

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Plan de Negocios
Generación de Transparencia y Simetría de Información en el
Sector de Automóviles del Ecuador**

**José Alejandro Cordovez Silva
Christian Antonio Lorca Ruiz**

**Santiago Mosquera, Ph.D.
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del
título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 24 de agosto de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS**

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Generación de Transparencia y Simetría de Información en el
Sector de Automóviles del Ecuador**

**José Alejandro Cordovez Silva
Christian Antonio Lorca Ruiz**

Santiago Mosquera, Ph.D.
Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de la Maestría en
Administración de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Hugo Burgos, Ph.D.
Decano del Colegio de
Posgrados

Quito, 24 de agosto de 2017

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: José Alejandro Cordovez Silva

Código de estudiante: 130433

C. I.: 1709538555

Fecha: Quito, 27 de agosto de 2017

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Christian Antonio Lorca Ruiz

Código de estudiante: 131859

C. I.: 1713987459

Fecha: Quito, 27 de agosto de 2017

DEDICATORIA

A nuestros hijos, hijas y esposas por el apoyo incondicional, indispensable para lograr nuestro éxito profesional.

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores del programa MBA de la USFQ, que con su trabajo, impulsan la formación de profesionales íntegros y destacados, lo que significa un mejor país en el futuro.

A los compañeros de la maestría por el conocimiento y la experiencia compartidos.

A nuestras familias, por siempre creer en nosotros y en nuestros sueños.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone la creación de Chekcar, una compañía enfocada en la creación de una herramienta de transparencia vehicular, para beneficio de los actores del sector de vehículos usados.

La existencia de una asimetría de información entre vendedores y compradores de autos usados genera malestar entre los interactuantes de esta transacción económica. Esta asimetría, tal como presenta George Akerlof (1970), genera que sean los vehículos de menor calidad los primeros en salir del mercado, dejando rezagados a los mejores vehículos. Este inconveniente se resuelve con mayor cantidad de información durante la transacción.

El creciente mercado ecuatoriano de compra-venta de autos usados, presenta una gran oportunidad para Chekcar, que a través de la entrega de información histórica sobre: accidentes, reparaciones, multas, restricciones legales, y más; permite transparentar las transacciones de vehículos usados y por tanto eliminar la asimetría antes mencionada.

Otro factor importante para el éxito de Chekcar es el creciente uso de Internet en el país. Con un crecimiento en el acceso a Internet en el Ecuador, de más del 1000% entre el 2005 y el 2015, herramientas de provisión de información como Chekcar, son cada día más utilizadas y necesarias.

Chekcar se enfoca principalmente en dos productos claramente diferenciados:

- Reporte Chekcar (B2B)
- Central de Siniestros (B2C)

El primer producto se enfoca en solucionar la necesidad de una persona natural que requiere comprar o vender un vehículo, para lo cual requiere de información eficiente para decidir sobre la transacción. Este reporte se comercializará principalmente a través de un sitio web con apoyo de una aplicación móvil, e inicialmente tendrá un precio reducido por apertura de mercado y por una limitada cantidad de información.

El segundo, es un servicio de consulta de información vehicular orientado a clientes corporativos. Este esquema se basa en una alianza estratégica con las Empresas Aseguradoras que provean información histórica sobre sus asegurados y que puedan al mismo tiempo consultar información en la plataforma para establecer un mejor dimensionamiento de primas al momento de asegurar a una persona. Este producto tiene un precio mucho menor que el Reporte Chekcar, y es relativo en función del total de consultas realizadas por la empresa dentro del sistema.

Palabras clave: Historial vehicular, transparencia vehicular, venta de autos usados, plataforma web, central de siniestros.

ABSTRACT

The present thesis proposes the creation of Chekcar, a company focused on the creation of a vehicle transparency tool, for the benefit of all the stakeholders of the vehicle retail industry.

The asymmetry of information that exists between sellers and buyers of used cars creates an uneasiness among the parts of this economic transaction. This asymmetry, as presented by George Akerlof (1970), means that the lower quality vehicles are the first to leave the market, leaving behind the best vehicles. This inconvenience is solved with more information during the business transaction.

The growing Ecuadorian market for used cars, presents a great opportunity for Chekcar, through the delivery of historical information on: accidents, repairs, fines, legal restrictions, and more; creates transparency during the transactions of used vehicles and therefore eliminate the aforementioned asymmetry.

Another important factor for Chekcar's success is the growing use of the Internet in the country. Between 2005 and 2015 there has been an increase of more than 1000% in internet access in Ecuador; where platforms that provide information, like Chekcar, are becoming more necessary and used.

Chekcar focuses mainly on two clearly differentiated products: Chekcar Report (B2B) and Claims Center (B2C).

The first product focuses on solving the customer pain during the vehicle transaction, for which it requires efficient information to decide on whether buying or selling the vehicle. This report will be commercialized mainly through a website with the support of a mobile app, and initially will have a reduced price for market opening and a limited amount of information.

The second, is a service of consultation of vehicular information oriented to corporate clients. This scheme is based on a strategic alliance with Insurance companies that provide historical information about their insured vehicles. They will also be able to look up for information on the platform to establish a better estimation of premiums when insuring a person or a car. This product has a much lower price than the Chekcar Report, and is relative to the total of queries made by the company within the system.

Keywords: vehicle history, vehicle transparency, used car commerce, web platform, claim central.

Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract	8
TABLAS.....	13
Tabla de Figuras	13
Tabla de Tablas	13
CAPÍTULO 1.....	14
Análisis del Macro Entorno	14
1.1 Justificación.....	14
1.2 Tendencias del Macro Entorno.....	15
1.3 Análisis Sectorial	18
1.4 Análisis de la Competencia	20
CAPÍTULO 2.....	23
Oportunidad de Negocio	23
2.1 Volumen del Negocio	23
Estimación del Patio Automotor	23
Estimación de Venta de Vehículos Usados.....	24
Acceso a la Información de la Historia Vehicular.	25
2.2 Diseño de la investigación de Mercado	27
2.3 Realización de la Investigación de Mercado.....	28
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado	29
CAPÍTULO 3.....	31
Definición Estratégica	31
3.1 Estrategia Genérica.....	31
3.2 Posicionamiento Estratégico	32
3.3 Ventaja Competitiva	34
3.4 Plan Estratégico de Contratación	37
CAPITULO 4.....	39
Plan Comercial	39
4.1 Producto.....	39
REPORTE CHEKCAR (HISTORIAL VEHICULAR) – B2C	39
CENTRAL DE SINIESTROS – B2B.....	40
4.2 Precio.....	40
REPORTE CHEKCAR – B2C	40
CENTRAL DE SINIESTROS – B2B.....	41
4.3 Plaza.....	42
WEB	42

APP	43
EJECUTIVOS DE VENTA	43
4.4 Promoción	44
B2B.....	44
B2C	44
4.5 Plan de Ventas.....	46
CAPÍTULO 5.....	48
Plan FINANCIERO	48
5.1 Supuestos Generales.....	48
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento	51
5.3 Estados Financieros Proyectados	51
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	54
5.5 Punto de Equilibrio	55
5.6 La TIR y el VAN.....	56
5.7 Análisis de Sensibilidad.....	57
Bibliografía.....	59
Anexos	60
Anexo 1.- Medidas que han afectado al sector desde el año 2008.....	60
Anexo 2.- Encuesta para definición de variables de mapa estratégico	61
Anexo 3.- Análisis Sectorial.....	65
Anexo 4. Patio automotor (PA) del Ecuador según antigüedad desde 2010 al 2015.	70
Anexo 5. Patio automotor (PA) del Ecuador según antigüedad proyectado desde el 2016 hasta el 2025.....	70
Anexo 6. Patio automotor (PA) del Ecuador según tipo de vehículo proyectado desde el 2010 al 2015.....	71
Anexo 7. Patio automotor (PA) del Ecuador según antigüedad proyectado desde el 2016 hasta el 2025.....	71
Anexo 8. Mercado objetivo del patio automotor del Ecuador según antigüedad proyectado desde el 2016 hasta el 2025.....	72
Anexo 9. Proyección de autos usados vendidos según antigüedad en Ecuador desde el 2016 hasta el 2025.....	72
Anexo 10. Proyección de autos usados vendidos según tipo de vehículo en Ecuador desde el 2016 hasta el 2025.....	73
Anexo 11. Mercado objetivo de autos usados vendidos en el Ecuador según antigüedad proyectado desde el 2016 hasta el 2025.....	73
Anexo 12. Proyección de automóviles asegurados en el Ecuador desde el 2016 hasta el 2025.....	74
Anexo 13. Modelo 2D del Reporte Entregado por Checkar.....	75

Anexo 14. Efectividad de los diferentes métodos para vender autos usados por los vendedores de autos usados.	76
Anexo 15. Cantidad de usuarios en porcentaje que utilizan una página web para vender su auto usado.	76
Anexo 16. Valoración del contenido de la historia vehicular prototipo para los vendedores de autos usados.	77
Anexo 17. Elementos que más valoran los usuarios del prototipo de historia vehicular.	77
Anexo 18. Análisis Foda.	78
Anexo 19. Organigramas Chekcar	79
Primer Año.	79
Segundo Año.	79
Anexo 20. Resumen Ejecutivo de Alejandro Cordovez y Christian Lorca.	80
Anexo 21. Cuadro de Responsabilidades.	83
Anexo 22. “Performance Funnel” para Marketing de Medios Sociales.	83
Anexo 23. Proyección de Ventas Chekcar	84
Anexo 24. Crecimiento de Patio Automotor y Venta de Autos Usados	84
Anexo 25. Mercado Total de Autos Usados Vendidos con Información.	85
Anexo 26. Estimación de Fuerza de Ventas para Recolección de Información de Mecánicas y Concesionarias.	85
Anexo 27. Funnel de ventas y cambios en el porcentaje del Landing Page para el análisis de sensibilidad.	86
Anexo 28. Estimación de Ventas Reportes Chekcar.	87
Anexo 29. Estimación de Ventas Reportes Central de Siniestros Chekcar.	87
Anexo 30. Participación de mercado de Vehículos asegurados según compañía aseguradora.	88
Anexo 31. Aseguradoras Asociadas necesarias para llegar a determinada participación de mercado de información del patio motor asegurado.	88
Anexo 32. Supuestos de Gastos y Costos de Chekcar	89
Anexo 33. Datos para el cálculo del CAPM.	90
Anexo 34. Estado de Pérdidas y Ganancias (Escenario Base)	91
Anexo 35. Balance General (Escenario Base).....	93
Anexo 36. Estado de Flujo de Efectivo (Escenario Base).....	94
Anexo 37. Estado de Pérdidas y Ganancias (Escenario Optimista).....	95
Anexo 38. Balance General (Escenario Optimista).....	96
Anexo 39. Estado de Flujo de Efectivo (Escenario Optimista).....	96
Anexo 40. Estado de Pérdidas y Ganancias (Escenario Pesimista)	97
Anexo 41. Balance General (Escenario Pesimista)	98
Anexo 42. Estado de Flujo de Efectivo (Escenario Pesimista).....	98
Anexo 43. Flujos de Efectivo Proyectado (Escenario Base)	99

Anexo 44. Flujos de Efectivo Proyectado (Escenario Optimista)	99
Anexo 45. Flujos de Efectivo Proyectado (Escenario Pesimista)	99
Anexo 46. Punto de Equilibrio para Reportes Chekcar y Central de Siniestros Chekcar.....	100
Anexo 47. Análisis de Sensibilidad para Chekcar.....	100
Anexo 48. Depreciación de Activos	101
Anexo 49. Detalle de la Inversión	101
Anexo 50. Detalle del Capital de Trabajo (Necesidades Operativas de Flujo)	101
Anexo 51. Detalle de la Situación Laboral	102

TABLAS

Tabla de Figuras

Figura 1. Precios de venta al público automóvil económico en Sudamérica. (AEADE, 201016)	17
Figura 2. Impuesto del 1% por Compra de Vehículos Usados. (SRI - Servicio de Rentas Internas, 2016)	17
Figura 3. Análisis del sector de Proveedores de Información según cinco fuerzas de Porter.....	20
Figura 4. Mapa Estratégico de Competencia	21

Tabla de Tablas

Tabla 1. Aranceles a Vehículos Nuevos en países de Sudamérica. (AEADE, 2016) ..	16
Tabla 2. Patio Automotor estimado para el 2016	24
Tabla 3. Autos usados vendidos estimados para el año 2016.....	25
Tabla 4. Vehículos asegurados estimados para el año 2016.	26

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Justificación

El desarrollo económico de un país resulta del desarrollo económico de su población y todos los actores que intervienen en él. Uno de los principales actores en este escenario es el sector automotriz, en el cual, la compra y venta de automóviles usados es una de las principales actividades. Sin embargo es aquí donde la falta de transparencia en la información, genera dificultades no solo entre vendedores y compradores, sino también en muchas de las empresas que participan directa o indirectamente en este sector.

Para Akerlof (1970) el malestar de los clientes que participan en las transacciones de este sector se debe a la asimetría que existe en la información. La teoría de George Akerlof explica las interacciones del mercado cuando existe una incertidumbre en la calidad del producto. Debido a esta incertidumbre los productos de menor calidad son los primero en salir del mercado, por ejemplo los vehículos en peor estado. Esto se debe a que sus dueños están más dispuestos a negociar el precio, a diferencia de los dueños de los mejores vehículos. Esta dificultad se resuelve con mayor acceso a la información, lo que genera mayor transparencia en las transacciones.

En este sentido, un software que entregue al mercado la mayor cantidad de información sobre los vehículos usados, ayudará a reducir este malestar del consumidor y por ende incentivar las transacciones.

La Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva es una iniciativa gubernamental que pretende impulsar sectores estratégicos que ayuden a diversificar la oferta de bienes y servicios en el país. Esto significa una gran oportunidad para “start-ups” enfocadas en los estratégicos, dentro de los cuales se encuentra el sector del software y la información (Vicepresidencia de la República del Ecuador).

La industria de la información y análisis, se muestra como una propuesta interesante a nivel global, que busca generar valor para las personas y organizaciones en base a la provisión de datos optimizados y procesados. Un claro ejemplo de esta propuesta es la de proveer información histórica de reparaciones y/o accidentes de los vehículos usados, generando valor para los actores del sector automotriz y aportando en el cambio de la Matriz Productiva.

1.2 Tendencias del Macro Entorno

Son varios los factores que incentivan la creación de una empresa que entregue información de historial vehicular en el país, entre las más importantes están:

- El crecimiento del mercado de autos usados, y
- El creciente acceso y uso de Internet a nivel nacional

En la actualidad, el mercado de autos usados ha cobrado gran importancia en el Ecuador. Esto se debe a varios aspectos económicos que se han presentado en los últimos años. Uno de estos aspectos es sin duda los altos precios que los vehículos nuevos tienen en el país, principalmente los

autos importados. En la Tabla 1 se puede observar la comparación de la carga impositiva que existe para los vehículos nuevos que son importados y comercializados en el Ecuador, versus otros países de la región:

PAÍS	ARANCEL	ICE	ISD	IVA	TOTAL
ECUADOR	35% - 40%	5% - 35%	5%	12%	57% - 92%
COLOMBIA	0% - 35%	0%	0%	16% - 35%	16% - 70%
CHILE	0% - 6%	0%	0%	19%	19% - 25%
PERÚ	0% - 6%	0%	0%	18%	18% - 24%

Tabla 1. Aranceles a Vehículos Nuevos en países de Sudamérica. (AEADE, 2016)

En el Anexo 1 se pueden encontrar las medidas de mayor impacto, que desde el año 2008 han sido aplicadas al sector automotriz nacional, sin embargo la AEADE (2016), indica en que el sector automotriz ha recibido por lo menos cuarenta medidas que han afectado su crecimiento, competitividad y rentabilidad en los últimos ocho años.

Como es lógico esto ha generado que el Ecuador cuente con algunos de los precios más altos de la región para vehículos nuevos, tal como se observa en la Figura 1.

Mucho de los consumidores ecuatorianos han encontrado en el mercado de automóviles usados, una alternativa para este problema. Esto se refleja en el crecimiento sostenido que el mercado de autos usados ha tenido en los últimos años, tal como lo muestran los datos del Servicio de Rentas Internas (2016), reflejados en la Figura 2.

Precios de venta al público automóvil económico

En dólares, en el 2015

● Sedán 1,4 transmisión manual
● Sedán 1,6 transmisión manual

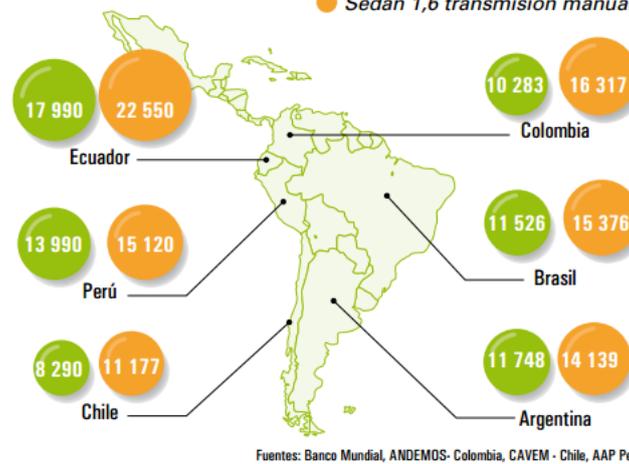


Figura 1. Precios de venta al público automóvil económico en Sudamérica. (AEADE, 201016)

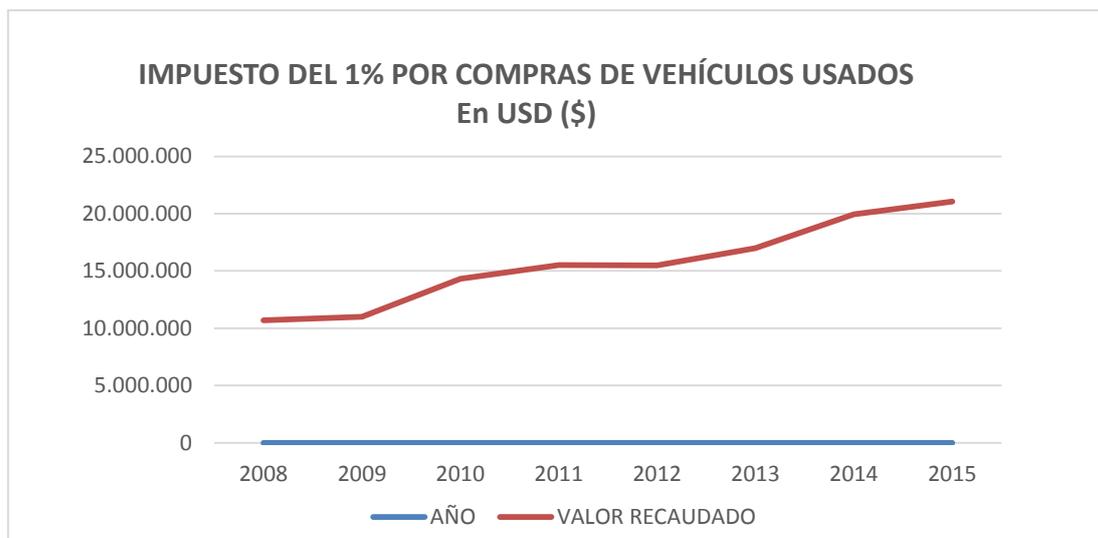


Figura 2. Impuesto del 1% por Compra de Vehículos Usados. (SRI - Servicio de Rentas Internas, 2016)

Es entonces donde la idea de una plataforma de historial vehicular encuentra una gran oportunidad. Una herramienta que permita transparentar la información en las transacciones comerciales de autos usados es algo que puede entregar mucho valor.

Otro aspecto importante es que en el país cada vez más personas hacen uso de Internet para realizar sus actividades lo cual es una ventaja adicional para soluciones tecnológicas que se entreguen a través de este medio.

Según los datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (Ecuador en Cifras, 2016), en el año 2015 el acceso a Internet es de 32,8%, lo que representa un crecimiento de más de 1000% en los últimos diez años. Cada vez más personas y empresas, hacen uso de las herramientas que la red global entrega para satisfacer sus necesidades de información precisa e inmediata.

En conclusión podemos decir que existen factores importantes que concuerdan con la necesidad de una herramienta de historial vehicular que facilite el acceso a información necesaria en un mercado creciente y muy importante en nuestro país.

1.3 Análisis Sectorial

Chekar tiene una meta orientada a estimular un entorno adecuado para el desarrollo del mercado de vehículos usados en el Ecuador, a través de la transparencia de la información. Dentro de este componente, se ha identificado que la información es un factor crítico en el desarrollo de la industria, así como el uso de la tecnología para lograr su difusión. Con esta definición, el segmento para realizar el análisis sectorial es el de Proveedores de Información y Análisis.

Para determinar la rentabilidad al mediano y largo plazo del sector en análisis, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) expuestas en el Anexo 3.

El sector en análisis presenta un grado de rivalidad moderada ya que existen pocos competidores, los mismos que no utilizan tácticas o estrategias que afectan la rentabilidad del sector. Pero por otro lado no existe una gran capacidad instalada ni tampoco se tiene grandes barreras de salida, lo que disminuye el grado de rivalidad.

La existencia de empresas con renombre internacional, junto al establecimiento de contratos para manejo de información sensible y confidencial, colocan una fuerte barrera de entrada a la competencia. Sin embargo, contrarias a estas barreras, se encuentran los incentivos gubernamentales así como el bajo capital necesario para ingresar al sector. Esto conlleva a una amenaza de entrada moderada, lo que significa una utilidad moderada del sector.

Al analizar los tres últimos factores competitivos tenemos que no existen productos sustitutos en el mercado, lo cual lleva a una rentabilidad alta. También observamos que los proveedores de este tipo de servicios están fragmentados, por lo que no pueden influenciar en el precio, lo que significa a una alta rentabilidad para el sector.

Finalmente, tenemos que los clientes tienen un elevado poder de negociación debido a su gran tamaño y a la cantidad de información que manejan. Este elevado poder implica un techo en el precio para este tipo de servicios, llevando a una menor rentabilidad en el sector.

En base a esto, podemos determinar que al mediano y largo plazo el sector de los proveedores de información y análisis, presenta una rentabilidad moderada – alta, tal como se observa en la Figura 3.

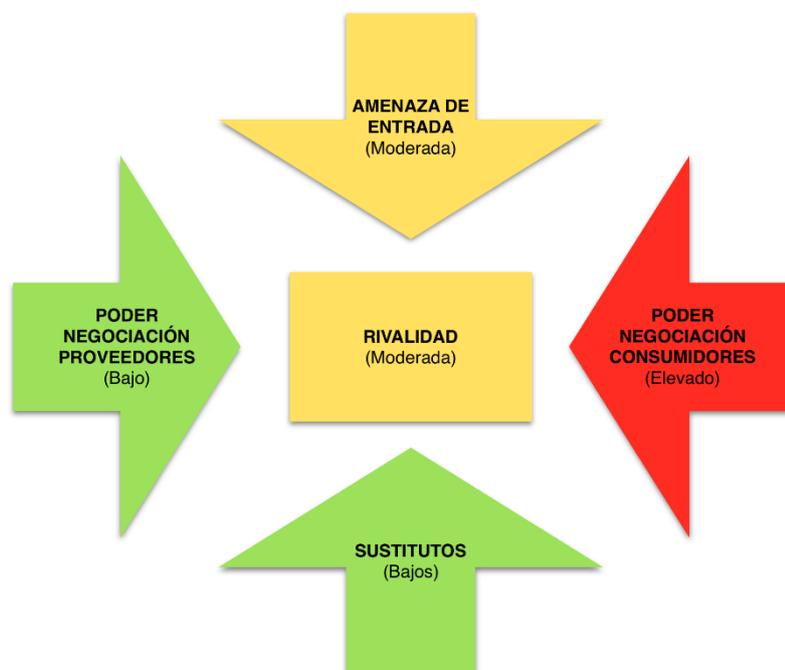


Figura 3. Análisis del sector de Proveedores de Información según cinco fuerzas de Porter

1.4 Análisis de la Competencia

Para establecer el plan de negocio y la estrategia, es necesario definir cuáles son los aspectos principales en la valoración de los clientes sobre la oferta de la empresa. Para tal efecto se realizaron 30 encuestas, de las cuales se puede obtener algunas conclusiones.

La mayoría de las personas encuestadas, alguna ha realizado la adquisición de un auto usado y considera que de alguna manera ha tenido

problemas con el vehículo por no haber recibido la información necesaria por parte del vendedor.

De las distintas dimensiones que los encuestados evaluaron se pudo obtener que los aspectos más valorados son la Credibilidad y la Independencia de la información.

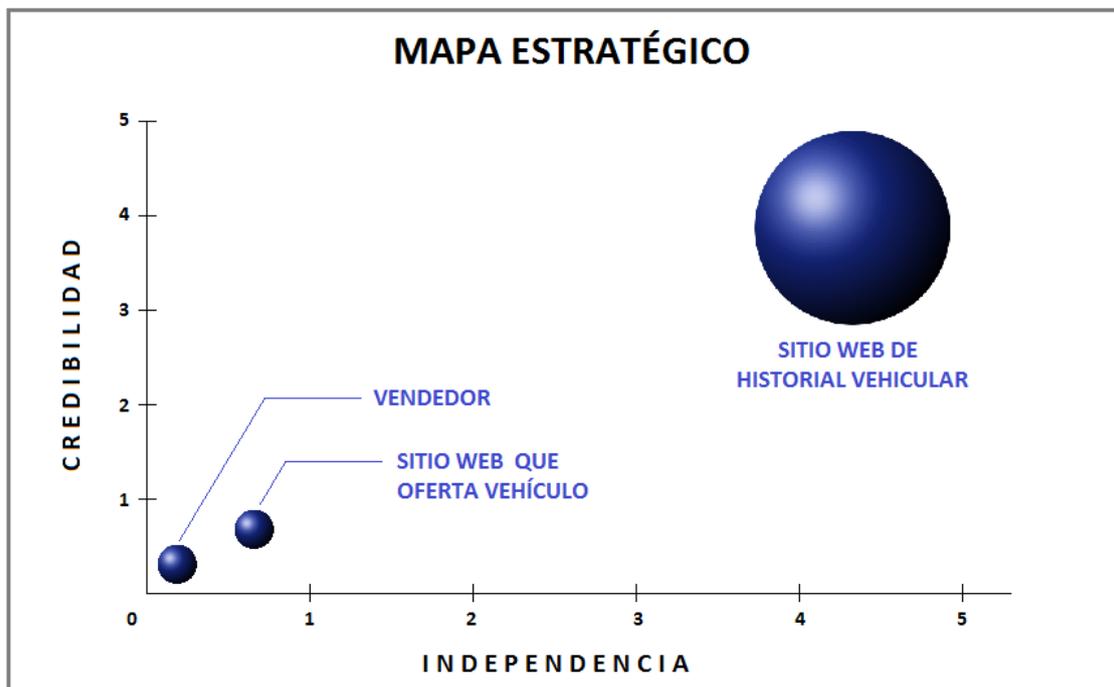


Figura 4. Mapa Estratégico de Competencia

Para los encuestados es importante que la información histórica del vehículo sea provista por una empresa independiente y confiable. Es necesario entonces afianzar la imagen de la empresa como una entidad privada que provea de la información más fiable posible a fin de que los clientes sientan la confianza y credibilidad necesaria.

La independencia de la información es otro aspecto importante para los encuestados, por tal motivo se debe buscar mecanismos de trabajo que no

vinculen a la empresa con alguna de las partes que intervienen en el comercio de autos usados.

Esta es una desventaja para algunas empresas que podría en un futuro presentarse como posibles competidores. Tal es el caso de empresas de promoción para autos usados como: "Patio Tuerca", "Patio de Autos", etc. Al ser empresas que reciben un pago por parte de los vendedores de vehículos, sería complicado ofertar esta información con la percepción de independencia que el comprador busca.

Es importante considerar estos aspectos al momento de definir la propuesta de valor de la empresa frente a los clientes. La plataforma de historial vehicular debe generar información confiable, transparente y que únicamente responda a los intereses del cliente, para que éste pueda tomar la mejor decisión al momento de adquirir un vehículo usado.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 Volumen del Negocio

La limitación en la importación y el aumento de las tasas impositivas a los vehículos nuevos (tabla 1) ha generado una reducción importante en el crecimiento del patio automotor. El volumen del negocio de Chekcar es determinado por dos factores: la cantidad de autos usados que se venden cada año y la cantidad de información (mantenimientos, accidentes, usuarios, etc.) que se puede acceder para generar los reportes históricos.

Estimación del Patio Automotor

La Asociación de Empresas Automotrices de Ecuador (AEADE) realiza un seguimiento del crecimiento del patio automotor nacional cada año (AEADE, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). El patio automotor es segmentado según antigüedad y según tipo de vehículo (automóvil, camioneta, SUV, camión, bus y van). Debido al tipo de negocio, nuestro mercado se enfoca únicamente en automóviles, camionetas y SUV que tengan menos de 15 años de antigüedad. Con los datos de antigüedad y tipo de vehículo de la AEADE se realizó una proyección lineal hasta el año 2025. El patio automotor se segmenta en los siguientes grupos: menores a 5 años, de 6 a 10 años y de 11 a 15 años de antigüedad (Anexo 4 y 5) y en automóviles, camionetas y SUV (Anexo 6 y 7). Para determinar el mercado objetivo del patio automotor se procedió a calcular el porcentaje que estos tipos de vehículo representan del

patio automotor y se lo multiplicó a los tres distintos segmentos de antigüedad (Anexo 8). En la tabla 1 se muestra la estimación del patio automotor para el 2016.

Antigüedad	2016
< 5	666,139
5 a 10	437,821
10 a 15	209,591
Total	1,313,551

Tabla 2. Patio Automotor estimado para el 2016

Estimación de Venta de Vehículos Usados

Con la información obtenida del tamaño del patio automotor del país se procede a determinar el volumen de autos usados que se venden cada año. Esta información fue publicada únicamente en los anuarios de la AEADE del año 2010 y 2011. Esta información está disponible según antigüedad de los autos vendidos y según el tipo de vehículo vendido. Con esta información se calculó el porcentaje que representan del patio automotor, según antigüedad del vehículo y según tipo de vehículo. Luego se procedió a promediar los porcentajes obtenidos y se realizó una proyección hasta el 2025 segmentado en antigüedad y en tipo de vehículo (Anexo 9 y 10). Para determinar el mercado objetivo de autos usados vendidos se procedió a calcular el porcentaje que estos tipos de vehículo representan de los autos usados vendidos y se lo multiplicó a los tres distintos segmentos de antigüedad (Anexo 11). En la tabla 2 se muestra la estimación de las ventas de autos usados para el 2016.

Antigüedad	2016
< 5	69,027
5 a 10	65,193
10 a 15	28,856
Total	163,076

Tabla 3. Autos usados vendidos estimados para el año 2016.

Acceso a la Información de la Historia Vehicular.

Uno de los puntos críticos para estimar el volumen de mercado es la cantidad de información que se podrá acceder, para crear un reporte de historia vehicular confiable. El sector que mayor cantidad de información maneja es el de los seguros privados. Para determinar la cantidad de información que será posible acceder es necesario determinar la cantidad de vehículos asegurados en el país. A través del portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros se obtiene la información sobre la prima neta emitida de vehículos desde el año 2010 al 2015. Con estos datos se realiza una proyección lineal del crecimiento de los autos asegurados a 10 años. Según expertos del sector la prima neta emitida promedio para vehículos es de \$700 USD. Se procede a dividir los valores de la prima neta emitida proyectada para este valor con lo que se obtiene un estimado de la cantidad de vehículos asegurados por cada aseguradora (Anexo 12). En la tabla 3 se muestra la estimación de cantidad de autos asegurados para el 2016.

Aseguradora	2016	%
Equinoccial	143,425	20.78%
QBE Colonial	100,991	14.63%
Aseguradora Del Sur	52,599	7.62%
ACE	43,114	6.25%
Latina Seguros	34,444	4.99%
Liberty Seguros S.A.	36,385	5.27%
Unidos	32,194	4.66%
Sucre	34,501	5.00%
Ecuatoriano Suiza	33,073	4.79%
AIG Metropolitana	25,835	3.74%
Sweaden	25,343	3.67%
Rocafuerte	22,273	3.23%
Alianza	19,535	2.83%
Mapfre Atlas	20,883	3.03%
Generali	15,714	2.28%
Hispana	16,722	2.42%
Vaz Seguros	15,950	2.31%
Cóndor	9,175	1.33%
Constitución	4,445	0.64%
La Unión	2,551	0.37%
Balboa	1,033	0.15%
Vehículos Asegurados	690,187	100.00%

Tabla 4. Vehículos asegurados estimados para el año 2016.

El paso final para la determinación del volumen del negocio es estimar cuántos autos usados se venden de los cuales podríamos acceder a un mínimo de información requerido para realizar un reporte básico. En los cálculos obtiene que se vendieron 163,076 autos usados de un patio automotor de 1,313,551 vehículos, lo que representa un 12.41%. Asumiendo que el mismo porcentaje de autos con seguro privado se venden, podemos estimar que alrededor de 85,652 vehículos serán vendidos, de los cuales se tendrá información mínima para un historial vehicular. Si estimamos que se tenga

acceso al 30% de la información de las aseguradoras (esto representa tener información de Seguros Equinoccial y QBE Colonial) y con una cuota de mercado del 76% (en base al elevado interés que presenta el público encuestado), se puede estimar la venta de hasta 19456 reportes en el primer año.

Esta estimación tiene el potencial sesgo de una sobreestimación o subestimación del mercado de venta de autos usados. Esto se debe a que se contó solo con la información del año 2010 y 2011 por lo que la proyección se basó en un porcentaje y no una proyección lineal con una mayor cantidad de datos. Esta proyección puede tener una desviación si se considera que por los últimos acontecimientos en la economía ecuatoriana el mercado puede haber reducido su dinamismo y con ello el número de transacciones de autos usados.

2.2 Diseño de la investigación de Mercado

Para realizar la investigación de mercado de esta propuesta, se decidió utilizar una encuesta. La encuesta es una herramienta para la recopilación de información primaria, que entrega resultados de forma rápida y relativamente económica comparada con otros métodos.

Si bien ya se han utilizado otro tipo de fuentes de información secundaria como los datos provistos por la AEADE y la SUPERCOM, es necesario contar con información primaria sobre los principales factores que motivarán a los clientes para valorar y adquirir el producto.

Adicionalmente se utilizó un modelo 2D que permita a los encuestados tener una idea más real acerca del producto ofrecido. Para ver el detalle de la encuesta y del modelo puede referirse al Anexo 13.

2.3 Realización de la Investigación de Mercado

La encuesta realizada fue diseñada considerando que existen dos actores en el mercado: El Vendedor y El Comprador del vehículo.

El principal análisis de este sentido es que el mayor interesado en el producto es el Comprador del vehículo, ya que con esta información puede hacer una valoración más eficiente de su opción de compra. Sin embargo el comprador no es quien adquiere el producto directamente, sino que ejerce, junto con el mercado, una presión sobre el VENDEDOR de automóvil para contar con este producto como una ventaja competitiva frente a otros vendedores.

En base a este análisis se decidió aplicar la encuesta a vendedores de vehículos, que son los futuros adquirientes del producto. Por esto, se aplicó la encuesta a un grupo de vendedores actuales de vehículos, ubicados en la feria de autos usados que funciona en CEMEXPO, el norte de la ciudad de Quito.

Para recolección de los datos se usó la plataforma online Survey Money. Esta herramienta permite recolectar los datos de una manera sencilla y rápida. Otra ventaja de esta plataforma es que se puede obtener los resultados estadísticos de la encuesta de manera inmediata.

2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

Se logró entrevistar a 71 vendedores de autos usados, cuyos datos recolectados demuestran la existencia de una necesidad y un valor apreciado por el cliente el producto. Se encontró que el 94.4% de los vendedores tienen autos menores a 15 años, lo cual coincide con nuestra segmentación del patio automotor realizada.

Esta muestra representativa según antigüedad de vehículo, considera que el método más efectivo para vender un automóvil es: una página web, seguida de la feria de autos usados (Anexo 14).

De los entrevistados el 71% usan algún sitio web para anunciar y vender su automóvil (Anexo 15).

El 90% de estos usuarios consideran que el historial vehicular es importante para vender un auto usado. Una vez demostrado el prototipo (modelo 2D) de un reporte histórico vehicular de Chekcar (Anexo 13), el 71.6% consideró como muy valiosa la información de este reporte y el 22.3% la consideró como valiosa, a la hora de potenciar la venta de su auto usado (Anexo 16).

El elemento que más valor le dan los vendedores de autos usados es a la historia de accidentes, misma que corresponde a la información obtenida de las aseguradoras (Anexo 17). Finalmente se encontró que los vendedores de autos usados están dispuestos a gastar en promedio \$5.00 dólares por el reporte.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

Tal como se mencionó en el Capítulo 1, la inexistencia de un servicio que permita conocer el historial de accidentes y mantenimientos de vehículos, presenta una gran oportunidad. Esta oportunidad no solo significa hacer de Chekcar un servicio opcional para ciertos clientes, sino transformarla en prácticamente en un requerimiento en las transacciones de autos usados.

La entrega de un servicio totalmente nuevo en el mercado ecuatoriano, es sin duda un reto importante. Un reto que se basará en una estrategia de diferenciación que entregue un producto inexistente al momento en el mercado ecuatoriano. Se espera entonces, que la necesidad que tiene el vendedor de demostrar la legalidad y buen estado de su vehículo, así como la relevancia de esta información para el comprador del mismo, hagan que Chekcar encuentre rápidamente el valor y aceptación por parte de los clientes.

Finalmente hay que recalcar que la estrategia de diferenciación de Chekcar, no se basa únicamente en proveer una herramienta para facilitar las transacciones entre vendedores y compradores; sino en convertirse en un medio de transparencia para todos los agentes que intervienen en el sector, tales como aseguradoras, concesionarios y centros de servicio mecánico.

3.2 Posicionamiento Estratégico

El mercado de autos usados en el país no cuenta actualmente con una herramienta de transparencia de la información sobre los vehículos comercializados. Esta es una barrera que puede presentar el mercado frente al servicio que Chekcar ofrece.

En la actualidad los vendedores y compradores de automotores usados a nivel nacional, utilizan únicamente limitadas referencias sobre el estado legal del vehículo que pueden obtener en la institución de control. En algunas provincias, como por ejemplo Pichincha y Guayas, es posible obtener información de los resultados de las revisiones técnicas realizadas por el organismo municipal. Pero en el caso del Guayas esta información no es fácil de obtener porque pertenece a una empresa privada.

Esta información ha sido tradicionalmente, el insumo suficiente para que los actores del mercado interactúen de manera común. Muchos compradores de vehículos incluso prefieren sobre toda esta información, el conocer al dueño del vehículo personalmente y confiar en la “honestidad” del propietario acerca del estado actual de automóvil y de los problemas que éste haya tenido anteriormente. Algunos usuarios también prefieren acudir a un mecánico de confianza para que le realice una revisión integral al vehículo.

Adicionalmente a esto, en los últimos años el comercio de autos usado se ha convertido en una actividad laboral para miles de personas. Actualmente, lugares como las ferias de vehículos usados, son dominados por estos comerciantes, que buscan lógicamente, transaccionar la mayor cantidad de automotores en el menor tiempo posible, a fin de maximizar su utilidad. Estos

actores del mercado, no buscan directamente obtener el vehículo en “mejor estado”, sino el automóvil que pueda venderse lo más antes posible. Es en estos casos que los vehículos denominados “lemons” son vendidos primeros por la disposición de bajar más su precio por su peor condición.

Frente a esto, Chekcar debe consolidarse como una solución a la incertidumbre de la compra de vehículos usados, que permita al comprador evaluar de manera más confiable el estado del vehículo de su interés, y al vendedor generar un valor agregado de su vehículo frente a los demás.

En tal sentido, Chekcar no solo usará la información dispersa que algunos compradores utilizan actualmente, sino que integrará información adicional muy relevante como historial de mantenimientos y/o accidentes registrados por las aseguradoras. Esta información deberá ser obtenida de los siguientes puntos de información: aseguradoras, concesionarias y centros de servicio mecánico. El lograr la recolección de esta información antes de la aparición de un competidor es un proceso clave para el éxito de Chekcar.

De esta forma Chekcar se introducirá en el mercado, aprovechando la necesidad de los compradores para contar con esta información al momento de decidir la compra del vehículo, pero también el requerimiento de los vendedores de contar con un insumo que potencie su vehículo frente a la gran oferta existente en el mercado. En este punto, los comerciantes de autos, también tendrán un incentivo para usar el servicio de Chekcar, tanto por la información al comprar el automóvil usado, como por su ventaja en la venta del mismo.

Tal como ha sucedido con productos similares en otros países, lo que se busca es que Chekcar se convierta dentro del mercado ecuatoriano, en un requisito “intuitivamente imprescindible” para la negociación de un auto usado.

3.3 Ventaja Competitiva

Chekcar es una idea innovadora, una idea que se apalanca principalmente de cuatro elementos claves para su éxito. Todo emprendimiento requiere de emprendedores motivados y los suficientemente preparados para ser líderes y poder llevar a un equipo hacia una meta común. El segundo elemento son los socios estratégicos claves para el éxito del emprendimiento. Tercero, está la ventaja de ser el primero en el mercado. Finalmente, ser los primeros en unificar la información del historial vehicular. Estos cuatro elementos son claves para el éxito de este emprendimiento.

La capacidad de crecer adecuadamente, en inglés “scale-up”, es trascendental en un emprendimiento. Desde el punto de vista de un emprendimiento, no es suficiente con tener una gran idea, es necesario consolidar esa idea y hacerla un negocio rentable. Por esto es que los fundadores de Chekcar son una pieza clave para este “scale-up”. Dos fundadores se juntaron para dar vida a esta revolucionaria idea, los cuales son los autores de esta propuesta. Ambos candidatos son empresarios con una titulación de MBA, lo que les da las bases suficientes para el manejo de un negocio.

El primer cofundador Christian Lorca, tiene una amplia experiencia en el sector de tecnología de la información, especialmente con conocimientos en programación. Ha ocupado cargos gerenciales y tiene más de 20 años de

experiencia laboral. Como segundo cofundador está Alejandro Cordovez, con amplia experiencia en emprendimientos y estrategia corporativa. Su experiencia como directivo y gerente traen al emprendimiento la experiencia ejecutiva necesaria para su éxito. La complementariedad y experiencia de ambos cofundadores son una clara muestra del talento humano necesario para generar una ventaja competitiva.

Hay que reconocer que el emprendimiento no solo depende de sus cofundadores, sino también de sus socios estratégicos. Un elemento muy importante para el éxito de Chekcar es su plataforma web, principal instrumento que será utilizado por los clientes. Por esta razón, uno de los socios estratégicos que participará en el desarrollo de esta plataforma, es el Grupo Provedatos. Esta es una empresa con una extensa trayectoria en el país, en especial en la creación de software para emprendimientos. El apoyo de Provedatos, junto con la experiencia de Christian, serán dos piezas claves para crear una plataforma web única que revolucione el mercado automotriz del Ecuador. Un segundo socio estratégico es Flia Holding, un holding familiar con más de 20 años en el mercado ecuatoriano. Este socio será clave para el manejo apropiado de las finanzas, contabilidad y todo lo que involucra el back-office de la empresa. Estos dos socios estratégicos son piezas clave para el desarrollo adecuado de la cadena de valor.

Chekcar se constituirá como líder tecnológico debido a la ventaja por ser el primero en el mercado, en inglés “first-mover advantage”. Para Chekcar esto es más relevante que para muchos otros emprendimientos. Para el adecuado funcionamiento de Chekcar es necesario recolectar datos de aseguradoras, concesionarias y mecánicas. Para salvaguardar esta información y para

generar confianza en los proveedores de información, se firmarán contratos de confidencialidad para manejo de datos. Una vez firmados estos contratos, será difícil que estas empresas accedan a firmar convenios similares con algún futuro competidor de Chekcar, por mantener la confidencialidad su información. Esta protección de datos es lo que dificulta además la entrada misma al mercado a nuevos competidores. Por esta razón es que el “first-mover advantage” es una gran ventaja competitiva para Chekcar.

La recolección de la información es fundamental para el éxito de Chekcar. Al momento no existe ninguna otra empresa que haya logrado unificar la información del sector automotriz bajo una misma plataforma. La información se encuentra en cuatro fuentes: aseguradoras, concesionarias, mecánicas y entes públicos. Para obtener la información de las aseguradoras se creará la central de siniestros que será una plataforma de consulta de siniestros vehiculares para las aseguradoras. Esto les permitirá generar primas más precisas según el historial vehicular y del conductor. En el caso de las concesionarias se ofrecerá publicidad dentro de la plataforma a cambio de la información recibida. Para las mecánicas se creará un CRM que será entregado de manera por su afiliación a Chekcar. Este CRM extraerá la información de cada automóvil atendido en dicha mecánica. Una vez consolidado el producto en el mercado se procederá a obtener la información de los entes públicos. Al inicio del emprendimiento se intentará salir con un producto de menos costo y con menos información. A medida que la base aumente el producto irá subiendo de costo. El crecimiento será paulatino, pero se piensa lograr la recolección de un porcentaje significativo de datos en los

dos primeros años. Esta es la fuente de ventaja más que el crecimiento en ventas.

3.4 Plan Estratégico de Contratación

El talento humano de Chekcar es una de sus grandes fortalezas para la consolidación de la empresa. Al ser un emprendimiento, es necesario empezar únicamente con las posiciones más importantes: el CEO (Chief Operating Officer) y un CTO o Gerente Tecnológico (Chief Technological Officer). Alejandro Cordovez ocupará la posición de CEO mientras que Christian Lorca será el CTO de Chekcar, los resúmenes ejecutivos se encuentran en el Anexo 20. En el área de tecnología se incorporará un programador Jr. y cuatro digitadores. Para el área administrativa y de ventas se planea incorporar a 15 vendedores, contador, mensajero y un asistente administrativo. Este esquema inicial se mantendrá durante el primer año. Las responsabilidades de cada uno de los ejecutivos se resumen en el Anexo 21.

Para el segundo año se tiene pensado aumentar levemente el tamaño de la organización. Se considera incluir un programador más para el soporte y nuevo versionamiento de la plataforma y el CRM. Se incorporará a un Community Manager y a un Content Manager, que se encargarán del manejo de las redes y contenido. El CTO estará a cargo de todos los aspectos tecnológicos y de innovación en la compañía. Con este esquema se espera tener una organización lo suficientemente robusta y dinámica para los siguientes años de crecimiento.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

La oferta de Chekcar se basa entregar un producto de información relevante a un precio atractivo y diferenciado, tanto para clientes particulares (vendedores y compradores de vehículos usados), como para clientes corporativos (empresas aseguradoras).

Busca llegar a sus clientes principalmente a través de Internet mediante una oferta de contenido valioso, así como la venta directa con la promoción de todos los beneficios que el servicio implica.

4.1 Producto

Chekcar tiene básicamente dos tipos de productos para dos tipos de clientes: Usuario Final (B2C) y Aseguradoras (B2B).

REPORTE CHEKCAR (HISTORIAL VEHICULAR) – B2C

Este informe será para uso principalmente de usuarios finales (clientes activos en la compra y venta de vehículos usados) que procedan a solicitar el reporte directamente desde el sitio web o desde la aplicación para dispositivos móviles. Tiene como objetivo detallar el historial de mantenimientos, accidentes y/o reparaciones reportadas a las aseguradoras, multas y antecedentes de un vehículo en particular. Con este reporte, el futuro comprador de un vehículo puede obtener información relevante que le permita tomar una decisión

informada y consciente. Se espera que una vez que se pueble los reportes con más información, clientes corporativos como concesionarios y patios de autos adquieran también este producto.

CENTRAL DE SINIESTROS – B2B

Este informe será principalmente para el uso de las Empresas Aseguradoras a través de la central de siniestros. Tiene como objetivo presentar información histórica de accidentes y/o reparaciones reportados por las aseguradoras, así como el historial de siniestralidad de una persona en particular. Para la aseguradora este informe permite hacer una evaluación más acertada sobre el nivel de riesgo del asegurado, lo que puede transformarse en un valor de prima más justo para cada persona.

4.2 Precio

El precio de cada uno de los productos que ofrece Chekcar depende de ciertos factores que analizamos a continuación:

REPORTE CHEKCAR – B2C

Inicialmente el reporte de historial vehicular tendrá un precio reducido de \$5.00 (cinco dólares). Esto obedece a una estrategia de apertura de mercado para una primera fase, en la que el reporte entregará información histórica únicamente sobre accidentes reportados a las aseguradoras.

Bajo la concepción de la matriz Precio/Calidad de Kotler, Chekcar se posiciona como un producto de mucho valor, ya que resulta en una oferta atractiva para el consumidor que puede recibir una pieza de información muy valiosa sobre el estado del vehículo (ej. Un accidente anterior del automóvil no mencionado por el vendedor), por un precio mínimo.

En una etapa posterior, el reporte tendrá información adicional sobre mantenimiento, reparaciones, multas y antecedentes del vehículo. Con tales características que incrementan aún más el valor que el reporte ofrece al cliente, el precio del reporte también será mayor, llegando a costar \$30.00 (treinta dólares). Para llegar a este precio se realizó un benchmarking con servicios web relacionados como los son patiotuerca.com y 1001autos.com.

CENTRAL DE SINIESTROS – B2B

Este producto busca establecer una alianza estratégica con las aseguradoras que genere un beneficio mutuo entre ambas partes. De esta forma la aseguradora recibe un reporte a un precio mínimo, al tiempo que provee de información histórica de sus asegurados a Chekcar. Se ha definido entonces usar un precio variable en función de la cantidad de solicitudes que la aseguradora realice mensualmente. El precio puede variar entre \$1.00 a \$3.00 dependiendo del nivel de consultas realizadas, medido como porcentaje del total de asegurados que posea la compañía.

4.3 Plaza

El producto que Chekcar ofrece a sus clientes de manera directa y sin intermediarios. Sin embargo, se utilizarán varios canales para poner este producto a disposición, tanto de las personas naturales (B2C) como de las empresas aseguradoras (B2B):

WEB

La plataforma Web de Chekcar es sin duda el canal más importante para la entrega del producto a los clientes particulares. Es necesario diseñar una correcta estrategia de marketing digital para posicionar la plataforma dentro de los puntos principales de Internet. La web tendrá básicamente un buscador donde los clientes podrán colocar la placa o el número VIN del vehículo que desean buscar. Una vez encontrado el vehículo en su página, se desplegará tan solo la información básica y pública del vehículo (placa, características, multas, matrícula, etc.). Para acceder al historial completo el usuario debe de registrarse y firmar un documento electrónico, aceptando ser el dueño de dicho vehículo. La información del registro será comparada con la información de la plataforma para verificar que el usuario es el dueño del automóvil. Una vez registrado el dueño del vehículo, este podrá pagar la tarifa establecida para poder imprimir el reporte con el historial de su vehículo. El historial consta de la información básica mencionada anteriormente más el historial de mantenimientos, accidentes y la última medición del odómetro.

APP

La App de Chekcar será desarrollada bajo las funcionalidades que más valor generen al cliente una vez completada y lanzada la página web. Esta aplicación será desarrollada en una segunda etapa una vez que el producto empiece a tomar fuerza en el mercado. La App ayudará a los clientes a acceder a los reportes de una manera más rápida y eficiente.

EJECUTIVOS DE VENTA

Es necesario establecer un equipo de ventas que realice las alianzas estratégicas con las aseguradoras. Este equipo tiene además la tarea de visitar centros de servicio técnico que igualmente se conviertan en proveedores de información a cambio de planes de consulta dentro de la plataforma. Para calcular la fuerza de ventas es necesario primero establecer que tan solo el 20% del patio automotor lleva su vehículo a servicios de concesionarias y mecánicas de categoría A, es decir unos 275,000 autos. Estos autos reciben servicio mecánico en unas 3000 mecánicas a nivel nacional. Un vendedor promedio podría visitar 2 mecánicas al día, con 240 días laborables, significan 480 mecánicas visitadas por año. Para cerrar el convenio se calcula un promedio de 4 visitas por mecánica. Con esto se estima que con una fuerza laboral de 6 ejecutivos de venta se podría cerrar el 85% de las mecánicas y concesionarias del país en un periodo de 3 años.

4.4 Promoción

Como se mencionó anteriormente Chekcar tiene dos canales de ventas: un canal B2B y un B2C.

B2B

Este canal está enfocado a la venta de reportes a clientes corporativos. Los principales clientes son las aseguradoras a través de la Central de Siniestros. Este cliente será principalmente alcanzado a través de Outbound Marketing, es especial con ventas uno a uno y tele-marketing. Los vendedores visitarán a las aseguradoras para proponer la alianza estratégica y ofrecer el servicio. En la medida en que la plataforma cuente con mayor cantidad de información, clientes como patios de autos y concesionarias serán añadidos a este canal.

B2C

El segundo canal de ventas se enfoca hacia clientes activos en la compra y venta de autos usados. Para ellos se manejará una estrategia de Inbound Marketing con dos elementos básicos para su ejecución:

El primer elemento es un sitio web, que permita los clientes obtener una oferta de contenido útil sobre la venta y compra de vehículos, al tiempo que se informan sobre el servicio ofrecido por Chekcar. En el sitio web también podrán realizar la compra en línea del Reporte Chekcar.

El segundo elemento es la creación de una comunidad virtual a través de un blog y foro de mantenimiento, modificaciones y reparación de automóviles. Por este canal se piensa atraer a una comunidad más especializada para así poder potenciar la marca Chekcar.

La creación del blog y los foros es una gran herramienta para poder generar una relación 1 a 1 con el cliente. Esto se logra al tener un monitoreo y analíticas de los clientes registrados con la finalidad de determinar cuando están listos para la compra del reporte de Chekcar. Estos clientes serán identificados por sus comportamientos en el sitio web, blog y el foro. El contenido del blog será creado para atraer a las personas en las varias etapas del ciclo de compra del producto (conciencia, consideración, interés, preferencia y compra).

La estrategia de marketing consta de tres etapas. La primera etapa es la creación del sitio web y el blog. Una vez completados estos dos elementos se procederá posicionarlos a través de pautas en redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram).

Generado un posicionamiento de la marca, se procederá a realizar pauta a través de Google Ads y se lanzará un canal de YouTube con videos de “do-it-yourself” en mantenimiento, modificación y reparación de automóviles.

En la tercera, se planea introducir pautas a través de medios masivos como lo es la radio y televisión.

4.5 Plan de Ventas

El plan de ventas para los primeros años se basa netamente en las ventas realizadas en la central de siniestros para las aseguradoras afiliadas al servicio. Debido a que la cantidad de información es la clave para poder vender el Reporte Chekcar a los usuarios de compra y venta de vehículos usados, se considera que este ingreso como marginal durante los primeros años del negocio. De todas maneras, durante este tiempo se venderán reportes a menor costo lo cual tiene la finalidad de crear mayor exposición y penetración de Chekcar en el mercado.

Considerando lo expuesto anteriormente se realizó una proyección de ventas para un año bajo tres escenarios: normal, pesimista y optimista. Debido a que existen dos fuentes de ingresos se proyectaron los mismos escenarios para los dos ingresos.

Para las ventas del Reporte Chekcar, se utilizó el “performance funnel” de medios sociales (ver Anexo 22). En este se establecen los porcentajes de usuarios que llegan al landing page, los que se registran y cuantos realizan la compra.

Por otro lado, la venta de reportes de la Central de Siniestros para las aseguradoras se proyectó según la cantidad del mercado afiliado a este servicio (normal 45% aseguradoras afiliadas, pesimista 30% aseguradoras afiliadas y optimista 60% aseguradoras afiliadas). Con esto se realizó la proyección de ventas del Anexo 23.

Este análisis muestra que las principales ventas son a las aseguradoras, a través de la Central de Siniestros. El bajo costo del Reporte Chekcar y a la

falta de posicionamiento de la marca en el mercado durante el primer año, hacen que el ingreso por las ventas sea mínimo, sin embargo se estima que esto cambie a partir del tercer año, una vez que se pueda generar un reporte con mayor cantidad de información.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos Generales

Para el análisis financiero se han considerado los siguientes supuestos:

Para definir el crecimiento futuro del parque automotriz y el mercado de autos usados en el Ecuador en los próximos años, se utilizaron los datos proporcionados por la AEADE, proyectados linealmente, estimando un crecimiento anual promediado de años anteriores que da un aproximado de 1.14% anual (Ver Anexo 24).

La estimación de autos usados vendidos se obtuvo del reporte de la AEADE del año 2009 y 2010 que promediados corresponde al 12.3% del patio automotor. Debido a que no existe información en años siguientes, se utilizó este porcentaje para todos los años (Ver Anexo 24).

El mercado total que Chekcar puede alcanzar no se basa en los autos usados vendidos, sino en los autos usados vendidos de los cuales se tiene la información histórica. Este mercado total corresponde a los autos usados vendidos del patio automotor asegurado, el cual se obtiene al multiplicar el patio automotor asegurado por la tasa de venta de autos usados que es 12.3% (ver Anexo 25).

La venta de reportes Chekcar se limita a los datos recolectados del patio automotor que depende de la fuerza de ventas (ver Anexo 26), por lo que se estima tener información correspondiente al 20% del de patio automotor para el

segundo año. Esto permitirá elevar el precio del reporte a usd \$30. Mientras la información recolectada sea menor del 20% del patio automotor, el precio se mantiene en usd \$5.

El número de reportes vendidos el primer año se estimó en base al funnel de ventas (ver Anexo 27) en donde se manejan tres escenarios: base, optimista y pesimista, donde cambia el porcentaje de clientes que llegan al landing page. Se realiza una ponderación según la probabilidad de que cada escenario suceda y se obtiene un promedio de los clientes potenciales que adquieran el servicio. Para el análisis de sensibilidad se realiza un cambio a los tres escenarios del funnel de ventas, pero solo sobre el porcentaje de personas que llegan al landing page.

El cálculo del crecimiento de la cuota de mercado se realizó con tasas de: 100% segundo año, 75% tercer año, 60% cuarto año y 35% quinto año (ver Anexo 28).

El segundo producto de venta de Chekcar, es la central de siniestros, que realiza ventas a las compañías de seguros. El modelo de precio es variable ya que depende de la cantidad de reportes consultados. Si la aseguradora consulta reportes para el 100% de su patio automotor asegurado el precio es de usd \$0.75, mientras que si este índice de consultas disminuye el precio va aumentando. Esto permite mantener una ganancia constante a Chekcar (ver Anexo 29).

Los ingresos estimados de este producto también dependen de la cuota de mercado de aseguradoras asociadas, es decir aseguradoras que proporcionen información y que obtengan reportes. Debido al reducido número de aseguradores existentes, empezar con el 60% de información del patio

automotor asegurado, significa tener a 6 aseguradoras asociadas al servicio (ver Anexo 30 y 31). Para el análisis de sensibilidad se cambia la cuota de mercado inicial, teniendo en el escenario base una participación de mercado inicial del 60%, en el optimista un 70%, y en el pesimista un 45% inicialmente.

Los supuestos para los gastos y costos fueron estimados en base al mercado actual, a Junio del 2017 (ver Anexo 32).

La tasa libre de riesgo se obtiene del promedio de bono americano a 5 años con vencimiento a 5 años.

La beta desapalancada del sector se obtuvo de empresas con un giro de negocio similar obtenidas en Google Finance. Las empresas utilizadas son empresas cuyo giro de negocio es la recolección y venta de información.

Aunque se considera que Chekcar operará indefinidamente, en la valoración de la empresa no se utilizará un componente de perpetuidad al final de los flujos; esto debido a que no responde a criterios de inversión de los grupos que financiarán el proyecto.

Para estimar el costo del capital se utilizó la fórmula de *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*; misma que considera la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo del mercado, el riesgo sistemático del activo en relación con el promedio (la beta) y el riesgo país (ver Anexo 33).

En vista que se considera una estructura de capital netamente accionaria, se ha utilizado el CAPM como la tasa de descuento de flujos futuros en la valoración de la empresa.

Se han tomado en cuenta las leyes vigentes del país para aspectos comerciales, salariales y tributarios.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Chekcar fundamenta su estructura de capital únicamente en capital accionario principalmente en respuesta a los siguientes criterios:

Es muy poco probable que emprendimientos como Chekcar puedan obtener soporte del sector financiero, principalmente porque no existe un modelo de negocio comparativo de referencia en el país.

Al ser una iniciativa principalmente de servicio, no cuenta con activos fijos elevados que puedan ser considerados por la institución financiera como respaldo a un crédito otorgado.

Al ser un negocio que iniciará sus operaciones desde cero, no cuenta con un historial de funcionamiento previo que sirva como referencia a la institución financiera para justificar un crédito empresarial.

El reducido monto necesario para la inversión inicial permite apoyarse en financiamiento privado.

5.3 Estados Financieros Proyectados

Con los supuestos planteados anteriormente se proyectó los Estado Financieros de Pérdidas y Ganancias, el Balance General y el Estado de Flujo de Efectivo para los escenarios *base*, *optimista* y *pesimista*.

En el escenario *base* se tiene las siguientes observaciones (ver Anexo 34, 35 y 36):

Al ser Chekcar una empresa tecnológica, mantiene un margen bruto bastante elevado ya que los costos de funcionamiento de la plataforma son bajos. Por esta razón el margen se mantiene sobre el 96% durante todos los años.

El margen operativo y margen neto son negativos en el primer año, pero luego se vuelven positivos.

Le empresa empieza a presentar utilidades para el segundo año de operación.

El producto que sostiene la operación es la venta de la Central de Siniestros Chekcar que representa el 96% de los ingresos el primer año. Para el quinto año se revierte esta tendencia, donde los Reportes Chekcar son la principal fuente de ingresos (53% del total).

Se observa una fuerte inversión en activo fijo que corresponde al conjunto de software necesario para el funcionamiento.

En los dos primeros años se tiene un financiamiento por parte de los accionistas y a partir del tercer año se procede a pagar a los accionistas el capital invertido con pago de utilidades.

Durante el primer año de funcionamiento de la empresa, el flujo de financiamiento es destinado a la compra de activos y al flujo operativo. Para el segundo año se observa que hay un pago del préstamo de accionistas y a partir del tercer año se empieza a tener repartición de utilidades con el resto del flujo de efectivo destinado a las operaciones de la empresa.

En el escenario optimista se tiene las siguientes observaciones (ver Anexo 37, 38 y 39):

Al igual que en el escenario *base*, se presenta pérdida el primer año de operación de la empresa, pero se tiene un mejor rendimiento para el segundo año, con margen neto de 32%.

El crecimiento de los ingresos Chekcar son más rápidos, correspondiente el 70% de los ingresos a los Reportes Chekcar durante el último año.

El margen operativo mantiene la misma tendencia que en el escenario *base*.

El préstamo de accionistas solo es necesario el primer año y desde el segundo año se empieza a pagar dividendos, esto representa un periodo de repago más acelerado.

No existe un aumento significativo de los costos variables ya que en este producto no es necesario aumentar costos variables para aumentar ventas. Las ventas aumentan por la penetración esperada del Chekcar en el mercado.

Sobre el flujo de efectivo se encuentra que solo el primer año se usa flujo de financiamiento para mantener el flujo operativo y el de inversiones, mientras que desde el segundo año se tiene pago de utilidades a accionistas.

En el escenario pesimista se tiene las siguientes observaciones (ver Anexo 40, 41 y 42):

El margen operativo se mantiene sobre el 90% ya que los costos siguen siendo bajos.

Se presenta pérdida en los dos primeros años y el margen neto llega al 30% en el último año.

En este escenario los ingresos del Reporte Chekcar nunca llegan a sobrepasar el 40% por lo que los ingresos son dependientes de la Central de Siniestros Chekcar.

El préstamo de accionistas es necesario durante los tres primeros años y se tiene pago utilidades en los dos últimos años de la empresa.

La inversión es mucho más alta para financiar las operaciones y la compra de activos (similar a los otros escenarios).

Es necesario flujo de efectivo de inversión por los dos primeros años para financiamiento y se da un pago de dividendos recién desde el cuarto año.

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de efectivo proyectado para los tres escenarios varía significativamente, tal como se observa en el Anexo 43, 44 y 45 para el escenario *base*, *optimista* y *pesimista*, respectivamente.

El escenario *base* y el *optimista* presentan flujos negativos durante el primer año mientras que el *pesimista* presenta flujos negativos por los dos primeros años. Este último escenario no presenta flujos positivos que sobrepasen los usd \$300,000, mientras que en los escenarios *base* y *optimista*, sí se logra observar varios años en que los flujos se vuelven positivos, llegando a sobrepasar los usd \$300,000.

5.5 Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio contable (ver Anexo 46) se realizó tomando en cuenta que Chekcar tiene dos productos que se venden a diferentes mercados. El primero es la Central de Siniestros Chekcar que se vende a aseguradoras y el segundo es el Reporte Chekcar que se vende a dueños de autos usados. La estructura necesaria para el funcionamiento de ambos productos es similar, por lo que se procedió a tomar en cuenta las siguientes consideraciones para el cálculo:

El margen de operación se ponderó para los ingresos correspondientes a cada producto en cada año, de esta manera se obtiene un margen operativo unitario más representativo de cada producto.

La estructura de costos fijos fue ponderada a 50% por cada producto ya que los costos fijos destinados a cada producto son iguales.

Con estas consideraciones tenemos que el punto de equilibrio en el segundo año para el Reporte Chekcar disminuye notablemente. Esto se debe a que hay un aumento del precio de usd \$5 a usd \$30 entre el primero y segundo año. Este aumento en el precio es necesario para poder alcanzar el punto de equilibrio en el Reporte Chekcar.

El aumento mencionado responde a que para el segundo año ya existirá una base informativa más robusta que permita la entrega de un producto más completo y detallado.

Es además imperativo realizar este ajuste en el precio del Reporte Chekcar porque en caso de no hacerlo, no se obtendrían resultados positivos

durante los cinco primeros años, siendo un riesgo para la viabilidad del negocio.

Finalmente, se puede observar que debido a que los costos a lo largo de los cinco años no varían de manera importante, el punto de equilibrio se mantiene casi similar.

5.6 La TIR y el VAN

La tasa interna de retorno y el valor actual neto de la inversión en los tres escenarios se presenta en las Anexos 20, 21 y 22. Se puede observar que para el escenario *base* y *optimista*, la TIR es elevada, de 69% y 124%, respectivamente. Mientras en el escenario *pesimista* la TIR es del 25%, muy cercana a la tasa de descuento que es de 20.19%. Este escenario deja muy poca maniobrabilidad para poder obtener una VAN positiva, ya que la VAN a 5 años es negativa con pérdida de 84 mil dólares. Esto muestra que es clave empezar el negocio con el 60% de participación de mercado de aseguradoras, asociadas al servicio. Iniciar por el contrario con el 45%, puede dificultar mucho el lograr una VAN positiva a 5 años. A pesar de una VAN negativa en el escenario *pesimista*, se tiene dos escenarios favorables con mucho beneficio para la inversión, ya que la VAN en el escenario *base* y *optimista* son positivas con 140 mil y 449 mil dólares, respectivamente.

5.7 Análisis de Sensibilidad

En todas las secciones anteriores se ha presentado los tres escenarios: *base*, *optimista* y *pesimista*. La estimación de dichos escenarios se calculó realizando solo el cambio en dos factores:

- La participación de mercado de aseguradoras asociadas al inicio de las operaciones de la compañía.
- La participación de mercado inicial de Chekcar basado en el porcentaje de gente que llega al landing page en el primer año (ver Anexo 27).

Con estos supuestos se muestra un resumen del análisis de sensibilidad para Chekcar en estos tres escenarios, cambiando solo los factores mencionados anteriormente (ver Anexo 47). Aquí se observa claramente que en ningún escenario se llega a tener el 100% de participación de mercado de aseguradoras, ni de autos usados vendidos.

Al no existir herramientas similares en el mercado y al ver las elevadas barreras de entrada, una vez que se logra la recolección de información, existe un gran margen de crecimiento en relación a la participación de mercado de este producto.

Hay que tomar en cuenta además, que solo se usa la información y el patio automotor menor a 10 años para todos los años, a pesar que con el paso del tiempo se contará con información más antigua. Es decir, que al quinto año se va a tener la información de vehículos con antigüedad de 15 años (vehículos que empezaron con 10 años de antigüedad en año 0).

Estas posibilidades así como los posibles ingresos de publicidad y ventas a otros sectores como bancos y brokers, hacen de Chekcar, una gran oportunidad de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (01 de 2016). *AEADE - Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador - ANUARIO 2015*. Obtenido de AEADE - Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador - ANUARIO 2015:
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmN4hZWVjZWVjdWFkb3J8Z3g6NTc4N2JmMTRIMWM0YTizNQ>
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism.
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- Ecuador en Cifras. (01 de 2016). *Ecuador en Cifras - Tecnologías de la Información (TIC'S 2015)*. Obtenido de Ecuador en Cifras - Tecnologías de la Información (TIC'S 2015): http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- Porter, M. A. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategies. *Harvard Business Review*.
- SRI - Servicio de Rentas Internas. (08 de 2016). *Saiku - Next Generation Open Source Analytics*. Obtenido de Saiku - Next Generation Open Source Analytics:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

ANEXOS

Anexo 1.- Medidas que han afectado al sector desde el año

2008

PRIMER SEMESTRE (CADA AÑO)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
2008	Se aplica el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) 0,5% para la importación de vehículos.					
2009	Salvaguardia por balanza de pagos, restringe 35% en relación a lo importado en 2008.					Se cambia la restricción cuantitativa por un recargo arancelario del 12%.
2010						
2011	Vigencia registro de importadores para importación de vehículos armados (reducción de importación de vehículos en 20%).		Se reforma registro de importadores, se incluye a vehículos desarmados (CKD's), neumáticos y materiales de recauche.	Se grava con el mismo arancel escalonado aplicada para automoviles y SUV's a las camionetas híbridas.		
2012					Se oficializa la Ley para la regulación de créditos de vivienda y vehículos. Regula el crédito para la adquisición de vehículos de uso personal de hasta USD 29 200.	Restricción a la importación de vehículos armados (CBU). El cupo se determina en relación al 70% de lo importado en 2010.
2013					Modificatoria de emergencia al reglamento 034 "Elementos de seguridad en vehículos automotores". Se adelanta la exigencia de doble airbag frontal.	Restricción a la importación de vehículos desarmados (CKD's). El cupo asignado es de lo importado en 2011 menos el 10%. Vigencia hasta 31 diciembre 2014.
2014	Se exige la obtención de un certificado de reconocimiento por cada nacionalización de vehículos.					
2015	Incrementa arancel de importaciones: al 15% para CKD's de automóviles y SUV's de gasolina y vehículos híbridos. Se grava con 5% a tractocamiones, con 10% a chasises en CKD de camiones.		"Se aplican salvaguardias. Neumáticos radiales: 25%, neumáticos motos: 45%, herrajes y artículos similares para automóviles: 45%, camiones: 45%."	Los vehículos embarcados desde el 4 de abril deben contar con los elementos de seguridad exigidos en RTE 034 3ra revisión y declaración del fabricante.		
	Se prorroga hasta el 31 de diciembre 2015 la restricción a las importaciones. El cupo para la importación de vehículos armados (CBU) es el 40% menos de lo importado en 2013. Para vehículos desarmados (CKD) es el 20% menos de lo importado		Se permite importación de vehículos eléctricos sin restricción, siempre que su valor FOB sea igual o menor a USD 40 000.			
			Se emite normas para la segmentación del crédito y sus tasas de interés.			

Fuente: AEADE

SEGUNDO SEMESTRE (CADA AÑO)

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2008		Se aplica ICE con incrementos graduales del 5% en función al P.V.P. (escala de 5 al 35%).				Se incrementa el ISD al 1%.
2009	Se aplica salvaguardia cambiaria para vehículos provenientes de Colombia.					Se incrementa el ISD al 2%.
2010	Se grava con arancel la importación de vehículos híbridos. El arancel se incrementa en rangos de 5% en función del cilindraje.			Se modifica arancel de vehículos híbridos. Los que pagaban 5% pasan a 10%, los de 10% a 20%, los de 20% a 35%.		Incremento arancelario de 5 puntos porcentuales para vehículos armados (CBU's) de hasta 1900cc.
2011		Se incorpora en la nómina de productos sujetos a controles previos a la importación a 22 subpartidas de vehículos y 6 de neumáticos. Se requieren licencias previas para importar estos productos.	Se establece un arancel escalonado (incremento anual progresivo) para importación de CKD's de automóviles, camionetas y SUV's. El arancel se aplica según el cilindraje y componente local.		Entra en vigencia la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los ingresos del Estado (Impuesto a la Contaminación Vehicular) para vehículos de más de 1500cc. Se grava con IVA e ICE a los vehículos híbridos con PVP mayor a USD 35 000. Se incrementa el ISD al 5%.	
2012						
2013	Instructivo para la comercialización de vehículos nuevos. El concesionario debe entregar el vehículo matriculado.				Exigencia de certificado de reconocimiento, como documento de soporte a la declaración aduanera.	
2014		Se oficializan documentos para otorgar certeza jurídica tributaria en la comercialización de vehículos usados.		Se oficializa la 3ra revisión del reglamento RTE 034 "elementos de seguridad en vehículos automotores."		Se modifica la metodología de cálculo del ICE para vehículos al incluir en precio en algunos costos y gastos de distribución y comercialización.
2015	Se oficializa la segunda revisión del RTE 043 INEN. "Vehículos de transporte público de pasajeros, intrarregional, interprovincial e intraprovincial."	Se reforma la base de cálculo para la base imponible del ICE	Se otorga plazo de 12 meses para presentación de certificaciones UNECE (para elementos de seguridad).	Se emite proyecto de reglamento técnico para bujías de encendido.	Se emite Reglamento de Homologación Vehicular y dispositivos de medición, control y seguridad.	Se establece para 2016 un cupo global para importación de vehículos terminados (CBU) de 23 285 unidades. Y un cupo de vehículos desarmados (CKD) de 61 270 unidades distribuidos entre 4 empresas.

Fuente: AEADE

Anexo 2.- Encuesta para definición de variables de mapa estratégico

ENCUESTA

¿Ha comprado alguna vez un auto usado? *

- SI.
 NO.

Antes de adquirir un auto usado, ¿Qué tan importante le parece contar con un historial de reparaciones y accidentes del vehículo? *

- Sin importancia
 Algo importante
 Importante
 Muy importante

Ordene los siguientes criterios según su importancia (Siendo: 1= El más importante; 5 = El menos importante). Un historial de reparaciones y/o accidentes de un vehículo debería ser... *

	1	2	3	4	5
CONFIABLE	<input type="radio"/>				
RÁPIDO (de conseguir)	<input type="radio"/>				
INDEPENDIENTE	<input type="radio"/>				
COMPLETO	<input type="radio"/>				

Antes de adquirir un auto usado, ¿De quién esperaría la información más CONFIABLE sobre anteriores reparaciones y/o accidentes del vehículo? *

- Vendedor.
 El mecánico del vendedor.
 Sitio web que oferta el vehículo. (Ej. Patiotuerca, PatiodeAutos, etc.)
 Un sitio web de Historial Vehicular

Antes de adquirir un auto usado, ¿De quién esperaría la información más RÁPIDA sobre anteriores reparaciones y/o accidentes del vehículo? *

- Vendedor.
- El mecánico del vendedor.
- Sitio web que oferta el vehículo. (Ej. Patiotuerca, PatiodeAutos, etc.)
- Un sitio web de Historial Vehicular

Antes de adquirir un auto usado, ¿De quién esperaría la información más INDEPENDIENTE sobre anteriores reparaciones y/o accidentes del vehículo? *

- Vendedor.
- El mecánico del vendedor.
- Sitio web que oferta el vehículo. (Ej. Patiotuerca, PatiodeAutos, etc.)
- Un sitio web de Historial Vehicular

Antes de adquirir un auto usado, ¿De quién esperaría la información más COMPLETA sobre anteriores reparaciones y/o accidentes del vehículo? *

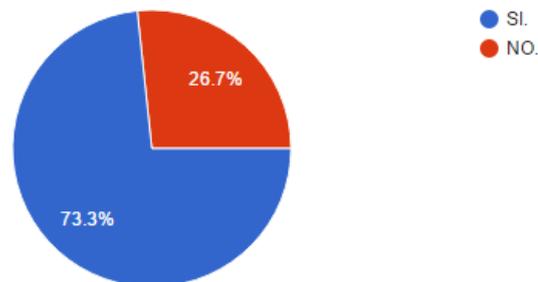
- Vendedor.
- El mecánico del vendedor.
- Sitio web que oferta el vehículo. (Ej. Patiotuerca, PatiodeAutos, etc.)
- Un sitio web de Historial Vehicular

¿Para comprar un auto usado, qué tan de acuerdo está con pagar un pequeño valor por un historial de accidentes y reparaciones del vehículo? *

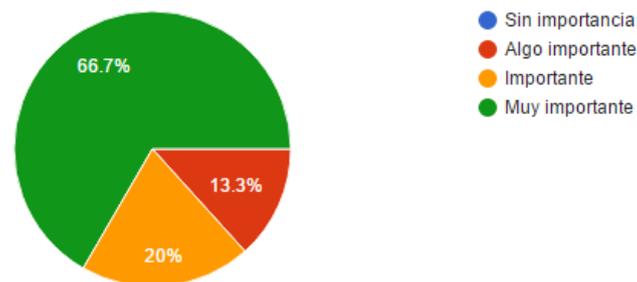
- Nada de acuerdo.
- Poco de acuerdo.
- De acuerdo.
- Muy de acuerdo.

RESULTADO DE LA ENCUESTA

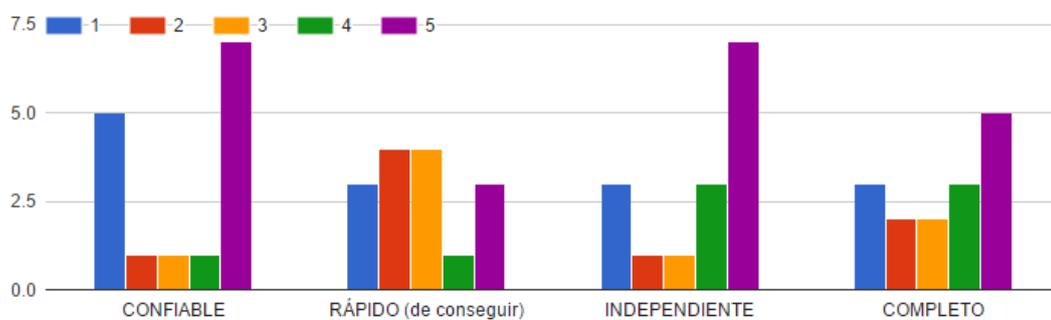
¿Ha comprado alguna vez un auto usado?



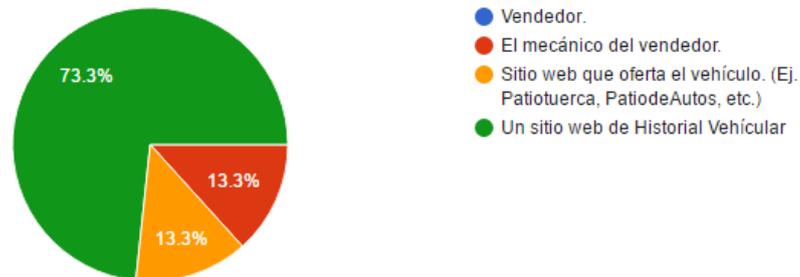
Antes de adquirir un auto usado, ¿Qué tan importante le parece contar con un historial de reparaciones y accidentes del vehículo?



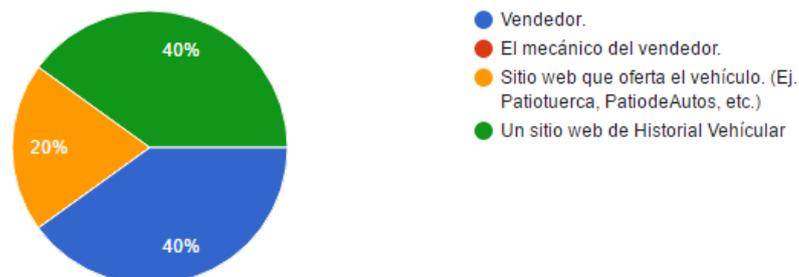
Ordene los siguientes criterios según su importancia (Siendo: 1= El más importante; 5 = El menos importante). Un historial de reparaciones y/o accidentes de un vehículo debería ser...



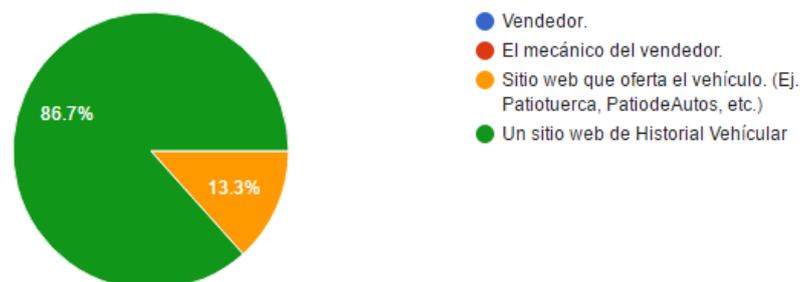
Antes de adquirir un auto usado, ¿De quién esperaría la información más CONFIABLE sobre anteriores reparaciones y/o accidentes del vehículo?



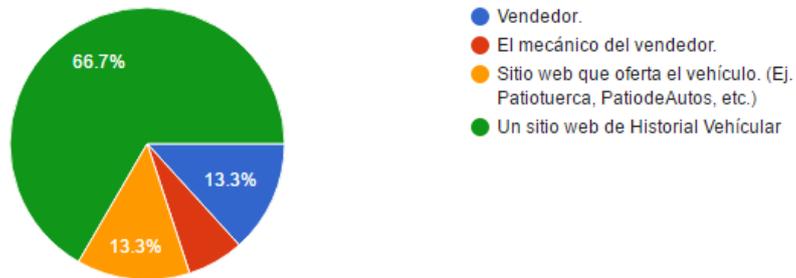
Antes de adquirir un auto usado, ¿De quién esperaría la información más RÁPIDA sobre anteriores reparaciones y/o accidentes del vehículo?



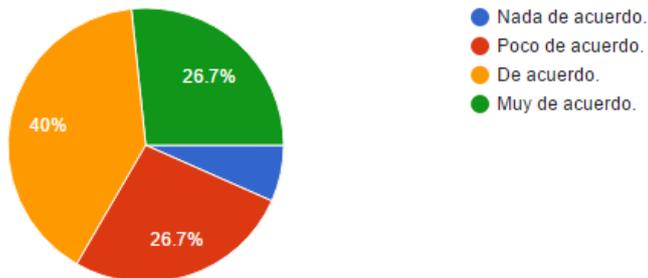
Antes de adquirir un auto usado, ¿De quién esperaría la información más INDEPENDIENTE sobre anteriores reparaciones y/o accidentes del vehículo?



Antes de adquirir un auto usado, ¿De quién esperaría la información más COMPLETA sobre anteriores reparaciones y/o accidentes del vehículo?



¿Para comprar un auto usado, qué tan de acuerdo está con pagar un pequeño valor por un historial de accidentes y reparaciones del vehículo?



Anexo 3.- Análisis Sectorial

Grado de Rivalidad (Moderada)

- Existen empresas multinacionales consolidadas que brindan servicios de información y análisis. Empresas como IBM, HP e Informática tienen experiencia en el análisis de información y cuentan con plataformas validadas para este tipo de procesos. También existen empresas pequeñas que quieren entrar a este sector, como es el caso de Quanyx, pero que aún necesitan desarrollarse para ser competitivas.

- Existe un reducido grupo de empresas que entrega este tipo de servicio en el sector, lo cual conlleva a un mayor grado de rivalidad.
- Casi todas estas empresas son multinacionales, de gran tamaño y con actividades en otros sectores. Esto implica que las mismas no apliquen un ataque de precios que pueda atentar contra la rentabilidad del sector.
- Al ser empresas multinacionales estas manejan perfiles estratégicos más sofisticados que no ponen en riesgo la rentabilidad del sector.
- Al momento no existe una gran demanda de este tipo de servicios por parte de la industria ecuatoriana. Esto se refleja en que estas empresas no tiene una elevada capacidad instalada en el sector, por ende no se vislumbra una guerra de precios.
- Las empresas existentes no presentan rendimientos elevados. Adicionalmente, es difícil determinar si la baja rentabilidad de estas empresas se debe a sus actividades en otros sectores o a la mínima actividad en este sector en particular.
- Al ser un sector que provee servicios, existe una mayor oportunidad de diferenciación. En especial la de enfocarse en segmentos de mercado o en nichos donde el análisis de la información requiere de diferentes herramientas.
- En este sector el costo de cambio que enfrenta el consumidor es bajo por lo cual genera un aumento en el grado de rivalidad.
- No existen grandes barreras de salida ya que las inversiones en activos son bajas. Esto ayuda a mejorar la rentabilidad del sector.

Amenazas de Entrada (Moderada)

- Debido a la baja demanda de este tipo de servicios, ninguna de estas empresas posee economías de escala, sin embargo, si se consideran las actividades de estas empresas en otros sectores, se podría decir existen economías de alcance. Esto hace que cualquier nuevo competidor deba incurrir en inversiones más altas para tener mayor escala al momento de ingresar en el sector o soportar costos más elevados que la competencia.
- Una de las barreras de entrada más fuerte es la identidad de la marca. Marcas como IBM y HP son reconocidas a nivel mundial por sus servicios relacionados a la tecnología. Esto conlleva a generar mucha fidelidad por parte del cliente.
- Una ventaja que permite ingresar a este sector, es que no es necesario un elevado capital inicial. Con la ayuda de software existente, entrenamiento y experiencia en el análisis de datos, es suficiente para crear una empresa e ingresar a competir al sector.
- Otra barrera de entrada a este sector son los costos independientes a la escala. El sector basa su actividad en el intercambio de grandes cantidades de datos, los cuales son sumamente sensibles para las empresas. Esta relación tan estrecha junto a contratos ya establecidos, dificulta que nuevos competidores adquieran cuota de mercado.
- Este tipo de servicios también depende mucho de la experiencia en el negocio e involucra cierta curva de aprendizaje. Sin embargo esta curva no es muy larga, por lo que alguien con entrenamiento y mínima experiencia, tiene las herramientas suficientes para brindar este servicio.

- El Gobierno de la República del Ecuador mediante su propuesta del Cambio en la Matriz Productiva establece varios beneficios para empresas que quieran invertir en el sector del software y servicios TIC. Esto es un estímulo para que nuevas empresas ingresen en este sector.
- Debido a que el sector está en desarrollo, aún no se esperan mayores represalias por parte de las empresas ya establecidas.

Productos Sustitutos (Bajos)

- No existe claridad sobre los productos que puedan sustituir el servicio de análisis de información. Por otro lado puede suponerse que cada empresa realice sus propios análisis y no requiera a un tercero para realizarlo. En este caso es probable que se dé un techo en el precio de este sector.
- La baja presencia de sustitutos permite una mayor rentabilidad del sector.

Poder de Negociación de los Consumidores (Elevado)

- Consumidores de este tipo de servicios suelen ser empresas de gran tamaño. Esto lleva a un mayor poder de negociación del consumidor.
- Al ser compañías privadas, muchas de ellas familiares, no existe una clara concentración en el sector. Por esto podría decir que el poder de negociación está distribuido equitativamente.
- Para este sector el consumidor está muy informado sobre el servicio brindado, tanto así que muchos clientes grandes podrían realizar este

tipo de análisis por ellos mismos sin la necesidad de contratar un proveedor.

Poder de Negociación de Proveedores (Bajo)

Debido a que el servicio que brinda este sector depende de plataformas en software, los proveedores son el personal técnico (programadores, arquitectos de software) envuelto en el desarrollo e implementación de dicha plataforma. Debido a la gran variedad y fragmentación de los proveedores, estos no tienen un control o influencia sobre el precio.

Anexo 4. Patio automotor (PA) del Ecuador según antigüedad desde 2010 al 2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
< 5	645,050	708,820	744,505	760,906	780,102	736,170
5 a 10	236,530	308,344	350,649	375,729	417,479	486,136
10 a 15	196,612	152,212	159,860	201,262	211,314	236,530
Total	1,078,192	1,169,376	1,255,014	1,337,897	1,408,895	1,458,836
% de PA Total	63.72%	63.81%	64.22%	64.70%	64.39%	64.34%
Crecimiento		8.46%	7.32%	6.60%	5.31%	3.54%

Anexo 5. Patio automotor (PA) del Ecuador según antigüedad proyectado desde el 2016 hasta el 2025.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
< 5	748,209	748,963	749,738	750,533	751,348	752,183	753,037	753,910	754,802	755,713
5 a 10	491,761	497,974	504,262	510,626	517,067	523,587	530,185	536,863	543,622	550,462
10 a 15	235,413	235,390	235,368	235,346	235,323	235,301	235,278	235,256	235,234	235,212
Total	1,475,383	1,482,328	1,489,368	1,496,505	1,503,739	1,511,070	1,518,500	1,526,029	1,533,658	1,541,387
% de PA Total	66.82%	66.89%	66.96%	67.04%	67.11%	67.18%	67.26%	67.33%	67.41%	67.48%
Crecimiento	1.13%	0.47%	0.47%	0.48%	0.48%	0.49%	0.49%	0.50%	0.50%	0.50%

Anexo 6. Patio automotor (PA) del Ecuador según tipo de vehículo proyectado desde el 2010 al 2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Automóviles	727,481	790,077	843,603	890,705	938,556	968,900
Camionetas	465,434	493,004	516,926	538,973	562,217	577,288
SUV	281,024	312,867	339,985	367,052	397,686	419,350
Total	1,473,939	1,595,948	1,700,514	1,796,730	1,898,459	1,965,538
% del PA	87.11%	87.08%	87.02%	86.88%	86.76%	86.69%
Crecimiento		8.28%	6.55%	5.66%	5.66%	3.53%

Anexo 7. Patio automotor (PA) del Ecuador según antigüedad proyectado desde el 2016 hasta el 2025.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Automóviles	968,484	968,333	968,183	968,032	967,881	967,731	967,581	967,430	967,280	967,130
Camionetas	575,919	573,412	570,917	568,434	565,964	563,505	561,058	558,623	556,200	553,788
SUV	421,456	423,356	425,264	427,180	429,103	431,034	432,973	434,919	436,873	438,835
Total	1,965,859	1,965,102	1,964,364	1,963,646	1,962,948	1,962,270	1,961,611	1,960,973	1,960,353	1,959,754
% del PA	89.03%	88.68%	88.32%	87.96%	87.60%	87.24%	86.88%	86.52%	86.16%	85.80%
Crecimiento	0.02%	-0.04%	-0.04%	-0.04%	-0.04%	-0.03%	-0.03%	-0.03%	-0.03%	-0.03%

Anexo 8. Mercado objetivo del patio automotor del Ecuador según antigüedad proyectado desde el 2016 hasta el 2025.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
< 5	666,139	664,154	662,171	660,192	658,215	656,241	654,270	652,301	650,334	648,370
5 a 10	437,821	441,585	445,366	449,162	452,975	456,803	460,647	464,507	468,382	472,273
10 a 15	209,591	208,736	207,878	207,017	206,154	205,288	204,420	203,549	202,676	201,802
Total	1,313,551	1,314,475	1,315,415	1,316,371	1,317,344	1,318,332	1,319,337	1,320,357	1,321,393	1,322,445
Crecimiento	3.87%	0.07%	0.07%	0.07%	0.07%	0.08%	0.08%	0.08%	0.08%	0.08%

Anexo 9. Proyección de autos usados vendidos según antigüedad en Ecuador desde el 2016 hasta el 2025.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
< 5	77,207	77,245	77,286	77,330	77,376	77,425	77,476	77,529	77,585	77,643
5 a 10	72,919	73,840	74,772	75,716	76,671	77,638	78,616	79,606	80,609	81,623
10 a 15	32,275	32,272	32,269	32,266	32,263	32,260	32,257	32,254	32,251	32,248
Total	182,401	183,358	184,328	185,312	186,310	187,322	188,349	189,389	190,444	191,513
Crecimiento	1.03%	0.52%	0.53%	0.53%	0.54%	0.54%	0.55%	0.55%	0.56%	0.56%

Anexo 10. Proyección de autos usados vendidos según tipo de vehículo en Ecuador desde el 2016 hasta el 2025.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Automóviles	108,458	108,441	108,424	108,407	108,390	108,373	108,356	108,340	108,323	108,306
Camionetas	57,955	57,702	57,451	57,201	56,953	56,705	56,459	56,214	55,970	55,728
SUV	47,070	47,282	47,495	47,709	47,924	48,140	48,356	48,574	48,792	49,011
Total	213,482	213,425	213,371	213,318	213,267	213,218	213,172	213,127	213,085	213,045
% Usado Total	89.41%	88.99%	88.58%	88.17%	87.75%	87.34%	86.92%	86.50%	86.08%	85.66%
Crecimiento	3.06%	-0.46%	-0.46%	-0.47%	-0.47%	-0.47%	-0.48%	-0.48%	-0.49%	-0.49%

Anexo 11. Mercado objetivo de autos usados vendidos en el Ecuador según antigüedad proyectado desde el 2016 hasta el 2025.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
< 5	69,027	68,744	68,462	68,180	67,899	67,619	67,340	67,061	66,783	66,506
5 a 10	65,193	65,713	66,235	66,757	67,281	67,805	68,331	68,858	69,386	69,915
10 a 15	28,856	28,721	28,585	28,448	28,312	28,174	28,037	27,899	27,761	27,622
Total	163,076	163,178	163,281	163,385	163,491	163,599	163,708	163,818	163,930	164,044
Crecimiento	4.13%	0.06%	0.06%	0.06%	0.06%	0.07%	0.07%	0.07%	0.07%	0.07%

Anexo 12. Proyección de automóviles asegurados en el Ecuador desde el 2016 hasta el 2025.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Equinoccial	143,425	156,376	168,570	180,038	190,808	200,910	210,371	219,215	227,470	235,159	242,305
QBE Colonial	100,991	107,334	113,285	118,862	124,080	128,953	133,495	137,721	141,643	145,274	148,627
Aseguradora Del Sur	52,599	54,420	56,114	57,686	59,140	60,482	61,717	62,849	63,883	64,823	65,673
ACE	43,114	46,649	49,976	53,102	56,035	58,783	61,354	63,755	65,993	68,075	70,007
Latina Seguros	34,444	35,072	35,645	36,166	36,636	37,059	37,437	37,771	38,063	38,315	38,530
Liberty Seguros S.A.	36,385	38,644	40,764	42,750	44,607	46,342	47,959	49,463	50,858	52,150	53,342
Unidos	32,194	29,339	26,609	24,000	21,506	19,125	16,851	14,681	12,611	10,638	8,757
Sucre	34,501	37,877	41,058	44,050	46,863	49,503	51,978	54,293	56,456	58,473	60,349
Ecuatoriano Suiza	33,073	36,052	38,857	41,495	43,973	46,296	48,472	50,506	52,405	54,173	55,817
AIG Metropolitana	25,835	26,560	27,232	27,852	28,422	28,945	29,423	29,857	30,250	30,603	30,918
Sweaden	25,343	27,399	29,333	31,150	32,855	34,452	35,946	37,341	38,641	39,851	40,973
Rocafuerte	22,273	24,874	27,327	29,638	31,813	33,857	35,776	37,575	39,258	40,830	42,296
Alianza	19,535	20,159	20,738	21,275	21,770	22,226	22,645	23,028	23,376	23,691	23,975
Mapfre Atlas	20,883	21,934	22,919	23,838	24,696	25,494	26,235	26,921	27,555	28,139	28,676
Generali	15,714	15,839	15,947	16,038	16,115	16,178	16,226	16,262	16,285	16,296	16,297
Hispana	16,722	16,847	16,955	17,045	17,121	17,181	17,227	17,259	17,278	17,285	17,281
Vaz Seguros	15,950	16,794	17,584	18,324	19,013	19,656	20,253	20,807	21,319	21,792	22,226
Cóndor	9,175	10,207	11,181	12,098	12,960	13,771	14,532	15,244	15,911	16,534	17,114
Constitución	4,445	4,790	5,113	5,417	5,702	5,969	6,218	6,451	6,668	6,870	7,057
La Unión	2,551	2,692	2,825	2,949	3,065	3,174	3,274	3,368	3,454	3,534	3,608
Balboa	1,033	1,152	1,265	1,370	1,470	1,563	1,651	1,733	1,810	1,882	1,949
Total Autos Asegurados	690,187	731,012	769,296	805,143	838,653	869,921	899,041	926,101	951,189	974,387	995,776
Crecimiento	10.86%	5.92%	5.24%	4.66%	4.16%	3.73%	3.35%	3.01%	2.71%	2.44%	2.20%

Anexo 13. Modelo 2D del Reporte Entregado por Checkar.

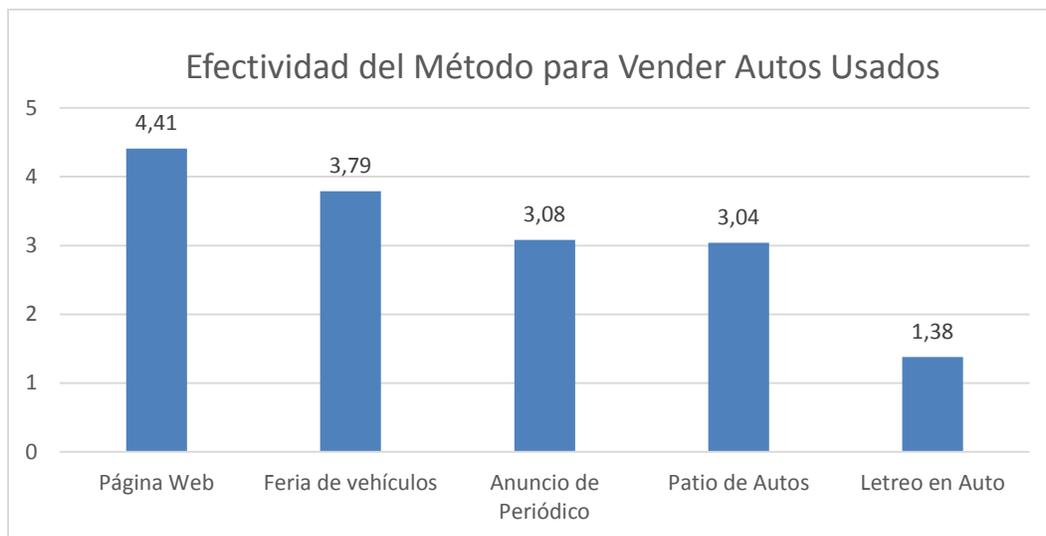
DATOS DEL VEHÍCULO					
Placa:	PSB0282	CAMV o CPN:	B0100840		
Marca:	CHEVROLET	Modelo:	CORSA EVOLUTION 5P 1.4 STD ACTIVO		
País:	ECUADOR	Año:	2006		
Cilindraje:	1400				
Clase:	AUTOMOVIL	Servicio:	PARTICULAR		
Fecha Última Matrícula:	30/01/2015	Fecha de Compra:	19/12/2005		
Fecha Caducidad Matrícula:	31/12/2019	Año Último Pago:	2016		
Cantón:	QUITO	Entidad Policial:	DNT		
Estado Matriculado:	SI	Estado Exoneración:	NO		
Color 1:	ROJO	Prohibición de Enajenar:	NO		
Color 2:	ROJO	Fecha de Revisión:	03/03/2016		
Tipo de Uso del Vehículo:	NO APLICA	Observación:			

ACCIDENTES REGISTRADOS				
FECHA DEL INCIDENTE	LUGAR DEL INCIDENTE	TIPO DE REGISTRO	DETALLE	KILOMETRAJE
03/05/2010	Quito - Pichincha	Accidente Leve	Accidente por impericia del conductor	108,023

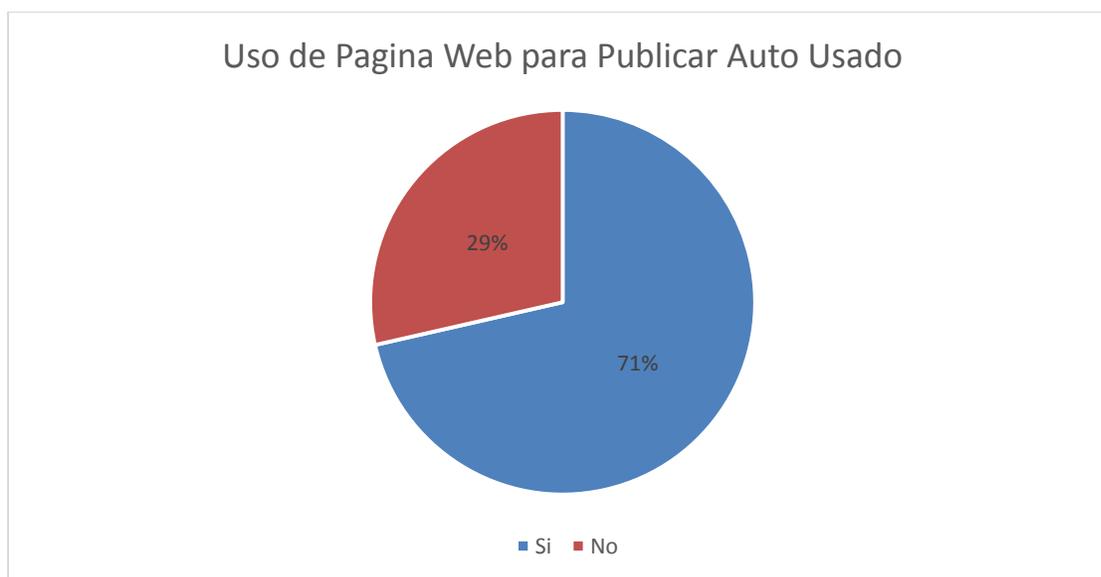
ACCIDENTES / DAÑOS ESTIMADOS					
FECHA DEL INCIDENTE	LUGAR DEL INCIDENTE	TIPO DE REGISTRO	PUNTO DE IMPACTO / DAÑO	MONTO (\$)	KILOMETRAJE
03/05/2010	Quito - Pichincha	Accidente Leve	Choque lateral izquierdo	\$ 3.480,00	108,045

RECLAMOS A LA ASEGURADORA					
FECHA DEL INCIDENTE	LUGAR DEL INCIDENTE	TIPO DE REGISTRO	PUNTO DE IMPACTO / DAÑO	MONTO (\$)	KILOMETRAJE
03/05/2010	Quito - Pichincha	Accidente Leve	Choque lateral izquierdo	\$ 3.480,00	108,045

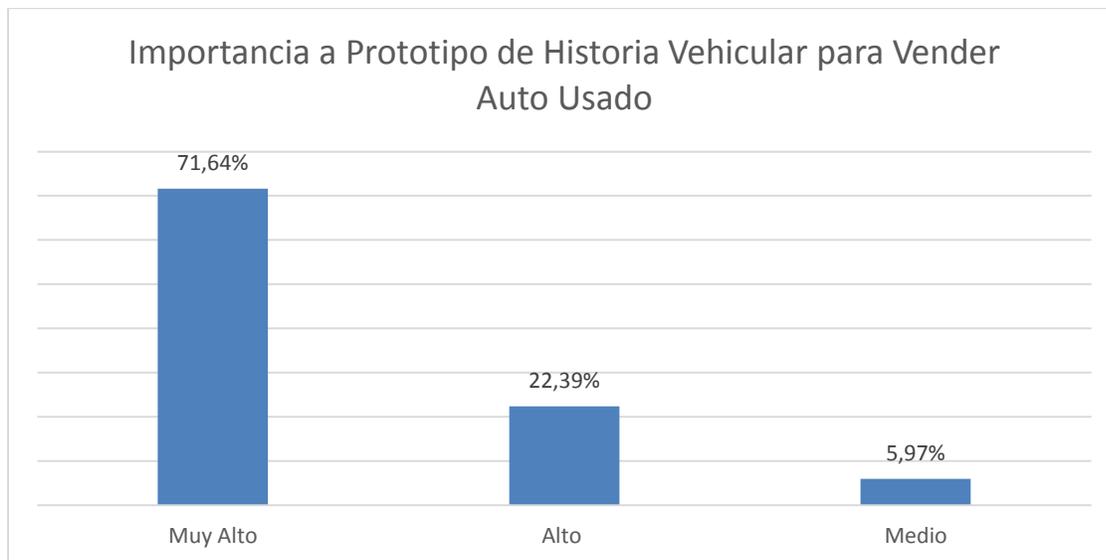
Anexo 14. Efectividad de los diferentes métodos para vender autos usados por los vendedores de autos usados.



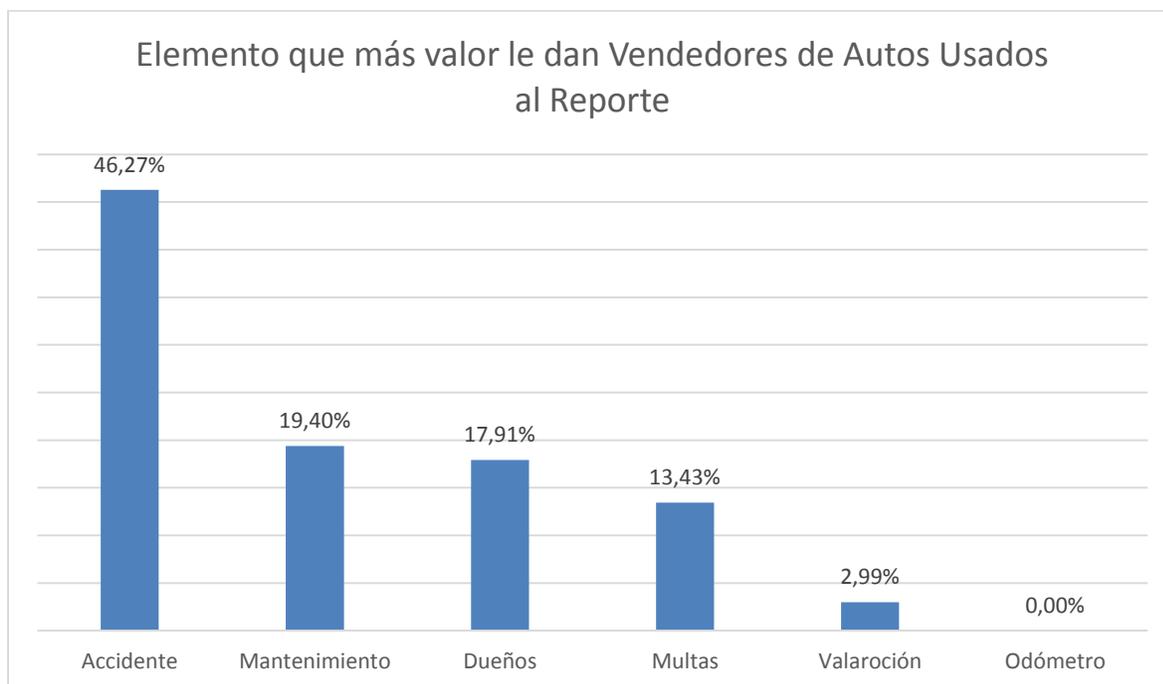
Anexo 15. Cantidad de usuarios en porcentaje que utilizan una página web para vender su auto usado.



Anexo 16. Valoración del contenido de la historia vehicular prototipo para los vendedores de autos usados.



Anexo 17. Elementos que más valoran los usuarios del prototipo de historia vehicular.

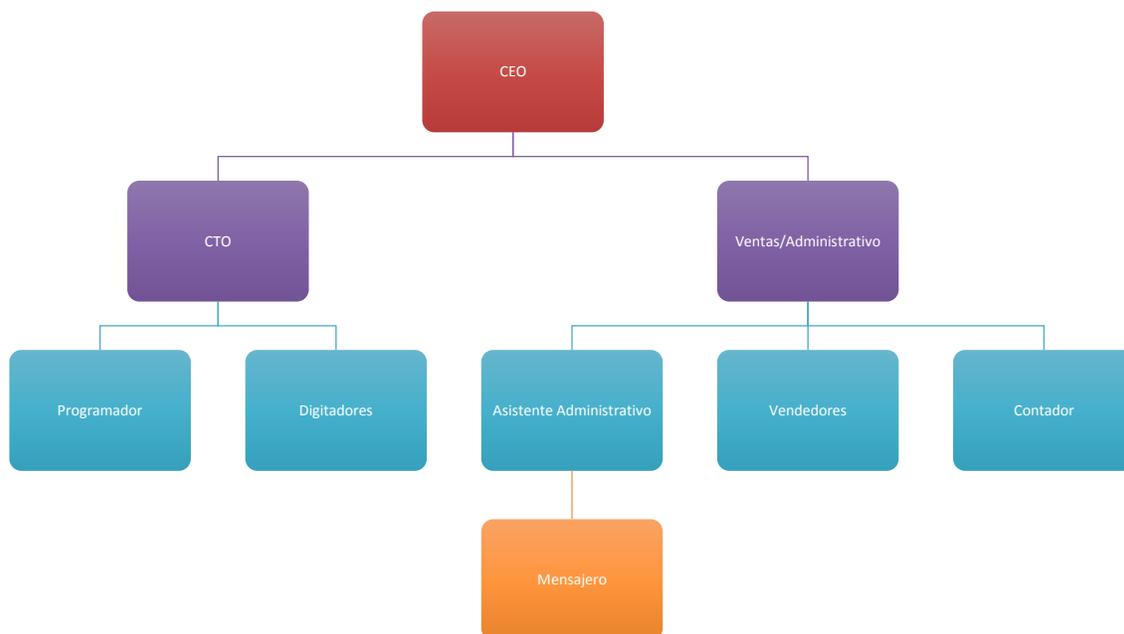


Anexo 18. Análisis Foda

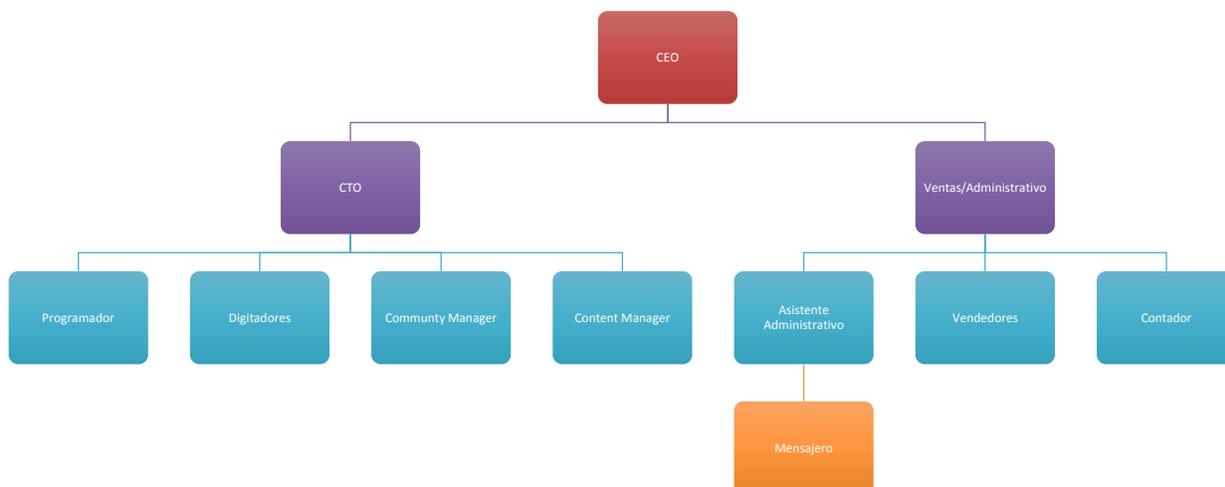
ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un equipo profesional y capacitado tanto el área técnica, así como administrativa del negocio. - Se cuenta con modelos de negocio similares que han sido exitosos en otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de productos similares dificulta la proyección de los resultados - Incertidumbre sobre la adopción del servicio como un requerimiento frecuente para las transacciones de autos usados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ser el pionero en el servicio de información histórica vehicular en el país. - Se tiene un mercado de autos usados que ha experimentado un crecimiento durante los últimos años. - El endurecimiento de las sanciones sobre contravenciones y delitos vehiculares, incrementa la disposición de los clientes a usar este servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción del gobierno sobre la responsabilidad sobre el manejo de la información histórica vehicular - Modificación en lineamientos legales sobre manejo de la información vehicular - Entrada de grandes empresas de desarrollo de software como competidores - Reducción en la tendencia de compra sobre autos usados por el ingreso de nuevos automotores al mercado con ventajas competitivas

Anexo 19. Organigramas Chekcar

Primer Año



Segundo Año



Anexo 20. Resumen Ejecutivo de Alejandro Cordovez y Christian

Lorca.

**CHRI
STIA
N
LOR
CA R.**

Competitivo y preparado profesional del área de las tecnologías de información. Basado en sólidos conocimientos técnicos y habilidades de liderazgo para aportar al logro de los objetivos organizacionales mediante las tecnologías de la información. Proactivo manejo de equipos en busca de transformar el uso de las nuevas tecnologías de la información, una ventaja

RESUMEN PROFESIONAL

Perfil

Educación	Universidad San Francisco de Quito	2015 – 2017
	Maestría en Administración de Empresas MBA	
	Universidad Autónoma de Quito	2006 – 2011
	Ingeniería en Sistemas e Informática	
	Universidad Politécnica Salesiana	1998 – 2001
	Técnico Eléctrico en Sistemas de Control	

Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Tecnologías • Administración de Infraestructura Tecnológica • Desarrollo de Software • Seguridad de Información • Diseño y administración de Bases de Datos • Auditoría Informática
---------------	--

Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y manejo de plataforma tecnológica corporativa. • Administración de proyectos y equipos de desarrollo de software • Gestión de la seguridad de información • Administración y desarrollo de infraestructura tecnológica • Desarrollo de relaciones comerciales con clientes y proveedores • Dirección de planes y programas de auditoría informática
-------------	---

- Habilidades**
- Liderazgo
 - Orientación a Resultados
 - Relaciones Interpersonales
 - Comunicación
 - Pro actividad

JOSE ALEJANDRO CORDOVEZ S.

RESUMEN

PROFESIONAL

Perfil Con amplia experiencia y habilidades en innovación, ha logrado generar valor en las empresas que ha colaborado. Con su breve experiencia gerencial y directiva ha logrado desarrollar un liderazgo capaz de llevar una organización al frente.

Educación

Universidad San Francisco de Quito	2015 – 2017
Maestría en Administración de Empresas MBA	
Universidad San Francisco de Quito	2003 – 2010
Medicina	

-
- Conocimientos**
- Gerencia de negocios
 - Calidad y mecanismos de control
 - Control y análisis financiero
 - Desarrollo de negocios y proyectos
 - Marketing Digital

-
- Experiencia**
- Gerenciamiento y manejo de equipos.
 - Desarrollo de relaciones comerciales con clientes y proveedores
 - Calidad y Desarrollo de procedimientos
 - Ventas
 - Desarrollo de programas de innovación y mejoramiento continuo.
 - Análisis e implementación de proyectos

-
- Habilidades**
- Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Orientación a Resultados
 - Relaciones Interpersonales
 - Innovación

CEO	CTO
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Corporativa • Negociacion con Proveedores • Estrategia de Marketing • Coordinacion de Ventas • Análisis Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de plataforma • Estrategia Tecnologica y de Innovación • Coordiancion de Programadores • Control de Sistemas y Servidore

Anexo 21. Cuadro de Responsabilidades

Anexo 22. “Performance Funnel” para Marketing de Medios

Sociales



Anexo 25. Mercado Total de Autos Usados Vendidos con

Información

	T0	2018	2019	2020	2021	2022
Vehiculos Asegurados	622,601.77	690,186.96	731,011.81	769,296.16	805,143.32	838,652.92
Crecimiento		10.9%	5.9%	5.2%	4.7%	4.2%
Tasa de Venta Autos Usados	12.3%					
Mercado Total de Autos Usados Vendidos con Informacion	76,605	84,908	89,916	94,610	99,003	103,107

Anexo 26. Estimación de Fuerza de Ventas para Recolección de

Información de Mecánicas y Concesionarias

Fuentes de Datos	Establecimientos	% del patio automotor que atiende	Total Autos Atendidos/Año			
Concesionarias	180	6.00%	73,541			
Mecanicas Categoria A	2980	14.00%	171,595			
Mecanicas Categoria B	7450	35%	428,988			
Mecanicas Categoria C	9579	45%	551,556			
Total	20189	100%	1,225,680			
Analisis Vendedores						
Mecanicas visitadas por dia	2					
Dias Laborales/año	240					
Visitas Anuales	480					
Visitas/mecanica	4					
Mecanicas visitadas al año/vendedor	120					
Vendedores		15	15	8	8	8
Visitas/año		120	120	120	120	120
Mecanicas Visitadas en el Año		1800	1800	960	960	960
Total Mecanicas		1800	3600	4560	5520	6480
Total Datos						
Concesionarias		2%	4%	6%	6%	6%
Total Datos Mecanicas		8%	17%	21%	26%	30%
Total Datos		10%	21%	27%	32%	36%

Anexo 27. Funnel de ventas y cambios en el porcentaje del Landing Page para el análisis de sensibilidad.

		Escenario Base					
		Normal		Optimista		Pesimista	
TotalMarket		██████████ \$4,908	100%	██████████ \$4,908	100%	██████████ \$4,908	100%
SocialMarket		██████████ \$76,417	90%	██████████ \$80,662	95%	██████████ \$72,172	85%
LandingPage		██████████ \$3,821	5%	██████████ \$6,453	8%	██████████ \$1,443	2%
Registration		██████████ \$2,866	75%	██████████ \$5,485	85%	██████████ \$938	65%
Buy		██████████ \$2,149	75%	██████████ \$3,565	65%	██████████ \$516	55%
Probailidad		45%		35%		20%	
Total		██████████ \$2,319					
		Escenario Optimista					
		Normal		Optimista		Pesimista	
TotalMarket		██████████ \$4,908	100%	██████████ \$4,908	100%	██████████ \$4,908	100%
SocialMarket		██████████ \$76,417	90%	██████████ \$80,662	95%	██████████ \$72,172	85%
LandingPage		██████████ \$7,642	10%	██████████ \$2,099	15%	██████████ \$3,609	5%
Registration		██████████ \$5,731	75%	██████████ \$10,284	85%	██████████ \$2,346	65%
Buy		██████████ \$4,298	75%	██████████ \$6,685	65%	██████████ \$1,290	55%
Probailidad		45%		35%		20%	
Total		██████████ \$5,533					
		Escenario Pesimista					
		Normal		Optimista		Pesimista	
TotalMarket		██████████ \$4,908	100%	██████████ \$4,908	100%	██████████ \$4,908	100%
SocialMarket		██████████ \$76,417	90%	██████████ \$80,662	95%	██████████ \$72,172	85%
LandingPage		██████████ \$1,528	2%	██████████ \$4,033	5%	██████████ \$222	1%
Registration		██████████ \$1,146	75%	██████████ \$3,428	85%	██████████ \$469	65%
Buy		██████████ \$60	75%	██████████ \$2,228	65%	██████████ \$258	55%
Probailidad		45%		35%		20%	
Total		██████████ \$1,219					

Anexo 28. Estimación de Ventas Reportes Chekcar.

	2018	2019	2020	2021	2022
Captacion de Datos	10.46%	20.91%	27.42%	31.93%	36.44%
Total Autos con Reporte	128,343	257,052	337,558	393,648	449,906
Mercado Total de Autos Usados Vendidos con Informacion	84,908	89,916	94,610	99,003	103,107
Marketshare Chekcar	2.73%	5.46%	9.56%	15.29%	20.65%
Crecimiento		100%	75%	60%	35%
Reportes Vendidos	2,319	4,912	9,044	15,142	21,289
Precio Chekcar	5.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Ingresos	11,595.00	147,347.39	271,319.67	454,267.11	638,680.05

Anexo 29. Estimación de Ventas Reportes Central de Siniestros

Chekcar.

	2018	2019	2020	2021	2022
Vehiculos Asegurados Totales	690,187	731,012	769,296	805,143	838,653
Captacion de Mercado Aseguradoras	60%	70%	80%	90%	90%
Vehiculos Asegurados	414,112	511,708	615,437	724,629	754,788
Indice de Rotacion de Consultas	100.0%				
Ingresos Totales					
Chekcar Aseguradoras	310,584.13	383,781.20	461,577.70	543,471.74	566,090.72
Precio Unitario	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75

Anexo 30. Participación de mercado de Vehículos asegurados según compañía aseguradora.

ASEGURADORAS	VEHICULOS ASEGURADOS	MARKETSHARE
EQUINOCCIAL	119,572	19.2%
QBE COLONIAL	95,062	15.3%
ASEGURADORA DEL SUR	48,716	7.8%
ACE	39,656	6.4%
LATINA SEGUROS	33,644	5.4%
LIBERTY SEGUROS	32,918	5.3%
UNIDOS	31,131	5.0%
SUCRE	27,523	4.4%
ECUATORIANO SUIZA	27,115	4.4%
AIG METROPOLITANA	25,344	4.1%
SWEADEN	21,856	3.5%
ROCAFUERTE	20,346	3.3%
ALIANZA	19,677	3.2%
MAPFRE ATLAS	19,044	3.1%
GENERALI	15,397	2.5%
HISPANA	14,197	2.3%
VAZ SEGUROS	13,980	2.2%
CONDOR	9,204	1.5%
CONSTITUCION	4,864	0.8%
LA UNION	2,602	0.4%
BALBOA	752	0.1%
TOTAL	622,602	

Anexo 31. Aseguradoras Asociadas necesarias para llegar a determinada participación de mercado de información del patio motor asegurado.

45%	60%	70%	80%	90%
EQUINOCCIAL	EQUINOCCIAL	EQUINOCCIAL	EQUINOCCIAL	EQUINOCCIAL
QBE COLONIAL	QBE COLONIAL	QBE COLONIAL	QBE COLONIAL	QBE COLONIAL
ASEGURADORA DEL ACE	ASEGURADORA DEL ACE	ASEGURADORA DEL ACE	ASEGURADORA DEL ACE	ASEGURADORA DEL ACE
	LATINA SEGUROS	LATINA SEGUROS	LATINA SEGUROS	LATINA SEGUROS
	LIBERTY SEGUROS S.A.	LIBERTY SEGUROS S.A.	LIBERTY SEGUROS S.A.	LIBERTY SEGUROS S.A.
		UNIDOS	UNIDOS	UNIDOS
		SUCRE	SUCRE	SUCRE
		ECUATORIANO SUIZA	ECUATORIANO SUIZA	ECUATORIANO SUIZA
			AIG METROPOLITANA	AIG METROPOLITANA
			SWEADEN	SWEADEN
				ROCAFUERTE
				ALIANZA
				MAPFRE ATLAS
4	6	9	11	14

Anexo 32. Supuestos de Gastos y Costos de Chekcar

		2018	2019	2020	2021	2022
Gastos de Publicidad		10%	10%	10%	10%	10%
Gastos por compra de información		25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Servicios Básicos						
Arriendo	mensual	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Agua, Luz, Telefono	mensual	115.00				
Internet	mensual	200.00				
Celulares	persona/mes	40.00				
Capacitación	anual	-				
Suministros de oficina	persona	180.00				
Limpieza oficina	mensual	150.00				
Comisión tarjeta de crédito	5%					
Costo Mensual Server		\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 600.00	\$ 800.00	\$ 1,200.00
Costo Annual Server		\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 7,200.00	\$ 9,600.00	\$ 14,400.00
Mantenimiento Plataforma	anual	\$ 21,000.00				
Dominio	anual	\$ 50.00				
Hosting	anual	\$ 500.00				
Verisign	anual	\$ 799.00				
Office	persona/mes	\$ 12.50				
Hubspot	mensual	\$ 200.00				

Anexo 33. Datos para el cálculo del CAPM.

$$B_u = \frac{B_L}{[1 + (1 - T_c) \times (D/E)]}$$

Nombre	Símbolo	P/E	Beta	D/E	Tasa Impuesto	Bu
Corelogic Inc.	CLGX		0.89	1.59	27.10%	0.412207
Equifax Inc.	EFX	30.82	0.84	1.004	27.10%	0.485012
Relx PLC (ADR)	RELX	59.19	0.92	2.08	27.10%	0.365613
Relx NV (ADR)	RENX	43.24	0.86	2.08	27.10%	0.341769
IHS Inc.	IHS	43.55	0.96	0.96	27.10%	0.564759
					Bu	0.433872

$$\beta L = \beta u * \left[1 + (1 - T) * \frac{D}{E} \right]$$

Bu	Beta desapalancada de empresas EEUU	0.4339
T	Tasa Impositiva del Ecuador	22%
D/E	Ratio Deuda/Patrimonio	0.00
BL	Beta apalancada	0.7723

$$K_e = R_f + R_c + \beta L * (R_m - R_f)$$

Rf	Promedio de tasa de interés libre de riesgo internacional	Rendimiento Bono EEUU	2.90%
Rc	Premio al Riesgo País	Riesgo País	9.52%
BL	Beta apalancada de la empresa en Ecuador	Dato calculado	0.77
Rmi	Rendimiento Historico SyP 500	Rendimiento SyP500	12.96%
Rm - Rf			10.06%
BL(Rm-Rf)			0.07772
CAPM			20.19%

Anexo 34. Estado de Pérdidas y Ganancias (Escenario Base)

	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS					
Producto Chekcar	\$ 11,595.00	\$ 147,347.39	\$ 271,319.67	\$ 454,267.11	\$ 638,680.05
Productos Seguros	\$ 310,584.13	\$ 383,781.20	\$ 461,577.70	\$ 543,471.74	\$ 566,090.72
Ingresos Totales	\$ 322,179.13	\$ 531,128.59	\$ 732,897.37	\$ 997,738.84	\$ 1,204,770.77
COSTOS					
Mantenimiento Pagina WEB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servidor WEB	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 7,200.00	\$ 9,600.00	\$ 14,400.00
Dominio	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Hosting	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Verisign	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00
Office	\$ 3,750.00	\$ 4,200.00	\$ 3,075.00	\$ 3,225.00	\$ 3,300.00
Adobe	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 579.75	\$ 7,367.37	\$ 13,565.98	\$ 22,713.36	\$ 31,934.00
Total Costos	\$ 12,878.75	\$ 20,116.37	\$ 27,589.98	\$ 39,287.36	\$ 53,383.00
Utilidad Bruta	\$ 309,300.38	\$ 511,012.22	\$ 705,307.39	\$ 958,451.49	\$ 1,151,387.77
GASTOS					
Gastos Administrativos					
Arriendo	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Agua, Luz, Telefono	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00
Internet	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Suministros de oficina	\$ 4,500.00	\$ 5,040.00	\$ 3,690.00	\$ 3,870.00	\$ 3,960.00
Limpieza Oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Celulares	\$ 1,000.00	\$ 1,120.00	\$ 820.00	\$ 860.00	\$ 880.00
<i>Total Gastos Administrativos</i>	<i>\$ 29,080.00</i>	<i>\$ 26,820.00</i>	<i>\$ 25,470.00</i>	<i>\$ 25,650.00</i>	<i>\$ 25,740.00</i>
Gastos de Ventas					
Programadores	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00
Implementador	\$ 20,504.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00
Digitadores	\$ 24,666.00	\$ 24,666.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Gerente General	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 58,656.00	\$ 58,656.00	\$ 78,208.00
Vendedor	\$ 144,810.00	\$ 144,810.00	\$ 77,232.00	\$ 77,232.00	\$ 77,232.00
Contador	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00
Mensajero	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Asistente Administrativo	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
<i>Total Salarios y Beneficios Sociales</i>	<i>\$ 290,175.00</i>	<i>\$ 310,679.00</i>	<i>\$ 256,486.50</i>	<i>\$ 262,653.00</i>	<i>\$ 282,205.00</i>
Gastos de Publicidad	\$ 32,217.91	\$ 53,112.86	\$ 73,289.74	\$ 99,773.88	\$ 120,477.08
Depreciaciones y Armortizaciones	\$ 29,583.33	\$ 30,733.33	\$ 30,733.33	\$ 1,533.33	\$ 575.00
Gasto por compra de información	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
<i>Total Gastos de Ventas</i>	<i>\$ 376,976.25</i>	<i>\$ 419,525.19</i>	<i>\$ 385,509.57</i>	<i>\$ 388,960.22</i>	<i>\$ 428,257.08</i>
Total Gastos	\$ 406,056.25	\$ 446,345.19	\$ 410,979.57	\$ 414,610.22	\$ 453,997.08
EBIT	\$ (96,755.86)	\$ 64,667.03	\$ 294,327.82	\$ 543,841.27	\$ 697,390.69
Trabajadores	\$ -	\$ 9,700.05	\$ 44,149.17	\$ 81,576.19	\$ 104,608.60
Renta	\$ -	\$ 12,092.73	\$ 55,039.30	\$ 101,698.32	\$ 130,412.06
Utilida Neta	\$ (96,755.86)	\$ 42,874.24	\$ 195,139.34	\$ 360,566.76	\$ 462,370.03

Anexo 35. Balance General (Escenario Base)

	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente	\$ 63,857.94	\$ 78,045.00	\$ 82,747.10	\$ 95,159.68	\$ 109,705.73
Cuentas por Cobrar	\$ 13,424.13	\$ 22,130.36	\$ 30,537.39	\$ 41,572.45	\$ 50,198.78
Caja	\$ 16,919.01	\$ 18,597.72	\$ 17,124.15	\$ 17,275.43	\$ 18,916.54
Impuestos	\$ 33,514.80	\$ 37,316.92	\$ 35,085.56	\$ 36,311.81	\$ 40,590.41
Activo Fijo	\$ 59,166.67	\$ 31,883.33	\$ 1,150.00	\$ 766.67	\$ 766.67
Planta y Equipo	\$ 88,750.00	\$ 92,200.00	\$ 92,200.00	\$ 4,600.00	\$ 1,725.00
Depreciacion	\$ 29,583.33	\$ 60,316.67	\$ 91,050.00	\$ 3,833.33	\$ 958.33
Total Activos	\$ 123,024.61	\$ 109,928.33	\$ 83,897.10	\$ 95,926.35	\$ 110,472.40
Pasivo Corriente	\$ 38,706.48	\$ 45,218.24	\$ 45,318.40	\$ 49,626.07	\$ 56,052.94
Provedores	\$ 33,873.79	\$ 37,251.31	\$ 34,324.94	\$ 34,659.98	\$ 37,981.38
Impuestos por Pagar	\$ 4,832.69	\$ 7,966.93	\$ 10,993.46	\$ 14,966.08	\$ 18,071.56
Deuda Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Largo Plazo	\$ 180,273.99	\$ 117,791.71	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos Accionistas	\$ 180,273.99	\$ 117,791.71	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 218,980.47	\$ 163,009.95	\$ 45,318.40	\$ 49,626.07	\$ 56,052.94
Capital Social	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Resultados años anteriores	\$ -	\$ (96,755.86)	\$ (53,881.62)	\$ 141,257.72	\$ 501,824.48
Utilidad del Ejercicio	\$ (96,755.86)	\$ 42,874.24	\$ 195,139.34	\$ 360,566.76	\$ 462,370.03
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ (103,479.01)	\$ (456,324.20)	\$ (910,575.05)
Patrimonio	\$ (95,955.86)	\$ (53,081.62)	\$ 38,578.71	\$ 46,300.28	\$ 54,419.46
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 123,024.61	\$ 109,928.33	\$ 83,897.10	\$ 95,926.35	\$ 110,472.40

Anexo 36. Estado de Flujo de Efectivo (Escenario Base)

	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVIDADES DE OPERACION					
Utilidad Neta	(96,755.86)	42,874.24	195,139.34	360,566.76	462,370.03
Depreciaciones y Amortizaciones	29,583.33	30,733.33	30,733.33	1,533.33	575.00
Cambio en KT					
Cuentas por Cobrar	\$ (13,424.13)	\$ (8,706.23)	\$ (8,407.03)	\$ (11,035.06)	\$ (8,626.33)
Impuestos	\$ (33,514.80)	\$ (3,802.13)	\$ 2,231.36	\$ (1,226.24)	\$ (4,278.60)
Proveedores	\$ 33,873.79	\$ 3,377.52	\$ (2,926.38)	\$ 335.05	\$ 3,321.39
Impuestos por Pagar	\$ 4,832.69	\$ 3,134.24	\$ 3,026.53	\$ 3,972.62	\$ 3,105.48
Dueda a corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FEO	(75,404.98)	67,610.98	219,797.16	354,146.46	456,466.97
ACTIVIDADES DE INVERSION					
Efectivo usado en la compra de activos fijos	\$ (88,750.00)	\$ (3,450.00)	\$ -	\$ (1,150.00)	\$ (575.00)
Efectivo usado en compra de inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FEI	(88,750.00)	(3,450.00)	-	(1,150.00)	(575.00)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
Deuda a LP	\$ 180,273.99	\$ (62,482.27)	\$ (117,791.71)	\$ -	\$ -
Pago de Dividendos	\$ -	\$ -	\$ (103,479.01)	\$ (352,845.19)	\$ (454,250.85)
Capital	\$ 800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FEF	181,073.99	(62,482.27)	(221,270.73)	(352,845.19)	(454,250.85)
Flujo de Efectivo	16,919.01	1,678.71	(1,473.57)	151.28	1,641.12

Anexo 37. Estado de Pérdidas y Ganancias (Escenario

Optimista)

	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS					
Producto Chekcar	\$ 22,665.00	\$ 288,023.17	\$ 530,354.50	\$ 887,965.84	\$ 1,248,441.85
Productos Seguros	\$ 362,348.16	\$ 438,607.08	\$ 519,274.91	\$ 543,471.74	\$ 566,090.72
Ingresos Totales	\$ 385,013.16	\$ 726,630.26	\$ 1,049,629.41	\$ 1,431,437.58	\$ 1,814,532.57
COSTOS					
Mantenimiento Pagina WEB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servidor WEB	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 7,200.00	\$ 9,600.00	\$ 14,400.00
Dominio	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Hosting	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Verisign	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00
Office	\$ 3,750.00	\$ 4,200.00	\$ 3,075.00	\$ 3,225.00	\$ 3,300.00
Adobe	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 1,133.25	\$ 14,401.16	\$ 26,517.72	\$ 44,398.29	\$ 62,422.09
Total Costos	\$ 13,432.25	\$ 27,150.16	\$ 40,541.72	\$ 60,972.29	\$ 83,871.09
Utilidad Bruta	\$ 371,580.91	\$ 699,480.10	\$ 1,009,087.68	\$ 1,370,465.29	\$ 1,730,661.48
GASTOS					
Gastos Administrativos					
Arriendo	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Agua, Luz, Telefono	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00
Internet	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Suministros de oficina	\$ 4,500.00	\$ 5,040.00	\$ 3,690.00	\$ 3,870.00	\$ 3,960.00
Limpieza Oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Celulares	\$ 1,000.00	\$ 1,120.00	\$ 820.00	\$ 860.00	\$ 880.00
<i>Total Gastos Administrativos</i>	<i>\$ 29,080.00</i>	<i>\$ 26,820.00</i>	<i>\$ 25,470.00</i>	<i>\$ 25,650.00</i>	<i>\$ 25,740.00</i>
Gastos de Ventas					
Programadores	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00
Implementador	\$ 20,504.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00
Digitadores	\$ 24,666.00	\$ 24,666.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Gerente General	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 58,656.00	\$ 58,656.00	\$ 78,208.00
Vendedor	\$ 144,810.00	\$ 144,810.00	\$ 77,232.00	\$ 77,232.00	\$ 77,232.00
Contador	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00
Mensajero	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Asistente Administrativo	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
<i>Total Salarios y Beneficios Sociales</i>	<i>\$ 290,175.00</i>	<i>\$ 310,679.00</i>	<i>\$ 256,486.50</i>	<i>\$ 262,653.00</i>	<i>\$ 282,205.00</i>
Gastos de Publicidad	\$ 38,501.32	\$ 72,663.03	\$ 104,962.94	\$ 143,143.76	\$ 181,453.26
Gastos de Depreciaciones y Armortizacione	\$ 29,583.33	\$ 30,733.33	\$ 30,733.33	\$ 1,533.33	\$ 575.00
Gasto por compra de información	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
<i>Total Gastos de Ventas</i>	<i>\$ 383,259.65</i>	<i>\$ 439,075.36</i>	<i>\$ 417,182.77</i>	<i>\$ 432,330.09</i>	<i>\$ 489,233.26</i>
Total Gastos	\$ 412,339.65	\$ 465,895.36	\$ 442,652.77	\$ 457,980.09	\$ 514,973.26
EBIT	\$ (40,758.74)	\$ 233,584.74	\$ 566,434.91	\$ 912,485.20	\$ 1,215,688.22
Trabajadores	\$ -	\$ 35,037.71	\$ 84,965.24	\$ 136,872.78	\$ 182,353.23
Renta	\$ -	\$ 43,680.35	\$ 105,923.33	\$ 170,634.73	\$ 227,333.70
Utilida Neta	\$ (40,758.74)	\$ 154,866.68	\$ 375,546.34	\$ 604,977.69	\$ 806,001.29

Anexo 38. Balance General (Escenario Optimista)

	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente	\$ 67,284.79	\$ 89,132.21	\$ 100,833.98	\$ 120,241.93	\$ 144,970.29
Cuentas por Cobrar	\$ 16,042.21	\$ 30,276.26	\$ 43,734.56	\$ 59,643.23	\$ 75,605.52
Caja	\$ 17,180.82	\$ 19,412.31	\$ 18,443.87	\$ 19,082.50	\$ 21,457.22
Impuestos	\$ 34,061.75	\$ 39,443.64	\$ 38,655.56	\$ 41,516.19	\$ 47,907.55
Activo Fijo	\$ 59,166.67	\$ 31,883.33	\$ 1,150.00	\$ 766.67	\$ 766.67
Planta y Equipo	\$ 88,750.00	\$ 92,200.00	\$ 92,200.00	\$ 4,600.00	\$ 1,725.00
Depreciacion	\$ 29,583.33	\$ 60,316.67	\$ 91,050.00	\$ 3,833.33	\$ 958.33
Total Activos	\$ 126,451.45	\$ 121,015.54	\$ 101,983.98	\$ 121,008.59	\$ 145,736.96
Pasivo Corriente	\$ 40,174.15	\$ 49,799.48	\$ 52,744.79	\$ 59,805.94	\$ 70,365.40
Proveedores	\$ 34,398.95	\$ 38,900.03	\$ 37,000.35	\$ 38,334.38	\$ 43,147.41
Impuestos por Pagar	\$ 5,775.20	\$ 10,899.45	\$ 15,744.44	\$ 21,471.56	\$ 27,217.99
Deuda Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Largo Plazo	\$ 126,236.05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos Accionistas	\$ 126,236.05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 166,410.20	\$ 49,799.48	\$ 52,744.79	\$ 59,805.94	\$ 70,365.40
Capital Social	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Resultados años anteriores	\$ -	\$ (40,758.74)	\$ 114,107.94	\$ 489,654.28	\$ 1,094,631.97
Utilidad del Ejercicio	\$ (40,758.74)	\$ 154,866.68	\$ 375,546.34	\$ 604,977.69	\$ 806,001.29
Dividendos	\$ -	\$ (43,691.88)	\$ (441,215.09)	\$ (1,034,229.32)	\$ (1,826,061.71)
Patrimonio	\$ (39,958.74)	\$ 71,216.06	\$ 49,239.20	\$ 61,202.65	\$ 75,371.56
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 126,451.45	\$ 121,015.54	\$ 101,983.98	\$ 121,008.59	\$ 145,736.96

Anexo 39. Estado de Flujo de Efectivo (Escenario Optimista)

	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVIDADES DE OPERACION					
Utilidad Neta	(40,758.74)	154,866.68	375,546.34	604,977.69	806,001.29
Depreciaciones y Amortizaciones	29,583.33	30,733.33	30,733.33	1,533.33	575.00
Cambio en KT					
Cuentas por Cobrar \$	(16,042.21)	(14,234.05)	(13,458.30)	(15,908.67)	(15,962.29)
Impuestos \$	(34,061.75)	(5,381.89)	788.08	(2,860.63)	(6,391.36)
Proveedores \$	34,398.95	4,501.08	(1,899.68)	1,334.03	4,813.04
Impuestos por Pagar \$	5,775.20	5,124.26	4,844.99	5,727.12	5,746.42
Deuda a corto Plazo \$	-	-	-	-	-
FEO	(21,105.23)	175,609.42	396,554.76	594,802.87	794,782.11
ACTIVIDADES DE INVERSION					
Efectivo usado en la compra de activos fijos \$	(88,750.00)	(3,450.00)	-	(1,150.00)	(575.00)
Efectivo usado en compra de inversiones \$	-	-	-	-	-
FEI	(88,750.00)	(3,450.00)	-	(1,150.00)	(575.00)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
Deuda a LP	\$ 126,236.05	(126,236.05)	-	-	-
Pago de Dividendos	\$ -	(43,691.88)	(397,523.21)	(593,014.23)	(791,832.39)
Capital	\$ 800.00	-	-	-	-
FEF	127,036.05	(169,927.93)	(397,523.21)	(593,014.23)	(791,832.39)
Flujo de Efectivo	17,180.82	2,231.49	(968.44)	638.64	2,374.72

Anexo 40. Estado de Pérdidas y Ganancias (Escenario Pesimista)

	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS					
Producto Chekcar	\$ 6,095.00	\$ 77,454.28	\$ 142,621.25	\$ 238,788.96	\$ 335,727.00
Productos Seguros	\$ 232,938.10	\$ 328,955.31	\$ 403,880.49	\$ 483,085.99	\$ 566,090.70
Ingresos Totales	\$ 239,033.10	\$ 406,409.59	\$ 546,501.74	\$ 721,874.95	\$ 901,817.70
COSTOS					
Mantenimiento Pagina WEB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servidor WEB	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 7,200.00	\$ 9,600.00	\$ 14,400.00
Dominio	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Hosting	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Verisign	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00	\$ 799.00
Office	\$ 3,750.00	\$ 4,200.00	\$ 3,075.00	\$ 3,225.00	\$ 3,300.00
Adobe	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 304.75	\$ 3,872.71	\$ 7,131.06	\$ 11,939.45	\$ 16,786.30
Total Costos	\$ 12,603.75	\$ 16,621.71	\$ 21,155.06	\$ 28,513.45	\$ 38,235.30
Utilidad Bruta	\$ 226,429.35	\$ 389,787.88	\$ 525,346.67	\$ 693,361.50	\$ 863,582.40
GASTOS					
Gastos Administrativos					
Arriendo	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Agua, Luz, Telefono	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00
Internet	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Suministros de oficina	\$ 4,500.00	\$ 5,040.00	\$ 3,690.00	\$ 3,870.00	\$ 3,960.00
Limpieza Oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Celulares	\$ 1,000.00	\$ 1,120.00	\$ 820.00	\$ 860.00	\$ 880.00
Total Gastos Administrativos	\$ 29,080.00	\$ 26,820.00	\$ 25,470.00	\$ 25,650.00	\$ 25,740.00
Gastos de Ventas					
Programadores	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00
Implementador	\$ 20,504.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00
Digitadores	\$ 24,666.00	\$ 24,666.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Gerente General	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 58,656.00	\$ 58,656.00	\$ 78,208.00
Vendedor	\$ 144,810.00	\$ 144,810.00	\$ 77,232.00	\$ 77,232.00	\$ 77,232.00
Contador	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00
Mensajero	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Asistente Administrativo	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Total Salarios y Beneficios Sociales	\$ 290,175.00	\$ 310,679.00	\$ 256,486.50	\$ 262,653.00	\$ 282,205.00
Gastos de Publicidad	\$ 23,903.31	\$ 40,640.96	\$ 54,650.17	\$ 72,187.50	\$ 90,181.70
Gastos de Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 29,583.33	\$ 30,733.33	\$ 30,733.33	\$ 1,533.33	\$ 575.00
Gasto por compra de información	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Total Gastos de Ventas	\$ 368,661.64	\$ 407,053.29	\$ 366,870.01	\$ 361,373.83	\$ 397,961.70
Total Gastos	\$ 397,741.64	\$ 433,873.29	\$ 392,340.01	\$ 387,023.83	\$ 423,701.70
EBIT	\$ (171,312.29)	\$ (44,085.41)	\$ 133,006.67	\$ 306,337.67	\$ 439,880.60
Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 19,951.00	\$ 45,950.65	\$ 65,982.00
Renta	\$ -	\$ -	\$ 24,872.25	\$ 57,285.15	\$ 82,257.60
Utilida Neta	\$ (171,312.29)	\$ (44,085.41)	\$ 88,183.42	\$ 203,101.88	\$ 291,640.80

Anexo 41. Balance General (Escenario Pesimista)

	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente	\$ 59,359.91	\$ 71,051.39	\$ 72,198.01	\$ 79,447.10	\$ 92,184.95
Cuentas por Cobrar	\$ 9,959.71	\$ 16,933.73	\$ 22,770.91	\$ 30,078.12	\$ 37,575.74
Caja	\$ 16,572.57	\$ 18,078.05	\$ 16,347.50	\$ 16,125.99	\$ 17,654.24
Impuestos	\$ 32,827.63	\$ 36,039.60	\$ 33,079.61	\$ 33,242.98	\$ 36,954.97
Activo Fijo	\$ 59,166.67	\$ 31,883.33	\$ 1,150.00	\$ 766.67	\$ 766.67
Planta y Equipo	\$ 88,750.00	\$ 92,200.00	\$ 92,200.00	\$ 4,600.00	\$ 1,725.00
Depreciacion	\$ 29,583.33	\$ 60,316.67	\$ 91,050.00	\$ 3,833.33	\$ 958.33
Total Activos	\$ 118,526.58	\$ 102,934.72	\$ 73,348.01	\$ 80,213.76	\$ 92,951.62
Pasivo Corriente	\$ 36,765.64	\$ 42,298.42	\$ 40,951.29	\$ 43,159.31	\$ 48,941.96
Proveedores	\$ 33,180.15	\$ 36,202.28	\$ 32,753.76	\$ 32,331.19	\$ 35,414.65
Impuestos por Pagar	\$ 3,585.50	\$ 6,096.14	\$ 8,197.53	\$ 10,828.12	\$ 13,527.27
Deuda Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Largo Plazo	\$ 252,273.23	\$ 275,234.00	\$ 158,811.01	\$ -	\$ -
Prestamos Accionistas	\$ 252,273.23	\$ 275,234.00	\$ 158,811.01	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 289,038.87	\$ 317,532.43	\$ 199,762.30	\$ 43,159.31	\$ 48,941.96
Capital Social	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Resultados años anteriores	\$ -	\$ (171,312.29)	\$ (215,397.71)	\$ (127,214.29)	\$ 75,887.55
Utilidad del Ejercicio	\$ (171,312.29)	\$ (44,085.41)	\$ 88,183.42	\$ 203,101.88	\$ 291,640.81
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (39,633.14)	\$ (324,318.71)
Patrimonio	\$ (170,512.29)	\$ (214,597.71)	\$ (126,414.29)	\$ 37,054.45	\$ 44,009.66
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 118,526.58	\$ 102,934.72	\$ 73,348.01	\$ 80,213.76	\$ 92,951.62

Anexo 42. Estado de Flujo de Efectivo (Escenario Pesimista)

	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVIDADES DE OPERACION					
Utilidad Neta	(171,312.29)	(44,085.41)	88,183.42	203,101.88	291,640.81
Depreciaciones y Amortizaciones	29,583.33	30,733.33	30,733.33	1,533.33	575.00
Cambio en KT					
Cuentas por Cobrar	(9,959.71)	(6,974.02)	(5,837.17)	(7,307.22)	(7,497.62)
Impuestos	(32,827.63)	(3,211.97)	2,959.99	(163.38)	(3,711.99)
Proveedores	33,180.15	3,022.13	(3,448.51)	(422.57)	3,083.50
Impuestos por Pagar	3,585.50	2,510.65	2,101.38	2,630.60	2,699.14
Deuda a corto Plazo	-	-	-	-	-
FEO	(147,750.66)	(18,005.29)	114,692.44	199,372.64	286,788.81
ACTIVIDADES DE INVERSION					
Efectivo usado en la compra de activos fijos	(88,750.00)	(3,450.00)	-	(1,150.00)	(575.00)
Efectivo usado en compra de inversiones	-	-	-	-	-
FEI	(88,750.00)	(3,450.00)	-	(1,150.00)	(575.00)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
Deuda a LP	252,273.23	22,960.78	(116,423.00)	(158,811.01)	-
Pago de Dividendos	-	-	-	(39,633.14)	(284,685.61)
Capital	800.00	-	-	-	-
FEF	253,073.23	22,960.78	(116,423.00)	(198,444.15)	(284,685.61)
Flujo de Efectivo	16,572.57	1,505.49	(1,730.55)	(221.51)	1,528.21

Anexo 43. Flujos de Efectivo Projectado (Escenario Base)

	2017 0	2018 1	2019 2	2020 3	2021 4	2022 5
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ (96,755.86)	\$ 42,874.24	\$ 195,139.34	\$ 360,566.76	\$ 462,370.00
DEPRECIACIONES	\$ -	\$ 29,583.33	\$ 30,733.33	\$ 30,733.33	\$ 1,533.33	\$ 575.00
VARIACIONES EN NOF	\$ -	\$ (25,151.46)	\$ (7,675.30)	\$ (4,601.95)	\$ (8,104.91)	\$ (8,119.18)
VARIACIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$ (88,750.00)	\$ (3,450.00)	\$ -	\$ (1,150.00)	\$ (575.00)	\$ -
FREE CASH FLOW	\$ (88,750.00)	\$ (95,773.99)	\$ 65,932.27	\$ 220,120.73	\$ 353,420.19	\$ 454,825.80
FCF PV	\$ (88,750.00)	\$ (95,773.99)	\$ 54,857.36	\$ 152,382.31	\$ 203,564.38	\$ 217,967.80
CAPM	20.19%					
VAN	\$141,775.50					
TIR	68.85%					

Anexo 44. Flujos de Efectivo Projectado (Escenario Optimista)

	2017 0	2018 1	2019 2	2020 3	2021 4	2022 5
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ (40,758.74)	\$ 154,866.68	\$ 375,546.34	\$ 604,977.69	\$ 806,001.20
DEPRECIACIONES	\$ -	\$ 29,583.33	\$ 30,733.33	\$ 30,733.33	\$ 1,533.33	\$ 575.00
VARIACIONES EN NOF	\$ -	\$ (27,110.64)	\$ (12,222.09)	\$ (8,756.47)	\$ (12,346.79)	\$ (14,168.90)
VARIACIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$ (88,750.00)	\$ (3,450.00)	\$ -	\$ (1,150.00)	\$ (575.00)	\$ -
FREE CASH FLOW	\$ (88,750.00)	\$ (41,736.05)	\$ 173,377.93	\$ 396,373.21	\$ 593,589.23	\$ 792,407.30
FCF PV	\$ (88,750.00)	\$ (41,736.05)	\$ 144,254.92	\$ 274,396.08	\$ 341,897.90	\$ 379,748.20
CAPM	20.19%					
VAN	\$449,702.95					
TIR	124.05%					

Anexo 45. Flujos de Efectivo Projectado (Escenario Pesimista)

	2017 0	2018 1	2019 2	2020 3	2021 4	2022 5
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ (171,312.29)	\$ (44,085.41)	\$ 88,183.42	\$ 203,101.88	\$ 291,640.80
DEPRECIACIONES	\$ -	\$ 29,583.33	\$ 30,733.33	\$ 30,733.33	\$ 1,533.33	\$ 575.00
VARIACIONES EN NOF	\$ -	\$ (22,594.27)	\$ (6,158.70)	\$ (2,493.76)	\$ (5,041.06)	\$ (6,955.21)
VARIACIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$ (88,750.00)	\$ (3,450.00)	\$ -	\$ (1,150.00)	\$ (575.00)	\$ -
FREE CASH FLOW	\$ (88,750.00)	\$ (167,773.23)	\$ (19,510.78)	\$ 115,273.00	\$ 199,019.15	\$ 285,260.60
FCF PV	\$ (88,750.00)	\$ (167,773.23)	\$ (16,233.47)	\$ 79,799.69	\$ 114,631.85	\$ 136,706.40
CAPM	20.19%					
VAN	(\$84,171.10)					
TIR	24.78%					

Anexo 46. Punto de Equilibrio para Reportes Chekcar y Central de Siniestros Chekcar.

Margen Operativo Unitario					
Reporte Chekcar	4.48	26.52	26.41	26.29	26.18
Central de Siniestros Chekcar	0.67	0.66	0.66	0.66	0.65
Ponderacion Costos Fijos					
Reporte Chekcar	192,569	203,891	176,757	166,605	178,385
Central de Siniestros Chekcar	192,569	203,891	176,757	166,605	178,385
Punto de Equilibrio					
Reporte Chekcar	23,027	7,688	6,693	6,337	6,813
Central de Siniestros Chekcar	286,850	307,520	267,701	253,477	272,521

Anexo 47. Análisis de Sensibilidad para Chekcar

	Escenario Seguros Conservador	Escenario Seguros Optimista	Escenario Seguros Pesimista
CHEKCAR			
Marketshare Inicial	2.7%	5.3%	1.4%
Marketshare Final	20.6%	40.4%	10.9%
Reportes Vendidos	52,706	103,026	27,705
Precio Promedio	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
CENTRAL SINIESTROS			
Marketshare Inicial	60%	70%	45%
Marketshare Final	90%	90%	90%
Indice Consultas Seguros	100.0%	100.0%	100.0%
Precio Base	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75
CAPM	20.19%	20.19%	20.19%
VAN			
TIR	\$141,775.50	\$449,702.95	(\$84,171.16)
ROA	69%	124%	25%
ROE	-79%	-32%	-145%
ROE	101%	102%	100%
Inversion	\$ 88,750.00	\$ 88,750.00	\$ 88,750.00
Margen de Utilidad	-30%	-11%	-72%
Margen de Ebitda	91%	92%	88%

Anexo 48. Depreciación de Activos

Costo Historico	1/1/18	1/1/19	1/1/20	1/1/21	1/1/22	1/1/23	1/1/24	1/1/25
\$ 88,750.00	\$ 29,583.33	\$ 29,583.33	\$ 29,583.33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 3,450.00	\$ -	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 1,150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ -	\$ -
\$ 575.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 191.67	\$ 191.67	\$ 191.67	\$ -
Total Depreciacion Annual	\$ 29,583.33	\$ 30,733.33	\$ 30,733.33	\$ 1,533.33	\$ 575.00	\$ 575.00	\$ 191.67	\$ -
Activo No Corriente	\$ 88,750.00	\$ 92,200.00	\$ 92,200.00	\$ 4,600.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 575.00	\$ -
Depreciacion Acumulada	\$ 29,583.33	\$ 60,316.67	\$ 91,050.00	\$ 3,833.33	\$ 958.33	\$ 1,533.33	\$ 575.00	\$ (0.00)

Anexo 49. Detalle de la Inversión

	T0	T1
Gasto Operativo	\$ -	\$ 67,172.53
Capital de Trabajo	\$ -	\$ 25,151.46
Equipos de computo	\$ 20,000.00	\$ 2,400.00
Mobiliario	\$ 8,750.00	\$ 1,050.00
Diseño CRM	\$ 30,000.00	\$ -
Diseño de Plataforma	\$ 30,000.00	\$ -
Inversion	\$ 88,750.00	\$ 95,773.99

Anexo 50. Detalle del Capital de Trabajo (Necesidades

Operativas de Flujo)

	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Circulante-Inversiones	63,857.94	78,045.00	82,747.10	95,159.68	109,705.73
Pasivo Circulante	38,706.48	45,218.24	45,318.40	49,626.07	56,052.94
Necesidades Operativas de Fondos	25,151.46	32,826.76	37,428.71	45,533.62	53,652.80

Anexo 51. Detalle de la Situación Laboral

Puesto	Sueldo	IESS Patronal	Decimo cuarto	Decimo Tercero	Fondos de Reserva	Total Ingresos
CTO	\$ 2,500.00	\$ 312.50	\$ 29.50	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 3,258.67
Implementador/Programador Jr	\$ 1,300.00	\$ 162.50	\$ 29.50	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 1,708.67
Digitadores	\$ 375.00	\$ 46.88	\$ 29.50	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 513.88
CEO	\$ 2,500.00	\$ 312.50	\$ 29.50	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 3,258.67
Vendedor	\$ 600.00	\$ 75.00	\$ 29.50	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 804.50
Contador	\$ 600.00	\$ 75.00	\$ 29.50	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 804.50
Mensajero	\$ 375.00	\$ 46.88	\$ 29.50	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 513.88
Asistente Administrativo	\$ 375.00	\$ 46.88	\$ 29.50	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 513.88
Community Manager	\$ 750.00	\$ 93.75	\$ 29.50	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 998.25
Content Manager	\$ 750.00	\$ 93.75	\$ 29.50	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 998.25

CANTIDAD DE PERSONAL

Puesto	2018	2019	2020	2021	2022
CTO	1	1	1	1	1
Implementador/Programador Jr	1	2	2	2	2
Digitadores	4	4	2	2	2
CEO	1	1	1.5	1.5	2
Vendedor	15	15	8	8	8
Contador	1	1	1	1	1
Mensajero	1	1	2	2	2
Asistente Administrativo	1	1	1	2	2
Community Manager	0	1	1	1	1
Content Manager	0	1	1	1	1
Total	25.0	28.0	20.5	21.5	22.0

SUELDO ANUAL POR PERSONAL

Puesto	2018	2019	2020	2021	2022
CTO	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00
Implementador/Programador Jr	\$ 20,504.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00	\$ 41,008.00
Digitadores	\$ 24,666.00	\$ 24,666.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
CEO	\$ 39,104.00	\$ 39,104.00	\$ 58,656.00	\$ 58,656.00	\$ 78,208.00
Vendedor	\$ 144,810.00	\$ 144,810.00	\$ 77,232.00	\$ 77,232.00	\$ 77,232.00
Contador	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00	\$ 9,654.00
Mensajero	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Asistente Administrativo	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 6,166.50	\$ 12,333.00	\$ 12,333.00
Community Manager	\$ -	\$ 11,979.00	\$ 11,979.00	\$ 11,979.00	\$ 11,979.00
Content Manager	\$ -	\$ 11,979.00	\$ 11,979.00	\$ 11,979.00	\$ 11,979.00