios de personal no indispensable (no incluir materia prima): _____	
<input type="checkbox"/> G: LLUVIA Y DERRAME (EXCEPTO PARA ALMACENES DE DEPÓSITO FISCAL Y/O GENERAL)	
<input type="checkbox"/> H: PÉRDIDA DE RENTAS POR CONTRATO DE ARRENDAMIENTO Período de indemnización solicitado: _____ meses	
<input type="checkbox"/> I: ROTURA DE CRISTALES	
<input type="checkbox"/> Q: GASTOS EXTRA	
<input type="checkbox"/> R: MULTIASISTENCIA COMERCIAL (PLAN TOTAL PLUS)	

**DESCUENTOS EN COBERTURA A POR MEDIDAS DE SEGURIDAD**

Medida de Seguridad *	Descuento
Rociadores automáticos	12,5 %
Sistema contra incendio	10 %
Sistema de detección y alarma	5 %
Plan de continuidad de negocios	5 %
Hidrantes	5 %
Brigada	2,5 %

\*Según estándares de Normas de la Asociación Nacional de Protección Contra Incendio de E.E.U.U. (National Fire Protection Association - NFPA-)

Se establece un esquema de descuentos y recargos por siniestralidad, para todas las coberturas excepto la cobertura D, de acuerdo a la experiencia siniestral del asegurado, que podrán ser aplicables a partir de la primera renovación del contrato de seguro.

Los factores de descuento y recargo por siniestralidad para este producto son los siguientes:

% SINIESTRALIDAD	DESCUENTO	RECARGO
De 0 % a 15%	30%	_____
De 15,01% a 30%	20%	_____
De 30,01% a 45%	10%	_____
De 45,01% a 50%	_____	_____
De 50,01% a 75%	_____	10%
De 75,01% a 100%	_____	20%
Más 100%	+	30%

**BIENES ASEGURADOS**

PROPIEDAD ASEGURADA	SUMA ASEGURADA	% PRIMA PROVISIONAL	% DE COASEGURO	BASE DE ASEGURAMIENTO*	TARIFA NETA	PRIMA NETA TOTAL
<b>TOTALES</b>				Prima neta:		
Códigos bases de aseguramiento:*				Imp. de ventas		
02= Valor de Reposición				Total a pagar:		
Participación del Asegurado en las Coberturas C y D al: <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 10%				<input type="checkbox"/> Sin participación		
¿Coaseguro 80%?: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						



PCI	Este seguro opera con la inclusión automática del factor de Protección Contra la Inflación (PCI), el cual tiene como objetivo aumentar el monto asegurado de su propiedad en cada renovación anual de la póliza. Marque la siguiente casilla si usted no desea la aplicación de esta protección. ¿Desea la aplicación de este porcentaje? <input type="checkbox"/> No aplicar	
	PCI: factor de aumento aplicable al final del año - póliza, a la suma asegurada correspondiente a la partida de edificio, en proporción igual al índice estipulado por la Cámara Costarricense de la Construcción para tales efectos.	
DEDUCIBLES	COBERTURA	DEDUCIBLE
	A	Sin deducible
	B	50.000.00 colones fijos por evento
	C	5% de la pérdida con mínimo de 150.000.00 colones
	C	Seleccione el deducible de Cobertura C para Viveros o Invernaderos: <input type="checkbox"/> Opción 1: 5% con un mínimo de 150.000.00 colones <input type="checkbox"/> Opción 2: 5% con un mínimo de 500.000.00 colones <input type="checkbox"/> Opción 3: 5% con un mínimo de 1.000.000.00 colones
	D	5% de la pérdida con mínimo de 150.000.00 colones
	E	Deducible aplicable únicamente para Almacenes de Depósito Fiscal y/o General 5% de la pérdida con mínimo de 150.000.00 colones y un máximo de 2% del monto total asegurado.
	F	Mínimo 5 días de paralización con un máximo de 15 días.
	G	Seleccione el deducible de Cobertura G, excepto para Almacenes de Depósito Fiscal y/o General <input type="checkbox"/> Opción 1: 5% con un mínimo de 50.000.00 colones <input type="checkbox"/> Opción 2: 5% con un mínimo de 30.000.00 colones <input type="checkbox"/> Opción 3: 5% con un mínimo de 20.000.00 colones <input type="checkbox"/> Opción 3: 5% con un mínimo de 10.000.00 colones
	H	Mínimo 5 días con un máximo de 15 días.
I	Sin deducible	
Q	Sin deducible	
SISTEMA DE LIQUIDACIONES	Rubro de mercancías (monto mínimo asegurado 75.000.000.00 de colones) <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
	Porcentaje de prima mínima provisional <input type="checkbox"/> 75% <input type="checkbox"/> 100%	
CLÁUSULAS ESPECIALES	Seleccione las cláusulas especiales requeridas:	Espacio exclusivo para el Suscriptor ¿SE OTORGA LA CLÁUSULA ESPECIAL?
	<input type="checkbox"/> CONTROLES INTERNOS MÍNIMOS PARA EL ASEGURAMIENTO DE ACTIVOS FIJOS, SEGÚN LIBROS DE CONTABILIDAD	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> REPOSICIÓN DE LIBROS DE CONTABILIDAD	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> RIESGOS BAJO EL RÉGIMEN DE ADMISIÓN TEMPORAL	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> AMPARO AUTOMÁTICO DE BIENES NUEVOS	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> LOCALIZACIÓN MÚLTIPLE	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> HONORARIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> PRODUCTO TERMINADO	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> VEHÍCULOS O EQUIPO EN REPARACIÓN O CONSIGNACIÓN	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> TRASLADO TEMPORAL DE BIENES	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> PROTECCIÓN DE MARCAS	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	



<b>DATOS DEL ACREEDOR</b>	Nombre del acreedor (primer apellido, segundo apellido, nombre o razón)		Persona: <input type="checkbox"/> Física <input type="checkbox"/> Jurídica	Número de Cédula:
	Actividad económica:	Correo Electrónico:	Apartado o código postal:	Número de tel:
	Domicilio:			Número de fax:
	Monto acreencia:		Grado acreencia:	

<b>COLINDANTES</b>	Detalle los colindantes al norte, sur, este y oeste de la propiedad:			
	Si la propiedad a asegurar está cerca de un río, mar, lago, talud o pendiente, indique a qué distancia: <input type="checkbox"/> 0 a 5 m <input type="checkbox"/> De 6 a 10 m <input type="checkbox"/> De 11 a 20 m <input type="checkbox"/> De 21 a 50 m <input type="checkbox"/> De 51 a 100 m <input type="checkbox"/> Más de 100 m			

<b>DETALLES CONSTRUCTIVOS</b>	AÑO DE CONSTRUCCIÓN:	FOLIO REAL:	NÚMERO DE PISOS :	PISO DONDE SE UBICA EL BIEN A ASEGURAR:	
	Edificio ocupado por:	Si el edificio está ocupado por inquilino, indique nombre y dirección del propietario:			
	<input type="checkbox"/> Propietario <input type="checkbox"/> Inquilino				
	Área total de construcción (m²):	¿El área de construcción por piso es igual?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Especifique: _____			
	Si el edificio comparte varias actividades, especifique las mismas:				
	PAREDES EXTERNAS	MATERIAL	<input type="checkbox"/> Concreto reforzado <input type="checkbox"/> Ladrillo/bloques <input type="checkbox"/> Madera o un forro <input type="checkbox"/> Madera o doble forro <input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Gypsum o similar <input type="checkbox"/> Bahareque <input type="checkbox"/> Fibrocemento o similar <input type="checkbox"/> Metal <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____		
		VENTANALES	¿Tiene protección?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ    Especifique: _____ Espesor: ____ mm    Ventanal de: Vidrio <input type="checkbox"/> Plástico <input type="checkbox"/> Cristal <input type="checkbox"/>		
	PAREDES INTERNAS	MATERIAL	<input type="checkbox"/> Concreto reforzado <input type="checkbox"/> Ladrillo/bloques <input type="checkbox"/> Madera o un forro <input type="checkbox"/> Madera o doble forro <input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Gypsum o similar <input type="checkbox"/> Bahareque <input type="checkbox"/> Fibrocemento o similar <input type="checkbox"/> Metal <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____		
		VENTANALES	¿Tiene protección?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ    Especifique: _____ Espesor: ____ mm    Ventanal de: Vidrio <input type="checkbox"/> Plástico <input type="checkbox"/> Cristal <input type="checkbox"/>		
	PISOS	<input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Madera o fibrolit <input type="checkbox"/> Cerámica o similar <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____			
ENTREPISOS	<input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Madera o fibrolit <input type="checkbox"/> Metal <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____				
TECHOS	<input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Fibrolit o similar <input type="checkbox"/> Tragaluces <input type="checkbox"/> Metal <input type="checkbox"/> Domos <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____ ¿Tiene patio de luz?:    Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> → ¿Tiene protección?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ    Especifique: _____ ¿Tiene tragaluz?    Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> → ¿Tiene protección?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ    Especifique: _____ Tapicheles de: <input type="checkbox"/> Fibrocemento o similar <input type="checkbox"/> Metal <input type="checkbox"/> Gypsum o similar <input type="checkbox"/> Madera <input type="checkbox"/> Cemento <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____ ¿Tiene protección?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ    Especifique: _____				
CIELO RASO	<input type="checkbox"/> Madera <input type="checkbox"/> Gypsum o similar <input type="checkbox"/> Fibrocemento o similar <input type="checkbox"/> Metal <input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____				
PUERTAS	<input type="checkbox"/> Madera <input type="checkbox"/> Vidrio <input type="checkbox"/> Plástico <input type="checkbox"/> Doble hoja <input type="checkbox"/> Corredizas <input type="checkbox"/> Rejas o anteportón <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____				
PUERTAS EXTERNAS	Cerraduras: <input type="checkbox"/> Llavín sencillo <input type="checkbox"/> Llavín doble/paso <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____				
VENTANAS	Tipo: <input type="checkbox"/> Francés <input type="checkbox"/> Corriente <input type="checkbox"/> Con celosías ¿Tiene rejas?: <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO ¿Tienen cortinas metálicas?: <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO		Material de los marcos: <input type="checkbox"/> Madera <input type="checkbox"/> Aluminio <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____		


<b>DETALLES CONSTRUCTIVOS</b>	<b>TAPIAS</b>	¿La propiedad cuenta con tapias?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ    Altura: _____ m    Material: _____	
	<b>BALCONES</b>	¿El edificio cuenta con balcón (es)?:    NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	
		¿Tienen alguna medida de protección?    NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> ¿Cuál es esa protección?: _____	
	<b>SISTEMA ELÉCTRICO</b>	¿Entubado?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ    ¿Totalmente?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ	
Voltaje: <input type="checkbox"/> 110 V <input type="checkbox"/> 220 V <input type="checkbox"/> 440 V    ¿Breakers en toda la instalación? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ			
Interruptores de cuchilla: <input type="checkbox"/> Alambre <input type="checkbox"/> Fusible			
<b>MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>	EL LOCAL PERMANECE SOLO: <input type="checkbox"/> Durante todo el día <input type="checkbox"/> Medio día <input type="checkbox"/> Durante la noche <input type="checkbox"/> Otro. Especifique: _____		
	¿En los últimos 5 (cinco) años la propiedad a asegurar ha sufrido pérdidas (incluyendo intentos de robo), por eventos relacionados con las coberturas solicitadas?    SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
	En caso afirmativo detalle en hojas anexas la siguiente información: fecha, evento, cuantía del daño y medidas preventivas tomadas para que no vuelva a suceder.		
	<b>EQUIPO EXTINTOR</b>	¿El inmueble posee extintores?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ:    { Tipo: <input type="checkbox"/> Agua <input type="checkbox"/> CO2 <input type="checkbox"/> Polvo Químico: Cantidad _____ <input type="checkbox"/> Otro. Especifique _____	
		¿Los extintores reciben mantenimiento: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ    ¿Existe señalización?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ	
	<b>ROCIADORES AUTOMÁTICOS</b>	Activación: <input type="checkbox"/> No hay <input type="checkbox"/> Detectores automáticos <input type="checkbox"/> Manual    Tipo: <input type="checkbox"/> Temperatura Cobertura: <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Otro. Especifique: _____	
		Activación: <input type="checkbox"/> No hay <input type="checkbox"/> Detectores automáticos <input type="checkbox"/> Estación manual <input type="checkbox"/> Tipo señal <input type="checkbox"/> Sonora <input type="checkbox"/> Luminosa Transmisión de alarma: <input type="checkbox"/> Desde puesto fijo a bomberos <input type="checkbox"/> Automáticamente por activación de sensores a bomberos	
	<b>INTERVENCIÓN BOMBEROS</b>	Tiempo de llegada: <input type="checkbox"/> Menos de 15 minutos <input type="checkbox"/> Más de 15 minutos <input type="checkbox"/> No hay	
	<b>ALARMA CONTRA ROBO</b>	¿Existe alarma contra robo?: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SÍ	
		¿Está operando?: <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO    ( En caso afirmativo adjunte el documento de última revisión)	
Sistema de operación: <input type="checkbox"/> Magnética <input type="checkbox"/> Electrónica <input type="checkbox"/> Conecta con la oficina de seguridad (adjuntar copia contrato)			
Otros componentes de seguridad: <input type="checkbox"/> Circuito cerrado de TV en jardines <input type="checkbox"/> Luces infrarrojas o rayos láser en jardines			
<b>VIGILANCIA</b>	Nombre del prestatario del servicio: Guarda de seguridad: <input type="checkbox"/> No hay <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/> Nocturno <input type="checkbox"/> Diurno <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Ocasional		
<b>ASPECTOS CONTABLES</b>	¿Lleva libros de contabilidad? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> No    ¿Lleva inventarios permanentes?    SÍ <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
	Nota: Los libros de contabilidad y otros registros auxiliares, deberán guardarse en un local diferente al que contiene la propiedad asegurada, pues en un eventual siniestro, son documentos probatorios de la pérdida. Por lo tanto, sin ellos el asegurado no podrá respaldar su solicitud de indemnización.		

OTROS ASPECTOS	Si se asegura mercancía, indique si ésta es: <input type="checkbox"/> Materia prima <input type="checkbox"/> Producto en proceso <input type="checkbox"/> Producto terminado
	Si la mercadería a asegurar no es propiedad del solicitante, indique el nombre del propietario: _____
	El Instituto Nacional de Seguros tendrá la potestad de solicitar una certificación de la resistencia al fuego, cuando así lo estime necesario, extendida por laboratorios oficiales o privados, nacionales o extranjeros, acreditados para tal fin por la autoridad competente, cuyas pruebas serán las que la Asociación Norteamericana de Ensayo de Materiales- ASTM (American Society of Testing Materials) - tenga publicadas en su última edición, tal como lo regula el Reglamento de Construcciones vigente.

Requisitos de suscripción:
1. Solicitud del seguro debidamente cumplimentada.
2. Para aseguramiento de Estaciones de Servicio (Gasolineras) y Calderas, fotocopia del permiso de funcionamiento extendida por la Oficina de Higiene del Ministerio de trabajo.
3. En el caso de asegurarse mercancía o cualquier otra partida bajo la modalidad de libros contables, debe presentar el formulario contable debidamente completado.
4. Listado de maquinaria, mobiliario y/o equipo que contenga, descripción del bien, modelo, marca, tipo, serie, valor y antigüedad.

RECARGOS POR FRACCIONAMIENTO	Recargos según la forma de pago escogida en la sección DATOS DE PÓLIZA:
	RECARGO
	ANUAL                      Sin recargo
	SEMESTRAL                Prima anual x 1.08/2
	TRIMESTRAL                Prima anual x 1.11/4
MENSUAL                    Prima anual x 1.13/12	

DECLARACIONES DEL SOLICITANTE	Declaro que toda la información anterior que ha sido dictada por mí, es completa y verdadera, y forma la base sobre la cual se fundamenta el Instituto para emitir la póliza que solicito y que cualquier contestación falsa o inexacta causará la nulidad de la misma.
	<b>Este documento sólo constituye una Solicitud de Seguro, por tanto, no representa garantía alguna de que la misma será aceptada por el Instituto Nacional de Seguros, ni de que, en caso de aceptarse, la aceptación concuerde totalmente con los términos de la Solicitud.</b>

<b>Firma y cédula del Solicitante</b>		<b>Firma del Intermediario</b>	<b>Firma del Gerente</b>
En caso de persona jurídica indique además el nombre y cargo del firmante.		En mi calidad de intermediario de comercialización, de acuerdo con las facultades concebidas al efecto por el instituto; doy fe de que he revisado el riesgo descrito y que desde mi perspectiva no existen agravaciones o limitaciones para que el instituto analice esta solicitud de seguro y resuelva aceptar o rechazar el aseguramiento.	INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS
Firma y número de cédula _____			
Lugar y Fecha firma _____			Act. José Ángel Villalobos Gerente
Nombre: _____		Firma y número Intermediario _____	CEDULA JURÍDICA: 400000-1902-22
Cargo: _____			
<b>Hecho por:</b>	<b>Riesgo aceptado por:</b>		<b>V.B. de Jefatura</b>
	Firma: _____		
	Fecha: _____		
	Hora: _____		
La documentación contractual y la nota técnica que integran este producto, estarán registradas ante la Superintendencia General de Seguros de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 29, inciso d) de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros Ley 8653, bajo el registro número G06-44-A01-048 de fecha 09 de diciembre de 2009.			



## 14.9. Anexo 9. Reporte de existencias para Pólizas de declaraciones Incendio Comercial e Industrial.



**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**  
**DIRECCIÓN DE SEGUROS GENERALES**

**REPORTE DE EXISTENCIAS PARA PÓLIZAS DE DECLARACIONES**  
**INCENDIO COMERCIAL E INDUSTRIAL COLONES**

Teléf: 2287 6284 / 2287 6047		Fax: 2243-9906		Correo Electrónico: liquidaciones@ins-cr.com	
Número de Póliza:					
DÍA	MONTO DE EXISTENCIAS	DÍA	MONTO DE EXISTENCIAS		
1		17			
2		18			
3		19			
4		20			
5		21			
6		22			
7		23			
8		24			
9		25			
10		26			
11		27			
12		28			
13		29			
14		30			
15		31			
16		<b>TOTAL</b>			
<b>Observaciones:</b>					
1. El monto de existencias debe indicarse en la misma moneda en que está suscrito el seguro, caso contrario se aplicará el Límite Máximo Asegurado o bien se convertirá el monto de acuerdo al tipo de cambio promedio de venta del mes del reporte.					
2. Los reportes deben incluir las existencias en bodega de días feriados, sábados y domingos.					
3. Los reportes no deben contener tachones, alteraciones ni borrones.					
4. Los reportes pueden ser remitidos a la dirección de correo electrónico liquidaciones@ins-cr.com					
Reporte del mes de:					
Asegurado:					
Teléfono:		Fax:		Correo Electrónico:	
Dirección y/o Apartado Postal:					
Nombre, número de cédula y cargo del responsable de la información suministrada:					
<p><b>La documentación contractual y la nota técnica que integran este producto, estarán registradas ante la Superintendencia General de Seguros de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 29, inciso d) de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros Ley 8653, bajo el registro número G06-44-A01-048 de fecha 09 de diciembre de 2009.</b></p>					

## 15. CAPITULO BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, J. H. (Junio de 1999). *Monografías.com*. Recuperado el 17 de Abril de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos6/sem/sem.shtml#top>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: MC. Graw-Hill.
- Definición.de. (2011). *Definición de tipo de cambio*. Recuperado el 9 de agosto de 2011, de Definición de tipo de cambio: <http://definicion.de/tipo-de-cambio/>
- Diccionario de Economía. (s.f.). *Tasa Interna de Retorno TIR*. Recuperado el 19 de marzo de 2011, de Tasa Interna de Retorno TIR: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA\\_INTERNA\\_DE\\_RETORNO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA_INTERNA_DE_RETORNO.htm)
- Diccionario Economía. (s.f.). *Valor Presente Neto*. Recuperado el 18 de Marzo de 2011, de Valor Presente Neto: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR\\_PRESENTE\\_NETO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_PRESENTE_NETO.htm)
- Gerencie. (2011). *Gerencie*. Recuperado el 18 de Marzo de 2011, de Gerencie: <http://www.gerencie.com/tasa-interna-de-retorno.html>
- Holger, B. M. (Diciembre de 2007). Recuperado el Marzo de 2011, de Aplicación de métodos numéricos en el análisis financiero.: <http://www.utpl.edu.ec/ucg/images/stories/papers/numericos%20tir.pdf>
- Importaciones de Zapatos a Costa Rica*. (s.f.). Recuperado el Abril de 2011, de [http://uim.mineco.gob.gt/documents/10438/17025/ESTUDIO\\_DE\\_PRODUCTO\\_MERCADO\\_DE\\_CAZADO\\_DE\\_CUERO\\_A\\_COSTA\\_RICA.pdf](http://uim.mineco.gob.gt/documents/10438/17025/ESTUDIO_DE_PRODUCTO_MERCADO_DE_CAZADO_DE_CUERO_A_COSTA_RICA.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2004). *Importaciones a Costa Rica*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica Decimo primera adición*. México: Pearson.
- La web de los recursos humanos y el empleo. (2006). *Reclutamiento y selección del personal*. Recuperado el 8 de agosto de 2011, de Reclutamiento y selección del personal.: <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>
- Lledó, P. (s.f.). *Comparación entre distintos criterios de decisión (VAN TIR y PRI)*. Recuperado el 19 de Marzo de 2011, de <http://www.masconsulting.com.ar/Documentos/a%20articulos%20pdf/03-03-07%20Criterios%20decision%20-%20Lledo.PDF>
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. (2006). *Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor*. En J. Longenecker, C. Moore, W. Petty, & L. Palich, *Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor*. México: Thomson.

López, C. (2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 9 de agosto de 2011, de Qué es inflación:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/defiinflac.htm>

Mis respuestas. (2005). *Qué es la Tasa Interna de Retorno TIR*. Recuperado el 19 de Marzo de 2011, de Qué es la Tasa Interna de Retorno TIR: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-tasa-interna-de-retorno.html>

Periodo de Recuperación del Capital . (s.f.). *PayBack*. Recuperado el 19 de marzo de 2011, de PayBack:  
<http://www.dcc.uchile.cl/~anpereir/evaluacion/08IndicadoresFinancierosDetalladoParte2.pdf>

Ruiz, R. E. (29 de Octubre de 2004). *La Rentabilidad medida por la tasa*. Recuperado el 18 de Marzo de 2011, de La Rentabilidad medida por la tasa: <http://www.mailxmail.com/curso-rentabilidad-medida-ta/tir-evaluacion-proyectos-ventajas-desventajas>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2007). *Metodología de la Investigación Cuarta Edición*. México: McGraw-hill Interamericana.

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos (quinta Edición)*. D.F México: McGrawHill.

SME Toolkit América Latina & Caribe. (2011). *Herramienta Empresarial*. Recuperado el 1 de agosto de 2011, de Herramienta Empresarial:  
<http://lac.smetoolkit.org/lac/es/content/es/144/Dise%C3%B1e-su-plan-de-marketing>

Vaquiro, J. D. (2008). *Asesoría y Consultoría para Pymes*. Recuperado el 19 de Marzo de 2011, de Asesoría y Consultoría para Pymes: <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

Zona económica. (2011). *Tipo de cambio*. Recuperado el 9 de octubre de 2011, de Tipo de cambio:  
<http://www.zonaeconomica.com/tipo-de-cambio>

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos (Quinta ed.)*. México D.F.: McGrawHill.