

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

Título del Trabajo de Titulación: “Vitrina Electrónica Para Pequeños y Medianos Productores Ecuatorianos”

Christian Iván Baquero Jiménez

Santiago Mosquera, Ph.D.

Director del 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 Julio de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Título Trabajo de Titulación: Vitrina Electrónica Para Pequeños y Medianos Productores Ecuatorianos

Christian I. Baquero J.

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 Postgrados

Quito, 24 de Julio 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 Iván Baquero Jiménez

Código: 00130120

Cédula de identidad: 1715759278

Lugar y fecha: Quito, 24 de Julio de 2017

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por ser un ejemplo de tenacidad y estar a mi lado durante estos dos años de esfuerzo continuo.

A mis compañeros, pieza fundamental para poder haber adquirido conocimientos que no se encuentran en los libros, sino en la experiencia.

Y finalmente, a todos y cada uno de los profesores de la Business School de la Universidad San Francisco de Quito, que supieron exigir a sus alumnos para poder sacar lo mejor de nosotros.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación nace a partir de la observación de su autor, quien detecta una oportunidad de negocio en los productos nacionales elaborados en ciudades/provincias ubicadas a las afueras de las grandes ciudades del país. Puntualmente se evidencia la gran demanda que tienen ciertos productos como: las prendas de vestir tipo jean de pueblos como Pelileo, las chompas de cuera de Cotacachi, las artesanías de Otavalo o los muebles a medida de Huambaló.

Por otro lado, resulta interesante también, que a los habitantes de las ciudades más desarrolladas del país, no les incomoda desplazarse a los lugares antes mencionados para adquirir los productos de su preferencia; en algunos casos estos viajes pueden tener una duración de varias horas.

Además, los productores y artesanos nacionales, en la mayoría de los casos, no cuentan con una visión de negocio suficiente para poder tener un crecimiento importante; esto se debe en gran medida al tamaño del mercado al que, sin saber, están atacando.

El modelo de negocio que se desarrolla y analiza a lo largo de este documento, pretende satisfacer las necesidades de todos los stakeholders que forman parte de este ecosistema, poniendo en marcha una plataforma web donde se puedan adquirir productos nacionales y recibirlos en la comodidad del hogar u oficina.

Finalmente, esta iniciativa pretende, a partir de la implementación de los conocimientos y mejores prácticas adquiridos a lo largo del MBA, ser lo más rentable posible para llegar a ser atractiva para potenciales accionistas.

Palabras clave: comercio electrónico, producto nacional, portal web, entrega a domicilio, productos de calidad, facilidad de compra, artesanías.

ABSTRACT

The present research work is born from the observation of its author, who detects a business opportunity related to the national products elaborated in cities / provinces located to the outskirts of the great cities of the country. Punctually, there is a great demand for certain products such as: Pelileo jeans, Cotacachi leather sweaters, Otavalo handicrafts or Huambaló custom furniture.

On the other hand, it is also interesting that the inhabitants of the most developed cities of the country do not bother to travel to the aforementioned places to purchase the products of their choice; in some cases these trips can last for several hours.

In addition, national producers and artisans, in most cases, do not have sufficient business skills to be able to grow significantly; this is largely due to the size of the market to which, without knowing, are attacking.

The business model that is developed and analyzed throughout this document, aims to meet the needs of all stakeholders that are part of this ecosystem, launching a web platform where national products can be purchased and received in the comfort of home or office.

Finally, this initiative pursues, from the implementation of the knowledge and best practices acquired throughout the MBA, to be the most profitable possible to become attractive for potential shareholders.

Keywords: electronic commerce, national product, web portal, home delivery, quality products, ease of purchase, crafts.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 5 |
| Abstract..... | 6 |
| TABLAS..... | 9 |
| Tabla de Figuras..... | 9 |
| Tabla de Tablas..... | 9 |
| CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno..... | 10 |
| Justificación..... | 10 |
| Tendencias del Macro Entorno..... | 10 |
| Análisis Sectorial..... | 12 |
| Análisis de la Competencia..... | 13 |
| CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 14 |
| Volumen del Negocio..... | 15 |
| Diseño de la Investigación de Mercado..... | 16 |
| Realización de la Investigación de Mercado..... | 16 |
| Resultados de la Investigación de Mercado..... | 18 |
| Resultados de la entrevista a profundidad..... | 18 |
| Resultados de la encuesta..... | 19 |
| Análisis de resultados..... | 23 |
| CAPÍTULO 3: definición estratégica..... | 24 |
| Estrategia Genérica..... | 24 |
| Posicionamiento Estratégico..... | 24 |
| Recursos y Capacidades Distintivas..... | 26 |
| Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo..... | 27 |
| CAPÍTULO 4: marketing..... | 29 |
| Precio..... | 29 |
| Producto..... | 30 |
| Lugar..... | 31 |
| Promoción..... | 34 |
| Plan de Ventas..... | 35 |
| CAPÍTULO 5: análisis financiero..... | 36 |
| Supuestos Generales..... | 36 |
| Estructura de Capital y Financiamiento..... | 37 |
| Estados Financieros Proyectados..... | 38 |
| Flujo de Efectivo Proyectado..... | 40 |

| | |
|---|----|
| Punto de Equilibrio..... | 41 |
| TIR y VAN..... | 41 |
| Análisis de Sensibilidad..... | 42 |
| Bibliografía..... | 45 |
| Anexos..... | 47 |
| Anexo 1.- Análisis Sectorial..... | 47 |
| Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico..... | 50 |
| Anexo 3.- Modelo de entrevista a profundidad..... | 51 |
| Anexo 4.- Modelo encuesta para portal web y oferta de productos..... | 52 |
| Anexo 5.- Cálculo de tamaño de mercado..... | 54 |
| Anexo 6.- Cálculo de porcentaje de incremento de precios por impuestos..... | 54 |
| Anexo 7.- Análisis FODA del plan de negocios..... | 55 |
| Anexo 8.- Análisis de Riesgos/Amenazas detectadas..... | 56 |
| Anexo 9.- Hoja de Vida Fundador..... | 57 |
| Anexo 10.- Densidad poblacional del Distrito Metropolitano de Quito..... | 58 |
| Anexo 11.- Tabla de supuestos..... | 63 |
| Anexo 12.- Tabla de amortización de deuda..... | 64 |
| Anexo 13.- Detalle de inversión inicial..... | 65 |
| Anexo 14.- Resumen de proyección de ventas (5 años)..... | 66 |
| Anexo 15.- Costo de adquisiciones..... | 66 |
| Anexo 16.- Cantidad de adquisiciones..... | 67 |
| Anexo 17.- Kardex de productos..... | 68 |
| Anexo 18.- Gasto por salarios..... | 73 |
| Anexo 19.- Proyección balance general..... | 73 |
| Anexo 20.- Proyección estado pérdidas y ganancias..... | 75 |
| Anexo 21.- Indicadores financieros..... | 76 |
| Anexo 22.- Proyección flujo de efectivo..... | 76 |
| Anexo 23.- Punto de equilibrio..... | 77 |
| Anexo 24.- Cálculo de beta..... | 78 |
| Anexo 25.- Cálculo de CAPM y WACC..... | 79 |
| Anexo 26.- Índices y estados financieros (escenario optimista)..... | 79 |
| Anexo 27.- Índices y estados financieros (escenario esperado)..... | 83 |
| Anexo 28.- Índices y estados financieros (escenario pesimista)..... | 87 |

TABLAS

Tabla de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter..... | 14 |
| Figura 2: Mapa Estratégico de la Competencia..... | 16 |
| Figura 3: Repuestos / Partes de Automóviles..... | 29 |
| Figura 4: Textiles para el Hogar..... | 29 |
| Figura 5: Plásticos para el Hogar..... | 29 |
| Figura 6: Artesanías..... | 30 |
| Figura 7: Muebles y Acabados de Madera..... | 30 |
| Figura 8: Vestimenta..... | 30 |
| Figura 9: Cadena de Valor..... | 37 |
| Figura 10: Organigrama..... | 38 |
| Figura 11: Matriz precio calidad de Kotler..... | 42 |
| Figura 12: Densidad poblacional ciudad de Quito..... | 46 |
| Figura 13: Número de oficinas en ciudad de Quito..... | 46 |
| Figura 14: Sector sur de Quito..... | 47 |
| Figura 15: Sector centro norte de Quito..... | 47 |
| Figura 16: Sector La Gasca..... | 48 |

Tabla de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Estructura de Capital..... | 53 |
| Tabla 2: Promedio de visitas diarias..... | 54 |
| Tabla 3: Precio promedio productos..... | 55 |
| Tabla 4: Crecimiento e-commerce..... | 55 |
| Tabla 5: Resumen flujo de efectivo..... | 58 |
| Tabla 6: VAN y TIR..... | 60 |
| Tabla 7: Proyección escenario optimista..... | 61 |
| Tabla 8: Resultados escenario optimista..... | 61 |
| Tabla 9: Proyección escenario esperado..... | 61 |
| Tabla 10: Resultados escenario esperado..... | 62 |
| Tabla 11: Proyección escenario pesimista..... | 62 |
| Tabla 12: Resultados escenario pesimista..... | 62 |

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación.

Teniendo como antecedente la gran acogida que tienen las ferias que se realizan esporádicamente en espacios públicos de la ciudad, como el antiguo aeropuerto, donde se tiene como objetivo el ofrecer al mercado quiteño productos elaborados en distintas regiones del país (ej: feria de muebles cuencanos), el presente proyecto de desarrollo pretende ofrecer una vitrina electrónica para el pequeño y mediano productor ecuatoriano. Además, De acuerdo a lo referente a “Software y Servicios TIC” en la Matriz Productiva, el presente proyecto de desarrollo propone incentivar el comercio electrónico de productos elaborados únicamente en el país, teniendo como herramienta principal un portal web donde puedan suscribirse empresas registradas en el territorio nacional.

Se ha considerado la gran demanda que tienen los productos que se comercializan en ciertas ciudades únicamente; por enumerar algunos: productos elaborados con cuero de Cotacachi, prendas de vestir elaboradas con tela de jean en Pelileo, joyería en Chordeleg, muebles a medida en Huambaló, artesanías en de todas las regiones.

El proyecto de desarrollo propone ofrecer una solución para ambas partes, tanto para el pequeño y mediano productor, como para el cliente final, con un portal en la web donde los productos antes mencionados puedan ser adquiridos desde cualquier lugar del territorio nacional, y además, se quiere incentivar la compra/venta con el servicio de entrega en domicilio y métodos de pago ágiles y sencillos.

Tendencias del Macro Entorno.

Actualmente se pueden observar algunas tendencias en el mercado ecuatoriano, mismas que pueden transformarse en oportunidades de emprendimiento. Dichas tendencias tienen relación con el uso de internet de los ecuatorianos, el número de tarjetas de crédito emitidas por entidades financieras a nivel nacional y la penetración del comercio electrónico en el Ecuador.

Acceso a internet de los ecuatorianos: de acuerdo a información proporcionada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos [CITATION Ins15 \l 1033] hasta el año 2015, el 32,8% de los hogares en el Ecuador cuentan con acceso a internet, teniendo un crecimiento del 10,3% con relación al año 2012. El área urbana tuvo un crecimiento del 9,6%, mientras que el área rural creció en un 8,9%.

Tarjetas de crédito emitidas en el Ecuador: según información publicada por la Superintendencia de Banco del Ecuador [CITATION Sup16 \l 1033] el 14 de Abril de 2016 en su página web, hasta el mes de diciembre del año pasado, se registran 2.698.782 tarjeta de crédito emitidas a nivel nacional.

Comercio electrónico en el Ecuador: gracias a la digitalización del marketing y la aceptación que han tenido las redes sociales desde sus mismos inicios (no solo en el Ecuador, sino a nivel mundial), cada vez es más común que las empresas construyan sus marcas utilizando el internet como una poderosa herramienta; lo que consecuentemente tiene como siguiente paso a la comercialización de sus productos en línea. De acuerdo al Diario El Universo [CITATION Dia15 \l 1033], en una publicación de Julio del 2015, el comercio electrónico en el país mueve alrededor de \$540 millones de dólares al año y tiene una tasa de crecimiento del 35%.

Si se toman como antecedentes las tendencias y las cifras antes mencionadas, es evidente que existe (y no está siendo explotado) un ecosistema ideal para la introducción de una solución que fomente la comercialización de productos por internet. Hay que tener pendiente también la demanda por productos ecuatorianos que son elaborados en zonas específicas del país, y que, por motivos relacionadas con la distancia y el tiempo, las ventas no llegan a cifras que serían beneficiosas para sus productores.

Si bien es cierto que ya existen plataformas que presentan los servicios de “intermediario” para la comercialización de productos en línea, se han detectado varios puntos de mejora que son pilares fundamentales para el éxito y eficiencia que tienen plataformas mundialmente reconocidas. La primera de ellas es manejo de la mercadería, es decir, contar con un amplio stock de productos en bodegas; lo que da paso al segundo punto de mejora, la entrega a domicilio. Gracias a que se tiene absoluto control sobre el producto, se pueden manejar tiempo de entrega de acuerdo a lo establecido por la administración y no será necesario que, el cliente (comprador) o el proveedor (vendedor) tengan que formar parte de la logística de envío de la mercadería.

Con estas mejoras, se pretende llevar el comercio electrónico en el Ecuador al “siguiente nivel”. El presente trabajo de titulación quiere dejar en el pasado los molestos e innecesarios medios de pago y métodos de entrega de productos, que en ciertos casos hasta tienen un nivel de riesgo de fraude o atentan contra la seguridad/integridad de los involucrados.

Análisis Sectorial.

El sector en el que se pretende ingresar es la industria del comercio electrónico de productos elaborados en Ecuador. Es fundamental conocer la rentabilidad a largo plazo de la industria, y diferentes aspectos relevantes que serán insumos importantes para la toma de decisiones con respecto a estrategias para contrarrestar fuerzas

sectoriales opuestas y aprovechar las falencias que se detecten. Es por esto que a continuación se resume un análisis sectorial realizado mediante el modelo de Michael Porter (Anexo 1).



Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter se determina que la rentabilidad a largo plazo de la industria del comercio electrónico de productos elaborados en el Ecuador es alta. Se puede evidenciar gráficamente en la Figura 1 el resultado del análisis.

El análisis concluya que si se consideran aspectos importantes como el poder de negociación de los proveedores, se analizan bien a los competidores que ya se encuentran establecidos en la industria y se gestiona un capital de inversión que contemple el desarrollo de una plataforma web con una funcionalidad diseñada minuciosamente y una fuerte estrategia de marketing para el posicionamiento de la marca; el nuevo competidor que ingrese a la industria tiene una gran posibilidad de apoderarse de un buen porcentaje del mercado.

Además, el nuevo competidor puede sacar ventaja del bajo nivel de negociación de los consumidores gracias al nivel de dispersión de los mismos y el espacio para la diferenciación en el servicio del portal web también es una gran oportunidad para explotar, el no contar con servicios sustitutos de importancia que compitan con la propuesta del presente trabajo de titulación.

Análisis de la Competencia.

Para el presente análisis de la competencia en la industria, se tomará como

punto de partida la Figura 2. Las empresas que conforman la figura son Mercado Libre y OLX. En el eje horizontal se tiene como variable al precio de los productos que ofrecen las empresas, mientras que en el eje vertical se tiene a la seguridad de la transacción como variable. El tamaño de las circunferencias responde a la participación que tienen en el mercado. Se aclara que los parámetros mencionados en este párrafo fueron obtenidos y cuantificados mediante una encuesta; los resultados de la misma se encuentran en el Anexo 2.

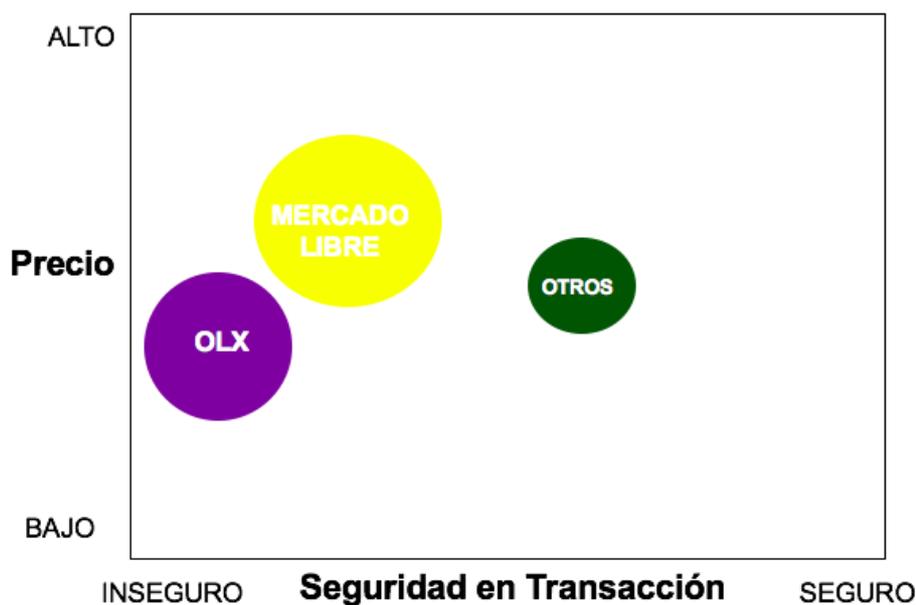


Figura 2: Mapa Estratégico de la Competencia

Las variables “precio” y “seguridad” son las más relevantes según los consumidores (encuestados) a la hora de realizar compras por internet, y tiene bastante coherencia con lo que ha acontecido con la industria del comercio electrónico en el país. Generalmente los consumidores acuden a las compras en línea ya que los precios de los productos deseados son demasiado elevados en locales comerciales, esto se debe a varios factores, como los costos fijos en los que incurren las marcas y los impuestos gubernamentales; por otro lado, y aterrizando al tema principal del trabajo de titulación, existe una gran demanda de productos ecuatorianos que son elaborados en sectores específicos del Ecuador (ejemplo: prendas de vestir de cuero en Cotacachi, artesanías en Otavalo) y por motivos de distancia/tiempo, el consumidor no tiene la posibilidad de ejecutar la compra. Existen productos que son comprados al por mayor en los sectores antes mencionados y promocionados en los centros comerciales más importantes de las ciudades, pero obviamente, a un precio más elevado, lo que decremента las estadísticas de ventas.

Por otro lado, cuando se realiza una compra por internet en los portales web que forman parte del presente análisis, el consumidor generalmente se ve obligado a desplazarse hacia un “punto de encuentro” donde realiza el pago en efectivo al vendedor, quien procede a entregarle el producto. Sin duda algún esta situación no

vela por la seguridad de ambas partes, lo que puede atentar con la decisión del consumidor de comprar o no en internet.

El presente trabajo de titulación pretende ingresar a la industria compitiendo en precio y seguridad de transacción de la siguiente manera: con lo concerniente al precio, se planea desarrollar relaciones comerciales con los pequeños y medianos empresarios del Ecuador para poder contar con mercadería a consignación y manejar economías de escala; el precio final para el consumidor será igual al costo del artículo más un porcentaje de ganancia para la empresa. La estrategia genérica que se pondrá en marcha es el liderazgo en costos; consecuentemente, en los siguientes capítulos del presente documento, se investigará y analizará más a fondo la disposición a pagar de los consumidores online para poder contar con argumentos válidos que permitan determinar el porcentaje de beneficio que tendrá cada tipo de producto.

Con respecto a seguridad, se implementará el servicio de entrega a domicilio para todos los productos sin excepción y dependiendo del tiempo de entrega requerido, se establecerá una tarifa de envío (dependiendo del tiempo de entrega y del nivel de servicio del operador logístico).

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El presente trabajo de titulación nace inicialmente por la observación del autor sobre la creciente demanda que han venido teniendo los productos elaborados en el Ecuador. Desde siempre se ha conocido que existen productores ecuatorianos dispersos a lo largo del territorio nacional que, por generaciones, se han dedicado a la elaboración y comercialización de productos específicos. A lo largo del tiempo sus habilidades se han desarrollado y transmitido para que, en estos días, ofrezcan productos de calidad a precios competitivos.

Al concluir la investigación de mercado del presente capítulo, se pudo constatar que, existe potencial de negocio para la idea que propone el trabajo de titulación. Las personas que formaron parte de las entrevistas a profundidad y las encuestas, ayudaron a comprender que, cumpliendo ciertas condiciones clave en el portal web y eligiendo correctamente la oferta de productos; se podría llegar a tener un volumen de ventas interesante, teniendo como estrategia genérica: el liderazgo en costos.

La oportunidad de negocio viene dada por las grandes distancias (lo que involucra además tiempo) que el cliente debe recorrer para efectuar la compra. Generalmente las compras de productos nacionales ofrecidos en provincias, por ejemplo, son efectuadas como resultado de un viaje familiar de fin de semana o vacaciones planificadas. El presente trabajo de titulación propone implementar un cambio en ese modelo de negocio, para que, con el uso de un portal web, los clientes potenciales que habitan en las principales ciudades del país, puedan realizar compras a productores ecuatorianos en cualquier momento de la semana, mes año; sin la necesidad de desplazarse grandes distancias ni preocuparse por gestiones de envío/recepción ni formas de pago.

Volumen del Negocio.

Para calcular el volumen del negocio en dólares, se tomará como herramienta la siguiente formula:

$$MS(\text{Tamaño del mercado en dólares}) = N(\text{Población geográfica total}) \times TC(\text{Clientes potenciales en el área}) \times Q(\text{Posible número de compras simultáneas}) \times F(\text{Frecuencia de compra en un año}) \times P(\text{Precio del producto}) \quad [\text{CITATION Ros16 \ 1033}]$$

Donde se tiene:

- N = 3.810.548 hogares en el Ecuador hasta el fin del año 2010 [CITATION Ins10 \ 1033].
- TC = 32,8%, porcentaje de hogares ecuatorianos que cuentan con acceso a internet [CITATION Ins15 \ 1033].
- Q = 1 a la vez.

- F = 2 veces al año.
- P = 55 dólares, tomando como precios promedio de pantalones de jean [CITATION Mer16 \l 1033] y ponchos de Otavalo [CITATION Mer161 \l 1033] ofrecidos online.
- MS = USD 137.484.571

Se debe considerar que, teniendo un tamaño de mercado de USD 137.484.571, se puede tener cierto sesgo positivo, es decir, se podría determinar a priori que las probabilidades de éxito del presente plan de titulación son bastante alentadoras. Evidentemente hay que tomar en cuenta un factor fundamental: para el cálculo del volumen del mercado se está asumiendo que todos los hogares con acceso a internet tienen una intención de compra. Las siguientes secciones de esta capítulo servirán de ayuda para contar con información más cercana a la realidad, ya que a continuación se desarrolla una investigación de mercado más exhaustiva y detallada.

Diseño de la Investigación de Mercado.

Para la ejecución de la siguiente investigación de mercado, se tendrá como mercado objetivo aquellas personas que habiten en el territorio nacional, sean económicamente activas y tenga acceso a internet. La edad no tiene injerencia dado que, no será mandatorio el poseer una tarjeta de crédito para realizar una compra en el portal web que propone el presente caso de negocio, ya que se ofrecerán distintos métodos de pago (tarjeta de crédito, transferencia electrónica, depósito bancario y pago contra entrega).

La cifra aproximada de este mercado objetivo es de 1.134.216 personas y su cálculo se detalla en el Anexo 5.

En las siguientes secciones del capítulo se analizarán principalmente tres aspectos esenciales para el trabajo de titulación:

- El comportamiento del consumidor que forma parte del segmento de mercado objetivo. Se requieren conocer las razones por las que dicha persona optaría por comprar en internet productos elaborados en el Ecuador y varios factores adicionales que permitan descifrar los motivos que ayudarían a la toma de decisión de compra (por internet).
- Los artículos que el consumidor objetivo esté dispuesto a comprar por internet. De la gama de oferta de productos elaborados en el país, se pretende conocer aquellos más atractivos y las características que lo componen (tipo de producto, precio, localización).
- Disposición a pagar por parte de los consumidores. Se necesita conocer cuánto está dispuesto a pagar el cliente por los servicios que el trabajo de titulación propone como negocio.

El estudio de mercado se verá regido por los lineamientos de la investigación primaria, consecuentemente el levantamiento de información será realizado a personas que cumplan con los requisitos del mercado objetivo definido anteriormente.

Para comprender el comportamiento del consumidor, se implementará una investigación cualitativa con el uso de entrevistas personales; el modelo de la entrevista puede verse en el Anexo 3. Para conocer los productos que tendrían una mejor demanda en el portal web y la disposición a pagar por los servicios que presta el mismo, se recurrirá a la investigación cuantitativa, realizando una encuesta que abarque esos aspectos, misma que se detalla en Anexo 4.

Realización de la Investigación de Mercado.

Para la ejecución de la entrevista personal a profundidad, se seleccionó a siete personas que cumplieron con los requisitos descritos anteriormente referentes al perfil de personas que del mercado objetivo; las entrevistas fueron realizadas en una oficina a puerta cerrada, las notas sobre los aspectos más importantes de las respuestas fueron tomadas a mano y en promedio la duración de las entrevistas fue aproximadamente de 25 minutos.

Inicialmente se les dio a conocer a los entrevistados el propósito de la entrevista, indicándoles que se requiere conocer el comportamiento a la hora de realizar compras por internet, los motivos por los cuales comprar por internet y sus opiniones sobre el estado de la comercialización de productos ecuatorianos.

Los entrevistados se mostraron muy abiertos a dar a conocer sus opiniones, se dio bastante énfasis en el método de formulación de las preguntas, utilizando ejemplos de situaciones para que los entrevistados puedan por un instante, imaginarse a ellos mismos en su hogar/oficina en el proceso de compra por internet. Además, fue importante el dejar que profundicen en los detalles para poder entender mejor su mecanismo de razonamiento y los factores que influyen en ello. También fue de mucha ayuda el preguntar constantemente “¿Por qué?”, ya que, de esta forma, los entrevistados que respondían a las preguntas sin mayor detalle, se veían de cierta forma obligados a realizar una introspección para encontrar sustento real para sus respuestas y así brindar más información valiosa.

Con lo concerniente a la encuesta, se completó el cuestionario con 50 personas. Las encuestas fueron impresas y el encuestado fue asistido por el autor del presente trabajo de titulación; la encuesta fue realizada de manera individual en la estación de trabajo de cada persona. El grupo fue conformado por 31 hombres y 19 mujeres, con edades que fueron desde los 23 a los 60 años de edad. Todos los encuestados además, fueron bien instruidos sobre el objetivo de la encuesta, haciéndoles conocer que se pretendía recabar información sobre los productos elaborados en Ecuador que tendrían una mejor demanda en un portal web y la disposición a pagar por los servicios que prestaría el mismo.

Para incorporar en la encuesta los productos más destacados y de mayor calidad elaborados en el territorio nacional, se consultó en la página web del Ministerio de Comercio Exterior [CITATION Min16 \l 1033] sobre la producción nacional. Finalmente se agruparon los productos de la encuesta en seis categorías:

- Repuestos/Partes de automóviles.
- Textiles para el hogar.
- Plásticos para el hogar.
- Artesanías.
- Muebles y acabados de madera.
- Vestimenta (incluye calzado).

Se considera que cualquier otro investigador llegaría a resultados similares, debido a que los tipos de investigación seleccionados (cualitativa y cuantitativa), bajo los conceptos de la investigación primaria, son bastante coherentes teniendo en cuenta la información que se quiere obtener. Es imprescindible conocer la percepción del mercado objetivo en cuanto al internet y el comercio electrónico en un nivel personal y profundo, por lo que la entrevista a profundidad, es la alternativa más acertada sin duda alguna. Por otro lado, para conocer la oferta en el portal web, resultaba imperativo el uso de una encuesta para que los entrevistados puedan escoger dentro de una lista, sus preferencias de compra; una herramienta cuantitativa era también la mejor opción para este caso.

Resultados de la Investigación de Mercado.

Resultados de la entrevista a profundidad.

De acuerdo a lo indicado por los entrevistados, el internet tiene una gran influencia en sus vidas, tanto así que es su principal herramienta (y en algunos casos la única) para búsqueda de información, este aspecto es fundamental para el presente estudio ya que, una de las razones más destacadas por las que los entrevistados acuden al internet es la averiguación de precios de productos de interés para luego realizar la compra. Indicaron que, debido a la situación económica y política por la que atraviesa el país, sienten que los impuestos incrementan el precio de la mayoría de productos en locales comerciales, consecuentemente sienten que, al realizar la compra, no estarían pagando un precio justo, si se compara con los precios en otros países.

Están conscientes que el comercio electrónico es cada vez más popular en el país y de manera más importante en el resto del mundo, especialmente en países industrializados. Este aspecto no les molesta en absoluto, por lo contrario, la mayoría de entrevistados piensan que es una gran ventaja para poder ahorrar tiempo y dinero.

Los siete encuestados habían realizado por lo menos una vez en su vida compras por internet en páginas del exterior, debido a que les resultaba mucho más económico. En este punto, algunos de ellos comentaron que les resultó muy agradable la experiencia y de hecho fueron gratamente sorprendidos por la facilidad en el proceso de compra y las múltiples opciones que dichas páginas ofrecen. Un par de entrevistados también mencionaron que actualmente sus padres realizan compras por internet, cosa que no esperaban que sucediera jamás.

Sobre los productos elaborados en Ecuador y su comercialización, los entrevistados confiesan que no todas las categorías cuentan con la calidad necesaria para ser de su interés, sin embargo, al hablar más profundamente sobre ciertas clases de productos que han sido tradicionalmente populares, se mostraron entusiasmados, y hablaron sobre la buena reputación con la que cuentan por ejemplo: las chompas de cuero de Cotacachi, los sombreros de paja toquilla, la cerveza artesanal, los textiles de Atuntaqui, toda la gama de muebles de Cuenca, por citar algunos. En estos casos particulares, confirmaron que estarían dispuestos a adquirir dichos productos, y de hecho, algunos entrevistados ya lo habían hecho en el pasado. Sobre la frecuencia de compra, los entrevistados apuntaron que el factor distancia es importante a la hora de evaluar opciones de compra, ya que la mayoría considera que no estarían dispuestos a recorrer largas distancias para comprar los artículos antes mencionados.

Sobre la posibilidad de realizar compras de productos elaborados en Ecuador mediante una página web, inicialmente los entrevistados se mostraron sorprendidos, ya que nunca habían evaluado esta posibilidad. La mayoría recalca que, si se cuenta con un beneficio económico importante y la página web es “fácil de usar”, estarían decididos a comprar ciertos productos ecuatorianos. Les agrada bastante la idea de no tener que movilizarse ni preocuparse por el envío, ya que se les explicó en detalle que el servicio de la página web, además de la oferta de productos, contaría con entrega a domicilio de sus compras. Un aspecto para destacar y tomar en cuenta, es la falta de confianza que los entrevistados tendrían en relación al almacenamiento de información (especialmente tarjetas de crédito) en sitios web ecuatorianos; algunos de ellos tenían conocimiento sobre ataques cibernéticos realizados en contra de bases de datos de grandes cadenas norteamericanas tiempo atrás, y argumentaban que, si en páginas de renombre sucedió aquello, las posibilidades de que ocurra en páginas nacionales eran mayores.

Se pudo confirmar gracias a la entrevista, que el factor que más motivaría a los entrevistados a comprar por internet, es el precio; definitivamente los ecuatorianos relacionan a la compra por internet con el ahorro. En casos puntuales únicamente, los consumidores realizan compras por internet sin tomar en cuenta el precio, y esto se debe a que, ciertos artículos (especialmente tecnológicos) no se pueden encontrar en tiendas dentro del país.

Finalmente, la razón más relevante por la que los entrevistados optarían por adquirir productos elaborados en el país (además de lo antes expuesto) está directamente relacionada con el orgullo nacional. En la actualidad, a diferencia de

épocas pasadas, los ecuatorianos se han dado la oportunidad de consumir productos y servicios nacionales, y cuando se dan cuenta de su calidad, se producen cierto fenómeno que motiva al consumidor a dar a conocer a otros, que el producto o servicio es ecuatoriano, creando un cierto tipo de publicidad gratuita.

Resultados de la encuesta.

Dado que durante el presente trabajo de titulación se ha evidenciado que la principal motivación de los consumidores para realizar compras por internet es el precio final del artículo, uno de los objetivos de la encuesta era conocer a ciencia cierta cuán más económico debería ser un producto para que el cliente decida realizar la compra. Además, esta información es de vital importancia para el modelo de negocio, ya que se pretende aplicar comercializar los productos con un precio final que incluya una fracción para el negocio. En promedio, los encuestados respondieron que los productos ofertados por el portal web deberían ser como mínimo 15% más baratos que sus similares en locales comerciales (físicos). Ahora es prudente analizar si, con este dato, se podrían ofrecer artículos con un precio atractivo, que generen ganancias y que a su vez sean más económicos que en una tienda de centro comercial.

Los locales en centros comerciales, en su gran mayoría, son franquicias internacionales o marcas propias que importan sus productos del exterior; en ambos casos se ven obligados a pagar impuestos, a continuación, se analizan los costos en los que tienen que incurrir las tiendas antes mencionadas debido a los impuestos de importación en nuestro país. La información relacionada a impuestos fu obtenida de la página web de la Adana del Ecuador [CITATION Adu12 \l 1033].

- CIF (Base para el cálculo de impuestos) = FOB (Costo de la mercadería en la factura) + Flete (\$1,50 por cada kilo de mercadería) + Seguro (2% de la suma del FOB y Flete)
- Ad-Valorem (Arancel a las mercancías) = 20% del CIF
- Fodinfra (Fondo de desarrollo para la infancia) = 0,5% del CIF
- ICE (Impuesto a consumos especiales) = Depende del tipo de mercadería
- Salvaguardia (Recargo Ad-Valorem) = 35% del CIF
- Subtotal = CIF + Ad-Valorem + Fodinfra + ICE + Salvaguardia
- IVA = 14% del Subtotal

Sin contar con los costos de operación en los que tienen que incurrir las tiendas, se puede concluir que aproximadamente la mercadería importada tiene un costo adicional del 86,23% del precio de compra original debido a los impuestos, de acuerdo a los cálculos realizados en el Anexo 6. En consecuencia, los artículos nacionales con evidentemente más económicos y además sería posible incrementar su precio de venta en el portal web para generar ingresos para el negocio sin afectar su competitividad en el mercado; y lo más importante, se contaría con la ventaja en

precios del 15% que resultó como requisito para comprar por internet en la encuesta.

Sobre los productos que tendrían una mayor demanda en el portal web, a continuación, se presenta un resumen de la pregunta “d” que forma parte de la encuesta que puede ser encontrada en el Anexo 4, donde se pretende conocer, por categoría, la intención de compra de los encuestados.

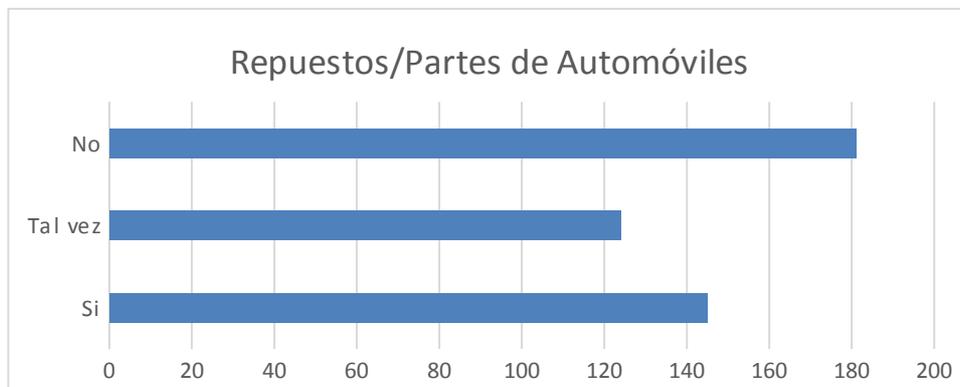


Figura 3: Repuestos / Partes de Automóviles



Figura 4: Textiles para el Hogar

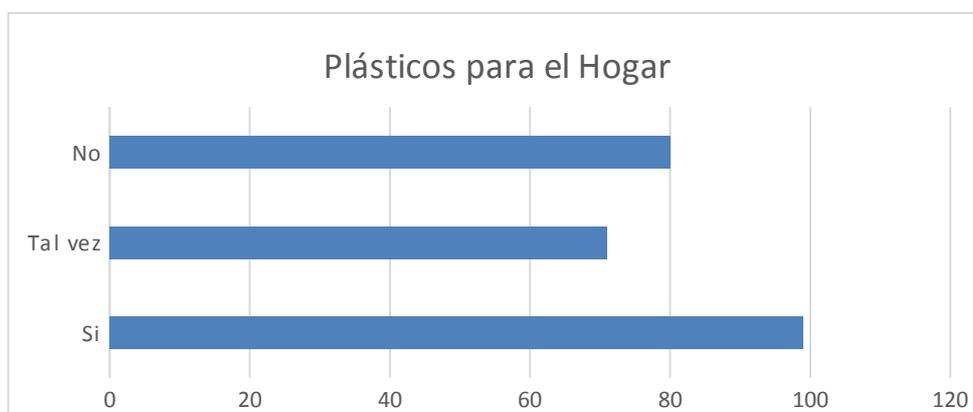


Figura 5: Plásticos para el Hogar

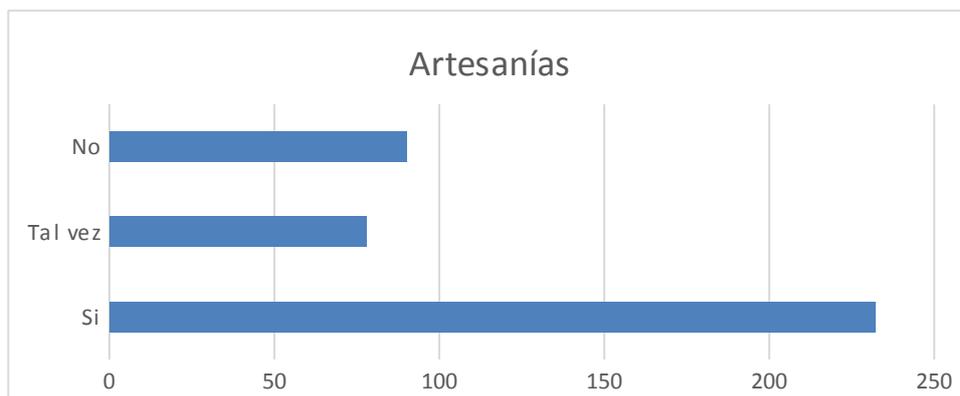


Figura 6: Artesanías

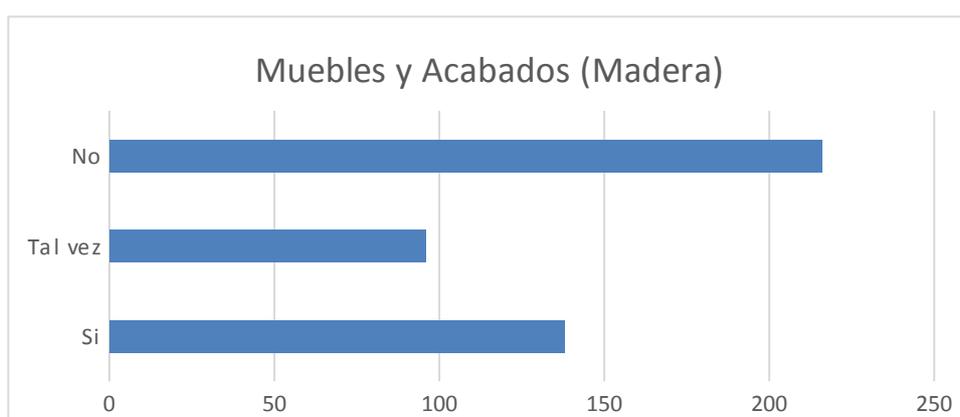


Figura 7: Muebles y Acabados de Madera

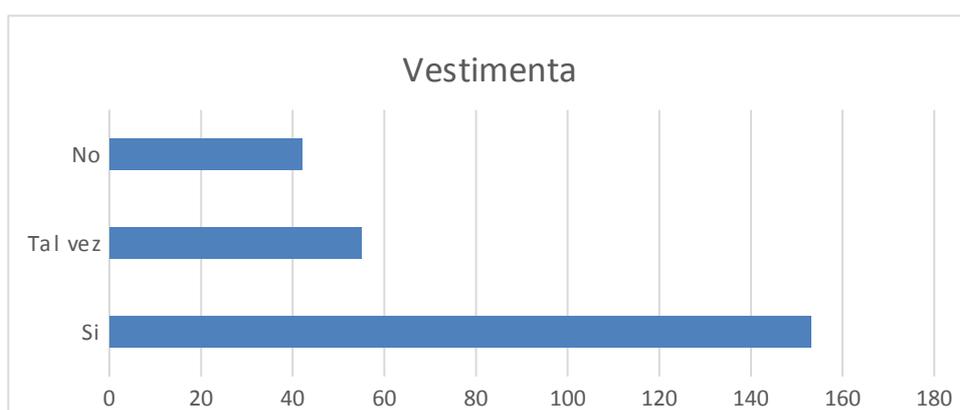


Figura 8: Vestimenta

Las categorías que, sumando los artículos que las conforman, son mayormente atractivas para los consumidores son: textiles para el hogar, plásticos para el hogar, artesanías y vestimenta. Por otro lado, las categorías que tuvieron en su mayoría respuesta negativa por los encuestados fueron: repuestos/partes de automóviles y muebles y acabados de madera. En consecuencia, la oferta del portal web debería

contar con una amplia gama de productos que pertenezcan a las categorías inicialmente mencionadas. Sin embargo, es todavía un espectro muy amplio para tener una base de datos de artículos, por lo que, en la siguiente lista, se presentan los productos que mayoritariamente obtuvieron un “sí” o “tal vez” como respuesta en la intención de compra de las personas encuestadas (la categoría de muebles de madera no consta en la lista debido a que ningún producto obtuvo la mayoría de respuestas positivas).

| Categoría | Productos | Si | Tal vez | No |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------|----------------|-----------|
| Repuestos/Partes de automóviles | Baterías | 19% | 21% | 10% |
| | Repuestos de sistema de frenos | 33% | 12% | 5% |
| | Silenciadores | 27% | 16% | 7% |
| Textiles para el hogar | Sábanas | 20% | 22% | 8% |
| | Cobertores | 29% | 13% | 8% |
| | Cobijas | 18% | 14% | 18% |
| | Edredones | 33% | 11% | 6% |
| | Manteles | 30% | 15% | 5% |
| | Toallas | 37% | 4% | 9% |
| Plásticos para el hogar | Artículos de cocina | 22% | 17% | 11% |
| | Biberones | 29% | 8% | 13% |
| | Adornos | 20% | 16% | 14% |
| | Muebles | 17% | 22% | 11% |
| Artesanías | Sombreros | 32% | 8% | 10% |
| | Artículos/accesorios de tagua | 37% | 10% | 3% |
| | Artículos de cerámica | 26% | 12% | 12% |
| | Joyería | 34% | 8% | 8% |
| | Artículos de madera | 26% | 5% | 19% |
| | Artículos de mimbre | 24% | 13% | 13% |
| | Pinturas | 25% | 9% | 16% |
| Vestimenta | Souvenirs | 28% | 13% | 9% |
| | Prendas de cuero | 34% | 6% | 10% |
| | Prendas de tela de jean | 30% | 13% | 7% |
| | Calzado | 29% | 14% | 7% |
| | Accesorios | 33% | 9% | 8% |
| | Prendas de lana | 27% | 13% | 10% |

Análisis de resultados

Luego de analizar los resultados de la entrevista a profundidad y la encuesta, se concluye que el presente trabajo de titulación tiene un potencial económico bastante atractivo, ya que de acuerdo a la cifra resultante del mercado potencial (1.134.216 personas), la aceptación del comercio electrónico (de acuerdo a las entrevistas) y la decisión positiva de compra para la mayoría de artículos, es posible la comercialización de productos ecuatorianos de calidad, siempre y cuando se tengan presentes varios aspectos de vital importancia que se han evidenciado a lo largo del trabajo de

titulación y en especial este capítulo:

- Fácil comprensión del funcionamiento del portal web.
- Oferta de productos que cuenten con un nivel de calidad que pueda ser comprobado por el consumidor.
- Seguridad absoluta a la hora del almacenamiento de información del cliente en el portal web.
- Precios competitivos, en especial realizando la comparación con tiendas de centro comercial.
- Alternativas para métodos de pago.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia Genérica.

El presente trabajo de titulación pretende satisfacer las necesidades de las 1.134.216 personas que son económicamente activas, tienen acceso a internet y habitan en el territorio nacional (mercado objetivo) que, según la investigación de mercado, se muestran insatisfechas con las actuales alternativas de compras por internet en el mercado local. El principal atributo que se destaca es: el poder adquirir productos elaborados en Ecuador mediante un portal web que ofrezca distintas formas de pago, sin que el cliente tenga la necesidad de movilizarse de la comodidad de su hogar u oficina.

Dado que la principal motivación de los encuestados para realizar compras por internet es poder encontrar lo que buscan a un menor precio que en tiendas de centro comercial y de acuerdo a la evaluación de cargos por impuestos que sufren los productos importados (referirse al capítulo anterior para los resultados), sin lugar a dudas la estrategia genérica por la cual se optará para poner en marcha el presente modelo de negocio es: el liderazgo en costos.

Las economías de escala es un requisito fundamental para la implementación de la estrategia genérica de liderazgo en costos, consecuentemente se debe tener siempre pendiente que los proveedores que ofrezcan sus productos en el portal web, estén alineados en ese sentido; la explicación es muy simple y lógica: no se pueden ofertar productos con un precio de venta al público igual o superior al de una tienda de centro comercial ya que es estaría atentando contra la estrategia seleccionada desde un inicio.

Posicionamiento Estratégico.

La oferta de páginas ecuatorianas de comercio electrónico en la actualidad deja mucho que desear por varios puntos que son clave para el desarrollo de este tipo de negocio:

- 1) Las formas de pago son limitadas: la gente que por ejemplo no cuenta con tarjeta de crédito, quedaría excluida.
- 2) Manejo del stock: algunos productos son ofertados en los portales web pero el momento de realizar la compra, se indica que no hay stock disponible.
- 3) Envío de la mercadería: el comprador debe acordar una forma de envío con el vendedor. En algunos casos la entrega del producto se realiza en lugares públicos para disminuir el riesgo de robo/estafa.

Si bien es cierto no todas las páginas de comercio electrónico pueden ser asociadas con todas las características antes mencionadas, no existe ninguna que gestione dichos puntos de manera efectiva. La propuesta de valor del presente plan de negocios es, de hecho, cerrar esas tres brechas.

El poder de negociación de los proveedores es la fuerza sectorial a la que más cuidado se le debe prestar. Puede atentar contra los beneficios del negocio si es que no se gestiona de manera efectiva a los vendedores que ofertarán sus productos en el portal web. Sin duda alguna en este punto, las habilidades de negociación son claves, se debe llegar a un consenso donde se tengan claras los beneficios y riesgos que cada parte tendrá y estar seguros de que los vendedores se sienten conformes con los términos; factor esencial para poder establecer una relación comercial fructífera a largo plazo.

De acuerdo al análisis FODA del Anexo 7, se puede distinguir claramente las fuentes de ventaja competitiva que se tiene: costos fijos más bajos en comparación con las tiendas de centro comercial, precio de venta al público menor que las tiendas de centro comercial y diversas formas de pago; estas fuentes se alinean claramente a la estrategia propuesta de liderazgo en costos y consecuentemente, amplían la brecha de costos y disposición a pagar por parte del cliente.

Si bien es cierto se pueden ofertar una infinidad de tipos de artículos en el portal a un precio más bajo que la competencia, pero, si el cliente no tiene las facilidades necesarias para efectuar el pago, no será posible cerrar el ciclo de compra. Además, dado que el comercio electrónico no está totalmente consolidado en el Ecuador, se debe prestar especial atención a la satisfacción al cliente, y de no poder adquirir el producto de su elección por falta de medios de pago adecuados para él/ella, la probabilidad de que regrese al portal web decrece notablemente.

Por otro lado, y refiriéndose al Anexo 8, se detectaron también algunos riesgos a tomar en cuenta, mismos que están estrechamente relacionados con el mercado, y más específicamente con la cultura ecuatoriana de cara al comercio electrónico. Se deben elaborar planes de mitigación que permitan que el cliente evalúe desde otra perspectiva las compras por internet, dándole a conocer sus beneficios y la seguridad.

Sobre los vendedores (que ofrecerán sus productos en el portal web), hay que recordar nuevamente su importancia dentro del negocio, se debe lograr un compromiso permanente y a largo plazo, destacando los beneficios económicos que pueden con el comercio electrónico, pero haciéndoles saber que para lograr ese objetivo, es fundamental el cumplimiento de algunas pautas, mismas que deben estar especificadas en documentos contractuales.

Para lograr una relación comercial a largo plazo beneficiosa con los vendedores, se cree conveniente que la documentación contractual incluya acuerdos de niveles de servicio/calidad que describan claramente:

- Tiempos de entrega de los productos solicitados.
- De acuerdo a la categoría, los niveles de calidad que deben cumplir los

productos.

- En las categorías que aplique (ejemplo: alimentos), el tiempo mínimo que el producto sería apto para el consumo.
- Costos de traslado de los productos.
- Clausulas habilitantes para la devolución de los productos.

Recursos y Capacidades Distintivas.

Conforme a lo que indica Michael Porter y tomando como base un modelo de cadena de valor genérica [CITATION Web13 \l 1033], se muestra a continuación de manera gráfica la cadena de valor referente al presente trabajo de titulación cuando el negocio haya sido consolidado y se pueda contar con un equipo de trabajo más grande que el inicial:



Figura 9: Cadena de Valor

Se puede observar que las actividades principales aportan claramente a la obtención de ventaja competitiva en la industria del comercio electrónico ecuatoriano. Se busca que los clientes logren efectuar compras de una manera fácil, cómoda y segura, por lo tanto inicialmente se busca ofrecer únicamente productos de calidad, teniendo el mínimo stock posible para cuidar costos y asegurando la entrega del artículo dentro del plazo esperado.

Lo antes expuesto da como resultado que la presente propuesta de negocio sea la primera en su clase, cerrando las brechas de la competencia que se tiene en la actualidad, para de esta manera también aportar a la consecución de ventaja competitiva. Se pretende entrar al mercado con una propuesta coherente y apegada a las buenas prácticas de empresas internacionales consagradas en esta industria, sin dejar de pensar en la realidad de nuestro país.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

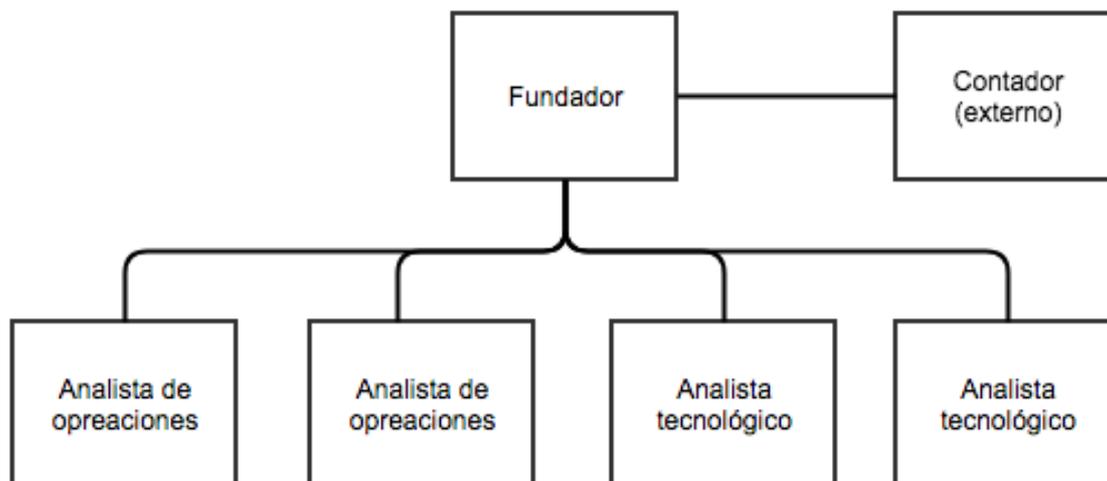


Figura 10: Organigrama

Cargo de Analista

Objetivo: ejecución de las tareas operativas que apoyen a la consecución de las metas estratégicas establecidas por cada área de la empresa.

Competencias:

- Proactividad a la hora de la ejecución de su trabajo.
- Comunicación efectiva.
- Capacidad de entendimiento de directrices.
- Capacidad de conceptualización.
- Ética de trabajo intachable.

Habilidades de toma de decisión: se requiere que el analista sea capaz de tomar decisiones únicamente que competan a tareas operativas diarias. En caso de escenarios que involucren tiempo o costos, se deberá escalar a su línea de supervisión inmediata.

Cuando un negocio llega a un punto de estabilidad determinado, contar con un staff ejecutivo de primera dentro del equipo de trabajo en una organización es fundamental; si bien es cierto el gerente general (en el presente trabajo de titulación llamado "fundador") es quien tiene la mayor capacidad de toma de decisiones estratégicas y la última palabra en ese aspecto, sería una tarea titánica hacerlo solo. Los líderes de cada área en la empresa, pueden y deben aportar con su criterio basándose en los indicadores de gestión que se generas en sus áreas, además algo fundamental, ellos tienen la obligación de analizar la industria para tener conocimiento actualizado de mejores prácticas y conocer lo que está haciendo la competencia en sus

áreas similares.

Siempre van a existir posibilidades de mejora en el desempeño de los ejecutivos que forman parte del staff, y para el presente giro de negocio, se debe tener en consideración que, al no ser una industria madura en el país, los ejecutivos deben ser seleccionados cuidadosamente. Deben contar con experiencia en industrias similares para que su aporte sea significativo y acorde a su salario. La capacitación es fundamental en este aspecto, existen países en donde esta industria se ha venido desarrollando por años, por lo que la visita a empresas pioneras en este sector es una excelente opción de capacitación. A continuación el perfil de ejecutivos para formar parte del staff.

Cargo de Líder

Objetivo: establecimiento de metas que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa, cuidando siempre el presupuesto y estableciendo sinergias de trabajo con los líderes de las demás áreas de la empresa.

Competencias:

- Capacidad de transmitir claramente las metas que se quieren cumplir.
- Capacidad de detección de riesgos que pongan juego los beneficios de la empresa.
- Empatía con su equipo de trabajo.
- Credibilidad para con sus pares y equipo de trabajo.
- Creatividad a la hora de encontrar soluciones.
- Motivación intrínseca.

Habilidades de toma de decisiones: para este cargo se requiere la capacidad de toma de decisiones tomando en consideración factores internos y externos a la empresa, mismas que deben apegarse a la misión y visión de la empresa, así como a la estrategia definida por la alta gerencia.

Fundador (autor del presente trabajo de titulación)

Referirse al Anexo 9 donde se encuentra detallada la hoja de vida respectiva.

CAPÍTULO 4: MARKETING

Desde capítulos anteriores de este trabajo de titulación se ha mencionado que la sociedad ecuatoriana no ha incorporado al comercio electrónico dentro de sus hábitos de compra y que la motivación para comprar por internet es la reducción de precios en productos.

En este capítulo se desarrollarán temas relacionados a mercadeo para que, a partir de la estrategia definida, poder alcanzar una ventaja competitiva tomando en cuenta que la competencia no ha logrado satisfacer de una manera apropiada a las necesidades del nicho de mercado.

Precio.

La presente oportunidad de negocio establece que los beneficios serán obtenidos a partir de la venta de productos de terceros (proveedores), mismos que serán pequeños y medianos empresarios ecuatorianos; en este sentido, se pretende utilizar economías de escala para poder aplicar un incremento de precio al costo de cada artículo y publicarlo en el portal web.

Desde el inicio del presente trabajo de titulación, y de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado realizada en el Capítulo 2, el segmento de mercado al que se quiere atacar no estaría dispuesto a pagar un precio elevado por artículos comprados en internet, independientemente de su categoría; lo que conlleva a establecer precio de venta al público que puedan competir con las tiendas de centro comercial.

Además, no se puede olvidar que, los artículos comprados en el portal web, deben ser entregados en el domicilio u oficina del cliente, consecuentemente, el precio final a facturar es la suma de dos rubros: el precio como tal del producto y la entrega a domicilio. Se cree conveniente en este punto enfatizar que, la competitividad en precio es de vital importancia, de hecho, ha sido la clave del éxito de grandes cadenas (ahora reconocidas a nivel mundial) como Amazon.

A continuación se expone la matriz de Kotler, para poder visualizar de mejor manera la ubicación precio/calidad de los productos que se ofrecerán en el portal:

| | | PRICE | | |
|-----------------|--------|--|---|--|
| | | High | Medium | Low |
| SERVICE QUALITY | High | Premium (high price/high quality) | High Value (medium price/high quality) | Superb value (low price/high quality) |
| | Medium | Over charging (high price/medium quality) | Average (medium price/medium quality) | Good value (low price/medium quality) |
| | Low | Rip-off (high price/low quality) | False economy (medium price/low quality) | Economy (low price/low quality) |

Figura 11: Matriz precio calidad de Kotler

Debido al bajo nivel de madurez del comercio electrónico en nuestro país, se cree conveniente apuntar a ubicarse en el segmento de “high value” para ofrecer productos de calidad, previos acuerdos de calidad con el proveedor, utilizando economías de escala e incrementado un porcentaje no tan agresivo para la ganancia.

Si bien es cierto, la brecha entre costos y disposición a pagar por parte del cliente debe ser lo más extensa posible, por tratarse de un nuevo emprendimiento, con un modelo de negocio que no ha tenido trascendencia en el Ecuador, se tiene claro que en los inicios, es prioritaria la captación de clientes antes que buscar beneficios demasiado optimistas. Se debe pensar a largo plazo.

El margen de ganancia no será el mismo para todos los artículos, dado que se tendrán varios aspectos para evaluar; principalmente dos: la oferta de precios de la competencia (en especial las tiendas de centro comercial) y el valor en la adquisición. Es fundamental tener en cuenta que los potenciales clientes serán bastante sensibles al precio, entonces, para lograr obtener rentabilidad a largo plazo, el precio de venta al público debe ir de menos a más hasta lograr estabilizarlo en todas las categorías.

Producto.

Teniendo como base los resultados que arrojó la investigación de mercado, se establece que las categorías de productos que se tendrá en un inicio en el portal web son: textiles para el hogar, plásticos para el hogar, artesanías y vestimenta. No se puede realizar una descripción individual, ya que, si bien es cierto se tienen claras las categorías generales, los artículos que pertenecen a ellas, pueden variar en su tamaño, presentación, origen, precio, etc.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la entrega de los artículos será realizada a domicilio, por lo que se deben establecer restricciones de tamaño y peso. Para las entregas se establecerán relaciones comerciales con un operador logístico que demuestre tener experiencia o competencias para este tipo de modelo de negocio.

Dado que las entregas a domicilio se realizarán con el mismo operador logístico, se debe negociar con los más importantes y eficientes del país para que los precios de envío tengan una tarifa distinta a la estándar y así el cliente final no sea vea afectado; obviamente la mejor opción será elegida. Un aspecto positivo a ser incluido en la negociación, es que el operador logístico tendrán un único donde recoger los artículos (la bodega central de acopio), lo que hará más fácil la planeación de rutas.

La presentación de los productos es y será un aspecto importante en este tipo de negocio. Se contará con empaques diseñados por la empresa, de acuerdo al tamaño, peso y tipo de artículo, mismos que cumplirán las funciones de: promocionar a la empresa como tal, proteger el producto a ser entregado y darle una presentación digna de un artículo de calidad, debe dejar la impresión de que se está cuidando hasta el último detalle para poder comenzar a fidelizar a los nuevos clientes, que sin duda alguna, estarán dubitativos de comprar por internet en un inicio.

Lugar.

Las ventas se realizarán únicamente a través del portal web, así que no se contará con locales minoristas. Como se ha hablado desde el inicio de la investigación en curso, lo que principalmente se busca en la página web es la simplicidad. El diseño debe estar regido por las mejores prácticas que se tiene en la actualidad; a manera general, las más destacadas:

- El criterio para que cada click que se realice, debe conducir a una acción, optimizando el tiempo del cliente.
- La localización de cada imagen, botón, opción, etc, debe tener alguna razón de ser, tomando en cuenta los espacios en pantalla donde más atención presta el usuario.
- Debe transmitir seguridad, para que el potencial cliente no tenga dudas a la hora de ingresar su información personal. Este punto es tan crítico, que hasta los colores deben ser analizados cuidadosamente.

Aparte del mundo digital, el presente modelo de negocio tiene como parte fundamental de su funcionamiento la logística de entrega. Consecuentemente, se debe analizar detenidamente la ubicación del centro de distribución de los productos. Inicialmente se tendrá un único centro de distribución, donde se recibirá todo el stock proveniente de los proveedores para luego de la venta en línea, ser entregado al cliente mediante un operador logístico.

Para establecer la ubicación idónea de la bodega central de distribución, se ha obtenido información sobre densidad poblacional en la ciudad de Quito por kilómetro cuadrado, que cuenta además con datos de número de empresas, tomando en cuenta latitud y longitud. Dichos datos se obtuvieron del Municipio de la ciudad y se puede observar en el Anexo 10.

Para tener una mayor visualización de los datos, se procesó la información antes mencionada y se presentan los resultados:

- Densidad poblacional en el Distrito Metropolitano de Quito por kilómetro cuadrado, representando con color rojo los sectores con mayor densidad poblacional y con verde los sectores con menor densidad poblacional:

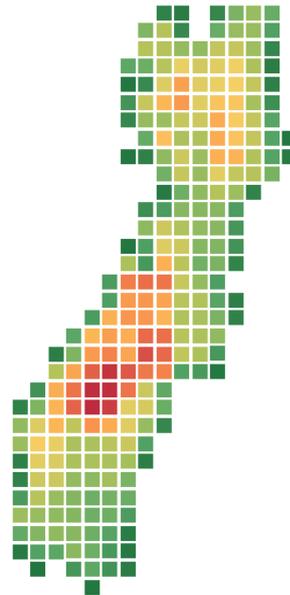


Figura 12: Densidad poblacional ciudad de Quito

- Cantidad de oficinas en el Distrito Metropolitano de Quito por kilómetro cuadrado, representando con color rojo los sectores con mayor densidad poblacional y con verde los sectores con menor densidad poblacional:

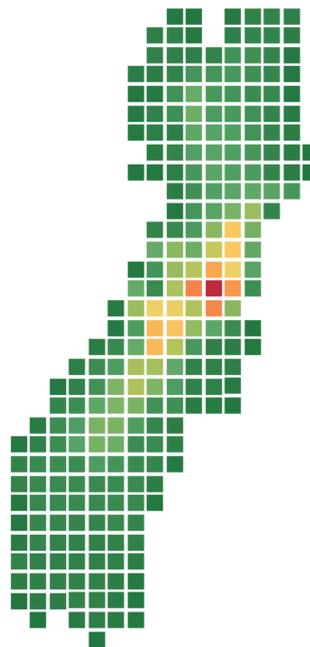


Figura 13: Número de oficinas en ciudad de Quito

El sector con mayor densidad poblacional en la ciudad se encuentra en el sur de Quito, como se puede observar en el siguiente zoom de la Figura 12:

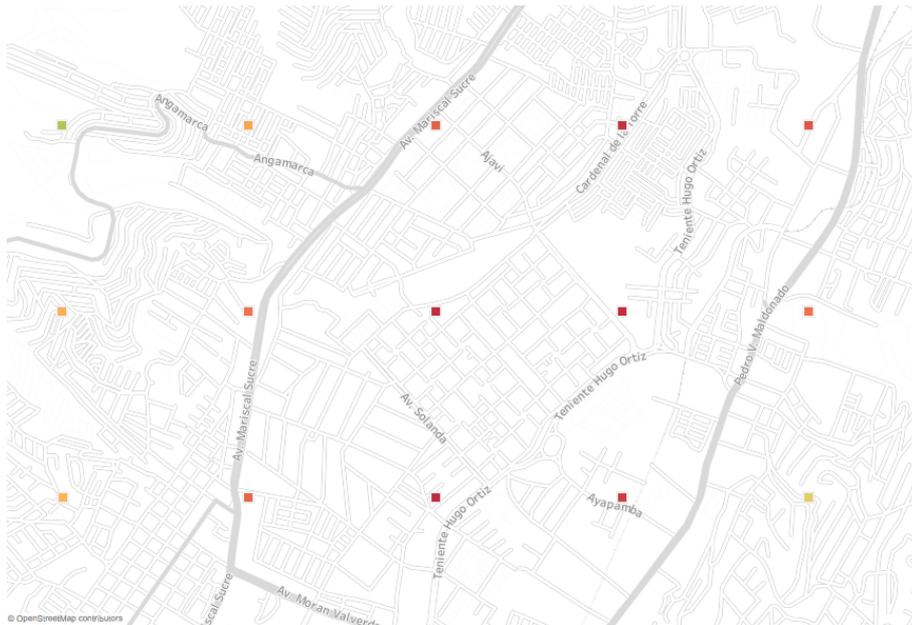


Figura 14: Sector sur de Quito

El sector con mayor cantidad de oficinas en la ciudad se encuentra en el centro norte de Quito, como se puede observar en el siguiente zoom de la Figura 13:

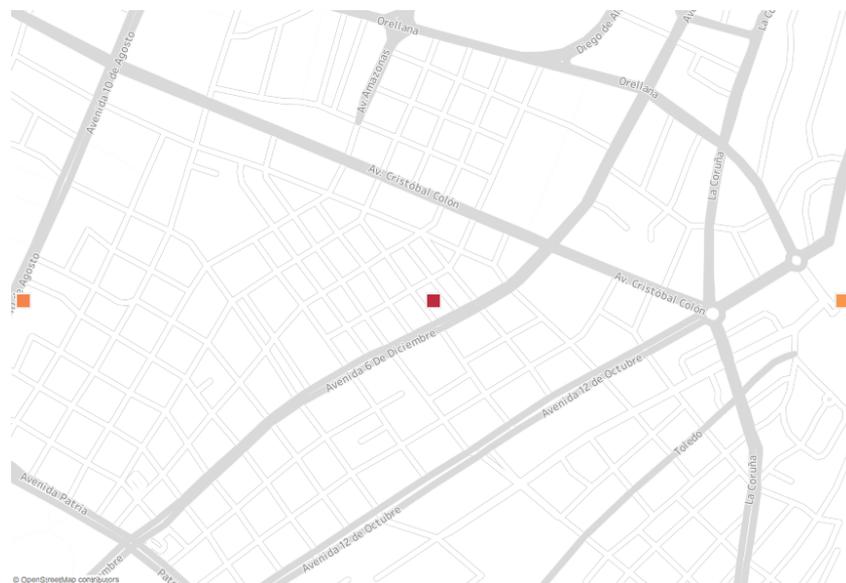


Figura 15: Sector centro norte de Quito

Con el análisis previo, se concluye que el mejor sector para la ubicación de la bodega de distribución, tomando también en cuenta costos de arrendamiento y compra de bienes inmuebles, es el sector de la Gasca:

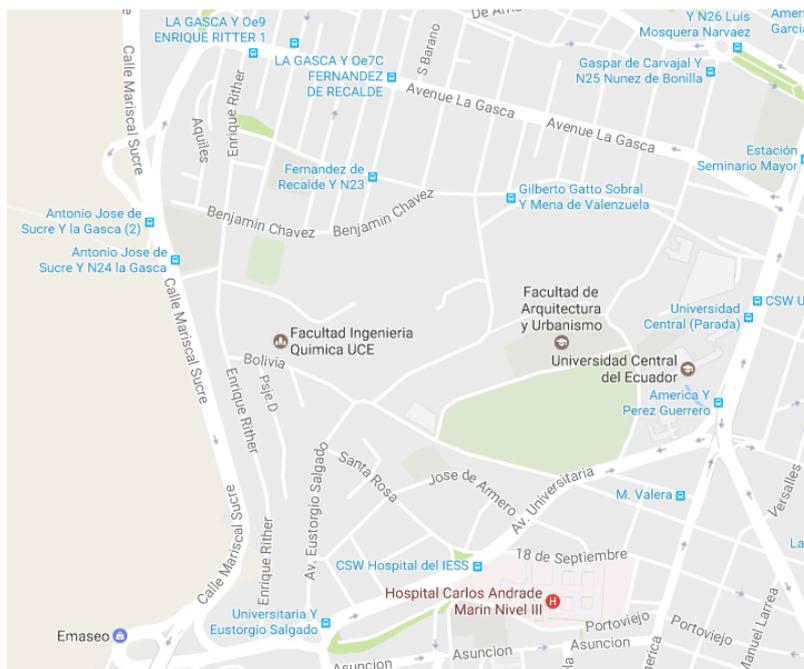


Figura 16: Sector La Gasca

Este sector se encuentra ubicado en la mitad de los dos sectores de interés analizados anteriormente, por lo tanto, apoyaría a la facilidad de distribución de los artículos, disminuyendo los tiempos de entrega para además incrementar la satisfacción del cliente.

Promoción.

Uno de los requisitos mandatorios para que se pueda realizar comercio electrónico, es que los potenciales clientes cuenten con conexión a internet y además, en el mejor escenario, tengan tiempos promedio de navegación (diarios) considerables. Esto nos lleva a concluir de una manera bastante lógica que la promoción del portal web debería ser llevada a cabo con herramientas propias del inbound marketing, ya que, aparte de utilizar el internet como medio, luego termina atrayendo la atención del potencial cliente hasta fidelizarlo. Se tienen dos ideas claras sobre este tema:

- Mediante un community manager (externo), crear una fan page en las redes sociales de mayor impacto, además de contratar paquetes de publicidad en ellas. La fan page debe además, ser diseñada bajo los mismos conceptos visuales del portal web, para que los potenciales clientes que visiten el portal, luego de haberse suscrito a la fan page, no sientan un cambio brusco. También, en el caso de existir ofertas o cupones en la fan page, el portal web debe tener la concordancia del caso para no generar decepción en el visitante, y peor aún, perder una venta.
- La optimización de motores de búsqueda es por supuesto otra herramienta

poderosa que será implementada para incrementar las visitas al portal web; en este sentido, se debe prestar especial atención a la hora de la construcción del portal web, de tal manera sean colocados “tags” bastante analizados en el código de programación y los resultados de búsqueda en motores incluya a la página. Además, se tiene contemplado contratar el servicio de Google AdWords para de igual forma, impulsar la promoción en internet.

Lo anterior expuesto no significa que se descartará al outbound marketing en el plan de promoción, de hecho, lo que se tiene planificado, es establecer relaciones comerciales con tarjetas de crédito por dos razones fundamentales: el comercio electrónico en la actualidad está estrechamente relacionado con el uso de tarjetas de crédito, parte que será uno de los medios de pago más importantes en el portal y además, una alianza comercial de ese estilo genera prestigio en la marca, y en sus inicios, el prestigio es inexistente por su corto tiempo de vida.

Con relaciones comerciales con tarjetas de crédito, se pretende acceder a sus canales de promoción actualmente establecidos, por mencionar algunos: correos electrónicos, mensajes de texto y vallas publicitarias.

Plan de Ventas.

Se realizó un pronóstico de ventas teniendo tres escenarios: pesimista, realista y optimista, debido a que no se tiene suficiente información concreta sobre la industria del comercio electrónico en el Ecuador dado que dicho modelo de negocio en el país, no tiene todavía la madurez suficiente.

Escenario optimista:

| PROYECCIÓN DE VENTAS | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------------|
| | Promedio visitas diarias | Porcentaje de conversión | Ticket promedio | Ventas |
| Incremento | 30,95% | | | |
| AÑO #1 | 1200 | 4,00% | \$15,02 | \$175.714,95 |
| AÑO #2 | 1571 | 4,00% | \$15,27 | \$350.218,99 |
| AÑO #3 | 2058 | 4,00% | \$15,60 | \$468.632,95 |
| AÑO #4 | 2695 | 4,00% | \$16,05 | \$631.509,46 |
| AÑO #5 | 3529 | 4,00% | \$16,67 | \$858.925,74 |

Escenario Esperado:

| PROYECCIÓN DE VENTAS | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------|
| | Promedio visitas diarias | Porcentaje de conversión | Ticket promedio | Ventas |
| Incremento | 29,69% | | | |

| | | | | |
|--------|------|-------|---------|--------------|
| AÑO #1 | 1100 | 4,00% | \$15,02 | \$157.692,91 |
| AÑO #2 | 1427 | 4,00% | \$15,27 | \$317.948,41 |
| AÑO #3 | 1850 | 4,00% | \$15,60 | \$421.361,96 |
| AÑO #4 | 2400 | 4,00% | \$16,05 | \$562.351,56 |
| AÑO #5 | 3112 | 4,00% | \$16,67 | \$757.511,44 |

Escenario pesimista:

| PROYECCIÓN DE VENTAS | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------------|
| | Promedio visitas diarias | Porcentaje de conversión | Ticket promedio | Ventas |
| Incremento | 28,10% | | | |
| AÑO #1 | 955 | 4,00% | \$15,02 | \$131.560,94 |
| AÑO #2 | 1223 | 4,00% | \$15,27 | \$272.649,96 |
| AÑO #3 | 1567 | 4,00% | \$15,60 | \$356.896,42 |
| AÑO #4 | 2007 | 4,00% | \$16,05 | \$470.471,01 |
| AÑO #5 | 2572 | 4,00% | \$16,67 | \$625.968,17 |

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO

Supuestos Generales.

Para la ejecución de los cálculos respectivos a lo largo del presente capítulo, se va a utilizar la información económica que se presenta a detalle en el Anexo 11. El valor de inflación se obtuvo mediante el promedio de variación de este valor en los últimos tres años en el país y se proyectó cinco años en el futuro, la fuente seleccionada fue el portal web del Banco Central del Ecuador [CITATION Ban17 \l 1033]. El cálculo del índice de riesgo país fue también calculado con el promedio de la variación del spread del EMBI (Emerging Markets Bond Index) de los últimos cinco años y se proyectó igualmente cinco años, los datos fueron encontrados en la página web del Banco Central de República Dominicana [CITATION Ban171 \l 1033]. El salario mínimo del presente año se obtuvo del diario El Comercio y se realizó la proyección respectiva, tomando como porcentaje de incremento la inflación del año correspondiente [CITATION Dia16 \l 1033].

Los porcentajes de: aporte al seguro social por parte del empleado, aporte al seguro social por parte del empleador, fondos de reserva, participación de utilidades de empleados y tasa impositiva para empresas (impuesto a la renta), se mantienen iguales para la proyección de cinco años dado que no han existido variaciones de estos índices en los últimos cinco años.

Estructura de Capital y Financiamiento.

Para poner en marcha la oportunidad de negocio del presente trabajo de titulación, se requieren \$71.027, mismos que serán financiados tanto con capital de inversionistas como con deuda contraída con una entidad financiera. El valor antes mencionado está compuesto de \$17.050, necesarios para adquisiciones y pagos que deben ejecutarse por única vez al inicio del proyecto, pero que son de vital importancia para comenzar a generar ingresos; en este punto se destaca la elaboración del portal web, por la suma de \$5.500; este es un activo directamente relacionado con el core del negocio. \$53.997 es la cantidad restante para completar la inversión inicial y se requiere como capital de trabajo, entre lo que se tiene como adquisición principal a la compra de inventario a ser comercializado a partir del año 1 de la vida del negocio.

El crédito bancario será obtenido con Banco Pichincha por \$21.027 a una tasa del 11,23% a 36 meses plazo (para la tabla de amortización referirse al Anexo 12). En consecuencia, la estructura de capital se forma de la siguiente manera (para el detalle referirse al Anexo 13):

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|-----------------------|-------------|------|
| Capital propio | \$50.000,00 | 70% |
| Deuda | \$21.027,00 | 30% |
| Inversión total | \$71.027,00 | 100% |

Tabla 1: Estructura de Capital

Es importante mencionar que inicialmente se va a contar con una bodega de tamaño consecuente a la cantidad de stock que se manejará, sin embargo, a partir del tercer año de funcionamiento del negocio, es necesaria una ampliación en el espacio físico para el almacenamiento del stock, lo que obviamente obliga a tener un incremento en el gasto para ese rubro.

Estados Financieros Proyectados.

Para poder contar con una proyección a cinco años de ventas en el capítulo anterior, fue necesario realizar ciertas estimaciones que se presentan a continuación paso a paso, y que servirán como insumo para la proyección de los estados financieros:

- Es indispensable conocer (estimar) la cantidad de visitas que se van a tener en el portal web diariamente como punto de partida para posteriormente tratar de establecer un pronóstico de ventas aproximado. La siguiente tabla representa las visitas que reciben portales web en la industria y el promedio de los mismos.

| VISITAS DIARIAS INDUSTRIA | |
|---------------------------|---------------------------|
| Portal Web | Número de Visitas Diarias |
| Mercado Libre | 94.097 |
| OLX | 60.319 |
| YaEsta | 598 |
| Neverlandmoda | 508 |
| La Bahía | 662 |
| Linio | 7107 |
| Promedio | 27.215 |

Tabla 2: Promedio de visitas diarias

- Otro factor determinante para realizar cálculos referentes a ventas, es el valor del ticket promedio, es decir, cuánto gastan los clientes en portales web de Ecuador cada vez que realizan una compra. A pesar de que la revista Ekos señala que el ticket promedio en Ecuador es de \$100 [CITATION Rev14 \l 1033], se cree conveniente trabajar con un valor más realista, calculado como el promedio de precio de los productos ofertados en el

portal web.

| PVP PRODUCTOS | |
|-------------------------|------------------|
| Categoría | PVP |
| Textiles para el hogar | \$15,5607 |
| Plásticos para el hogar | \$15,8876 |
| Artesanías | \$10,9252 |
| Prendas de vestir | \$17,7000 |
| Promedio | \$15,0184 |

Tabla 3: Precio promedio productos

- Para tener un factor que permita calcular el incremento de visitas anualmente se consideró el crecimiento del e-commerce (como industria) en el país, para lo cual se obtuvieron las cifras desde el año 2010 y se calculó su tasa de crecimiento.

| CRECIMIENTO COMERCIO ELECTRÓNICO ECUADOR | | |
|--|---------------|---------------|
| Año | USD\$ | Tasa |
| 2010 | \$200.000.000 | |
| 2012 | \$300.000.000 | 50,00% |
| 2014 | \$540.000.000 | 80,00% |
| 2016 | \$800.000.000 | 48,15% |
| Promedio | | 59,38% |

Tabla 4: Crecimiento e-commerce

- Además, se estableció como 4% la tasa de conversión. Este término se refiere al porcentaje de visitas que se convierten en compras efectivas en el portal web.

Con el promedio final diario de visitas en el primer año, se utilizó el porcentaje de crecimiento de la industria calculado inicialmente para tener un aproximado de visitas para los siguientes cuatro años. Se dividió para dos el valor de 59,38% (29,69%) para tener un crecimiento de número de visitas más conservador y cercano a la realidad; el resumen de la proyección de ventas se refleja en el Anexo 14.

Ahora bien, con los valores de ventas en dólares proyectados, el siguiente paso es conocer el costo que tendrá el adquirir los productos a ser comercializados, cuáles serán y en qué cantidades (de acuerdo a las ventas proyectadas por cada año). En el capítulo donde se realizó el estudio de mercado, se concluyó que se van a comercializar cuatro categorías de productos: textiles para el hogar, plásticos para el hogar, artesanías y vestimenta; con sus porcentajes de demanda (según las encuestas realizadas) respectivamente, 27,01%, 21,17%, 27,01%, 24,82%.

Se realizó el contacto con algunos proveedores a lo largo de la sierra ecuatoriana para conocer el costo unitario que representaría por producto si se aplican

economías de escala y posteriormente se calculó el costo promedio por categoría, como se observa en el Anexo 15 (los valores varían de año a año en concordancia con la inflación).

De aquí en adelante se trabajará con las cuatro categorías mencionadas y su costo/precio promedio (no con cada artículo por separado). En el Anexo 16 se establece el número de adquisiciones que debe realizarse por categoría, tomando en cuenta que su precio de venta al público es calculado con un incremento del 55% de su costo.

Finalmente, en lo concerniente a las adquisiciones, se elaboró el respectivo kardex de productos para conocer las variaciones de efectivo que se tendrán de acuerdo a las compras que deben realizarse y las ventas proyectadas. Dicho kardex puede analizarse a detalle en el Anexo 17.

Uno de los rubros más importantes y costosos en este, como en cualquier negocio, es la nómina. Se inicia el primer año con un gerente general, un analista tecnológico y un analista de operaciones, teniendo como recursos fuera de nómina a un contador y guardianía privada; se detalla el gasto que cada uno de ellos representa para el negocio en sus inicios en el Anexo 18.

En la proyección del estado de pérdidas y ganancias, que se expondrá más adelante, se observará la variación del rubro nómina, tomando en cuenta que para el tercer año se tendrán dos incorporaciones: un analista de operaciones y un analista tecnológico. Estos cálculos son importantes ya que se incluyen en el costo de ventas (para el caso de personal operativo) y gastos de nómina (para el personal administrativo).

Con todos los datos necesarios para la elaboración de los estados financieros proyectados a cinco años, se presenta el balance general en el Anexo 19 y el estado de pérdidas y ganancias en el Anexo 20.

Flujo de Efectivo Proyectado.

La proyección de a cinco años del flujo de efectivo es muy alentadora, se tiene un promedio de incremento en efectivo del 81,20% en los 5 años. El primer año cierra con un valor de \$23.314,49 en caja bancos y el quinto año termina con \$233.742,22. El pago a proveedores y pago a empleados son los rubros con los valores más altos de desembolso. Los gastos generales se son similares para el primer y segundo año, siendo en el tercero, cuando se incrementa por la ampliación relacionada con el centro de almacenamiento de stock.

Por lo antes expuesto, se puede concluir que, es un negocio estable, que no tendrá problemas de liquidez; esto es especialmente atractivo para inversionistas, además de analizar otros índices financieros que se encuentran en el Anexo 21.

Se puede encontrar la proyección de flujo de efectivo en mención en el Anexo

22 y su resumen a continuación:

| RESUMEN FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| FLUJO OPERATIVO | \$- | \$34.602,76 | \$46.315,42 | \$51.364,47 | \$107.660,54 | \$233.742,22 |
| FLUJO DE INVERSIÓN | -\$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| FLUJO DE FINANCIAMIENTO | \$71.027,00 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | \$- | \$- |
| VARIACIÓN DE EFECTIVO | \$53.977,00 | \$26.314,49 | \$38.027,14 | \$43.076,20 | \$107.660,54 | \$233.742,22 |

Tabla 5: Resumen flujo de efectivo

Punto de Equilibrio.

Para el cálculo del punto de equilibrio contable se utilizó la siguiente fórmula:

$$(Costos Fijos + Depreciación) / (PVP - Costo)$$

Se tomaron los costos fijos y depreciación total de cada año; para el caso del precio de venta al público y el costo unitario, se tomaron los promedios de las cuatro categorías de productos, para que de esta forma, el resultado de los cálculos arroje una cifra que represente la cantidad mínima consolidada de productos que se debería vender cada año para cubrir los costos que demanda la operación del negocio. En este caso, se sustrae el valor de la depreciación de las ganancias y se ignora la inversión inicial.

En el cálculo del punto de equilibrio financiero se utilizó la siguiente fórmula:

$$[CAE + Costos Fijos (1 - T) - Depreciación \times T] / (PVP - Costo Variable) \times (1 - T)$$

Para obtener el valor de CAE (costo anual equivalente), se calculó la anualidad equivalente utilizando como tasa el 19,88% de WACC, \$127.895,28 de valor presente neto y 5 años como período. Igualmente que en el punto de equilibrio contable, para las cifras de precio de venta al público y costo unitario, se tomaron los promedios de las cuatro categorías de productos.

Se puede observar en el Anexo 23 que, los puntos de equilibrio financiero de cada año son superiores a los puntos de equilibrio contable, esto se debe básicamente a que el punto de equilibrio financiero incluye la inversión inicial distribuida en el número de períodos a los que se proyectaron las ventas. En este caso, 5 años.

TIR y VAN.

Inicialmente se debe obtener el valor beta del presente negocio, para lo que se investigaron valores beta de empresas con un giro de negocio similar; además de su ratio deuda/capital y la tasa impositiva de su país de operación. En el siguiente paso se calculó la beta desapalancada de cada empresa, para luego calcular el promedio de esas betas y poder apalancarla para el negocio de este trabajo de titulación. Se presentan los datos y las respectivas operaciones en el Anexo 24, teniendo como resultado una beta apalancada de 1,07.

Luego, fue necesario el cálculo de CAPM (capital asset pricing model) y WACC (weighted average cost of capital) teniendo ya el valor de beta. Luego de los cálculos que se observan en el Anexo 25, se obtuvieron los valores de 23,77% para CAPM y 19,88% para WACC.

Con el WACC, ya se tiene una tasa de descuento para traer a valor presente os flujos de efectivo generados por el negocio con proyección a cinco años y obtener el VAN. En la siguiente tabla se observa los flujos en mención y los valores de VAN y TIR.

| VAN & TIR | | | | | | |
|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Flujo de caja | -\$92.054,00 | \$26.314,49 | \$38.027,14 | \$43.076,20 | \$107.660,54 | \$233.742,22 |
| VAN | \$127.895,28 | | | | | |
| TIR | 53% | | | | | |

Tabla 6: VAN y TIR

Dado que el VAN es positivo, se puede concluir que, si se invierte en el presente negocio, se podrán tener beneficios superiores si se compara con una inversión con una tasa de descuento similar. Además, para tener un VAN = 0, se debería traer a valor presente los flujos con una tasa de descuento del 53% (TIR).

Análisis de Sensibilidad.

Sin duda alguna la variable más sensible e importante en el presente negocio es el promedio de visitas diarias al portal web, por lo que ese valor será afectado por un porcentaje de incremento anual para presentar un escenario optimista, esperado (aquel que se analizó a lo largo de este capítulo) y pesimista.

ESCENARIO OPTIMISTA

| PROYECCIÓN DE VENTAS | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------------|
| | Promedio visitas diarias | Porcentaje de conversión | Ticket promedio | Ventas |
| Incremento | 30,95% | | | |
| AÑO #1 | 1200 | 4,00% | \$15,02 | \$175.714,95 |
| AÑO #2 | 1571 | 4,00% | \$15,27 | \$350.218,99 |
| AÑO #3 | 2058 | 4,00% | \$15,60 | \$468.632,95 |
| AÑO #4 | 2695 | 4,00% | \$16,05 | \$631.509,46 |
| AÑO #5 | 3529 | 4,00% | \$16,67 | \$858.925,74 |

Tabla 7: Proyección escenario optimista

De esta forma se tienen los siguientes resultados generales:

| RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Utilidad neta | | -\$23.327,84 | \$21.383,70 | \$21.573,64 | \$62.747,22 | \$116.467,02 |
| Flujo de caja | -\$92.054,00 | \$33.224,82 | \$55.211,51 | \$72.944,90 | \$156.107,18 | \$311.513,05 |
| VAN | \$ | 217.822,56 | | | | |
| TIR | 71% | | | | | |

Tabla 8: Resultados escenario optimista

Los estados e indicadores financieros se pueden observar en el Anexo 26.

ESCENARIO ESPERADO

| PROYECCIÓN DE VENTAS | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------------|
| | Promedio visitas diarias | Porcentaje de conversión | Ticket promedio | Ventas |
| Incremento | 29,69% | | | |
| AÑO #1 | 1100 | 4,00% | \$15,02 | \$157.692,91 |
| AÑO #2 | 1427 | 4,00% | \$15,27 | \$317.948,41 |
| AÑO #3 | 1850 | 4,00% | \$15,60 | \$421.361,96 |
| AÑO #4 | 2400 | 4,00% | \$16,05 | \$562.351,56 |
| AÑO #5 | 3112 | 4,00% | \$16,67 | \$757.511,44 |

Tabla 9: Proyección escenario esperado

De esta forma se tienen los siguientes resultados generales:

| RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Utilidad neta | | -\$29.688,62 | \$13.808,12 | \$10.466,61 | \$46.480,83 | \$92.549,23 |
| Flujo de caja | -\$92.054,00 | \$26.314,49 | \$38.027,14 | \$43.076,20 | \$107.660,54 | \$233.742,22 |
| VAN | \$ | 127.895,28 | | | | |
| TIR | 53% | | | | | |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Tabla 10: Resultados escenario esperado

Los estados e indicadores financieros se pueden observar en el Anexo 27.

ESCENARIO PESIMISTA

| PROYECCIÓN DE VENTAS | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------------|
| | Promedio visitas diarias | Porcentaje de conversión | Ticket promedio | Ventas |
| Incremento | 28,10% | | | |
| AÑO #1 | 955 | 4,00% | \$15,02 | \$131.560,94 |
| AÑO #2 | 1223 | 4,00% | \$15,27 | \$272.649,96 |
| AÑO #3 | 1567 | 4,00% | \$15,60 | \$356.896,42 |
| AÑO #4 | 2007 | 4,00% | \$16,05 | \$470.471,01 |
| AÑO #5 | 2572 | 4,00% | \$16,67 | \$625.968,17 |

Tabla 11: Proyección escenario pesimista

De esta forma se tienen los siguientes resultados generales:

| RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Utilidad neta | | -\$38.913,33 | \$3.172,83 | -\$7.062,40 | \$24.867,50 | \$61.525,73 |
| Flujo de caja | -\$92.054,00 | \$16.228,66 | \$13.518,18 | \$1.370,66 | \$39.023,08 | \$127.437,44 |
| VAN | \$ | | | | | 2.051,00 |
| TIR | | | | 21% | | |

Tabla 12: Resultados escenario pesimista

Los estados e indicadores financieros se pueden observar en el Anexo 28.

BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (1 de 1 de 2015). *Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Superintendencia de Bancos. (14 de 4 de 2016). <http://www.superbancos.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.superbancos.gob.ec/>: http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11482&vp_tip=1
- Diario El Universo. (16 de 7 de 2015). <http://www.eluniverso.com/>. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/>:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/16/nota/5021326/540-millones-ano-mueve-pais-comercio-online>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de 01 de 2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjGpKLqqpLQAhUDRyYKHS8_CTCQFggqMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Ftabulados_CPV%2F28_Promedio%2520de%2520Personas%2520por%2520Hogar.xls&usg=AFQjCNGTGkqas_rcCRz2sBdtk8GDwKySyA&bvm=bv.137904068,d.eWE&cad=rja
- Mercado Libre. (01 de 11 de 2016). <http://www.mercadolibre.com.ec/>. Obtenido de <http://www.mercadolibre.com.ec/>: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-409919661-jeans-levis-_JM
- Mercado Libre. (01 de 11 de 2016). <http://www.mercadolibre.com.ec/>. Obtenido de <http://www.mercadolibre.com.ec/>: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-409911211-artesania-poncho-de-lana-handicraft-wool-poncho-_JM
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (1 de 3 de 2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de 01 de 2010). <http://www.inec.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/>: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=42%3A3-de-cada-10-ecuatorianos-utilizan-internet-en-dos-anos-la-cifra-aumento-en-mas-de-medio-millon-de-personas&catid=63%3Anoticias-general
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de 01 de 2010). <http://www.inec.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/>:
http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior. (01 de 01 de 2016). <http://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/>
- Aduana del Ecuador SENA. (01 de 01 de 2012). <http://www.aduana.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/>: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- Buckner, J. (07 de 07 de 2014). <https://medium.com>. Obtenido de <https://medium.com>: <https://medium.com/@jordanbuckner/how-to-calculate-your-startups-market-size-83fdb1e024d8#a17f18ww6>
- Web y Empresas. (19 de 07 de 2013). *Web y Empresas*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com>: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Banco Central del Ecuador. (01 de 05 de 2017). <https://www.bce.fin.ec/>. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central de República Dominicana. (01 de 05 de 2017). *bancentral.gov.do*. Obtenido de <http://www.bancentral.gov.do/>: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiHrY2EuInUAhUGQyYKHZsvA4sQFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bancentral.gov.do%2Fentorno_int%2FSerie_Historica_Spread_del_EMBI.xlsx&usg=AFQjCNEZmrV7oIYP8WDmO-eexCFJ7kaJdA&sig2=Fa12-Sd9b2oN4DZvumtGFQ&cad=rja
- Diario El Comercio. (19 de 12 de 2016). *elcomercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com>: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-acuerdo-incremento-salariobasicounificado-2017.html>
- Revista Ekos. (01 de 01 de 2014). *ekosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>: <http://www.ekosnegocios.com/NEGOCIOS/verArticuloContenido.aspx?idArt=7>

ANEXOS

Anexo 1.- Análisis Sectorial.

Grado de rivalidad

El número de competidores. Se puede encontrar en el mercado dos empresas bien establecidas en el mercado del comercio electrónico ecuatoriano: Mercado Libre y OLX; si bien es cierto su oferta no se concentra en productos ecuatorianos, cualquier pequeño o mediano empresario del país podría publicar sus productos en esos portales web. Existen además varias páginas en internet que ofrecen el mismo servicio y además ofrecen entrega a domicilio, sin embargo, su participación en el mercado es mínima, ya que no han ejecutado campañas de publicidad importantes y su oferta es bastante limitada. Entre ella se tiene: Linio.com, La Bahía.ec y DeShoppings.ec.

El tamaño de los competidores. De igual manera, Mercado Libre y OLX son las únicas empresas con un tamaño considerable, lo que daría lugar a que las más pequeñas tiendan a tomar decisiones relacionadas con la disminución de precios, afectando así a la rentabilidad a largo plazo de la industria.

El perfil de los competidores. El perfil de los competidores más grandes tiene un buen nivel de sofisticación debido a su conocimiento del negocio gracias a su experiencia. Los competidores más pequeños no tienen evidencia de contar con estrategias bien establecidas, por lo que pueden atentar a la rentabilidad de la industria.

Capacidad instalada de los competidores. Al tratarse de comercio electrónico, el factor de capacidad instalada no tiene demasiada relevancia ya que el costo de ampliación para la oferta de nuevos productos es mínimo, por lo tanto, el nivel de precios no se vería afectado.

Tasa de crecimiento. Según el Diario El Universo, en una publicación de Julio del 2015 [CITATION Dia15 \l 1033], el comercio electrónico en el país mueve alrededor de \$540 millones de dólares al año y tiene una tasa de crecimiento del 35%. Este es un índice bastante alentador si se compara con tasas de crecimiento de otras industrias.

Espacio para la diferenciación. En esta industria se existe espacio para la diferenciación, especialmente en el servicio de entrega a domicilio y la seguridad a la hora del pago por internet; factores fundamentales a la hora de comprar en la web. Esto conduce a que no se tengan que ajustar los precios de los productos.

Costos de cambio que enfrenta el consumidor. El consumidor no incurre en ningún gasto a la hora de cambiar de un competidor a otro, dado que no cuenta con beneficios asociados a la elección de un competidor o costos de aprendizaje.

Barreras de salida. Los competidores en esta industria, no cuentan con barreras de salida importantes, ya que su core de negocio está directamente relacionado con el desarrollo y mantenimiento de un portal web, mismo que vendría a ser su principal activo.

Amenaza de Entrada

Economías de escala. Si se cuentan con economías de escala debido a que se pueden ofrecer productos a menor precio si el volumen que se tiene en stock es considerable, haciendo que sea una barrera de entrada importante ante posibles competidores que quieran entrar a la industria.

Identidad de marca. Los principales competidores de la industria han desarrollado su marca a lo largo del tiempo, lo que obliga a los competidores que pretenden ingresar a la industria a contemplar cierto porcentaje de su capital de inversión para el mismo objetivo y tratar así de quebrantar la lealtad de los consumidores a los competidores ya establecidos.

Requerimientos de capital. El principal activo que requiere de una fuerte inversión inicial es el portal web. Dependiendo de la calidad y funcionalidad que se quiere tener, el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico puede llegar a tener un costo elevado. Además, no se debe olvidar a la publicidad necesaria una vez que se ingrese en el mercado.

Acceso a canales de distribución. En la industria de comercio electrónico no es necesario contar con canales de distribución, ya que la transacción de compra se realiza únicamente a través del portal en internet.

Costos independientes de la escala. La principal y única ventaja con la que cuentan los competidores que ya se encuentran en la industria es la experiencia. El uso de la tecnología para la construcción del portal web no es restringido y cualquier posible nuevo competidor puede acceder a ella.

Regulaciones gubernamentales. Al ser una industria que no hace mucho está despuntando en el país, no existe mayor control por parte del gobierno para las empresas que se dedican a esta actividad, por lo que no es una barrera de entrada importante.

Represalias esperadas. No se detectan posibles represalias de los competidores, en especial de los de gran tamaño. El incremento de publicidad sería una opción en el caso de la entrada de un nuevo competidor, sin embargo, el nivel de los precios de los productos no tendría afectación.

Presión de Productos Sustitutos

Los principales sustitutos que se detectan son aquellas empresas que no tienen

como principal actividad el comercio electrónico, sin embargo, ofrecen la venta de sus productos en internet. Estos negocios cuentan con locales físicos en la ciudad, pero a la vez, como parte de su estrategia cuentan con páginas web donde sus productos son promocionados y en algunas de ellas se puede realizar la compra. Pocas de ellas ofrecen el servicio a domicilio.

Se debe tomar en cuenta como un sustituto importante además, las marcas que no necesariamente ofrecen sus productos por internet y que llevan buen tiempo en el mercado ecuatoriano; ya que Ecuador está formado de ciudades pequeñas, los consumidores tienen como alternativa bastante viable la visita a los locales, especialmente en centros comerciales.

Poder de Negociación de los Consumidores

Tamaño y concentración. Existe una gran cantidad de potenciales consumidores en la industria del comercio electrónico en el Ecuador; básicamente son aquellas personas que habitan en el territorio nacional, cuentan con acceso a internet y son económicamente activas. Sin embargo, se encuentran bastante dispersos, lo que desemboca en un bajo nivel de negociación.

Nivel de información. Por el hecho de contar con acceso a internet, los consumidores tienen a la mano información actualizada sobre los competidores y su oferta de productos; esto incluye sus precios.

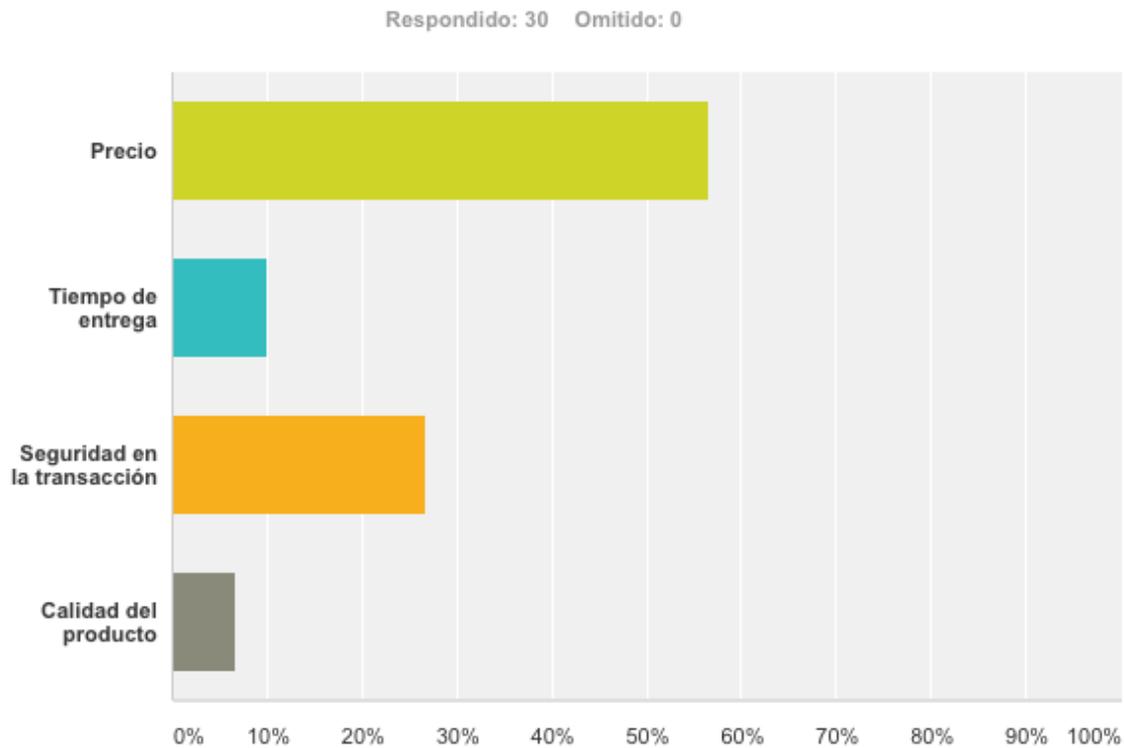
Perfil del producto. Al existir espacio para la diferenciación en el servicio entre los competidores (como se explicó anteriormente), el poder de negociación de los consumidores decrece.

Poder de Negociación de los Consumidores

En la industria del comercio electrónico en el Ecuador, los proveedores se identifican como los pequeños y medianos empresarios que publicitan sus productos en los portales web. Es indispensable para un competidor el tener negociaciones favorables con los proveedores para que se puedan tener precios competitivos y que las ganancias sean representativas para ambos. El poder de negociación de los proveedores es un aspecto importante a considerar.

Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico

Pregunta #1: Qué aspecto consideras el más importante a la hora de comprar por internet?



| Respuesta | Frecuencia |
|-----------------------------|------------|
| Precio | 17 |
| Tiempo de Entrega | 3 |
| Seguridad en la Transacción | 8 |
| Calidad del Producto | 2 |
| TOTAL | 30 |

Pregunta #2: Hablando de compras por internet únicamente en Ecuador, ¿cuál es el primer sitio web en el que piensas?

| Respuesta | Frecuencia |
|-----------|------------|
|-----------|------------|

| | |
|---------------|-----------|
| Mercado Libre | 14 |
| OLX | 11 |
| Otros | 5 |
| TOTAL | 30 |

Anexo 3.- Modelo de entrevista a profundidad.

(Datos solicitados al entrevistado antes de dar inicio a la entrevista)

- a) Nombre del entrevistado:
- b) Ocupación del entrevistado:
- c) Edad del entrevistado:

(Inicialmente se agradece al entrevistado por su tiempo y se le da una breve introducción relacionada al propósito de la entrevista. Se debe dar a conocer al entrevistado lo que se quiere conseguir con la entrevista, es decir, debe transmitírsele que se requiere analizar el comportamiento de el/ella a la hora de realizar comprar por internet y sus pensamientos sobre los productos ecuatorianos)

- d) Describe por favor la influencia que el internet tiene en tu vida. No escatimes en los detalles, ya que de hecho, son bastante útiles.
- e) Cuando estas conectado/conectada (al internet), ¿A qué categorías pertenecen los sitios que visitas?
- f) ¿Cuál es la razón por la que visitas esos sitios? ¿Qué te hace visitarlos?
- g) ¿Qué es lo que más te gusta de las páginas web que visitas? ¿En qué aspectos quisieras que mejoren estas páginas web?
- h) ¿Qué opinas sobre el crecimiento de las compras por internet que estamos viviendo actualmente?
- i) ¿Te sientes cómodo/cómoda con dicho crecimiento? ¿Qué otras sensaciones vienen al pensar en este tema?
- j) ¿Qué motivos te llevarían a visitar una página de compras en internet (aunque no necesariamente para comprar)?
- k) ¿Bajo qué circunstancias estarías dispuesto/dispuesta a realizar una compra por internet?
- l) ¿Cuáles son los motivos que te harían pensar dos veces antes de comprar por internet?
- m) Ahora bien, en general, por favor cuéntame sobre la percepción que tienes de los productos elaborados en el Ecuador.

- n) ¿En qué categoría de productos crees que el Ecuador tiene un buen desempeño hablando de elaboración y comercialización?
- o) ¿En qué sector geográfico del país se pueden encontrar los mejores productos de la categoría que mencionaste en la pregunta anterior?
- p) ¿Has comprado algún producto de dicha categoría alguna vez? ¿Cuándo fue la última vez que realizaste la compra?
- q) ¿Consideras que los factores de tiempo y distancia representan motivos suficientes para que no hayas realizado más compras de ese tipo de producto?
- r) ¿Qué opinas sobre la posibilidad de comprar productos de la categoría mencionada anteriormente desde la comodidad de tu hogar/oficina mediante una página web? (el producto sería entregado en tu hogar/oficina)
- s) ¿Qué motivos te impedirían realizar la compra mencionada en la pregunta anterior?
- t) ¿Con qué atributos debería contar la página web para que realices la compra tranquilamente?

Anexo 4.- Modelo encuesta para portal web y oferta de productos.

- a) Edad: Promedio 37,21
- b) Género: Masculino (31) Femenino (19)
- c) Para comprar un artículo por internet, ¿Qué porcentaje mínimo más barato debe ser dicho artículo comparado con el precio de un producto similar en un local comercial? Ejemplo: "5%".

Promedio 15%

- d) De la siguiente lista de productos elaborados en Ecuador, señala con una "X" en la casilla correspondiente según tu decisión de: comprar, no comprar o tal vez comprar, a través de un portal web ecuatoriano.

| Categoría | Productos | Si | Tal vez | No |
|---------------------------------|--------------------------------|------------|------------|------------|
| Repuestos/Partes de automóviles | Baterías | 19 | 21 | 10 |
| | Neumáticos | 11 | 17 | 22 |
| | Alfombras | 12 | 21 | 17 |
| | Asientos | 7 | 5 | 38 |
| | Forros | 15 | 10 | 25 |
| | Repuestos de sistema de frenos | 33 | 12 | 5 |
| | Silenciadores | 27 | 16 | 7 |
| | Vidrios | 9 | 14 | 27 |
| | Filtros | 12 | 8 | 30 |
| TOTAL | | 145 | 124 | 181 |
| Textiles para el | Sábanas | 20 | 22 | 8 |

| | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|------------|-----------|------------|
| hogar | Cobertores | 29 | 13 | 8 |
| | Cobijas | 18 | 14 | 18 |
| | Tapices | 17 | 14 | 19 |
| | Edredones | 33 | 11 | 6 |
| | Manteles | 30 | 15 | 5 |
| | Toallas | 37 | 4 | 9 |
| TOTAL | | 184 | 93 | 73 |
| Plásticos para el hogar | Artículos de cocina | 22 | 17 | 11 |
| | Artículos de tocador | 11 | 8 | 31 |
| | Biberones | 29 | 8 | 13 |
| | Adornos | 20 | 16 | 14 |
| | Muebles | 17 | 22 | 11 |
| TOTAL | | 99 | 71 | 80 |
| Artesanías | Sombreros | 32 | 8 | 10 |
| | Artículos/accesorios de tagua | 37 | 10 | 3 |
| | Artículos de cerámica | 26 | 12 | 12 |
| | Joyería | 34 | 8 | 8 |
| | Artículos de madera | 26 | 5 | 19 |
| | Artículos de mimbre | 24 | 13 | 13 |
| | Pinturas | 25 | 9 | 16 |
| | Souvenirs | 28 | 13 | 9 |
| TOTAL | | 232 | 78 | 90 |
| Muebles y acabados (madera) | Muebles para el hogar | 13 | 15 | 22 |
| | Muebles de oficina | 12 | 12 | 26 |
| | Muebles de cocina | 16 | 7 | 27 |
| | Muebles de baño | 13 | 4 | 33 |
| | Closets | 18 | 12 | 20 |
| | Muebles de exterior | 17 | 8 | 25 |
| | Pisos | 19 | 9 | 22 |
| | Puertas | 14 | 16 | 20 |
| | Pérgolas | 16 | 13 | 21 |
| TOTAL | | 138 | 96 | 216 |
| Vestimenta | Prendas de cuero | 34 | 6 | 10 |
| | Prendas de tela de jean | 30 | 13 | 7 |
| | Calzado | 29 | 14 | 7 |
| | Accesorios | 33 | 9 | 8 |
| | Prendas de lana | 27 | 13 | 10 |
| TOTAL | | 153 | 55 | 42 |

e) ¿Estarías dispuesto/a a pagar un valor adicional para que el artículo te sea entregado en tu hogar/oficina?

Si (33) No (17)

f) ¿Qué método preferirías utilizar para realizar el pago en el portal web?

Tarjeta de crédito (20)

Transferencia interbancaria (13)

Depósito de efectivo (7)

Pago contra entrega (10)

Anexo 5.- Cálculo de tamaño de mercado.

| | |
|--|---------------------------|
| Población económicamente activa en el Ecuador [CITATION Ins16 \l 1033]: | 7.900.000 personas |
| Personas económicamente activas con empleo [CITATION Ins16 \l 1033]: | 94,3% |
| Personas con edades de 20 a 60 años [CITATION Ins102 \l 1033]: | 52,5% |
| Acceso diario a internet de los ecuatorianos, incluyendo el área rural y urbana [CITATION Ins101 \l 1033]: | 29% |
| TOTAL: | 1.134.216 personas |

Anexo 6.- Cálculo de porcentaje de incremento de precios por impuestos.

| | |
|-------------------------|---------------------------|
| Artículo de \$100 y 2Kg | |
| CIF | \$105,06 |
| Ad-Valorem | \$21,01 |
| Fodinfra | \$0,52 |
| ICE | No aplica para el ejemplo |
| Salvaguardia | \$36,77 |
| Subtotal | \$163,36 |
| IVA | \$22,87 |
| TOTAL | \$186,23 |

Anexo 7.- Análisis FODA del plan de negocios.

| | |
|--|--|
| <p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> >Precio de venta al público menor que tiendas de centros comerciales. >Costos fijos menores que tiendas de centro comercial. >No es necesario el desplazamiento del cliente para realizar la compra. >Formas de pago para todo tipo de cliente. | <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> >inclusión de tipos de producto conforme la demanda lo indique. >Posibilidad de exportación de los productos ofertados en el portal web. |
| <p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> >En el caso de prendas de vestir, el cliente no podrá probarse el producto antes de la compra. >Inicialmente, solo se podrán adquirir productos elaborados en el país, lo que disminuye la oferta. >El costo de tener almacenado el stock es bastante importante. | <p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> >La no aceptación del producto por parte del mercado por la poca cultura de comercio electrónico en el país. >La preferencia por productos extranjeros por parte del mercado. >La desconfianza del mercado ecuatoriano en realizar pagos con tarjeta de crédito por internet. > Falta de compromiso por parte de los proveedores para mantener stock mínimo. |

Anexo 8.- Análisis de Riesgos/Amenazas detectadas.

| Factor | Tipo | Probabilidad | Consecuencias | Plan de Mitigación | Costo de Mitigación | Estado |
|---|-------------------|--------------|---|---|---------------------|---------|
| La no aceptación del producto por parte del mercado por la poca cultura de comercio electrónico en el país. | Riesgo de mercado | Media | Disminución en ventas y por consecuente, disminución de beneficios de la empresa. | Incluir en el plan de marketing claramente los beneficios de realizar comprar por internet. | Medio | Latente |
| La preferencia por productos extranjeros por parte del mercado. | Riesgo de mercado | Media | Disminución en ventas y por consecuente, disminución de beneficios de la empresa. | Aprobar únicamente vendedores calificados que cuenten con productos de calidad comprobada. | Bajo | Latente |
| La desconfianza del mercado ecuatoriano en realizar pagos con tarjeta de crédito por internet. | Riesgo de mercado | Media | Disminución en ventas y por consecuente, disminución de beneficios de la empresa. | Contratación de un auditor informático que evalúe las posibles brechas de seguridad en el proceso de pago en el portal. | Alto | Latente |
| Falta de compromiso por parte de los proveedores para mantener stock mínimo. | Operativo | Alto | Percepción de mal servicio por parte del cliente. | Firma de contratos donde se estipule claramente las necesidades del negocio. | Medio | Latente |

Anexo 9.- Hoja de Vida Fundador.

PERFIL

- Liderazgo: Dirección de esfuerzos de equipos de proyecto hacia una meta en común para hacer posible su cohesión y de esta manera cumplir con los requisitos del producto, servicio o resultado.
- Desarrollo del espíritu de equipo: Ayudar a miembros de equipos de proyecto a trabajar unos con otros, además de fomentar sus relaciones con interesados externos a la organización.
- Motivación: Gestión del nivel de compromiso de los miembros del equipo con los objetivos del proyecto, mediante actividades de formación de equipo, además de escuchar sus necesidades a lo largo del proyecto.
- Comunicación: Identificar los diferentes canales de comunicación, comprender qué información debe ser suministrada/recibida y hacer uso de habilidades interpersonales para comunicarse de manera eficaz con los diferentes interesados.
- Influencia: Creación y aplicación de estrategias cuyo objetivo es compartir la autoridad para obtener la cooperación de interesados principales para los proyectos.
- Toma de decisiones: Análisis de restricciones de costo, cronograma y alcance del proyecto, con la finalidad de que las decisiones tomadas no afecten al plan de dirección de proyectos.
- Negociación: Diálogo con las partes que tienen intereses compartidos con el propósito de lograr un acuerdo; dado que las negociaciones realizadas eficazmente incrementan las probabilidades de éxito de los proyectos.
- Gestión de conflictos: Identificar las causas de conflictos y gestionarlas activamente con el fin de minimizar impactos negativos potenciales que puedan amenazar a los objetivos de los proyectos.

EXPERIENCIA

- Cargo: Administrador de Proyectos.

Empresa: BANRED S.A.

Fecha: Desde Noviembre 2015 hasta la actualidad.

- Cargo: Ingeniero de Desarrollo Transaccional.

Empresa: BANRED S.A.

Fecha: Desde Octubre 2010 hasta Octubre 2014.

- Cargo: Ingeniero de Desarrollo.

Empresa: LogisStudio

Fecha: Desde Febrero 2010 hasta Octubre 2010.

- Cargo: Ingeniero de Desarrollo Junior.

Empresa: IBM S.A.

Fecha: Desde Abril 2008 hasta Mayo 2009.

FORMACIÓN

- Título: Master of Business Administration (MBA)

Institución: Universidad San Francisco de Quito.

Fecha: Desde Julio 2015 hasta Julio 2017.

- Título: Project Management Professional (PMP).

Institución: Project Management Institute (PMI).

Fecha: Desde Enero 2014 hasta Septiembre 2014.

- Título: Ingeniero en Sistemas Computacionales.

Institución: Universidad Católica del Ecuador.

Fecha: Desde Enero 2003 hasta Junio 2009.

Anexo 10.- Densidad poblacional del Distrito Metropolitano de Quito

(último censo año 2010).

| Zone ID | Longitud | Latitud | # Personas | # Oficinas |
|---------|--------------|--------------|-------------|------------|
| 0 | -78,54283325 | -0,366076914 | 24,6170006 | 0,196782 |
| 1 | -78,56977175 | -0,357045578 | 22,8419991 | 0,15517 |
| 2 | -78,52487883 | -0,357033333 | 512,8140259 | 4,0992999 |
| 3 | -78,55181425 | -0,357040412 | 2458,169922 | 17,7208004 |
| 4 | -78,54283575 | -0,357038083 | 3875,979981 | 30,9834995 |
| 5 | -78,53385725 | -0,35703542 | 2240,979981 | 17,9137993 |
| 6 | -78,578753 | -0,348008495 | 295,0509949 | 2,0043399 |
| 7 | -78,55181675 | -0,348001587 | 5557,459961 | 38,7686005 |
| 8 | -78,524881 | -0,347994503 | 284,2749939 | 2,2724099 |
| 9 | -78,56977417 | -0,348006162 | 3366,27002 | 22,8677998 |
| 10 | -78,56079558 | -0,348003754 | 3814,729981 | 25,9141998 |
| 11 | -78,54283824 | -0,347998919 | 4550,060059 | 36,3720016 |
| 12 | -78,53385949 | -0,347996506 | 2614,719971 | 20,9013004 |
| 13 | -78,57875549 | -0,338969503 | 4071,530029 | 27,6588001 |
| 14 | -78,54284058 | -0,338960255 | 4544,640137 | 36,328701 |
| 15 | -78,551819 | -0,338962508 | 5497,410156 | 38,6329002 |

| | | | | |
|----|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 16 | -78,53386166 | -0,33895784 | 3473,26001 | 27,7642994 |
| 17 | -78,52488325 | -0,338955421 | 536,7869873 | 4,2909398 |
| 18 | -78,56977649 | -0,338967001 | 5319,040039 | 36,1333008 |
| 19 | -78,5607975 | -0,338964504 | 5780,589844 | 39,2687988 |
| 20 | -78,5428425 | -0,329921508 | 4575,419922 | 36,5746002 |
| 21 | -78,55182125 | -0,329923419 | 5362,370117 | 38,3322983 |
| 22 | -78,56079975 | -0,329925586 | 5780,25 | 39,2664986 |
| 23 | -78,57875741 | -0,329930251 | 6233,390137 | 43,7900009 |
| 24 | -78,56977858 | -0,329927751 | 6056,27002 | 41,3541985 |
| 25 | -78,533864 | -0,329919003 | 4574,939941 | 36,5709 |
| 26 | -78,5248855 | -0,329916503 | 2886,060059 | 23,0704002 |
| 27 | -78,53386633 | -0,320880172 | 4822,930176 | 39,7473984 |
| 28 | -78,54284475 | -0,320882587 | 4575,140137 | 36,5724983 |
| 29 | -78,5518235 | -0,320884501 | 5353,160156 | 38,3133011 |
| 30 | -78,560802 | -0,320886499 | 6081,700195 | 41,5405998 |
| 31 | -78,5697805 | -0,320888494 | 7117,220215 | 49,6194992 |
| 32 | -78,57875959 | -0,320890748 | 2702,949951 | 19,0424995 |
| 33 | -78,52488767 | -0,320877837 | 4439,009766 | 37,0149002 |
| 34 | -78,52489008 | -0,311839254 | 5017,419922 | 47,6333008 |
| 35 | -78,53386849 | -0,311841504 | 6446,600098 | 60,5429001 |
| 36 | -78,542847 | -0,311843501 | 5671,120117 | 50,0774002 |
| 37 | -78,5518255 | -0,311845499 | 5912,240234 | 45,8951988 |
| 38 | -78,56080425 | -0,311847411 | 7763,600098 | 55,729599 |
| 39 | -78,56978275 | -0,311849578 | 7828,160156 | 55,1500015 |
| 40 | -78,5787615 | -0,311851496 | 1019,640015 | 7,1834502 |
| 41 | -78,5159135 | -0,302798507 | 680,1970215 | 6,48733 |
| 42 | -78,524892 | -0,302800504 | 6491,330078 | 61,9105988 |
| 43 | -78,5338705 | -0,3028025 | 6734,229981 | 64,2272034 |
| 44 | -78,542849 | -0,3028045 | 6733,390137 | 64,2192001 |
| 45 | -78,57876351 | -0,302812504 | 867,9060059 | 6,11447 |
| 46 | -78,5518275 | -0,302806496 | 6734,029785 | 64,2253036 |
| 47 | -78,569785 | -0,302810496 | 8305,05957 | 58,5098 |
| 48 | -78,5608065 | -0,302808493 | 8108,799805 | 62,1904984 |
| 49 | -78,5787655 | -0,293773506 | 6140,169922 | 43,9208984 |
| 50 | -78,569787 | -0,293771504 | 8844,070313 | 62,9205017 |
| 51 | -78,56080849 | -0,293769496 | 8399,540039 | 64,0848007 |
| 52 | -78,5518295 | -0,293767493 | 6734,029785 | 64,2253036 |
| 53 | -78,542851 | -0,293765496 | 6735,430176 | 64,222702 |
| 54 | -78,5338725 | -0,2937635 | 7215,839844 | 65,0699997 |
| 55 | -78,524894 | -0,2937615 | 7703,470215 | 65,9180984 |
| 56 | -78,5159155 | -0,293759504 | 3245,429932 | 26,9232998 |
| 57 | -78,5787675 | -0,284734504 | 5834 | 43,7140999 |
| 58 | -78,56978875 | -0,284732423 | 8208,919922 | 61,5098991 |
| 59 | -78,56081025 | -0,284730587 | 9665,44043 | 72,6399002 |
| 60 | -78,55183149 | -0,284728496 | 7381,479981 | 68,6968994 |
| 61 | -78,542853 | -0,284726493 | 11337,90039 | 122,9089966 |
| 62 | -78,53387451 | -0,284724496 | 10143,7002 | 95,6727982 |
| 63 | -78,524896 | -0,284722499 | 8235,799805 | 66,8497009 |
| 64 | -78,5159175 | -0,284720501 | 6037,930176 | 49,0097008 |
| 65 | -78,506939 | -0,284718506 | 1333,699951 | 10,8255997 |
| 66 | -78,5159195 | -0,275682003 | 8016,180176 | 64,9893036 |
| 67 | -78,5697905 | -0,275693504 | 5159,399902 | 38,6596985 |
| 68 | -78,506941 | -0,275680006 | 4417,290039 | 35,8549995 |

| | | | | |
|-----|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 69 | -78,560812 | -0,275691508 | 9771,169922 | 73,0206985 |
| 70 | -78,5518335 | -0,275689502 | 14107,7002 | 146,3480072 |
| 71 | -78,542855 | -0,275687496 | 17352,90039 | 204,6100006 |
| 72 | -78,57876958 | -0,275695254 | 967,1380005 | 7,24682 |
| 73 | -78,5338765 | -0,275685493 | 16162,7002 | 186,6190033 |
| 74 | -78,52489808 | -0,275683748 | 8305,209961 | 67,7762985 |
| 75 | -78,52489967 | -0,266645167 | 13247 | 124,0780029 |
| 76 | -78,56081375 | -0,266652419 | 10077,59961 | 72,6940994 |
| 77 | -78,51592125 | -0,266643588 | 7723,970215 | 51,4231987 |
| 78 | -78,55183525 | -0,266650593 | 13252,90039 | 126,4369965 |
| 79 | -78,506943 | -0,266641508 | 3964,580078 | 26,4995995 |
| 80 | -78,54285675 | -0,266648419 | 17175,30078 | 207,977005 |
| 81 | -78,53387834 | -0,266646831 | 17068,40039 | 209,9629974 |
| 82 | -78,56979258 | -0,266654254 | 2150,330078 | 16,1126003 |
| 83 | -78,49796675 | -0,257600919 | 3278,300049 | 20,6476002 |
| 84 | -78,56081549 | -0,257613501 | 7022,229981 | 50,112999 |
| 85 | -78,5249015 | -0,2576065 | 14906,09961 | 208,0140076 |
| 86 | -78,48898817 | -0,257599334 | 2646,01001 | 14,2804003 |
| 87 | -78,551837 | -0,257611504 | 10417,2998 | 74,5291977 |
| 88 | -78,515923 | -0,257604502 | 12989,90039 | 86,3259964 |
| 89 | -78,50694508 | -0,257602752 | 12325,5 | 81,6258011 |
| 90 | -78,48001 | -0,257597501 | 132,5339966 | 0,71528 |
| 91 | -78,54285851 | -0,257609506 | 14344,2998 | 158,6940002 |
| 92 | -78,53388 | -0,257608003 | 16801,30078 | 214,9859924 |
| 93 | -78,50694666 | -0,248564162 | 13863,7998 | 129,1569977 |
| 94 | -78,53388167 | -0,248569164 | 12318,7998 | 214,7539978 |
| 95 | -78,55183875 | -0,248572416 | 5144,120117 | 37,4258003 |
| 96 | -78,54286033 | -0,248570835 | 10972,40039 | 86,5418015 |
| 97 | -78,49796825 | -0,248562578 | 7473,089844 | 42,3008003 |
| 98 | -78,52490325 | -0,24856758 | 10441,5 | 284,3800049 |
| 99 | -78,51592508 | -0,248565754 | 15368 | 216,4579926 |
| 100 | -78,56081733 | -0,248574334 | 685,0900269 | 4,88904 |
| 101 | -78,48899 | -0,248560496 | 6737,399902 | 36,3614006 |
| 102 | -78,48001208 | -0,248558751 | 2593,620117 | 13,9975996 |
| 103 | -78,488992 | -0,239521999 | 6736,669922 | 36,357399 |
| 104 | -78,53388325 | -0,239530582 | 10712,59961 | 119,5569992 |
| 105 | -78,50694825 | -0,23952559 | 13422,40039 | 164,9680023 |
| 106 | -78,49797008 | -0,239523746 | 7153,75 | 39,6702003 |
| 107 | -78,55184024 | -0,239533581 | 3842,060059 | 30,0401001 |
| 108 | -78,54286175 | -0,239531916 | 9619,610352 | 75,2133026 |
| 109 | -78,48001392 | -0,239520251 | 5779,910156 | 31,1938992 |
| 110 | -78,524905 | -0,239528494 | 10014,7002 | 276,3999939 |
| 111 | -78,51592675 | -0,239526917 | 13760,2002 | 270,6520081 |
| 112 | -78,49797167 | -0,230485167 | 6883,149902 | 106,7839966 |
| 113 | -78,51592816 | -0,230488334 | 11118,90039 | 400,2579956 |
| 114 | -78,50695008 | -0,230486753 | 9804,730469 | 293,9389954 |
| 115 | -78,53388475 | -0,23049142 | 9942,589844 | 61,6148987 |
| 116 | -78,52490658 | -0,230489751 | 11170,90039 | 177,3339996 |
| 117 | -78,54286324 | -0,230493086 | 2866,129883 | 22,4095001 |
| 118 | -78,47103742 | -0,230480246 | 973,0269775 | 5,25137 |
| 119 | -78,4889935 | -0,230483498 | 6603,859863 | 35,6407013 |
| 120 | -78,48001559 | -0,230481751 | 5039,930176 | 27,2001991 |
| 121 | -78,53388624 | -0,22145259 | 3172,540039 | 13,0811005 |

| | | | | |
|-----|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 122 | -78,524908 | -0,221451004 | 10965 | 120,7779999 |
| 123 | -78,51592975 | -0,221449418 | 11164,5 | 404,2279968 |
| 124 | -78,5069515 | -0,221447996 | 10504,5 | 384,3500061 |
| 125 | -78,48001692 | -0,221443251 | 3570,679932 | 68,0311966 |
| 126 | -78,47103908 | -0,221441748 | 793,0960083 | 4,2803001 |
| 127 | -78,49797325 | -0,221446579 | 7192,459961 | 248,4929962 |
| 128 | -78,48899508 | -0,221444749 | 6931,220215 | 160,4980011 |
| 129 | -78,51593133 | -0,212410835 | 13526,90039 | 359,0859985 |
| 130 | -78,50695267 | -0,21240917 | 13184,09961 | 354,5750122 |
| 131 | -78,49797458 | -0,212407747 | 7651,439941 | 288,696991 |
| 132 | -78,48899642 | -0,212406253 | 5892,850098 | 503,9840088 |
| 133 | -78,48001858 | -0,212404751 | 3024,929932 | 233,3000031 |
| 134 | -78,53388775 | -0,212413422 | 2920,75 | 12,0429001 |
| 135 | -78,5249095 | -0,212412 | 12609,7002 | 255,75 |
| 136 | -78,50695434 | -0,203370837 | 9942,25 | 283,8919983 |
| 137 | -78,49797591 | -0,203369251 | 7245,339844 | 515,2819824 |
| 138 | -78,48899808 | -0,203367753 | 4683,970215 | 728,7999878 |
| 139 | -78,52491066 | -0,203373163 | 6712,609863 | 175,9320068 |
| 140 | -78,5159325 | -0,203372 | 2575,479981 | 68,6752014 |
| 141 | -78,48001991 | -0,20336625 | 5025,879883 | 469,322998 |
| 142 | -78,47104208 | -0,203364747 | 1132,689941 | 77,7639008 |
| 143 | -78,49797758 | -0,194330748 | 7829,209961 | 295,7210083 |
| 144 | -78,4710435 | -0,194326499 | 2179,370117 | 149,6230011 |
| 145 | -78,5069555 | -0,194332001 | 8213,040039 | 253,4329987 |
| 146 | -78,48899941 | -0,194329253 | 5393,75 | 433,1950073 |
| 147 | -78,48002158 | -0,194327754 | 5209,740234 | 357,8009949 |
| 148 | -78,52491225 | -0,194334578 | 57,8970985 | 1,5174299 |
| 149 | -78,51593375 | -0,194332913 | 3113,139893 | 96,0634995 |
| 150 | -78,48900058 | -0,185290752 | 5847,5 | 321,776001 |
| 151 | -78,4979785 | -0,185291999 | 6864,009766 | 185,6139984 |
| 152 | -78,51593517 | -0,18529433 | 5697,140137 | 175,4949951 |
| 153 | -78,50695675 | -0,185292911 | 7816 | 233,4649963 |
| 154 | -78,48002242 | -0,185289248 | 5492,640137 | 377,0910034 |
| 155 | -78,4710445 | -0,185288003 | 2399,790039 | 164,7550049 |
| 156 | -78,50695825 | -0,176254581 | 2893,449951 | 61,4743004 |
| 157 | -78,51593658 | -0,176255751 | 1840,75 | 47,8987999 |
| 158 | -78,4710455 | -0,176249501 | 2951,040039 | 202,6000061 |
| 159 | -78,48002359 | -0,176250743 | 5492,640137 | 377,0910034 |
| 160 | -78,49797967 | -0,176253162 | 5493,390137 | 116,7129974 |
| 161 | -78,4890015 | -0,176251998 | 5493,200195 | 233,2630005 |
| 162 | -78,480025 | -0,167212499 | 7021,819824 | 206,8690033 |
| 163 | -78,489003 | -0,167213498 | 5781,160156 | 149,7969971 |
| 164 | -78,49798133 | -0,167214832 | 4588,209961 | 97,4812012 |
| 165 | -78,5069595 | -0,167216002 | 303,4440002 | 6,44697 |
| 166 | -78,47104692 | -0,167211248 | 6250,740234 | 256,8190002 |
| 167 | -78,462069 | -0,167209997 | 1070,680054 | 51,3143997 |
| 168 | -78,4530925 | -0,158170499 | 4957,75 | 103,4219971 |
| 169 | -78,4620705 | -0,158171501 | 7054,689941 | 152,0910034 |
| 170 | -78,47104858 | -0,158172748 | 7523,160156 | 164,5359955 |
| 171 | -78,4800265 | -0,158174003 | 8274,730469 | 154,5240021 |
| 172 | -78,4890045 | -0,158174998 | 6015,209961 | 133,8560028 |
| 173 | -78,4979825 | -0,158176 | 7581,339844 | 83,0723038 |
| 174 | -78,5069605 | -0,158176995 | 4717,899902 | 24,1156998 |

| | | | | |
|-----|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 175 | -78,4441155 | -0,149131496 | 320,9320068 | 2,0901699 |
| 176 | -78,4530935 | -0,149132504 | 3453,409912 | 22,5951004 |
| 177 | -78,524918 | -0,149140504 | 37,4846992 | 0,189117 |
| 178 | -78,5159395 | -0,149139501 | 885,2910156 | 4,4664402 |
| 179 | -78,4620715 | -0,149133499 | 6927,830078 | 49,7304001 |
| 180 | -78,5069615 | -0,149138501 | 5817,830078 | 29,3519001 |
| 181 | -78,4979835 | -0,149137499 | 7743,609863 | 105,75 |
| 182 | -78,4890055 | -0,149136504 | 6165,870117 | 154,2810059 |
| 183 | -78,4800275 | -0,149135496 | 9922,009766 | 131,1869965 |
| 184 | -78,4710495 | -0,149134501 | 9741 | 118,5439987 |
| 185 | -78,5159405 | -0,140101 | 4200,879883 | 21,1940994 |
| 186 | -78,5069625 | -0,140099999 | 9280,599609 | 46,8222008 |
| 187 | -78,4979845 | -0,140099004 | 6756,209961 | 136,1649933 |
| 188 | -78,4890065 | -0,140098002 | 6813,830078 | 150,3200073 |
| 189 | -78,4800285 | -0,140097002 | 10109,90039 | 130,0529938 |
| 190 | -78,4710505 | -0,140095999 | 9154,070313 | 100,185997 |
| 191 | -78,4620725 | -0,140094999 | 7490,379883 | 48,7832985 |
| 192 | -78,4530945 | -0,140093997 | 3455,060059 | 22,5021 |
| 193 | -78,4441165 | -0,140093002 | 41,0984001 | 0,267666 |
| 194 | -78,48002949 | -0,1310585 | 10108,7998 | 130,0379944 |
| 195 | -78,4710515 | -0,131057505 | 8886,839844 | 91,5028 |
| 196 | -78,4620735 | -0,131056497 | 7528,259766 | 49,1797981 |
| 197 | -78,4530955 | -0,131055502 | 3584,870117 | 23,3476009 |
| 198 | -78,52492 | -0,131062996 | 1343,890015 | 7,5275202 |
| 199 | -78,5159415 | -0,131061999 | 5994,040039 | 30,3523998 |
| 200 | -78,5069635 | -0,131060998 | 6235,410156 | 31,7872009 |
| 201 | -78,4979855 | -0,13106 | 7586,740234 | 161,1230011 |
| 202 | -78,48900758 | -0,131059253 | 7767,759766 | 144,4429932 |
| 203 | -78,4530965 | -0,1220175 | 1920,459961 | 15,0853004 |
| 204 | -78,49798626 | -0,122021412 | 10993 | 192,2619934 |
| 205 | -78,48900792 | -0,12202075 | 8266,330078 | 120,5839996 |
| 206 | -78,48003 | -0,122019998 | 9141,330078 | 111,8470001 |
| 207 | -78,52492075 | -0,122024083 | 2312,719971 | 13,3626003 |
| 208 | -78,471052 | -0,122019 | 9061,200195 | 84,8457031 |
| 209 | -78,46207433 | -0,122018338 | 6547 | 49,8115997 |
| 210 | -78,5159425 | -0,122022998 | 7601,899902 | 41,7924995 |
| 211 | -78,50696459 | -0,12202225 | 9642,969727 | 82,5803986 |
| 212 | -78,47105249 | -0,112980495 | 8758,200195 | 69,2829971 |
| 213 | -78,50696517 | -0,112983665 | 8206,860352 | 84,6864014 |
| 214 | -78,46207467 | -0,112979667 | 7496,669922 | 59,3035011 |
| 215 | -78,49798676 | -0,112983081 | 10651,7998 | 179,095993 |
| 216 | -78,453097 | -0,112978998 | 834,6069946 | 6,6022801 |
| 217 | -78,5249215 | -0,112984999 | 48,0788002 | 0,277792 |
| 218 | -78,51594358 | -0,112984256 | 1482,420044 | 8,5651703 |
| 219 | -78,4890085 | -0,112982001 | 8246,370117 | 109,2539978 |
| 220 | -78,48003058 | -0,112981248 | 8443,669922 | 93,8384018 |
| 221 | -78,4620755 | -0,103941497 | 6740 | 53,4511986 |
| 222 | -78,48900951 | -0,1039435 | 7953,319824 | 97,6453018 |
| 223 | -78,51594417 | -0,103945666 | 4483,109863 | 25,9027996 |
| 224 | -78,4530975 | -0,103940502 | 606,9699707 | 4,8280902 |
| 225 | -78,48003142 | -0,103942752 | 8268,650391 | 107,4850006 |
| 226 | -78,47105358 | -0,103942245 | 8586,549805 | 82,7089996 |
| 227 | -78,50696575 | -0,103945082 | 7134,899902 | 43,0760994 |

| | | | | |
|-----|--------------|--------------|-------------|------------|
| 228 | -78,49798758 | -0,10394425 | 8477,009766 | 99,4397964 |
| 229 | -78,52492258 | -0,103946247 | 3894,570068 | 22,5023003 |
| 230 | -78,49798842 | -0,094905743 | 5940,959961 | 34,3260002 |
| 231 | -78,47105442 | -0,094903749 | 7561,669922 | 83,0328979 |
| 232 | -78,51594475 | -0,094907084 | 7075,979981 | 40,8839989 |
| 233 | -78,50696658 | -0,094906251 | 7075,319824 | 40,8801994 |
| 234 | -78,4890105 | -0,094905 | 5827,910156 | 43,7933998 |
| 235 | -78,48003259 | -0,09490425 | 7518,029785 | 88,9893036 |
| 236 | -78,4620765 | -0,094903001 | 6231,75 | 49,5443001 |
| 237 | -78,45309858 | -0,094902254 | 1274,369995 | 10,1368999 |
| 238 | -78,50696717 | -0,085867666 | 7005,209961 | 40,4751015 |
| 239 | -78,51594558 | -0,085868257 | 5231,899902 | 30,2292004 |
| 240 | -78,462077 | -0,085864497 | 6049,330078 | 48,1189003 |
| 241 | -78,453099 | -0,085863998 | 3235,02002 | 25,7327003 |
| 242 | -78,48003292 | -0,085865754 | 4314,049805 | 34,3157997 |
| 243 | -78,47105509 | -0,085865249 | 6049,560059 | 48,1207008 |
| 244 | -78,497989 | -0,085866999 | 1421,069946 | 8,2107601 |
| 245 | -78,45309942 | -0,076825745 | 4307,259766 | 34,2617989 |
| 246 | -78,48003359 | -0,076827257 | 1335,430054 | 10,6225996 |
| 247 | -78,47105542 | -0,076826749 | 5030,27002 | 40,0129013 |
| 248 | -78,46207759 | -0,076826248 | 6040,02002 | 48,044899 |
| 249 | -78,50696775 | -0,076829084 | 962,6879883 | 5,5622702 |
| 250 | -78,49798958 | -0,076828251 | 512,572998 | 2,96157 |

Anexo 11.- Tabla de supuestos.

| SUPUESTOS GENERALES | | | | | | |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ítem | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Inflación | 1,09% | 1,24% | 1,64% | 2,19% | 2,91% | 3,87% |
| Riesgo país | 6,57% | 6,87% | 7,14% | 7,43% | 7,73% | 8,04% |
| Salario mínimo | \$375,00 | \$379,63 | \$385,87 | \$394,30 | \$405,76 | \$421,44 |
| Seguro social empleado | 9,15% | | | | | |
| Seguro social empleador | 11,15% | | | | | |
| Fondos de reserva | 8,33% | | | | | |
| Utilidades empleados | 15,00% | | | | | |
| Tasa impositiva | 22,00% | | | | | |

Anexo 12.- Tabla de amortización de deuda.

| | | | | | |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| Monto | \$21.027 | | | | |
| Tasa Anual | 11,23% | | | | |
| Tasa Mensual | 0,936% | | | | |
| Períodos | 36 | | | | |
| Períodos | Inicial | Interés | Capital | Cuota | Final |
| 0 | | | | | \$21.027,00 |
| 1 | \$21.027,00 | \$196,78 | \$493,91 | \$690,69 | \$20.533,09 |
| 2 | \$20.533,09 | \$192,16 | \$498,53 | \$690,69 | \$20.034,55 |
| 3 | \$20.034,55 | \$187,49 | \$503,20 | \$690,69 | \$19.531,35 |
| 4 | \$19.531,35 | \$182,78 | \$507,91 | \$690,69 | \$19.023,45 |
| 5 | \$19.023,45 | \$178,03 | \$512,66 | \$690,69 | \$18.510,78 |
| 6 | \$18.510,78 | \$173,23 | \$517,46 | \$690,69 | \$17.993,32 |
| 7 | \$17.993,32 | \$168,39 | \$522,30 | \$690,69 | \$17.471,02 |
| 8 | \$17.471,02 | \$163,50 | \$527,19 | \$690,69 | \$16.943,83 |
| 9 | \$16.943,83 | \$158,57 | \$532,12 | \$690,69 | \$16.411,71 |
| 10 | \$16.411,71 | \$153,59 | \$537,10 | \$690,69 | \$15.874,61 |
| 11 | \$15.874,61 | \$148,56 | \$542,13 | \$690,69 | \$15.332,48 |
| 12 | \$15.332,48 | \$143,49 | \$547,20 | \$690,69 | \$14.785,27 |
| 13 | \$14.785,27 | \$138,37 | \$552,32 | \$690,69 | \$14.232,95 |
| 14 | \$14.232,95 | \$133,20 | \$557,49 | \$690,69 | \$13.675,46 |
| 15 | \$13.675,46 | \$127,98 | \$562,71 | \$690,69 | \$13.112,75 |
| 16 | \$13.112,75 | \$122,71 | \$567,98 | \$690,69 | \$12.544,77 |
| 17 | \$12.544,77 | \$117,40 | \$573,29 | \$690,69 | \$11.971,48 |
| 18 | \$11.971,48 | \$112,03 | \$578,66 | \$690,69 | \$11.392,82 |
| 19 | \$11.392,82 | \$106,62 | \$584,07 | \$690,69 | \$10.808,75 |
| 20 | \$10.808,75 | \$101,15 | \$589,54 | \$690,69 | \$10.219,21 |
| 21 | \$10.219,21 | \$95,63 | \$595,05 | \$690,69 | \$9.624,16 |
| 22 | \$9.624,16 | \$90,07 | \$600,62 | \$690,69 | \$9.023,54 |
| 23 | \$9.023,54 | \$84,45 | \$606,24 | \$690,69 | \$8.417,29 |

| | | | | | |
|----|------------|---------|----------|----------|------------|
| 24 | \$8.417,29 | \$78,77 | \$611,92 | \$690,69 | \$7.805,37 |
| 25 | \$7.805,37 | \$73,05 | \$617,64 | \$690,69 | \$7.187,73 |
| 26 | \$7.187,73 | \$67,27 | \$623,42 | \$690,69 | \$6.564,30 |
| 27 | \$6.564,30 | \$61,43 | \$629,26 | \$690,69 | \$5.935,05 |
| 28 | \$5.935,05 | \$55,54 | \$635,15 | \$690,69 | \$5.299,90 |
| 29 | \$5.299,90 | \$49,60 | \$641,09 | \$690,69 | \$4.658,81 |
| 30 | \$4.658,81 | \$43,60 | \$647,09 | \$690,69 | \$4.011,72 |
| 31 | \$4.011,72 | \$37,54 | \$653,15 | \$690,69 | \$3.358,57 |
| 32 | \$3.358,57 | \$31,43 | \$659,26 | \$690,69 | \$2.699,31 |
| 33 | \$2.699,31 | \$25,26 | \$665,43 | \$690,69 | \$2.033,88 |
| 34 | \$2.033,88 | \$19,03 | \$671,66 | \$690,69 | \$1.362,23 |
| 35 | \$1.362,23 | \$12,75 | \$677,94 | \$690,69 | \$684,29 |
| 36 | \$684,29 | \$6,40 | \$684,29 | \$690,69 | \$0,00 |

Anexo 13.- Detalle de inversión inicial.

| INVERSIÓN INICIAL | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------|--------|-------------|--------------|
| Adquisición | Años Depreciación | Valor | Año #0 | | Año #3 |
| Constitución de la empresa | 5 | \$2.000,00 | 1 | \$2.000,00 | |
| Portal Web | 3 | \$5.500,00 | 1 | \$5.500,00 | |
| Servidor central para portal web | 3 | \$2.300,00 | 1 | \$2.300,00 | |
| Computadores de oficina | 3 | \$450,00 | 5 | \$2.250,00 | |
| Impresora de red | 3 | \$230,00 | 1 | \$230,00 | |
| Software (utilitarios de oficina) | 3 | \$229,00 | 5 | \$1.145,00 | |
| Teléfonos IP | 3 | \$85,00 | 5 | \$425,00 | |
| Mobiliario | 5 | \$3.200,00 | 1 | \$3.200,00 | |
| Dominio y hosting (por mes) | N/A | \$97,00 | 1 | \$97,00 | |
| Arriendo centro distribución | N/A | \$800,00 | 1 | \$800,00 | 1 \$1.500,00 |
| Servicios básicos | N/A | \$80,00 | 1 | \$80,00 | 1 \$120,00 |
| Publicidad | N/A | \$13.000,00 | 1 | \$13.000,00 | |
| Stock para venta (Año #1) | N/A | \$20.000,00 | 1 | \$20.000,00 | |
| Liquidez | N/A | \$20.000,00 | 1 | \$20.000,00 | |

| | | | | | |
|--------------|--|--|--------------------|--|-------------------|
| TOTAL | | | \$71.027,00 | | \$1.620,00 |
|--------------|--|--|--------------------|--|-------------------|

Anexo 14.- Resumen de proyección de ventas (5 años).

| PROYECCIÓN DE VENTAS | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------|
| AÑO | Promedio visitas diarias | Porcentaje de conversión | Ticket promedio | Ventas |
| 1 | 1100 | 4,00% | \$15,02 | \$157.692,91 |
| 2 | 1427 | 4,00% | \$15,27 | \$317.948,41 |
| 3 | 1850 | 4,00% | \$15,60 | \$421.361,96 |
| 4 | 2400 | 4,00% | \$16,05 | \$562.351,56 |
| 5 | 3112 | 4,00% | \$16,67 | \$757.511,44 |

Anexo 15.- Costo de adquisiciones.

| | | COSTO DE COMPRAS POR VOLUMEN | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | Año #0 | Año #1 | Año #2 | Año #3 | Año #4 | Año #5 |
| Textiles para el hogar | Sábanas | \$10,00 | \$10,12 | \$10,29 | \$10,51 | \$10,82 | \$11,24 |
| | Cobertores | \$12,00 | \$12,15 | \$12,35 | \$12,62 | \$12,98 | \$13,49 |
| | Cobijas | \$7,75 | \$7,85 | \$7,97 | \$8,15 | \$8,39 | \$8,71 |
| | Edredones | \$16,00 | \$16,20 | \$16,46 | \$16,82 | \$17,31 | \$17,98 |
| | Manteles | \$6,25 | \$6,33 | \$6,43 | \$6,57 | \$6,76 | \$7,02 |
| | Toallas | \$7,50 | \$7,59 | \$7,72 | \$7,89 | \$8,12 | \$8,43 |
| Promedio por categoría | | \$9,92 | \$10,04 | \$10,20 | \$10,43 | \$10,73 | \$11,14 |
| Plásticos para el hogar | Artículos de cocina | \$8,25 | \$8,35 | \$8,49 | \$8,67 | \$8,93 | \$9,27 |
| | Biberones | \$6,75 | \$6,83 | \$6,95 | \$7,10 | \$7,30 | \$7,59 |
| | Adornos | \$7,50 | \$7,59 | \$7,72 | \$7,89 | \$8,12 | \$8,43 |
| | Muebles | \$18,00 | \$18,22 | \$18,52 | \$18,93 | \$19,48 | \$20,23 |

| Promedio por categoría | | \$10,13 | \$10,25 | \$10,42 | \$10,65 | \$10,96 | \$11,38 |
|------------------------|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Artesanías | Sombreros | \$11,80 | \$11,95 | \$12,14 | \$12,41 | \$12,77 | \$13,26 |
| | Artículos/accesorios de tagua | \$1,50 | \$1,52 | \$1,54 | \$1,58 | \$1,62 | \$1,69 |
| | Artículos de cerámica | \$7,50 | \$7,59 | \$7,72 | \$7,89 | \$8,12 | \$8,43 |
| | Joyería | \$5,10 | \$5,16 | \$5,25 | \$5,36 | \$5,52 | \$5,73 |
| | Artículos de madera | \$5,50 | \$5,57 | \$5,66 | \$5,78 | \$5,95 | \$6,18 |
| | Artículos de mimbre | \$4,80 | \$4,86 | \$4,94 | \$5,05 | \$5,19 | \$5,39 |
| | Pinturas | \$14,50 | \$14,68 | \$14,92 | \$15,25 | \$15,69 | \$16,30 |
| | Souvenirs | \$5,00 | \$5,06 | \$5,14 | \$5,26 | \$5,41 | \$5,62 |
| Promedio por categoría | | \$6,96 | \$7,05 | \$7,16 | \$7,32 | \$7,53 | \$7,82 |
| Vestimenta | Prendas de cuero | \$19,00 | \$19,23 | \$19,55 | \$19,98 | \$20,56 | \$21,35 |
| | Prendas de tela de jean | \$9,80 | \$9,92 | \$10,08 | \$10,30 | \$10,60 | \$11,01 |
| | Calzado | \$16,00 | \$16,20 | \$16,46 | \$16,82 | \$17,31 | \$17,98 |
| | Accesorios | \$5,60 | \$5,67 | \$5,76 | \$5,89 | \$6,06 | \$6,29 |
| | Prendas de lana | \$6,00 | \$6,07 | \$6,17 | \$6,31 | \$6,49 | \$6,74 |
| Promedio por categoría | | \$11,28 | \$11,42 | \$11,61 | \$11,86 | \$12,21 | \$12,68 |

Anexo 16.- Cantidad de adquisiciones.

| ADQUISICIONES AÑO #1 | | | | | | |
|-------------------------|-----------------|---------|---------|-------------|---------------------|--------------|
| Categoría | % de aceptación | Costo | P.V.P | Ventas | Unidades por vender | Stock mínimo |
| Textiles para el hogar | 27,01% | \$10,04 | \$15,56 | \$42.588,59 | 2737 | 228 |
| Plásticos para el hogar | 21,17% | \$10,25 | \$15,89 | \$33.380,25 | 2101 | 175 |
| Artesanías | 27,01% | \$7,05 | \$10,93 | \$42.588,59 | 3898 | 325 |
| Vestimenta | 24,82% | \$11,42 | \$17,70 | \$39.135,47 | 2211 | 184 |
| ADQUISICIONES AÑO #2 | | | | | | |
| Categoría | % de aceptación | Costo | P.V.P | Ventas | Unidades por vender | Stock mínimo |
| Textiles para el hogar | 27,01% | \$10,20 | \$15,82 | \$85.869,28 | 5429 | 452 |
| Plásticos para el hogar | 21,17% | \$10,42 | \$16,15 | \$67.302,95 | 4168 | 347 |
| Artesanías | 27,01% | \$7,16 | \$11,10 | \$85.869,28 | 7733 | 644 |
| Vestimenta | 24,82% | \$11,6 | \$17,9 | \$78.906,91 | 4386 | 365 |

| | | 1 | 9 | | | |
|-----------------------------|------------------------|--------------|--------------|---------------|----------------------------|---------------------|
| ADQUISICIONES AÑO #3 | | | | | | |
| Categoría | % de aceptación | Costo | P.V.P | Ventas | Unidades por vender | Stock mínimo |
| Textiles para el hogar | 27,01% | \$10,43 | \$16,16 | \$113.798,49 | 7041 | 587 |
| Plásticos para el hogar | 21,17% | \$10,65 | \$16,50 | \$89.193,41 | 5405 | 450 |
| Artesanías | 27,01% | \$7,32 | \$11,35 | \$113.798,49 | 10029 | 836 |
| Vestimenta | 24,82% | \$11,86 | \$18,38 | \$104.571,58 | 5688 | 474 |
| ADQUISICIONES AÑO #4 | | | | | | |
| Categoría | % de aceptación | Costo | P.V.P | Ventas | Unidades por vender | Stock mínimo |
| Textiles para el hogar | 27,01% | \$10,73 | \$16,63 | \$151.875,97 | 9132 | 761 |
| Plásticos para el hogar | 21,17% | \$10,96 | \$16,98 | \$119.037,92 | 7010 | 584 |
| Artesanías | 27,01% | \$7,53 | \$11,68 | \$151.875,97 | 13006 | 1084 |
| Vestimenta | 24,82% | \$12,21 | \$18,92 | \$139.561,70 | 7377 | 615 |
| ADQUISICIONES AÑO #5 | | | | | | |
| Categoría | % de aceptación | Costo | P.V.P | Ventas | Unidades por vender | Stock mínimo |
| Textiles para el hogar | 27,01% | \$11,14 | \$17,27 | \$204.583,38 | 11843 | 987 |
| Plásticos para el hogar | 21,17% | \$11,38 | \$17,64 | \$160.349,14 | 9091 | 758 |
| Artesanías | 27,01% | \$7,82 | \$12,13 | \$204.583,38 | 16868 | 1406 |
| Vestimenta | 24,82% | \$12,68 | \$19,65 | \$187.995,54 | 9567 | 797 |

Anexo 17.- Kardex de productos.

| TEXTILES PARA EL HOGAR | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------|--------------------------------|--------------------|
| | Movimiento | Unidades | Costo unitario/Precio Unitario | Promedio ponderado |
| AÑO #1 | Inventario inicial | 0 | | \$- |
| | Compras | 3189 | \$10,04 | \$32.018,52 |
| | Disponible para la venta | 3189 | | \$32.018,52 |
| | Ventas | 2737 | \$15,56 | \$42.588,59 |
| | Inventario final | 452 | | \$4.542,01 |
| | Costo de ventas | | | \$27.476,51 |
| AÑO #2 | Inventario inicial | 452 | | \$4.542,01 |
| | Compras | 5563 | \$10,20 | \$56.770,27 |
| | Disponible para la venta | 6016 | | \$61.312,28 |
| | Ventas | 5429 | \$15,82 | \$85.869,28 |
| | Inventario final | 587 | | \$5.980,09 |
| | Costo de ventas | | | \$55.332,19 |
| AÑO #3 | Inventario inicial | 587 | | \$5.980,09 |
| | Compras | 7215 | \$10,43 | \$75.234,95 |
| | Disponible para la venta | 7802 | | \$81.215,04 |
| | Ventas | 7041 | \$16,16 | \$113.798,49 |
| | Inventario final | 761 | | \$7.921,30 |
| | Costo de ventas | | | \$73.293,74 |
| AÑO #4 | Inventario inicial | 761 | | \$7.921,30 |
| | Compras | 9358 | \$10,73 | \$100.408,91 |
| | Disponible para la venta | 10119 | | \$108.330,21 |
| | Ventas | 9132 | \$16,63 | \$151.875,97 |
| | Inventario final | 987 | | \$10.565,98 |
| | Costo de ventas | | | \$97.764,23 |
| AÑO #5 | Inventario inicial | 987 | | \$10.565,98 |
| | Compras | 11843 | \$11,14 | \$131.989,28 |
| | Disponible para la venta | 12830 | | \$142.555,26 |
| | Ventas | 11843 | \$17,27 | \$204.583,38 |
| | Inventario final | 987 | | \$10.965,79 |

| | | | |
|--|-----------------|--|--------------|
| | Costo de ventas | | \$131.589,47 |
|--|-----------------|--|--------------|

| PLÁSTICOS PARA EL HOGAR | | | | |
|-------------------------|---------------------------|----------|--------------------------------|--------------------|
| | Movimiento | Unidades | Costo unitario/Precio Unitario | Promedio ponderado |
| AÑO #1 | Inventario inicial | 0 | | \$- |
| | Compras | 2448 | \$10,25 | \$25.095,60 |
| | Disponibile para la venta | 2448 | | \$25.095,60 |
| | Ventas | 2101 | \$15,89 | \$33.380,25 |
| | Inventario final | 347 | | \$3.559,95 |
| | Costo de ventas | | | \$21.535,65 |
| AÑO #2 | Inventario inicial | 347 | | \$3.559,95 |
| | Compras | 4271 | \$10,42 | \$44.495,62 |
| | Disponibile para la venta | 4618 | | \$48.055,57 |
| | Ventas | 4168 | \$16,15 | \$67.302,95 |
| | Inventario final | 450 | | \$4.687,10 |
| | Costo de ventas | | | \$43.368,47 |
| AÑO #3 | Inventario inicial | 450 | | \$4.687,10 |
| | Compras | 5539 | \$10,65 | \$58.967,94 |
| | Disponibile para la venta | 5989 | | \$63.655,03 |
| | Ventas | 5405 | \$16,50 | \$89.193,41 |
| | Inventario final | 584 | | \$6.208,59 |
| | Costo de ventas | | | \$57.446,44 |
| AÑO #4 | Inventario inicial | 584 | | \$6.208,59 |
| | Compras | 7183 | \$10,96 | \$78.698,87 |
| | Disponibile para la venta | 7768 | | \$84.907,46 |
| | Ventas | 7010 | \$16,98 | \$119.037,92 |
| | Inventario final | 758 | | \$8.281,44 |
| | Costo de ventas | | | \$76.626,02 |
| AÑO #5 | Inventario inicial | 758 | | \$8.281,44 |
| | Compras | 9091 | \$11,38 | \$103.451,06 |
| | Disponibile para la venta | 9849 | | \$111.732,50 |
| | Ventas | 9091 | \$17,64 | \$160.349,14 |
| | Inventario final | 758 | | \$8.594,81 |
| | Costo de ventas | | | \$103.137,69 |

| ARTESANÍAS | | | | |
|------------|--------------------------|----------|--------------------------------|--------------------|
| | Movimiento | Unidades | Costo unitario/Precio Unitario | Promedio ponderado |
| AÑO #1 | Inventario inicial | 0 | | \$- |
| | Compras | 4543 | \$7,05 | \$32.018,52 |
| | Disponible para la venta | 4543 | | \$32.018,52 |
| | Ventas | 3898 | \$10,93 | \$42.588,59 |
| | Inventario final | 644 | | \$4.542,01 |
| | Costo de ventas | | | \$27.476,51 |
| AÑO #2 | Inventario inicial | 644 | | \$4.542,01 |
| | Compras | 7924 | \$7,16 | \$56.770,27 |
| | Disponible para la venta | 8568 | | \$61.312,28 |
| | Ventas | 7733 | \$11,10 | \$85.869,28 |
| | Inventario final | 836 | | \$5.980,09 |
| | Costo de ventas | | | \$55.332,19 |
| AÑO #3 | Inventario inicial | 836 | | \$5.980,09 |
| | Compras | 10277 | \$7,32 | \$75.234,95 |
| | Disponible para la venta | 11113 | | \$81.215,04 |
| | Ventas | 10029 | \$11,35 | \$113.798,49 |
| | Inventario final | 1084 | | \$7.921,30 |
| | Costo de ventas | | | \$73.293,74 |
| AÑO #4 | Inventario inicial | 1084 | | \$7.921,30 |
| | Compras | 13328 | \$7,53 | \$100.408,91 |
| | Disponible para la venta | 14412 | | \$108.330,21 |
| | Ventas | 13006 | \$11,68 | \$151.875,97 |
| | Inventario final | 1406 | | \$10.565,98 |
| | Costo de ventas | | | \$97.764,23 |
| AÑO #5 | Inventario inicial | 1406 | | \$10.565,98 |
| | Compras | 16868 | \$7,82 | \$131.989,28 |
| | Disponible para la venta | 18274 | | \$142.555,26 |
| | Ventas | 16868 | \$12,13 | \$204.583,38 |
| | Inventario final | 1406 | | \$10.965,79 |
| | Costo de ventas | | | \$131.589,47 |

| PRENDAS DE VESTIR | | | | |
|-------------------|--------------------------|----------|--------------------------------|--------------------|
| | Movimiento | Unidades | Costo unitario/Precio Unitario | Promedio ponderado |
| AÑO #1 | Inventario inicial | 0 | | \$- |
| | Compras | 2577 | \$11,42 | \$29.422,42 |
| | Disponible para la venta | 2577 | | \$29.422,42 |
| | Ventas | 2211 | \$17,70 | \$39.135,47 |
| | Inventario final | 365 | | \$4.173,73 |
| | Costo de ventas | | | \$25.248,69 |
| AÑO #2 | Inventario inicial | 365 | | \$4.173,73 |
| | Compras | 4494 | \$11,61 | \$52.167,28 |
| | Disponible para la venta | 4860 | | \$56.341,01 |
| | Ventas | 4386 | \$17,99 | \$78.906,91 |
| | Inventario final | 474 | | \$5.495,22 |
| | Costo de ventas | | | \$50.845,80 |
| AÑO #3 | Inventario inicial | 474 | | \$5.495,22 |
| | Compras | 5829 | \$11,86 | \$69.134,82 |
| | Disponible para la venta | 6303 | | \$74.630,04 |
| | Ventas | 5688 | \$18,38 | \$104.571,58 |
| | Inventario final | 615 | | \$7.279,04 |
| | Costo de ventas | | | \$67.351,00 |
| AÑO #4 | Inventario inicial | 615 | | \$7.279,04 |
| | Compras | 7560 | \$12,21 | \$92.267,64 |
| | Disponible para la venta | 8174 | | \$99.546,68 |
| | Ventas | 7377 | \$18,92 | \$139.561,70 |
| | Inventario final | 797 | | \$9.709,28 |
| | Costo de ventas | | | \$89.837,40 |
| AÑO #5 | Inventario inicial | 797 | | \$9.709,28 |
| | Compras | 9567 | \$12,68 | \$121.287,45 |
| | Disponible para la venta | 10365 | | \$130.996,72 |
| | Ventas | 9567 | \$19,65 | \$187.995,54 |
| | Inventario final | 797 | | \$10.076,67 |
| | Costo de ventas | | | \$120.920,05 |

| | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Depreciación acumulada impresora | \$- | -\$76,67 | -\$153,33 | -\$230,00 | -\$230,00 | -\$230,00 |
| Software (utilitarios de oficina) | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 |
| Depreciación software | \$- | -\$381,67 | -\$763,33 | -\$1.145,00 | -\$1.145,00 | -\$1.145,00 |
| Teléfonos IP | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 |
| Depreciación teléfonos IP | \$- | -\$141,67 | -\$283,33 | -\$425,00 | -\$425,00 | -\$425,00 |
| Mobiliario | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 |
| Depreciación acumulada mobiliario | \$- | -\$640,00 | -\$1.280,00 | -\$1.920,00 | -\$2.560,00 | -\$3.200,00 |
| Activos fijos | \$17.050,00 | \$12.060,00 | \$7.070,00 | \$2.080,00 | \$1.040,00 | \$- |
| | | | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$71.027,00 | \$54.855,83 | \$66.460,43 | \$73.120,62 | \$145.674,96 | \$271.384,95 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| PASIVOS | | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | | -\$19.759,18 | -\$17.516,95 | -\$23.214,39 | -\$30.982,03 | -\$40.726,42 |
| Cuentas por pagar empleados | | \$- | -\$3.124,01 | -\$2.368,01 | -\$10.516,02 | -\$20.938,74 |
| Impuestos por pagar | | \$- | -\$3.894,60 | -\$2.952,12 | -\$13.109,98 | -\$26.103,63 |
| Pasivos corrientes | \$- | -\$19.759,18 | -\$24.535,56 | -\$28.534,52 | -\$54.608,03 | -\$87.768,79 |
| | | | | | | |
| Préstamo a largo plazo | -\$21.027,00 | -\$14.785,27 | -\$7.805,37 | \$- | \$- | \$- |
| Pasivo a largo plazo | -\$21.027,00 | -\$14.785,27 | -\$7.805,37 | \$- | \$- | \$- |
| | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | -\$21.027,00 | -\$34.544,45 | -\$32.340,93 | -\$28.534,52 | -\$54.608,03 | -\$87.768,79 |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 |
| Utilidad/Perdida ejercicios anteriores | | \$29.688,62 | -\$13.808,12 | -\$10.466,61 | -\$46.480,83 | -\$92.549,23 |
| Utilidad acumulada | | | \$29.688,62 | \$15.880,50 | \$5.413,89 | -\$41.066,93 |
| Dividendos | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | -\$50.000,00 | -\$20.311,38 | -\$34.119,50 | -\$44.586,11 | -\$91.066,93 | -\$183.616,16 |

Anexo 20.- Proyección estado pérdidas y ganancias.

| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | |
|-----------------------------------|--------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Ingreso por ventas | \$- | \$157.692,91 | \$317.948,41 | \$421.361,96 | \$562.351,56 | \$757.511,44 |
| Costo de ventas | | \$122.292,58 | \$231.057,39 | \$323.776,13 | \$414.428,92 | \$539.736,46 |
| MARGEN BRUTO | | \$35.400,33 | \$86.891,02 | \$97.585,83 | \$147.922,64 | \$217.774,98 |
| | | 22% | 27% | 23% | 26% | 29% |
| Dominio y hosting | | \$1.178,38 | \$1.183,12 | \$1.189,43 | \$1.197,83 | \$1.208,99 |
| Gasto por salarios | | \$32.686,63 | \$34.192,87 | \$41.401,30 | \$41.412,76 | \$41.428,44 |
| Gastos por publicidad | | \$13.160,59 | \$13.213,58 | \$13.284,06 | \$13.377,81 | \$13.502,48 |
| Arriendo bodega | | \$9.718,59 | \$9.757,72 | \$18.393,32 | \$18.523,12 | \$18.695,74 |
| Servicios básicos | | \$971,86 | \$975,77 | \$1.471,47 | \$1.481,85 | \$1.495,66 |
| Obsolescencias | | \$336,35 | \$442,85 | \$586,60 | \$782,45 | \$812,06 |
| Depreciación constitución empresa | | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 |
| Depreciación servidor central | | \$766,67 | \$766,67 | \$766,67 | \$- | \$- |
| Depreciación computadores | | \$750,00 | \$750,00 | \$750,00 | \$- | \$- |
| Depreciación impresora | | \$76,67 | \$76,67 | \$76,67 | \$- | \$- |
| Depreciación software | | \$381,67 | \$381,67 | \$381,67 | \$- | \$- |
| Depreciación teléfonos | | \$141,67 | \$141,67 | \$141,67 | \$- | \$- |
| Depreciación mobiliario | | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 |
| Amortización portal web | | \$1.833,33 | \$1.833,33 | \$1.833,33 | \$- | \$- |
| EBIT | | -\$27.642,07 | \$22.135,10 | \$16.269,64 | \$70.106,83 | \$139.591,60 |
| | | | | | | |
| Gastos financieros | | \$2.046,55 | \$1.308,37 | \$482,90 | 0 | 0 |
| EBT | | -\$29.688,62 | \$20.826,73 | \$15.786,74 | \$70.106,83 | \$139.591,60 |
| | | | | | | |
| Participación de empleados | | \$- | \$3.124,01 | \$2.368,01 | \$10.516,02 | \$20.938,74 |
| Impuesto a la renta | | \$- | \$3.894,60 | \$2.952,12 | \$13.109,98 | \$26.103,63 |
| | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | | -\$29.688,62 | \$13.808,12 | \$10.466,61 | \$46.480,83 | \$92.549,23 |

Anexo 21.- Indicadores financieros.

| INDICADORES FINANCIEROS | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Nombre | Año #1 | Año #2 | Año #3 | Año #4 | Año #5 |
| Razón Circulante | 1,83 | 1,90 | 1,26 | 1,81 | 2,44 |
| Razón Rápida | 0,96 | 0,77 | 0,01 | 0,97 | 1,92 |
| Razón Efectiva | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Razón Deuda Total | 0,74 | 0,63 | 0,73 | 0,55 | 0,41 |
| Razón Deuda a Capital | 0,42 | 0,30 | 0,16 | 0,00 | 0,00 |
| Multiplicador de Capital | 2,83 | 1,71 | 2,73 | 1,20 | 0,69 |
| Cobertura de Interés | 12,77 | 54,10 | 154,57 | | |
| Margen de Utilidad | -0,30 | 0,01 | -0,02 | 0,05 | 0,10 |
| Rotación de Inventario | 7,31 | 10,76 | 11,50 | 10,99 | 13,56 |
| Días de Venta en el Inventario | 487,64 | 331,21 | 309,92 | 324,40 | 262,81 |
| Rotación de Cuentas por Cobrar | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Días de Venta en Cuentas por Cobrar | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Rotación de Cuentas por Pagar | 6,37 | 13,46 | 14,37 | 13,72 | 13,52 |
| Período Promedio de Pago | 57,29 | 27,13 | 25,39 | 26,59 | 26,99 |
| Rotación de Activos Totales | 3,10 | 7,05 | 13,30 | 6,66 | 3,95 |
| EBITDA | -\$45.949,88 | -\$1.512,81 | -\$12.535,30 | \$36.467,54 | \$91.758,99 |
| Margen EBITDA | -0,35 | -0,01 | -0,04 | 0,08 | 0,15 |
| Rendimiento sobre Activos | -0,92 | 0,08 | -0,26 | 0,35 | 0,39 |
| Rendimiento sobre Patrimonio | -3,51 | 0,22 | -0,98 | 0,78 | 0,66 |
| Rendimiento sobre Capital | -0,78 | 0,06 | -0,14 | 0,50 | 1,23 |

Anexo 22.- Proyección flujo de efectivo.

| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Saldo inicial | \$- | \$53.977,00 | \$16.228,66 | \$13.518,18 | \$1.370,66 | \$39.023,08 |
| Cobro clientes | | \$131.560,94 | \$272.649,96 | \$356.896,42 | \$470.471,01 | \$625.968,17 |
| Pago a proveedores | \$- | \$82.749,74 | \$181.570,36 | \$231.012,14 | \$304.388,19 | \$396.082,67 |
| Pago a empleados | | \$53.241,85 | \$60.371,61 | \$93.792,51 | \$93.849,80 | \$93.928,22 |
| Pago utilidades | | \$- | \$- | \$717,83 | \$- | \$5.626,13 |
| Pago impuestos | | \$- | \$- | \$894,90 | \$- | \$7.013,91 |
| Gastos generales | | \$25.029,41 | \$25.130,20 | \$34.338,29 | \$34.580,60 | \$34.902,88 |
| FLUJO OPERATIVO | \$- | \$24.516,93 | \$21.806,45 | \$9.658,94 | \$39.023,08 | \$127.437,44 |
| Pago inversión inicial | \$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Venta de activos | | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| FLUJO DE INVERSIÓN | -\$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Desembolso de prestamos | \$21.027,00 | \$- | | | | |
| Aportes de capital | \$50.000,00 | | | | | |
| Intereses | | \$2.046,55 | \$1.308,37 | \$482,90 | \$- | \$- |
| Capital | | \$6.241,73 | \$6.979,90 | \$7.805,37 | \$- | \$- |
| Pago de dividendos | | \$- | | | | |
| FLUJO DE FINANCIAMIENTO | \$71.027,00 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | \$- | \$- |
| VARIACIÓN DE EFECTIVO | \$53.977,00 | \$16.228,66 | \$13.518,18 | \$1.370,66 | \$39.023,08 | \$127.437,44 |

Anexo 23.- Punto de equilibrio.

| | Año #1 | Año #2 | Año #3 | Año #4 | Año #5 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | \$157.692,91 | \$317.948,41 | \$421.361,96 | \$562.351,56 | \$757.511,44 |
| Costos fijos | \$63.042,40 | \$64.755,92 | \$81.316,19 | \$77.815,81 | \$78.183,38 |
| Costos variables | \$122.292,58 | \$231.057,39 | \$323.776,13 | \$414.428,92 | \$539.736,46 |
| Total costos | \$185.334,98 | \$295.813,31 | \$405.092,32 | \$492.244,74 | \$617.919,84 |
| Costo unitario (textiles hogar) | \$10,04 | \$10,20 | \$10,43 | \$10,73 | \$11,14 |
| Costo unitario (plásticos hogar) | \$10,25 | \$10,42 | \$10,65 | \$10,96 | \$11,38 |
| Costo unitario (artesanías) | \$7,05 | \$7,16 | \$7,32 | \$7,53 | \$7,82 |
| Costo unitario (prendas vestir) | \$11,42 | \$11,61 | \$11,86 | \$12,21 | \$12,68 |
| Promedio costo unitario | \$9,69 | \$9,85 | \$10,06 | \$10,36 | \$10,76 |
| PVP (textiles hogar) | \$15,56 | \$15,82 | \$16,16 | \$16,63 | \$17,27 |
| PVP (plásticos hogar) | \$15,89 | \$16,15 | \$16,50 | \$16,98 | \$17,64 |
| PVP (artesanías) | \$10,93 | \$11,10 | \$11,35 | \$11,68 | \$12,13 |
| PVP (prendas vestir) | \$17,70 | \$17,99 | \$18,38 | \$18,92 | \$19,65 |
| Promedio PVP | \$15,02 | \$15,27 | \$15,60 | \$16,05 | \$16,67 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE | | | | | |
| Pto. Equilibrio Unidades | 12.766 | 12.876 | 15.593 | 13.844 | 13.391 |
| Punto de equilibrio (\$) | \$177.664,95 | \$182.493,96 | \$229.163,81 | \$219.299,11 | \$220.334,99 |
| PUNTO DEEQUILIBRIO FINANCIERO | | | | | |
| Flujo de caja | \$26.314,49 | \$38.027,14 | \$43.076,20 | \$107.660,54 | \$233.742,22 |
| Anualidad Equivalente | \$8.775,81 | \$12.681,95 | \$14.365,79 | \$35.904,49 | \$77.952,37 |
| Pto. Equilibrio Unidades | 13.653 | 14.649 | 17.707 | 21.484 | 29.618 |
| Pto. Equilibrio (\$) | \$205.044,06 | \$223.612,73 | \$276.205,43 | \$344.864,14 | \$493.801,39 |

Anexo 24.- Cálculo de beta.

| CÁLCULO DE BETA | | | | | |
|-----------------------------|------|---------------|----------------|--------------------------------|--------------------|
| Empresa | Beta | Deuda/Capital | País de origen | Tasa impositiva | Beta desapalancada |
| Mercado Libre | 2,21 | 70,41% | Argentina | 35,00% | 1,52 |
| eBay | 1,33 | 71,25% | USA | 35,00% | 0,91 |
| Amazon | 1,48 | 78,89% | USA | 35,00% | 0,98 |
| Groupon | 1,4 | 71,15% | USA | 35,00% | 0,96 |
| Computer Discount Warehouse | 1,08 | 307,59% | USA | 35,00% | 0,36 |
| | | | | Promedio | 0,94 |
| | | | | Tasa impositiva Ecuador | 22,00% |
| | | | | Promedio D/C | 17,45% |
| | | | | Beta apalancada | 1,07 |

Anexo 25.- Cálculo de CAPM y WACC.

- Tasa libre de riesgo (Rf) = 7,81%. Se calculó el promedio de los valores de riesgo país que se presentaron en la sección de supuestos generales.
- Tasa sistémica = 14,64%. Se obtuvo con la suma de la tasa libre de riesgo más el riesgo (premio) de Latinoamérica [CITATION Ban171 \l 1033].
- Tasa de mercado (Rm) = 22,45%. El valor resultante consistió en la suma de la tasa libre de riesgo y la tasa sistémica.

Por lo tanto:

$$\text{CAPM} = R_f + (R_m - R_f) \times \text{Beta}$$

$$\text{CAMP} = 23,77\%$$

Para el cálculo de WACC se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = [(\text{capital} / \text{deuda} + \text{capital}) \times (\text{CAPM})] + [(\text{deuda} / \text{deuda} + \text{capital}) \times (\text{costo de deuda}) (1 - \text{tasa impositiva})]$$

$$\text{WACC} = 19,88\%$$

Anexo 26.- Índices y estados financieros (escenario optimista).

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Efectivo | \$53.977,00 | \$33.224,82 | \$55.211,51 | \$72.944,90 | \$156.107,18 | \$311.513,05 |
| Cuentas por cobrar | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Inventarios | \$- | \$18.524,63 | \$24.626,60 | \$32.937,32 | \$44.360,46 | \$46.038,93 |
| Provisión inventarios (obsolescencia) | | -\$370,49 | -\$863,02 | -\$1.521,77 | -\$2.408,98 | -\$3.329,76 |
| Activos corrientes | \$53.977,00 | \$51.378,95 | \$78.975,08 | \$104.360,44 | \$198.058,66 | \$354.222,22 |
| Inversión constitución de la empresa | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 |
| Depreciación acumulada constitución | \$- | -\$400,00 | -\$800,00 | -\$1.200,00 | -\$1.600,00 | -\$2.000,00 |
| Portal Web | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 |
| Depreciación acumulada portal web | \$- | -\$1.833,33 | -\$3.666,67 | -\$5.500,00 | -\$5.500,00 | -\$5.500,00 |
| Servidor central para portal web | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 |
| Depreciación acumulada servidor | \$- | -\$766,67 | -\$1.533,33 | -\$2.300,00 | -\$2.300,00 | -\$2.300,00 |
| Computadores de oficina | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 |
| Depreciación acumulada computadores | \$- | -\$750,00 | -\$1.500,00 | -\$2.250,00 | -\$2.250,00 | -\$2.250,00 |
| Impresora de red | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 |
| Depreciación acumulada impresora | \$- | -\$76,67 | -\$153,33 | -\$230,00 | -\$230,00 | -\$230,00 |
| Software (utilitarios de oficina) | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 |
| Depreciación software | \$- | -\$381,67 | -\$763,33 | -\$1.145,00 | -\$1.145,00 | -\$1.145,00 |
| Teléfonos IP | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 |
| Depreciación teléfonos IP | \$- | -\$141,67 | -\$283,33 | -\$425,00 | -\$425,00 | -\$425,00 |
| Mobiliario | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 |
| Depreciación acumulada mobiliario | \$- | -\$640,00 | -\$1.280,00 | -\$1.920,00 | -\$2.560,00 | -\$3.200,00 |
| Activos fijos | \$17.050,00 | \$12.060,00 | \$7.070,00 | \$2.080,00 | \$1.040,00 | \$- |
| | | | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$71.027,00 | \$63.438,95 | \$86.045,08 | \$106.440,44 | \$199.098,66 | \$354.222,22 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| PASIVOS | | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | | -\$21.981,52 | -\$19.314,61 | -\$25.845,15 | -\$34.827,80 | -\$46.178,80 |
| Cuentas por pagar empleados | | \$- | -\$4.837,94 | -\$4.880,92 | -\$14.196,20 | -\$26.350,00 |

| | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Impuestos por pagar | | \$- | -\$6.031,30 | -\$6.084,87 | -\$17.697,93 | -\$32.849,67 |
| Pasivos corrientes | \$- | -\$21.981,52 | -\$30.183,85 | -\$36.810,94 | -\$66.721,94 | -\$105.378,48 |
| | | | | | | |
| Préstamo a largo plazo | -\$21.027,00 | -\$14.785,27 | -\$7.805,37 | \$- | \$- | \$- |
| Pasivo a largo plazo | -\$21.027,00 | -\$14.785,27 | -\$7.805,37 | \$- | \$- | \$- |
| | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | -\$21.027,00 | -\$36.766,79 | -\$37.989,22 | -\$36.810,94 | -\$66.721,94 | -\$105.378,48 |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 |
| Utilidad/Perdida ejercicios anteriores | | \$23.327,84 | -\$21.383,70 | -\$21.573,64 | -\$62.747,22 | -\$116.467,02 |
| Utilidad acumulada | | | \$23.327,84 | \$1.944,14 | -\$19.629,50 | -\$82.376,72 |
| Dividendos | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | -\$50.000,00 | -\$26.672,16 | -\$48.055,86 | -\$69.629,50 | -\$132.376,72 | -\$248.843,74 |
| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | |
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Ingreso por ventas | \$- | \$175.714,95 | \$350.218,99 | \$468.632,95 | \$631.509,46 | \$858.925,74 |
| Costo de ventas | | \$133.919,71 | \$251.852,07 | \$354.222,28 | \$458.947,54 | \$604.966,94 |
| MARGEN BRUTO | | \$41.795,25 | \$98.366,92 | \$114.410,67 | \$172.561,92 | \$253.958,80 |
| | | 24% | 28% | 24% | 27% | 30% |
| Dominio y hosting | | \$1.178,38 | \$1.183,12 | \$1.189,43 | \$1.197,83 | \$1.208,99 |
| Gasto por salarios | | \$32.686,63 | \$34.192,87 | \$41.401,30 | \$41.412,76 | \$41.428,44 |
| Gastos por publicidad | | \$13.160,59 | \$13.213,58 | \$13.284,06 | \$13.377,81 | \$13.502,48 |
| Arriendo bodega | | \$9.718,59 | \$9.757,72 | \$18.393,32 | \$18.523,12 | \$18.695,74 |
| Servicios básicos | | \$971,86 | \$975,77 | \$1.471,47 | \$1.481,85 | \$1.495,66 |
| Obsolescencias | | \$370,49 | \$492,53 | \$658,75 | \$887,21 | \$920,78 |
| Depreciación constitución empresa | | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 |
| Depreciación servidor central | | \$766,67 | \$766,67 | \$766,67 | \$- | \$- |
| Depreciación computadores | | \$750,00 | \$750,00 | \$750,00 | \$- | \$- |
| Depreciación impresora | | \$76,67 | \$76,67 | \$76,67 | \$- | \$- |
| Depreciación software | | \$381,67 | \$381,67 | \$381,67 | \$- | \$- |
| Depreciación teléfonos | | \$141,67 | \$141,67 | \$141,67 | \$- | \$- |
| Depreciación mobiliario | | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 |
| Amortización portal web | | \$1.833,33 | \$1.833,33 | \$1.833,33 | \$- | \$- |
| EBIT | | -\$21.281,29 | \$33.561,32 | \$33.022,34 | \$94.641,35 | \$175.666,70 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | | | | | | |
| Gastos financieros | | \$2.046,55 | \$1.308,37 | \$482,90 | 0 | 0 |
| EBT | | -\$23.327,84 | \$32.252,94 | \$32.539,43 | \$94.641,35 | \$175.666,70 |
| Participación de empleados | | \$- | \$4.837,94 | \$4.880,92 | \$14.196,20 | \$26.350,00 |
| Impuesto a la renta | | \$- | \$6.031,30 | \$6.084,87 | \$17.697,93 | \$32.849,67 |
| UTILIDAD NETA | | -\$23.327,84 | \$21.383,70 | \$21.573,64 | \$62.747,22 | \$116.467,02 |
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Saldo inicial | \$- | \$53.977,00 | \$33.224,82 | \$55.211,51 | \$72.944,90 | \$156.107,18 |
| Cobro clientes | | \$175.714,95 | \$350.218,99 | \$468.632,95 | \$631.509,46 | \$858.925,74 |
| Pago a proveedores | \$- | \$109.907,59 | \$234.442,21 | \$303.611,25 | \$408.950,99 | \$542.794,64 |
| Pago a empleados | | \$53.241,85 | \$60.371,61 | \$93.792,51 | \$93.849,80 | \$93.928,22 |
| Pago utilidades | | \$- | \$- | \$4.837,94 | \$4.880,92 | \$14.196,20 |
| Pago impuestos | | \$- | \$- | \$6.031,30 | \$6.084,87 | \$17.697,93 |
| Gastos generales | | \$25.029,41 | \$25.130,20 | \$34.338,29 | \$34.580,60 | \$34.902,88 |
| FLUJO OPERATIVO | \$- | \$41.513,09 | \$63.499,78 | \$81.233,17 | \$156.107,18 | \$311.513,05 |
| Pago inversión inicial | \$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Venta de activos | | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| FLUJO DE INVERSIÓN | -\$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Desembolso de prestamos | \$21.027,00 | \$- | | | | |
| Aportes de capital | \$50.000,00 | | | | | |
| Intereses | | \$2.046,55 | \$1.308,37 | \$482,90 | \$- | \$- |
| Capital | | \$6.241,73 | \$6.979,90 | \$7.805,37 | \$- | \$- |
| Pago de dividendos | | \$- | | | | |
| FLUJO DE FINANCIAMIENTO | \$71.027,00 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | \$- | \$- |
| VARIACIÓN DE EFECTIVO | \$53.977,00 | \$33.224,82 | \$55.211,51 | \$72.944,90 | \$156.107,18 | \$311.513,05 |
| INDICADORES FINANCIEROS | | | | | | |
| Nombre | Año #0 | Año #1 | Año #2 | Año #3 | Año #4 | Año #5 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Razón Circulante | | 2,34 | 2,62 | 2,84 | 2,97 | 3,36 |
| Razón Rápida | | 1,49 | 1,80 | 1,94 | 2,30 | 2,92 |
| Razón Efectiva | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Razón Deuda Total | | 0,58 | 0,44 | 0,35 | 0,34 | 0,30 |
| Razón Deuda a Capital | | 0,42 | 0,30 | 0,16 | 0,00 | 0,00 |
| Multiplicador de Capital | | 1,38 | 0,79 | 0,53 | 0,50 | 0,42 |
| Cobertura de Interés | | 20,42 | 75,18 | 236,92 | | |
| Margen de Utilidad | | -0,13 | 0,06 | 0,05 | 0,10 | 0,14 |
| Rotación de Inventario | | 7,23 | 10,23 | 10,75 | 10,35 | 13,14 |
| Días de Venta en el Inventario | | 493,13 | 348,59 | 331,49 | 344,58 | 271,30 |
| Rotación de Cuentas por Cobrar | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Días de Venta en Cuentas por Cobrar | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Rotación de Cuentas por Pagar | | 6,09 | 13,04 | 13,71 | 13,18 | 13,10 |
| Período Promedio de Pago | | 59,91 | 27,99 | 26,63 | 27,70 | 27,86 |
| Rotación de Activos Totales | | 2,77 | 4,07 | 4,40 | 3,17 | 2,42 |
| EBITDA | | -\$30.364,39 | \$25.954,57 | \$27.066,53 | \$93.601,35 | \$174.626,70 |
| Margen EBITDA | | -0,17 | 0,07 | 0,06 | 0,15 | 0,20 |
| Rendimiento sobre Activos | | -0,37 | 0,25 | 0,20 | 0,32 | 0,33 |
| Rendimiento sobre Patrimonio | | -0,87 | 0,44 | 0,31 | 0,47 | 0,47 |
| Rendimiento sobre Capital | | -0,47 | 0,43 | 0,43 | 1,25 | 2,33 |

Anexo 27.- Índices y estados financieros (escenario esperado).

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Efectivo | \$53.977,00 | \$26.314,49 | \$38.027,14 | \$43.076,20 | \$107.660,54 | \$233.742,22 |
| Cuentas por cobrar | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Inventarios | \$- | \$16.817,70 | \$22.142,49 | \$29.330,23 | \$39.122,68 | \$40.603,06 |
| Provisión inventarios (obsolescencia) | | -\$336,35 | -\$779,20 | -\$1.365,81 | -\$2.148,26 | -\$2.960,32 |
| Activos corrientes | \$53.977,00 | \$42.795,83 | \$59.390,43 | \$71.040,62 | \$144.634,96 | \$271.384,95 |
| Inversión constitución de la empresa | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 |
| Depreciación acumulada constitución | \$- | -\$400,00 | -\$800,00 | -\$1.200,00 | -\$1.600,00 | -\$2.000,00 |
| Portal Web | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 |
| Depreciación acumulada portal web | \$- | -\$1.833,33 | -\$3.666,67 | -\$5.500,00 | -\$5.500,00 | -\$5.500,00 |
| Servidor central para portal web | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 |
| Depreciación acumulada servidor | \$- | -\$766,67 | -\$1.533,33 | -\$2.300,00 | -\$2.300,00 | -\$2.300,00 |
| Computadores de oficina | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 |
| Depreciación acumulada computadores | \$- | -\$750,00 | -\$1.500,00 | -\$2.250,00 | -\$2.250,00 | -\$2.250,00 |
| Impresora de red | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 |
| Depreciación acumulada impresora | \$- | -\$76,67 | -\$153,33 | -\$230,00 | -\$230,00 | -\$230,00 |
| Software (utilitarios de oficina) | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 |
| Depreciación software | \$- | -\$381,67 | -\$763,33 | -\$1.145,00 | -\$1.145,00 | -\$1.145,00 |
| Teléfonos IP | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 |
| Depreciación teléfonos IP | \$- | -\$141,67 | -\$283,33 | -\$425,00 | -\$425,00 | -\$425,00 |
| Mobiliario | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 |
| Depreciación acumulada mobiliario | \$- | -\$640,00 | -\$1.280,00 | -\$1.920,00 | -\$2.560,00 | -\$3.200,00 |
| Activos fijos | \$17.050,00 | \$12.060,00 | \$7.070,00 | \$2.080,00 | \$1.040,00 | \$- |
| TOTAL ACTIVOS | \$71.027,00 | \$54.855,83 | \$66.460,43 | \$73.120,62 | \$145.674,96 | \$271.384,95 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| PASIVOS | | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | | -\$19.759,18 | -\$17.516,95 | -\$23.214,39 | -\$30.982,03 | -\$40.726,42 |
| Cuentas por pagar empleados | | \$- | -\$3.124,01 | -\$2.368,01 | -\$10.516,02 | -\$20.938,74 |

| | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Impuestos por pagar | | \$- | -\$3.894,60 | -\$2.952,12 | -\$13.109,98 | -\$26.103,63 |
| Pasivos corrientes | \$- | -\$19.759,18 | -\$24.535,56 | -\$28.534,52 | -\$54.608,03 | -\$87.768,79 |
| | | | | | | |
| Préstamo a largo plazo | -\$21.027,00 | -\$14.785,27 | -\$7.805,37 | \$- | \$- | \$- |
| Pasivo a largo plazo | -\$21.027,00 | -\$14.785,27 | -\$7.805,37 | \$- | \$- | \$- |
| | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | -\$21.027,00 | -\$34.544,45 | -\$32.340,93 | -\$28.534,52 | -\$54.608,03 | -\$87.768,79 |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 |
| Utilidad/Perdida ejercicios anteriores | | \$29.688,62 | -\$13.808,12 | -\$10.466,61 | -\$46.480,83 | -\$92.549,23 |
| Utilidad acumulada | | | \$29.688,62 | \$15.880,50 | \$5.413,89 | -\$41.066,93 |
| Dividendos | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | -\$50.000,00 | -\$20.311,38 | -\$34.119,50 | -\$44.586,11 | -\$91.066,93 | -\$183.616,16 |
| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | |
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Ingreso por ventas | \$- | \$157.692,91 | \$317.948,41 | \$421.361,96 | \$562.351,56 | \$757.511,44 |
| Costo de ventas | | \$122.292,58 | \$231.057,39 | \$323.776,13 | \$414.428,92 | \$539.736,46 |
| MARGEN BRUTO | | \$35.400,33 | \$86.891,02 | \$97.585,83 | \$147.922,64 | \$217.774,98 |
| | | 22% | 27% | 23% | 26% | 29% |
| Dominio y hosting | | \$1.178,38 | \$1.183,12 | \$1.189,43 | \$1.197,83 | \$1.208,99 |
| Gasto por salarios | | \$32.686,63 | \$34.192,87 | \$41.401,30 | \$41.412,76 | \$41.428,44 |
| Gastos por publicidad | | \$13.160,59 | \$13.213,58 | \$13.284,06 | \$13.377,81 | \$13.502,48 |
| Arriendo bodega | | \$9.718,59 | \$9.757,72 | \$18.393,32 | \$18.523,12 | \$18.695,74 |
| Servicios básicos | | \$971,86 | \$975,77 | \$1.471,47 | \$1.481,85 | \$1.495,66 |
| Obsolescencias | | \$336,35 | \$442,85 | \$586,60 | \$782,45 | \$812,06 |
| Depreciación constitución empresa | | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 |
| Depreciación servidor central | | \$766,67 | \$766,67 | \$766,67 | \$- | \$- |
| Depreciación computadores | | \$750,00 | \$750,00 | \$750,00 | \$- | \$- |
| Depreciación impresora | | \$76,67 | \$76,67 | \$76,67 | \$- | \$- |
| Depreciación software | | \$381,67 | \$381,67 | \$381,67 | \$- | \$- |
| Depreciación teléfonos | | \$141,67 | \$141,67 | \$141,67 | \$- | \$- |
| Depreciación mobiliario | | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 |
| Amortización portal web | | \$1.833,33 | \$1.833,33 | \$1.833,33 | \$- | \$- |
| EBIT | | -\$27.642,07 | \$22.135,10 | \$16.269,64 | \$70.106,83 | \$139.591,60 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | | | | | | |
| Gastos financieros | | \$2.046,55 | \$1.308,37 | \$482,90 | 0 | 0 |
| EBT | | -\$29.688,62 | \$20.826,73 | \$15.786,74 | \$70.106,83 | \$139.591,60 |
| Participación de empleados | | \$- | \$3.124,01 | \$2.368,01 | \$10.516,02 | \$20.938,74 |
| Impuesto a la renta | | \$- | \$3.894,60 | \$2.952,12 | \$13.109,98 | \$26.103,63 |
| | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | | -\$29.688,62 | \$13.808,12 | \$10.466,61 | \$46.480,83 | \$92.549,23 |
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Saldo inicial | \$- | \$53.977,00 | \$26.314,49 | \$38.027,14 | \$43.076,20 | \$107.660,54 |
| Cobro clientes | | \$157.692,91 | \$317.948,41 | \$421.361,96 | \$562.351,56 | \$757.511,44 |
| | | | | | | |
| Pago a proveedores | \$- | \$98.795,88 | \$212.445,67 | \$272.875,23 | \$364.016,69 | \$478.972,66 |
| Pago a empleados | | \$53.241,85 | \$60.371,61 | \$93.792,51 | \$93.849,80 | \$93.928,22 |
| Pago utilidades | | \$- | \$- | \$3.124,01 | \$2.368,01 | \$10.516,02 |
| Pago impuestos | | \$- | \$- | \$3.894,60 | \$2.952,12 | \$13.109,98 |
| Gastos generales | | \$25.029,41 | \$25.130,20 | \$34.338,29 | \$34.580,60 | \$34.902,88 |
| FLUJO OPERATIVO | \$- | \$34.602,76 | \$46.315,42 | \$51.364,47 | \$107.660,54 | \$233.742,22 |
| | | | | | | |
| Pago inversión inicial | \$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Venta de activos | | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| FLUJO DE INVERSIÓN | -\$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| | | | | | | |
| Desembolso de prestamos | \$21.027,00 | \$- | | | | |
| Aportes de capital | \$50.000,00 | | | | | |
| Intereses | | \$2.046,55 | \$1.308,37 | \$482,90 | \$- | \$- |
| Capital | | \$6.241,73 | \$6.979,90 | \$7.805,37 | \$- | \$- |
| Pago de dividendos | | \$- | | | | |
| FLUJO DE FINANCIAMIENTO | \$71.027,00 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | \$- | \$- |
| | | | | | | |
| VARIACIÓN DE EFECTIVO | \$53.977,00 | \$26.314,49 | \$38.027,14 | \$43.076,20 | \$107.660,54 | \$233.742,22 |
| INDICADORES FINANCIEROS | | | | | | |
| Nombre | Año #0 | Año #1 | Año #2 | Año #3 | Año #4 | Año #5 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Razón Circulante | | 2,17 | 2,42 | 2,49 | 2,65 | 3,09 |
| Razón Rápida | | 1,31 | 1,52 | 1,46 | 1,93 | 2,63 |
| Razón Efectiva | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Razón Deuda Total | | 0,63 | 0,49 | 0,39 | 0,37 | 0,32 |
| Razón Deuda a Capital | | 0,42 | 0,30 | 0,16 | 0,00 | 0,00 |
| Multiplicador de Capital | | 1,70 | 0,95 | 0,64 | 0,60 | 0,48 |
| Cobertura de Interés | | 17,30 | 66,41 | 202,08 | | |
| Margen de Utilidad | | -0,19 | 0,04 | 0,02 | 0,08 | 0,12 |
| Rotación de Inventario | | 7,27 | 10,44 | 11,04 | 10,59 | 13,29 |
| Días de Venta en el Inventario | | 490,26 | 341,64 | 322,95 | 336,54 | 268,19 |
| Rotación de Cuentas por Cobrar | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Días de Venta en Cuentas por Cobrar | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Rotación de Cuentas por Pagar | | 6,19 | 13,19 | 13,95 | 13,38 | 13,25 |
| Período Promedio de Pago | | 58,97 | 27,67 | 26,17 | 27,29 | 27,54 |
| Rotación de Activos Totales | | 2,87 | 4,78 | 5,76 | 3,86 | 2,79 |
| EBITDA | | -\$36.725,17 | \$14.528,35 | \$10.313,84 | \$69.066,83 | \$138.551,60 |
| Margen EBITDA | | -0,23 | 0,05 | 0,02 | 0,12 | 0,18 |
| Rendimiento sobre Activos | | -0,54 | 0,21 | 0,14 | 0,32 | 0,34 |
| Rendimiento sobre Patrimonio | | -1,46 | 0,40 | 0,23 | 0,51 | 0,50 |
| Rendimiento sobre Capital | | -0,59 | 0,28 | 0,21 | 0,93 | 1,85 |

Anexo 28.- Índices y estados financieros (escenario pesimista).

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Efectivo | \$53.977,00 | \$16.228,66 | \$13.518,18 | \$1.370,66 | \$39.023,08 | \$127.437,44 |
| Cuentas por cobrar | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Inventarios | \$- | \$14.421,66 | \$18.754,81 | \$24.538,02 | \$32.328,86 | \$33.552,25 |
| Provisión inventarios (obsolescencia) | | -\$288,43 | -\$663,53 | -\$1.154,29 | -\$1.800,87 | -\$2.471,91 |
| Activos corrientes | \$53.977,00 | \$30.361,89 | \$31.609,46 | \$24.754,40 | \$69.551,08 | \$158.517,78 |
| Inversión constitución de la empresa | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 | \$2.000,00 |
| Depreciación acumulada constitución | \$- | -\$400,00 | -\$800,00 | -\$1.200,00 | -\$1.600,00 | -\$2.000,00 |
| Portal Web | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 | \$5.500,00 |
| Depreciación acumulada portal web | \$- | -\$1.833,33 | -\$3.666,67 | -\$5.500,00 | -\$5.500,00 | -\$5.500,00 |
| Servidor central para portal web | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 | \$2.300,00 |
| Depreciación acumulada servidor | \$- | -\$766,67 | -\$1.533,33 | -\$2.300,00 | -\$2.300,00 | -\$2.300,00 |
| Computadores de oficina | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 | \$2.250,00 |
| Depreciación acumulada computadores | \$- | -\$750,00 | -\$1.500,00 | -\$2.250,00 | -\$2.250,00 | -\$2.250,00 |
| Impresora de red | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 | \$230,00 |
| Depreciación acumulada impresora | \$- | -\$76,67 | -\$153,33 | -\$230,00 | -\$230,00 | -\$230,00 |
| Software (utilitarios de oficina) | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 | \$1.145,00 |
| Depreciación software | \$- | -\$381,67 | -\$763,33 | -\$1.145,00 | -\$1.145,00 | -\$1.145,00 |
| Teléfonos IP | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 | \$425,00 |
| Depreciación teléfonos IP | \$- | -\$141,67 | -\$283,33 | -\$425,00 | -\$425,00 | -\$425,00 |
| Mobiliario | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 | \$3.200,00 |
| Depreciación acumulada mobiliario | \$- | -\$640,00 | -\$1.280,00 | -\$1.920,00 | -\$2.560,00 | -\$3.200,00 |
| Activos fijos | \$17.050,00 | \$12.060,00 | \$7.070,00 | \$2.080,00 | \$1.040,00 | \$- |
| TOTAL ACTIVOS | \$71.027,00 | \$42.421,89 | \$38.679,46 | \$26.834,40 | \$70.591,08 | \$158.517,78 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| PASIVOS | | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | | -\$16.549,95 | -\$15.001,86 | -\$19.637,30 | -\$25.886,44 | -\$33.654,20 |
| Cuentas por pagar empleados | | \$- | -\$717,83 | \$- | -\$5.626,13 | -\$13.919,85 |

| | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Impuestos por pagar | | \$- | -\$894,90 | \$- | -\$7.013,91 | -\$17.353,41 |
| Pasivos corrientes | \$- | -\$16.549,95 | -\$16.614,59 | -\$19.637,30 | -\$38.526,48 | -\$64.927,46 |
| | | | | | | |
| Préstamo a largo plazo | -\$21.027,00 | -\$14.785,27 | -\$7.805,37 | \$- | \$- | \$- |
| Pasivo a largo plazo | -\$21.027,00 | -\$14.785,27 | -\$7.805,37 | \$- | \$- | \$- |
| | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | -\$21.027,00 | -\$31.335,22 | -\$24.419,96 | -\$19.637,30 | -\$38.526,48 | -\$64.927,46 |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 | -\$50.000,00 |
| Utilidad/Perdida ejercicios anteriores | | \$38.913,33 | -\$3.172,83 | \$7.062,40 | -\$24.867,50 | -\$61.525,73 |
| Utilidad acumulada | | | \$38.913,33 | \$35.740,50 | \$42.802,90 | \$17.935,41 |
| Dividendos | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | -\$50.000,00 | -\$11.086,67 | -\$14.259,50 | -\$7.197,10 | -\$32.064,59 | -\$93.590,32 |
| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | |
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Ingreso por ventas | \$- | \$131.560,94 | \$272.649,96 | \$356.896,42 | \$470.471,01 | \$625.968,17 |
| Costo de ventas | | \$105.433,25 | \$201.867,85 | \$282.255,58 | \$355.283,54 | \$455.126,82 |
| MARGEN BRUTO | | \$26.127,69 | \$70.782,11 | \$74.640,85 | \$115.187,47 | \$170.841,35 |
| | | 20% | 26% | 21% | 24% | 27% |
| Dominio y hosting | | \$1.178,38 | \$1.183,12 | \$1.189,43 | \$1.197,83 | \$1.208,99 |
| Gasto por salarios | | \$32.686,63 | \$34.192,87 | \$41.401,30 | \$41.412,76 | \$41.428,44 |
| Gastos por publicidad | | \$13.160,59 | \$13.213,58 | \$13.284,06 | \$13.377,81 | \$13.502,48 |
| Arriendo bodega | | \$9.718,59 | \$9.757,72 | \$18.393,32 | \$18.523,12 | \$18.695,74 |
| Servicios básicos | | \$971,86 | \$975,77 | \$1.471,47 | \$1.481,85 | \$1.495,66 |
| Obsolescencias | | \$288,43 | \$375,10 | \$490,76 | \$646,58 | \$671,05 |
| Depreciación constitución empresa | | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 | \$400,00 |
| Depreciación servidor central | | \$766,67 | \$766,67 | \$766,67 | \$- | \$- |
| Depreciación computadores | | \$750,00 | \$750,00 | \$750,00 | \$- | \$- |
| Depreciación impresora | | \$76,67 | \$76,67 | \$76,67 | \$- | \$- |
| Depreciación software | | \$381,67 | \$381,67 | \$381,67 | \$- | \$- |
| Depreciación teléfonos | | \$141,67 | \$141,67 | \$141,67 | \$- | \$- |
| Depreciación mobiliario | | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 | \$640,00 |
| Amortización portal web | | \$1.833,33 | \$1.833,33 | \$1.833,33 | \$- | \$- |
| EBIT | | -\$36.866,79 | \$6.093,94 | -\$6.579,50 | \$37.507,54 | \$92.798,99 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | | | | | | |
| Gastos financieros | | \$2.046,55 | \$1.308,37 | \$482,90 | 0 | 0 |
| EBT | | -\$38.913,33 | \$4.785,57 | -\$7.062,40 | \$37.507,54 | \$92.798,99 |
| Participación de empleados | | \$- | \$717,83 | \$- | \$5.626,13 | \$13.919,85 |
| Impuesto a la renta | | \$- | \$894,90 | \$- | \$7.013,91 | \$17.353,41 |
| | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | | -\$38.913,33 | \$3.172,83 | -\$7.062,40 | \$24.867,50 | \$61.525,73 |
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
| | AÑO #0 | AÑO #1 | AÑO #2 | AÑO #3 | AÑO #4 | AÑO #5 |
| Saldo inicial | \$- | \$53.977,00 | \$16.228,66 | \$13.518,18 | \$1.370,66 | \$39.023,08 |
| Cobro clientes | | \$131.560,94 | \$272.649,96 | \$356.896,42 | \$470.471,01 | \$625.968,17 |
| | | | | | | |
| Pago a proveedores | \$- | \$82.749,74 | \$181.570,36 | \$231.012,14 | \$304.388,19 | \$396.082,67 |
| Pago a empleados | | \$53.241,85 | \$60.371,61 | \$93.792,51 | \$93.849,80 | \$93.928,22 |
| Pago utilidades | | \$- | \$- | \$717,83 | \$- | \$5.626,13 |
| Pago impuestos | | \$- | \$- | \$894,90 | \$- | \$7.013,91 |
| Gastos generales | | \$25.029,41 | \$25.130,20 | \$34.338,29 | \$34.580,60 | \$34.902,88 |
| FLUJO OPERATIVO | \$- | \$24.516,93 | \$21.806,45 | \$9.658,94 | \$39.023,08 | \$127.437,44 |
| | | | | | | |
| Pago inversión inicial | \$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Venta de activos | | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| FLUJO DE INVERSIÓN | -\$17.050,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| | | | | | | |
| Desembolso de prestamos | \$21.027,00 | \$- | | | | |
| Aportes de capital | \$50.000,00 | | | | | |
| Intereses | | \$2.046,55 | \$1.308,37 | \$482,90 | \$- | \$- |
| Capital | | \$6.241,73 | \$6.979,90 | \$7.805,37 | \$- | \$- |
| Pago de dividendos | | \$- | | | | |
| FLUJO DE FINANCIAMIENTO | \$71.027,00 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | -\$8.288,27 | \$- | \$- |
| | | | | | | |
| VARIACIÓN DE EFECTIVO | \$53.977,00 | \$16.228,66 | \$13.518,18 | \$1.370,66 | \$39.023,08 | \$127.437,44 |
| INDICADORES FINANCIEROS | | | | | | |
| Nombre | Año #0 | Año #1 | Año #2 | Año #3 | Año #4 | Año #5 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Razón Circulante | | 1,83 | 1,90 | 1,26 | 1,81 | 2,44 |
| Razón Rápida | | 0,96 | 0,77 | 0,01 | 0,97 | 1,92 |
| Razón Efectiva | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Razón Deuda Total | | 0,74 | 0,63 | 0,73 | 0,55 | 0,41 |
| Razón Deuda a Capital | | 0,42 | 0,30 | 0,16 | 0,00 | 0,00 |
| Multiplicador de Capital | | 2,83 | 1,71 | 2,73 | 1,20 | 0,69 |
| Cobertura de Interés | | 12,77 | 54,10 | 154,57 | | |
| Margen de Utilidad | | -0,30 | 0,01 | -0,02 | 0,05 | 0,10 |
| Rotación de Inventario | | 7,31 | 10,76 | 11,50 | 10,99 | 13,56 |
| Días de Venta en el Inventario | | 487,64 | 331,21 | 309,92 | 324,40 | 262,81 |
| Rotación de Cuentas por Cobrar | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Días de Venta en Cuentas por Cobrar | | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Rotación de Cuentas por Pagar | | 6,37 | 13,46 | 14,37 | 13,72 | 13,52 |
| Período Promedio de Pago | | 57,29 | 27,13 | 25,39 | 26,59 | 26,99 |
| Rotación de Activos Totales | | 3,10 | 7,05 | 13,30 | 6,66 | 3,95 |
| EBITDA | | -\$45.949,88 | -\$1.512,81 | -\$12.535,30 | \$36.467,54 | \$91.758,99 |
| Margen EBITDA | | -0,35 | -0,01 | -0,04 | 0,08 | 0,15 |
| Rendimiento sobre Activos | | -0,92 | 0,08 | -0,26 | 0,35 | 0,39 |
| Rendimiento sobre Patrimonio | | -3,51 | 0,22 | -0,98 | 0,78 | 0,66 |
| Rendimiento sobre Capital | | -0,78 | 0,06 | -0,14 | 0,50 | 1,23 |