

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Suscripción para kits de productos de uso frecuente

**Tania Alejandra Ramírez Rosero
María José Villalba Dávila**

**Santiago Calvopiña Heredia
Máster en Administración de Negocios
Director de Trabajo de Titulación**

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

Quito, 15 de julio de 2021

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

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Suscripción para kits de productos de uso frecuente

**Tania Alejandra Ramírez Rosero
María José Villalba Dávila**

Santiago Mosquera,
Ph.D. en Economía
Director del Programa de MBA

Santiago Gangotena,
Ph.D. en Física
Decano del Colegio de Negocios y Economía

Hugo Burgos,
Ph.D. en Estudios Mediáticos
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, julio de 2021

© 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.

Nombre del estudiante: Tania Alejandra Ramírez Rosero

Código de estudiante: 00213603

C. I.: 1718722752

Quito, julio de 2021

Nombre del estudiante: María José Villalba Dávila

Código de estudiante: 00214159

C. I.: 1002696340

Quito, julio de 2021

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

A mis padres Bolívar y Consuelo por su amor y comprensión en todos los momentos de mi vida y por ser mi inspiración para buscar nuevas experiencias y aprendizajes y siempre alentarme a crecer personal y profesionalmente.

Tania Alejandra Ramírez Rosero

A Dios, por ser fuente de inspiración para alcanzar esta meta. A mi esposo, por su cariño, paciencia y fuerzas para culminar este proyecto. A mis padres, por ser mi ejemplo a seguir para conseguir lo que me propongo. A mi hermana, por su apoyo incondicional.

María José Villalba Dávila

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad San Francisco de Quito y a sus docentes por los conocimientos y experiencias compartidas, que contribuyeron para nuestro crecimiento personal y profesional. A nuestros compañeros, con quienes compartimos gratos momentos de aprendizaje y amistad. Finalmente, a las personas que participaron en las encuestas y entrevistas para llevar a cabo este proyecto.

RESUMEN

El presente proyecto evalúa la oportunidad de negocio que representa la oferta de cajas de suscripción a través de una página web, en donde las personas pueden adquirir kits con productos de uso frecuente (café, cervezas artesanales e higiene bucal) y recibirlos en su lugar de preferencia, de acuerdo a la periodicidad seleccionada.

El desarrollo del modelo de negocio de suscripción nace; por un lado, con el objetivo de satisfacer a un segmento de mercado que no ha sido atendido; y, por otro lado, por la creciente tendencia de la industria e-commerce en el Ecuador. Inicialmente, el emprendimiento pretende ofrecer el servicio de kits de suscripción a hombres y mujeres de la ciudad de Quito, con edades comprendidas entre 26 y 45 años, atendiendo a un mercado potencial de 703.358 habitantes.

Para validar la oportunidad de negocio, se realizó una investigación de mercado, en donde se identificó que el 70% de los encuestados tenían predisposición para suscribirse al servicio. Por lo que, para adaptarse a las necesidades del mercado, el proyecto empleará la estrategia de diferenciación, ofreciendo productos únicos, servicio personalizado y beneficios exclusivos que no se encuentran en los métodos tradicionales de compra.

Las proyecciones y el análisis financiero sustentan la viabilidad y rentabilidad del negocio. Es así que, se observa un VAN positivo y una TIR superior a la tasa requerida por los inversionistas. Finalmente, se realizó una simulación financiera sobre un escenario base, optimista y pesimista, en donde se concluye que el proyecto es viable en cualquier escenario.

Palabras clave: suscripción, e-commerce, página web, kits productos frecuentes, beneficios exclusivos.

ABSTRACT

This project evaluates the business opportunity represented by the offer of subscription boxes through a website, where people can purchase kits for frequently-used products (coffee, craft beer, and oral hygiene) and receive them periodically at their preferred locations.

The subscription business model was born to satisfy a market segment that has not been served, and also to match the growing e-commerce industry in Ecuador. This model targets men and women ages 26-45 living in the city of Quito, a potential market of 703,358 people.

In a market-based study, we find that 70% of respondents are predisposed to subscribe to the service. The project employs a differentiation strategy, offering unique products, personalized services, and exclusive benefits that are not found in traditional transactions.

Projections and financial analyses support the viability and profitability of the business model. Thus, a positive NPV and an IRR higher than the rate required by investors are both observed. Finally, financial simulations are carried out using optimistic, pessimistic, and normal baseline scenarios; the project is viable in all three circumstances.

Key words: subscription, e-commerce, website, frequent product kits, exclusive benefits.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	13
CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	14
1.1 Justificación.....	14
1.2 Análisis del macro entorno	15
1.3 Definición del grupo objetivo.....	16
1.4 Insights del grupo objetivo	17
1.5 Definición de la oportunidad	19
1.6 Análisis de la competencia.....	19
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
2.0 Introducción.....	22
2.1 Diseño de la propuesta de valor	22
2.2 Diseño de la investigación.....	23
2.3 Ejecución de la investigación	25
2.4 Resultados de la investigación	25
2.5 Volumen del negocio	27
CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	31
3.0 Introducción.....	31
3.1 Análisis sectorial	31
3.2 Estrategia genérica	32
3.3 Posicionamiento estratégico.....	33

3.4 Diseño de modelo de negocio	36
3.5 Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	45
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL	48
4.0 Introducción.....	48
4.1 Estrategia de producto	48
4.2 Estrategia de canales	52
4.3 Estrategia de promoción.....	53
4.4 Estrategia de pricing	54
4.4 Plan de ventas.....	58
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO.....	61
5.1 Supuestos generales	61
5.2 Estructura de capital y financiamiento	62
5.3 Estados financieros proyectados	65
5.4 Flujo de efectivo proyectado	66
5.5 Ratios financieros.....	68
5.6 Punto de equilibrio	69
5.7 TIR, VAN y PRI	70
5.8 Análisis de sensibilidad y escenarios.....	71
Conclusiones	73
Referencias	75
Índice de anexos	79

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ANÁLISIS COMPETIDORES INDIRECTOS	21
TABLA 2. POTENCIAL DE MERCADO.....	29
TABLA 3. FODA.....	33
TABLA 4. ANÁLISIS DE PRECIOS.....	56
TABLA 5. PRECIOS ENVÍO KITS	57
TABLA 6. PREFERENCIA KITS	59
TABLA 7. PRONÓSTICO DE VENTAS.....	60
TABLA 8. INVERSIÓN INICIAL.....	62
TABLA 9. FINANCIAMIENTO	62
TABLA 10. CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO	63
TABLA 11. RESUMEN TABLA DE AMORTIZACIÓN	64
TABLA 12. RESUMEN FLUJOS PROYECTADOS	67
TABLA 13. VALOR TERMINAL	68
TABLA 14. INDICADORES FINANCIEROS.....	69
TABLA 15. VARIABLE DE SENSIBILIDAD	71
TABLA 16. VAN, TIR Y PRI - ESCENARIOS.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ANÁLISIS SECTORIAL	32
FIGURA 2. ORGANIGRAMA INICIAL.....	46
FIGURA 3. KIT CUSTOMIZADO REFERENCIAL	50
FIGURA 4. LOGO EMPRENDIMIENTO	51
FIGURA 5. MATRIZ DE CALIDAD DE PRECIOS	58

INTRODUCCIÓN

El proyecto se creó con la idea de captar un mercado que busque nuevas opciones de compra para productos de uso frecuente, incentivando el consumo de marcas nacionales y resaltando las características que los diferencian de los productos tradicionales; con la ayuda de un adecuado marketing digital, a través de una página web donde se pueda seleccionar el tipo de suscripción y el lugar de preferencia de entrega. Todo esto apalancado en la creciente tendencia de compras e-commerce.

Para esto se realizó un estudio de mercado, en donde se determinó que el emprendimiento arrancará con 3 tipos de kits. El kit de café de origen lojano y el kit de cervezas elaborado artesanalmente en el país, invitan a experimentar sabores únicos, los mismo que no se encuentran en un supermercado. El kit de higiene bucal fue pensado para personas afines con el medioambiente, quienes tienen opciones limitadas de compra en las tiendas físicas.

Finalmente, las principales ventajas que se pretende ofrecer con el método de suscripción son: planificación en la compra de los productos de acuerdo a las necesidades del usuario, kits personalizados, opciones de pago flexibles, ahorro de tiempo, e incentivos exclusivos al pertenecer al programa de fidelización del cliente.

CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1 Justificación

El alcance del proyecto “Suscripción para kits de productos de uso frecuente” es atender a consumidores que buscan una nueva alternativa a las compras físicas y con procedimientos tradicionales, para abastecerse de implementos necesarios de una manera fácil y segura, y a la vez acceder a beneficios extras por sus consumos. “En comparación con el modelo tradicional, las ventas por suscripción ofrecen un crecimiento nueve veces más rápido que el mercado minorista, gracias a la creación de relaciones a largo plazo que brindan la oportunidad de tener ventas periódicas” (Open, 2017).

Aprovechando las nuevas tendencias de compra en línea, el aumento en el uso de medios digitales y la búsqueda de un mejor empleo del tiempo personal; surge la idea de cubrir las necesidades de compra de productos de uso frecuente por medio del método de suscripción a través de medios tecnológicos, con entrega en el lugar adecuado, en el tiempo requerido y con opciones de pago flexibles.

Los kits que se pretenden ofrecer están enfocados a satisfacer las necesidades fundamentales de hombres, mujeres y niños, abarcando así un mercado de compras individuales y familiares. Las principales ventajas que el método de suscripción brinda a sus usuarios son: planificación de entrega de productos acorde a la frecuencia escogida, kits personalizados de acuerdo con las necesidades, opciones de pago flexibles, ahorro de dinero

y tiempo, e incentivos exclusivos al pertenecer al programa de fidelización del cliente, como acumulación de puntos y canje de los mismo, y reconocimientos por nuevos suscriptores referidos.

1.2 Análisis del macro entorno

Existen dos tendencias que alientan la oportunidad para la creación de un negocio que entregue productos necesarios en la comodidad del hogar, a través de un pago fijo periódico que genere beneficios adicionales como ahorro económico y de tiempo a largo plazo, entre otros: a) el incremento de la economía de la suscripción a nivel global en los últimos años; y, b) la preferencia para recibir productos en el lugar más idóneo para los consumidores, sin necesidad de movilizarse.

Según un estudio de la consultora Gartner, “la economía de la suscripción ha crecido más de un 300% y se espera que el 75% de las organizaciones que venden directamente a los consumidores ofrezcan servicios de suscripción en el 2023” (Junco, 2020). Cada vez existe un mayor número de consumidores que optan por la opción con membresía, ya que esto conlleva varias ventajas asociadas al precio, consumo ilimitado y personalización.

De acuerdo con información publicada por Ekos, existe una alta demanda en las plataformas de delivery en el Ecuador, volviéndose indispensables para el abastecimiento y provisión de productos de primera necesidad. De esta forma, miles de consumidores evitan las aglomeraciones y elijen ordenar desde la seguridad de su casa. Según el mismo informe,

en el mes de abril de 2020, la descarga de la aplicación de Glovo creció 200% en una semana (Ekos, 2020).

El hecho de que cada vez existen más usuarios interesados en comprar productos y servicios a través de suscripciones y con la ayuda del delivery, que genera ventajas al consumidor, facilita el proceso de compra, garantiza una entrega oportuna y otorga un ahorro; justifica la creación de un negocio que satisfaga las necesidades habituales y preferentes del mercado ecuatoriano.

1.3 Definición del grupo objetivo

De acuerdo con la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, en el 2020 el 52% de las compras e-commerce son realizadas por mujeres y el 48% por hombres. El 74% de los compradores tienen entre 26 a 45 años. El 50% de los usuarios tienen formación universitaria. El 87% de los compradores corresponden al nivel socio económico medio. Finalmente, Quito tiene el 58% de la distribución de las compras por medios electrónicos en el Ecuador (UEES, 2020).

Con los antecedentes antes mencionados, el grupo objetivo para el proyecto de “Suscripción para kits de productos de uso frecuente” son hombres y mujeres que residan en el cantón Quito, entre 26 a 45 años, con estudios universitarios y nivel socio económico medio, con ingresos mensuales de \$1.000 en adelante, y que demanden recibir sus productos de uso frecuente de forma segura, de acuerdo con su requerimiento preferencial, sin la necesidad de trasladarse para la compra.

Adicionalmente, se ha identificado como grupo suplementario de este proyecto a hombres y mujeres a nivel nacional, con edades comprendidas fuera de nuestro grupo objetivo, con nivel socio económico medio, que quieran experimentar la compra a través de medios tecnológicos por medio de suscripciones o que sean posibles usuarios que dependan de la decisión de compra de un tercero.

Finalmente, se considera como no prospectos de este proyecto a personas que desconfían del sistema de suscripción de compras a través de canales digitales, debido a la sensación de inseguridad en la satisfacción de los productos, temor a posibles estafas e incumplimiento en los tiempos de entrega.

1.4 Insights del grupo objetivo

Se usaron las entrevistas como método para definir los principales insights del grupo objetivo, con el fin de identificar las necesidades, motivaciones, frustraciones y elementos de valor que permitan detectar oportunidades y limitaciones en el desarrollo del proyecto (Anexo A).

Entre los principales puntos que se trataron con los entrevistados se destacan: la preferencia en las opciones de kits, importancia de la calidad y marca, predisposición para acceder a una suscripción, frecuencia más solicitada y métodos de pago. De acuerdo con los resultados obtenidos, a la mayoría de las personas les agrada la idea de recibir kits de limpieza bucal, de afeitar, de estimulación infantil, de higiene femenina, y de bebidas artesanales y gourmets.

Además, se observa una tendencia en la compra de marcas reconocidas o atractivas por su calidad, especialmente en los productos de uso personal. Mientras que, en los kits para niños no existe una preferencia por la marca, se aprecia más la variedad y el valor que puedan agregar en el aprendizaje de los infantes. En la opción de bebidas, los consumidores se sienten más atraídos por productos artesanales o gourmets que generen un diferenciador en su compra.

Así también, la preferencia en la selección de la frecuencia de suscripción es trimestral; sin embargo, existe un número de consumidores que optaría por elegir un pago mensual en su primera compra, con la intención de verificar la calidad de los productos y servicio que satisfagan sus expectativas. Finalmente, se visualiza una inclinación por el método de pago a través de tarjeta de crédito, seguido de transferencia.

Según los criterios antes mencionados, podemos concluir que sí existe una oportunidad de negocio en la suscripción para recibir productos de alta demanda en el lugar de preferencia, siempre y cuando el consumidor perciba un diferenciador que lo impulse a realizar la compra a través de este método y denote una ventaja con relación a adquirir estos productos en otros lugares de expendio. Para ello, se ha considerado implementar estrategias de valor agregado como: tener la opción para que los consumidores puedan hacer un mix de los diferentes kits ofrecidos, motivar la fidelidad de los clientes a través de la entrega de puntos acumulables y canjeables por premios; así como, dar beneficios a los clientes que refieran a nuevos suscriptores.

1.5 Definición de la oportunidad

Hemos identificado que hay una oportunidad de negocio en la suscripción para la compra online de productos de consumo frecuente, considerando el contexto actual y el crecimiento del consumo de bienes y servicios apalancados en medios digitales. Uno de los factores diferenciadores de este proyecto es la entrega a domicilio de productos ecuatorianos de calidad, en una fecha acordada por cada consumidor de acuerdo con sus necesidades, cumpliendo con la expectativa “just in time”, lo cual es un elemento relevante para la decisión de compra.

El valor agregado que persigue el proyecto es la entrega de kits personalizados y de uso frecuente a través de la venta de suscripciones, atendiendo a un segmento de mercado que no ha sido explotado en el Ecuador. Al acoplar y combinar diferentes modelos de negocio como son: las ventas a través de medios digitales, el sistema de suscripción y la oferta de productos de uso cotidiano con atributos únicos, se logra innovar el proceso de compra tradicional y brindar una alternativa diferente a los consumidores.

1.6 Análisis de la competencia

En nuestro modelo de negocio no se reconocen competidores directos, ya que en el país no existe una empresa de suscripciones para kits personalizados como los que se pretenden ofrecer. Sin embargo, se puede considerar como competencia indirecta a los supermercados y a las aplicaciones que brindan servicio de delivery, ya que nuestros posibles

clientes podrían verse tentados a adquirir los productos que componen nuestros kits al realizar sus compras cotidianas o a pedirlos por medio de una aplicación delivery.

Según información del último Censo Nacional Económico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) realizado en el 2010, se menciona que en el Ecuador “existen 396 supermercados y autoservicios, y cada uno tiene un ingreso promedio anual de USD4.347.121” (Revista Líderes, 2019). Entre los motivadores para que las personas visiten frecuentemente estos sitios se destacan la limpieza, la flexibilidad en los horarios de atención, la opción de pago a crédito, las ofertas y promociones de temporada.

Por otro lado, las aplicaciones Glovo, Rappi y Uber han demostrado una tendencia de crecimiento importante en los últimos meses. De acuerdo con información publicada por diario El Universo, las aplicaciones de entrega a domicilio “han tenido un crecimiento entre 48% y 50% semanal, pues sobrepasan los 2.000 pedidos” (Lideser, 2018). Según la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, aproximadamente 58% de usuarios de las aplicaciones Uber y Glovo evalúan al servicio recibido como deficiente, mientras el 67% de consumidores no ha usado la aplicación Rappi (UESS, 2020).

Una de las principales estrategias de este proyecto será diferenciarse en el servicio integral, ofreciendo productos adaptados a las necesidades de los consumidores, que cumplan con altos estándares de calidad, tiempos de entrega oportunos, precios justos por los kits durante el período de suscripción y bajo las medidas de seguridad vigentes.

TABLA 1. ANÁLISIS COMPETIDORES INDIRECTOS

Competidor	Atributos	Diferenciador
SUPERMERCADOS	- Variedad de productos y marcas.	Opción de seleccionar el producto y marca de preferencia cuando se realizan compras habituales.
	- Ofertas y promociones atractivas.	
	- Disponibilidad de puntos de atención.	
	- Opciones de pago.	
APLICACIONES DELIVERY (Glovo, Uber Eats, Rappi)	- Cobertura en las principales ciudades del país.	Servicio a domicilio en el momento solicitado por los clientes.
	- Alta demanda de víveres.	
	- Variedad de establecimientos que ofrecen sus productos.	
	- Alianzas con empresas de retail.	

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.0 Introducción

En el siguiente capítulo se detallarán los resultados de la información obtenida a través del método cuantitativo, que servirá de insumo para determinar el volumen del negocio a través de la estimación del tamaño, la penetración y el potencial del mercado, para el proyecto “Suscripción para kits de productos de uso frecuente”, el cual estará disponible a través de una página web en las principales redes sociales.

Adicionalmente, se analizará la viabilidad del proyecto, las preferencias y las características de un posible mercado para la suscripción de kits de productos de uso frecuente, apoyada con la información obtenida a través de las encuestas. Para este proyecto se identificaron como bienes de uso frecuente a productos que son necesarios en todos los hogares y forman parte de los hábitos diarios de la población de Quito. En consecuencia, los kits que inicialmente se proponen son de higiene femenina, masculina, limpieza bucal, bebidas y de estimulación infantil.

2.1 Diseño de la propuesta de valor

Existe una gran oportunidad para explotar las ventajas competitivas del mercado de la suscripción en el Ecuador, con el objetivo de atraer a un nuevo segmento de consumidores con necesidades que aún no han sido atendidas con los métodos tradicionales disponibles en

la actualidad. Por lo cual, se pretende desarrollar un emprendimiento que busque satisfacer los requerimientos de hombres y mujeres de la ciudad de Quito, a través de la suscripción periódica para recibir productos de uso frecuente, en kits contruidos según sus preferencias y sin necesidad de movilizarse.

El proyecto de “Suscripción para kits de productos de uso frecuente” ofrece atributos diferenciadores a sus posibles consumidores, entre los cuales se destacan: personalización de los kits con relación a sus necesidades, mensajes acordes al tipo de productos y obsequios sorpresa. Además, los suscriptores podrán acceder a programas de fidelización al acumular puntos que serán canjeables por productos y; además, acceder a reconocimientos por referir a nuevos clientes.

Otro beneficio es la entrega “just in time” en el lugar de preferencia de acuerdo a la planificación escogida, brindando facilidad de compra y ahorro de tiempo. Adicionalmente, los clientes podrán obtener el mejor costo-beneficio por la compra de sus kits, accediendo a productos de calidad y con flexibilidad de pago.

2.2 Diseño de la investigación

a. Objetivos de la investigación

En nuestro proyecto, los principales objetivos al realizar una investigación cuantitativa, a través de una encuesta digital son:

- Conocer las preferencias de los posibles consumidores, en relación con los atributos del servicio y opciones de kits más aceptadas.

- Medir la periodicidad de suscripción más seleccionada entre los suscriptores.
- Comprender el número de consumidores que realizan compras a través de redes sociales vs métodos tradicionales.
- Entender el método de pago más aceptado y beneficios esperados de acuerdo con los ofrecidos en el proyecto.
- Conocer el porcentaje de aprobación del proyecto, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas.
- Monitorear el precio adecuado para nuestros suscriptores.

b. Plan de Investigación

Para el diseño de la investigación del proyecto utilizaremos el método cuantitativo que consiste en una encuesta de 11 preguntas, con una duración de 3 minutos aproximadamente y con un tamaño de muestra de 222 personas (Anexo B).

Adicionalmente, para conocer los insights del grupo objetivo, se usó el método cualitativo a través de entrevistas y fuentes secundarias como información de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico e INEC. Estas fuentes serán utilizadas para comprender las emociones y atributos que buscan los consumidores en nuevas alternativas de compras diferentes a las tradicionales y con mayores beneficios.

2.3 Ejecución de la investigación

Se realizaron 222 encuestas virtuales a través de la herramienta Forms, a hombres y mujeres de la ciudad de Quito, con edades a partir de los 18 años. Para la recolección de datos por medio de las encuestas no fue necesario movilizarse a varios sectores de la ciudad, ya que gracias a las facilidades actuales se pudo realizar todas las encuestas de manera digital, optimizando el tiempo y recursos tanto de los encuestados como del encuestador. Adicionalmente, este método brindó flexibilidad al encuestado para responder las preguntas de acuerdo con su disponibilidad de tiempo y sin sentirse comprometido por la presencia del encuestador.

Por otro lado, la facilidad de llegar a más personas a través de encuestas digitales no asegura que todas ellas completen la información. Sin embargo, según la retroalimentación de los encuestados, la estructura de las preguntas fue clara, fácil de entender y aplicable en corto tiempo. No se tuvieron preguntas adicionales o de ampliación de la información, por lo que no fue necesario modificar ningún campo de la encuesta.

2.4 Resultados de la investigación

De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta 8 de las encuestas realizadas, el 70% del mercado estaría dispuesto a suscribirse para recibir el kit de productos de uso frecuente según su necesidad. De este porcentaje, las alternativas de suscripción mensual tienen el 37% de preferencia, la trimestral el 33%, la anual el 21%, mientras que la suscripción semestral únicamente el 10% de aceptación. El 50% de los encuestados consideran que el

ahorro económico es el factor más relevante para afiliarse a un servicio de suscripción (Anexo C).

Además, se observó que las personas con edades superiores a los 46 años estarían menos dispuestas a suscribirse al proyecto. De este rango de edad, solamente el 59% quisiera optar por el método de la suscripción; mientras que, en el rango de 26 a 45 años existe una aceptación promedio del 75%. Según la información recolectada en la pregunta 11, el método de pago a través de tarjeta de crédito es el de mayor popularidad con un 47%, seguido de la transferencia con el 36% (Anexo C).

Según los resultados obtenidos en las preguntas 5 y 6, el 72% de nuestros encuestados valoran la calidad como el atributo más importante al momento de realizar la compra de productos de uso frecuente. Por otro lado, el atributo menos valorado es la cantidad. Así mismo, el 61% de los encuestados afirman que usan las redes sociales para realizar sus compras, lo cual favorece a nuestro proyecto, el mismo que se enfoca en la venta a través de una página web que se difundirá en las principales redes sociales (Anexo C).

De las 5 alternativas de kits, el de bebidas es el más seleccionado, seguido del kit de limpieza bucal, los cuales serían prioritarios en la primera fase de implementación del proyecto. Los kits de afeitado y de higiene femenina se considerarían para una segunda etapa. En cambio, el kit para colorear es el menos elegido, el cual podría ser reemplazado o descartado. Por otro lado, entre las opciones más sugeridas se encuentra el maquillaje,

insumos para mascotas, y productos no perecibles como snacks y frutos secos, de acuerdo a los datos recabados en la pregunta 7 de la encuesta (Anexo C).

En conclusión, el proyecto sí representa una oportunidad de negocio atractiva, ya que existe un mercado dispuesto a utilizar los servicios que este emprendimiento ofrece. Finalmente, el precio del kit puede oscilar entre \$15 y \$25 dólares; en el cual, un mayor número de usuarios optará por el kit de menor valor.

2.5 Volumen del negocio

Para determinar el volumen del proyecto se analizará el tamaño, penetración y potencial del mercado, a través de los siguientes cálculos:

a. TAM (Tamaño del mercado)

De acuerdo con las proyecciones poblacionales cantonales 2020 del INEC, Quito cuenta con 2.781.641 habitantes. Para determinar el mercado total para nuestro proyecto se consideró la población de Quito con edades comprendidas entre 26 a 45 años. Según datos del INEC, el 36% de la población de Quito se encuentra en este rango de edad. Por lo que, el volumen del mercado del proyecto es de 1.004.797 personas.

Volumen de mercado	1.004.797 personas
Precio	\$20
TAM =	\$20.095.940

Para los cálculos, se utilizará un precio promedio de \$20 por kit, valor dentro del rango de aceptación de los consumidores, y se considerará el volumen de mercado de 1.004.797 para obtener un TAM de \$20.095.940.

b. SAM (Penetración de mercado)

Para el cálculo del mercado al que podemos servir, se consideraron los encuestados interesados y con edades comprendidas entre 26 a 45 años, que corresponde al 70% del TAM (703.358 habitantes), en donde se obtuvieron los siguientes resultados de preferencia de suscripción: 37% mensual, 33% trimestral, 10% semestral y 21% anual.

Mensual:

N =	Población total	703.358 habitantes
TC =	Porcentaje aceptación en edades de 26 a 45 años	37%
Q =	Número de suscripciones por compra	1
F =	Frecuencia de compra al año	1
P =	Precio	\$20

$$\text{SAM} = N * TC * Q * F * P \quad \text{\$5.204.848 anual}$$

Trimestral:

N =	Población total	703.358 habitantes
TC =	Porcentaje habitantes en edades de 26 a 45 años	33%
Q =	Número de suscripciones por compra	1
F =	Frecuencia de compra al año	4
P =	Precio	\$20

$$\text{SAM} = N * TC * Q * F * P \quad \text{\$18.568.649 anual}$$

Semestral:

N =	Población total	703.358 habitantes
TC =	Porcentaje habitantes en edades de 26 a 45 años	10%
Q =	Número de suscripciones por compra	1
F =	Frecuencia de compra al año	2
P =	Precio	\$20

$$\text{SAM} = N * TC * Q * F * P \quad \text{\$2.813.432 anual}$$

Anual:

N =	Población total	703.358 habitantes
TC =	Porcentaje habitantes en edades de 26 a 45 años	21%
Q =	Número de suscripciones por compra	1
F =	Frecuencia de compra al año	12
P =	Precio	\$20

$$\text{SAM} = N * TC * Q * F * P \quad \text{\$26.586.929 anual}$$

c. SOM (Potencial de mercado)

Para el cálculo del mercado alcanzable, se consideró una tasa de penetración del mercado del 2% (Calvopiña, 2020).

TABLA 2. POTENCIAL DE MERCADO

Período suscripción	SAM	SOM (2%)
Mensual	\$5.204.848	\$104.097
Trimestral	\$18.568.649	\$371.373
Semestral	\$2.813.432	\$56.269
Anual	\$26.586.929	\$531.739

Se concluye que las opciones que más ingresos generan son las alternativas de suscripción trimestral y anual, con \$371.373 y \$531.739, respectivamente. Por un lado, la trimestral tiene una aceptación del 33%; mientras que la anual únicamente del 21%, pero garantizan un mayor plazo de relación con el cliente, al ser un período más extenso.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.0 Introducción

En este capítulo se realizará un análisis sectorial para determinar las fuerzas de Porter que son parte del desarrollo del proyecto; así también, se hablará de la estrategia genérica en la cual se enfocarán los recursos clave del emprendimiento. Además, se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la creación de valor del proyecto. Por otro lado, se detallará el modelo de negocio para determinar el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales a utilizar, la relación con los clientes, las actividades, los recursos y los aliados clave, que nos llevarán a conocer la estructura de costos necesaria y las fuentes de ingresos. Finalmente, se definirá el organigrama inicial, especificando la cultura organizacional y el equipo de trabajo adecuado para el lanzamiento del mismo.

3.1 Análisis sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de venta e-commerce de kits de suscripción en Quito, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. La Figura 1 resume el análisis sectorial.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de venta e-commerce de kits de suscripción en Quito, difícilmente superará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene tres fuerzas contrarias a la rentabilidad, las cuales

son: alta amenaza de nuevos entrantes, clientes y productos sustitutos. Sin embargo, puntualizaremos alternativas para contrarrestar estas fuerzas negativas. El análisis sectorial a profundidad puede verse en el Anexo D.

FIGURA 1. ANÁLISIS SECTORIAL



3.2 Estrategia genérica

La estrategia que se implementará es la diferenciación, ya que el objetivo del proyecto es brindar productos únicos y un servicio personalizado, que se adapte a las necesidades de los consumidores y otorgue beneficios exclusivos que no se encuentran en los métodos tradicionales de compra.

El proyecto busca esforzarse por brindar una experiencia innovadora de compra, al ofrecer kits de suscripción de acuerdo con los gustos y necesidades de los consumidores. Entre los principales diferenciadores de la experiencia de compra se encuentra la posibilidad de escoger entre una gama de kits con productos de marcas ecuatorianas, con propiedades

naturales, ecológicas o saludables, a precios justos de acuerdo al plan de suscripción. Además, el usuario podrá elegir el lugar de entrega y ser parte de un club de beneficios; como, por ejemplo, plan de recompensas, obsequios, etc.

3.3 Posicionamiento estratégico

a. Posicionamiento estratégico

Para determinar los factores internos y externos que inciden en nuestro proyecto, se realizó un análisis FODA (Anexo E).

TABLA 3. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Kits personalizados con productos ecuatorianos • Adaptable a las preferencias de los consumidores • Entrega a tiempo y en el lugar de preferencia • Plan de suscripción diferenciado • Beneficios exclusivos • Página web amigable y de fácil acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas opciones de kits • Proyecto nuevo que requiere darse a conocer • Proceso de armado de kit customizado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Auge de compras en línea • Facilidad de acceso a redes sociales para comercializar productos • Restricciones de movilidad • No existe competencia directa • Baja inversión inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Hábito de compra a través de medios tradicionales • Resistencia a realizar compras en línea • Pocas barreras de entrada para nuevos competidores

Se evidencia la importancia de aprovechar la nueva tendencia de uso de redes sociales y compras en línea para impulsar el proyecto de suscripción de kits de productos de uso frecuente. Así también, se pretende ofrecer seguridad en la compra y beneficios adicionales para captar un nuevo mercado de consumidores que prefieran usar canales distintos a los tradicionales.

Por otro lado, considerando que es un proyecto nuevo, se identifica la necesidad del uso adecuado de las redes sociales para comercializar y dar a conocer las características únicas del servicio de suscripción. También, es esencial crear promociones que incentiven el uso y selección de este nuevo método de compra. Finalmente, es primordial crear una estrecha relación con los consumidores para conseguir su fidelidad y preferencia ante el ingreso de nuevos competidores.

b. Estrategia de negocio

De acuerdo con el análisis realizado, se han identificado las siguientes estrategias para explotar y mitigar los factores en contra y a favor del mercado al cual pretende llegar el emprendimiento.

Un factor que podría afectar la rentabilidad del proyecto es el fácil ingreso de nuevos competidores; sin embargo, para contrarrestar esta fuerza se ha identificado la importancia de crear una relación estrecha con los consumidores, por medio de la creación de canales de comunicación directos que permitan interactuar y atender sus necesidades y sugerencias. Así también, es fundamental crear una experiencia de compra ganadora, comunicando los

aspectos diferenciadores de los productos que componen los kits, reforzando la calidad del servicio a través de la seguridad, adaptabilidad y profesionalismo que vayan acorde a las nuevas tendencias de los consumidores, para captar el mercado objetivo, el cual aprecie el valor agregado del servicio. De esta manera, se pretende lograr la lealtad y preferencia de los consumidores ante la llegada de posibles nuevos entrantes a la industria.

La presencia de productos sustitutos es otro factor que juega en contra a la rentabilidad de este emprendimiento; por lo que, se han identificado algunas estrategias para minimizar su impacto. Al existir una amplia gama de sustitutos, es importante destacar los beneficios que brindará el proyecto; como son: kits personalizados con productos de marcas ecuatorianas dirigidos a un segmento de mercado innovador, con altos estándares de calidad, brindando una experiencia diferente y exclusiva antes, durante y después de la compra.

“Las redes sociales se han convertido en los nuevos canales de atención al cliente revolucionando la forma en que usuarios y marcas se comunican” (Montiel, 2017). Por lo que, es importante dar a conocer los atributos de los productos, la calidad del servicio; así como, ofrecer una excelente atención al consumidor, apalancándonos en los actuales medios digitales, para de esta manera mantenerlos fieles a nuestra marca.

Adicionalmente, los clientes podrán acceder al mejor costo-beneficio, seguridad en la entrega, facilidad de compra con diferentes opciones de pago, y garantía de recibir el kit de suscripción en el lugar de preferencia y de acuerdo con la periodicidad seleccionada. Así como

también, acceder a contenidos interesantes, ofertas y promociones, atención personalizada y servicio post venta, dando tan sólo un clic en nuestras redes sociales.

Por otro lado, es importante explotar la variedad de proveedores existentes en el mercado para lograr una negociación beneficiosa para el proyecto, tanto económica como en calidad y compromiso de abastecimiento. Así también, es fundamental aprovechar la ausencia de competidores directos para captar el mayor número de clientes, en el menor tiempo posible, a través de incentivos llamativos, con atención personalizada y acorde al segmento de mercado.

Finalmente, con base al estudio de mercado, se determinó que sí existe aceptación de los kits de suscripción; no obstante, mantener la percepción de un precio razonable en relación con el servicio y cualidades del producto que el cliente recibirá, juega un papel relevante para que los consumidores prefieran nuestro emprendimiento y su permanencia sea a largo plazo. Así mismo, con el uso adecuado del marketing digital, se pretende destacar los beneficios del kit de suscripción, en comparación a adquirir los productos sustitutos a través de métodos tradicionales.

3.4 Diseño de modelo de negocio

Para el buen funcionamiento del emprendimiento, se creará un modelo de negocio enfocado en los nueve pilares descritos en el Libro Business Model Generation (Osterwalder y Pigneur, 2009).

a. Segmento de clientes

Se ha determinado que el segmento de clientes al cual pretende llegar el proyecto son hombres y mujeres de la ciudad de Quito, con edades comprendidas entre 26 y 45 años, con estudios universitarios y nivel socio económico medio; que busquen una opción diferente de productos de uso cotidiano, enfocados también en ser parte de una experiencia innovadora con un trato preferencial y sin la necesidad de movilizarse cada vez que necesiten realizar sus compras.

La mayoría de nuestros clientes son personas que están familiarizadas con el uso de herramientas tecnológicas, que visitan frecuentemente las redes sociales y que están dispuestas a evolucionar su experiencia de compras hacia un nuevo modelo de suscripción. El modelo de negocio está dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes de manera directa, sin la presencia de intermediarios. Generalmente, nuestros suscriptores serán los usuarios de los kits que decidan comprar. No obstante, pueden existir consumidores que no necesariamente sean ellos quienes hayan pagado por el servicio; por ejemplo, los kits también pueden ser adquiridos como un obsequio entre parejas, de hijos a padres o viceversa.

b. Propuesta de valor

Actualmente, en el mercado ecuatoriano, el servicio de suscripción de productos no ha sido explotado; por lo que, el emprendimiento pretende atender a un nicho de mercado con necesidades específicas que no han sido solventadas. El proyecto de kits de suscripción ofrece a sus consumidores la facilidad de recibir sus productos de uso cotidiano, sin la necesidad de movilizarse, según sus requerimientos de forma programada y con el mejor

costo-beneficio. Además, los suscriptores podrán comprar de manera virtual, seleccionando el tipo de kit y la alternativa de suscripción que más se adapte a sus preferencias, y accediendo a varias opciones de pago.

Por lo tanto, la propuesta de valor del proyecto es una mezcla de atributos que buscan satisfacer las necesidades de un segmento de clientes, de manera única a través de la entrega de kits customizados en la comodidad del lugar de preferencia y en el tiempo acordado; ofreciendo el servicio de suscripción por medio de canales digitales y aprovechando la nueva tendencia de compras online.

Así también, el uso de redes sociales, como canal de comunicación con nuestros consumidores, permite brindar una atención personalizada, compartir contenidos interesantes, comunicar ofertas y promociones, y asegurar un servicio post venta de calidad. Todo esto, contribuye a crear una experiencia diferente y agradable para nuestros usuarios, que a largo plazo garantiza lealtad y confianza con el emprendimiento. Además, los suscriptores podrán acceder a programas de fidelización y a obsequios por referir a nuevos clientes.

c. Canales

En el Ecuador, “13,8 millones de personas tienen acceso a Internet y de estas 13 millones mantienen cuentas en redes (...). Según el informe Ecuador Estado Digital, el 33% de usuarios digitales están concentrados en Quito y Guayaquil” (Primicias, 2020). Por lo que, el emprendimiento utilizará como canal de comunicación una página web amigable que se

difundirá a través de Facebook, Instagram y Twitter. Por este motivo, para el proyecto será fácil llegar a sus consumidores, considerando que la mayoría de las personas hacen uso de las redes sociales, ya que es un medio de común y sencillo acceso.

Para dar a conocer el proyecto, el uso de redes sociales otorga varios beneficios, como son: difundir información rápidamente; permitir una cercana interacción con los clientes, creando una comunidad que se identifique con objetivos comunes; atender a las sugerencias y diferentes necesidades de los suscriptores, logrando un estrecho vínculo con el cliente, que permita mantener una relación a largo plazo.

Por otro lado, el proyecto utilizará diferentes canales de entrega, de acuerdo con la periodicidad de suscripción que escojan los clientes. Para la distribución de los kits de suscripción trimestral, semestral y anual, se contratará un proveedor que asegure la entrega de los kits dentro de los cinco primeros días del mes, el cual debe estar alineado con los principios y valores del emprendimiento, con el objetivo de mantener y cuidar los detalles y calidad del servicio en el transporte y entrega a los clientes. Para la distribución de los kits de suscripción mensual, se utilizará los servicios de una empresa de logística, con el objetivo de realizar la entrega en un máximo de 48 horas luego de realizado el pago.

d. Relación con los clientes

El modelo de negocio de este emprendimiento busca una relación directa con los clientes, generando un vínculo a largo plazo a través del método de suscripción. A pesar de que la experiencia de compra sea en línea, mediante una página web y la atención se realice

principalmente por redes sociales, se pretende mantener una cercanía con los clientes, apalancándonos en crear una experiencia innovadora, basada en una página amigable con contenido de moda e interesante para llamar la atención de los actuales y nuevos suscriptores con un servicio personalizado, que se adapte a sus requerimientos y que los impulse a ser parte de un club de beneficios para acceder a planes de recompensas, obsequios, etc.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se evidencia que existe un mercado objetivo que está dispuesto a adquirir nuestros productos por medio del servicio de suscripción, para lo cual es importante comunicar los beneficios exclusivos de los productos. Entre las principales ventajas se encuentra la selección entre una gama de kits con productos cotidianos y a precios justos, opciones de planes de suscripción, elección del lugar de entrega y acceso al club de beneficios; como, por ejemplo, plan de recompensas, obsequios por referidos, etc.

Adicionalmente, otra de las bondades que brinda el proyecto es la posibilidad de obtener información, precios y promociones a través de un clic y desde la comodidad del hogar, de manera ágil y sencilla; formando parte de una comunidad con intereses similares que busca optimizar su tiempo en la compra de productos de uso cotidiano, con la certeza de recibir el kit seleccionado de acuerdo con la periodicidad de su preferencia.

e. Actividades clave

Para garantizar el éxito del emprendimiento se han identificado actividades clave para mantener la propuesta de valor de los kits de suscripción. Una de las principales tareas es

lograr una adecuada negociación con los proveedores de los productos que forman parte de los kits, garantizando calidad, tiempo de entrega y compromiso al mejor costo posible. Por otro lado, se requiere contar con un proceso estructurado de armado de kits, garantizando un eficiente manejo de inventario y con condiciones favorables para el almacenamiento.

Otra acción clave es brindar un servicio personalizado desde el primer acercamiento, durante el proceso de compra y una excelente atención post venta. Para ello, se requiere el diseño de una página amigable, que será difundida en redes sociales y que permita comunicar los atributos diferenciadores del proyecto, empujado por un adecuado marketing digital. Adicionalmente, es relevante crear contenido interesante y de actualidad, que mantenga la atención de los suscriptores y llegue a nuevos clientes, con el objetivo de lograr un mayor acercamiento y generar una experiencia innovadora.

Finalmente, es fundamental identificar una logística óptima de entrega que certifique que los kits llegarán a los suscriptores en la fecha acordada, en perfectas condiciones y que la calidad se mantendrá durante toda la vigencia de la suscripción. Para lo cual, se ha identificado que se usará dos canales de distribución, según la periodicidad de suscripción elegida por el consumidor.

f. Recursos clave

El recurso humano es parte de los eslabones más importantes, ya que uno de los retos del emprendimiento es brindar una atención diferente y personalizada, que requiere conocer al cliente para proporcionarle una solución apropiada. Para cumplir con este objetivo es

necesario contar con una persona que conozca sobre el manejo de una página web empresarial y que cuente con las herramientas para crear una relación cercana con los clientes a través de las redes sociales. Adicionalmente, otro recurso clave es la persona encargada de las negociaciones con los proveedores, quien será responsable de seleccionar productos de calidad, al mejor precio posible y generando una buena relación perdurable en el tiempo con los proveedores. Por último, se requiere de una persona que vele por la calidad en el armado, manejo de inventario y la oportuna entrega de los kits a nuestros suscriptores.

En lo referente a los recursos materiales, el proyecto no demanda una fuerte inversión inicial ya que no se precisa de grandes instalaciones, edificios, maquinaria especializada o vehículos; sin embargo, se necesita de un espacio para la recepción de los componentes de los kits, acondicionamiento y almacenamiento de los mismos. Así también, se tiene que invertir en la creación de la plataforma web y en la infraestructura para su correcto funcionamiento. Por otro lado, inicialmente, no se contará con activos intangibles, puesto que el modelo de negocio no lo demanda; no obstante, se pretende en el futuro crear una marca que brinde a sus clientes la seguridad de pertenecer a un segmento privilegiado del mercado de compras online.

Por último, el modelo de negocio requiere de recursos financieros mínimos para su implementación, principalmente para la compra de los materiales e ítems que forman parte de los kits, para el pago del personal, y creación y mantenimiento de la página web.

g. Aliados clave

En la primera fase del proyecto se ofrecerá kits de bebidas que están compuestos por café para pasar y endulzante o por cervezas artesanales, para lo cual se pretende realizar una alianza con los fabricantes, con el fin de promocionar su marca, a través de nuestra página web. De esta manera, se logrará una negociación que beneficie al proyecto y a los socios. Otro de los kits que estará disponible desde el inicio es el de limpieza bucal, que incluye un cepillo de dientes, pasta, enjuague e hilo dental. En este caso se negociará directamente con fabricantes locales que ofrezcan una alternativa diferente a los productos convencionales. Se evaluará la localización geográfica, disposición del proveedor, condiciones de pago, tiempos de entrega y referencias comerciales para la selección del mismo.

Otros aliados clave para la distribución de nuestros kits será el proveedor contratado para la entrega de los kits dentro de los cinco primeros días del mes, el cual se encargará de la distribución de los kits trimestrales, semestrales y anuales. Así como también, la empresa logística que manejará los kits de suscripción mensual. Para la selección de estos agentes logísticos, se valorará principalmente las condiciones y sanciones aplicables por el incumplimiento de los tiempos de entrega acordados en el contrato, además de la calidad del servicio.

h. Estructura de costos

Se ha identificado que los costos más importantes del proyecto son los que nos permitirán llevar a cabo las actividades que estructuran el modelo de negocio, obtener los recursos clave y crear alianzas con los socios estratégicos. El emprendimiento no requiere de

una fuerte inversión inicial, ya que gran parte de su manejo se realizará en línea. Sin embargo, entre los principales costos para el continuo funcionamiento del proyecto, se encuentran: el pago de salarios a los tres miembros, la inversión para el diseño de la página web y el mantenimiento para el adecuado uso de la plataforma, la compra de los componentes para los kits, el presupuesto para promocionar el emprendimiento, y el valor del alquiler de un lugar para el almacenamiento y armado del producto final.

Por otro lado, se necesita cubrir los costos asociados a la logística de entrega de los kits, los cuales se cobrarán al cliente de acuerdo al tipo de suscripción que seleccione. Adicionalmente, para el mantenimiento del proyecto se estima que gran parte de los recursos que se inviertan para crear nuevos contenidos de valor en la página web, lanzar kits adicionales y nuevas promociones sean generados del pago de las suscripciones que reciba el emprendimiento.

i. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos para el emprendimiento es el pago por la suscripción mensual, trimestral, semestral y anual. Nuestro enfoque será impulsar las suscripciones a un plazo más largo, las cuales otorgan mayor estabilidad y mejor relación con el cliente. Por otro lado, se proyecta contar con ingresos adicionales en el futuro, los cuales provengan de la promoción de marcas aliadas y afines al concepto del proyecto, a través de nuestras redes sociales. Así también, se pretende generar ingresos extras a través de nuestra página web publicitando a diferentes empresas, asociaciones, emprendimientos y productos

recomendados. De la misma manera, se ofrecerá la posibilidad de promocionar los productos o marcas en las cajas de los kits.

3.5 Organigrama inicial y equipo de trabajo

a. Definición de cultura organizacional

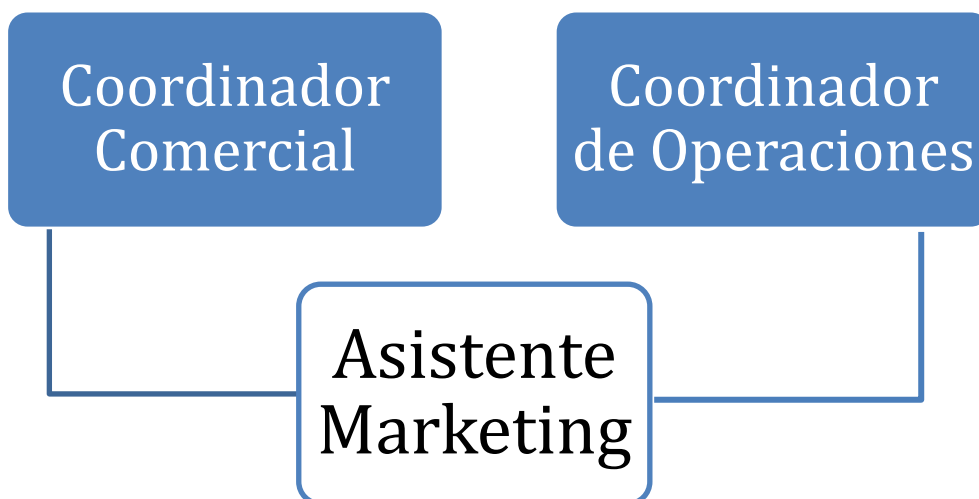
Considerando que, para el emprendimiento la satisfacción del cliente es parte fundamental, éste se adapta en mayor medida a una cultura participativa, ya que tiene un enfoque democrático, flexible, creativo y orientado hacia la consecución de metas. Adicionalmente, por la naturaleza del proyecto, un factor importante es la innovación, puesto que tiene una planeación a corto plazo, pero con una proyección de ganancias a largo plazo; lo que permite que se puedan tomar decisiones en equipo, de una manera participativa.

b. Organigrama y equipo inicial

El proyecto cuenta con una estructura simple y un número reducido de personal, puesto que pretende iniciarse únicamente en la ciudad de Quito y se manejará mayormente a través de una plataforma virtual. Para el adecuado funcionamiento del emprendimiento, se requiere de un Coordinador Comercial que se encargue de la negociación con los proveedores y de las finanzas; un Coordinador de Operaciones que maneje el inventario de los componentes, el armado y stock de los kits; y finalmente, un Asistente de Marketing que sea responsable del manejo, actualización de la página web y sea el primer contacto con el cliente. Debido a que la distribución de los kits se realizará por medio de la contratación de servicios externos, no se requiere de personal adicional para la logística de entrega.

Se estima que esta estructura se mantenga, al menos, durante el primer año; sin embargo, se podría modificar posteriormente, dependiendo del crecimiento de la demanda del servicio. Tomando en cuenta que, el proyecto no requiere de varios niveles jerárquicos por el tamaño del mismo y de acuerdo con su cultura organizacional, se basará en las características de la estructura plana, que permita la toma de decisiones descentralizada de los colaboradores, garantice la adaptación al cambio, y en donde la comunicación sea rápida y fluida. La Figura 2 muestra el organigrama inicial.

FIGURA 2. ORGANIGRAMA INICIAL



c. Equipo ejecutivo

El equipo fundador estará conformado por María José Villalba, quien se encargará de la coordinación comercial y financiera, ya que sus estudios y experiencia le brindan las fortalezas necesarias para desempeñarse en este rol. Mientras que, en la coordinación de operaciones estará Tania Ramírez, quien posee el conocimiento y habilidades requeridas para

desempeñarse en esta posición. Se adjuntan las hojas de vida del equipo fundador en el Anexo F.

Por otro lado, en el equipo se requiere de una persona adicional con experiencia y fuertes habilidades en el diseño y manejo de atención al cliente a través de redes sociales, para complementar las aristas no cubiertas por las fundadoras. Para ello, se contratará a una persona que cumpla con el perfil requerido para fortalecer al equipo.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.0 Introducción

En este capítulo se precisarán las características, ventajas y atributos diferenciadores de los kits de suscripción; así como, los canales que se manejarán para la comercialización y distribución de los productos, con el fin de llegar efectivamente al mercado objetivo. Así mismo, se identificarán las herramientas que se utilizarán para dar a conocer el proyecto, atraer nuevos clientes y crear lealtad hacia la marca. Después de esto, se definirán los precios de los kits de productos que inicialmente se lanzarán al mercado, sustentados en el posicionamiento de la Matriz de Calidad de Precios y el modelo de venta directa al cliente final. Finalmente, se presentará un pronóstico de ventas para los primeros 3 años, divididos en trimestres.

4.1 Estrategia de producto

El emprendimiento de kits de suscripción pretende satisfacer las necesidades de hombres y mujeres de la ciudad de Quito, con edades entre 26 a 45 años, que quieran asegurar el suministro de productos esenciales de manera continua, que deseen conocer nuevas marcas y productos con características mejores a las tradicionales y biodegradables que cuiden el medioambiente, y experimentar sabores diferentes a los que normalmente se encuentran en un supermercado. Inicialmente se contará con dos tipos de kits: el de bebidas y el de limpieza bucal.

El kit de limpieza bucal estará compuesto por un cepillo de bambú, de cerdas suaves con carbón activado para lograr una limpieza dental profunda con efecto blanqueador; pasta dental natural de 70 gr con aceite de coco, árbol de té y manzanilla; enjuague bucal sin alcohol sabor a menta de 250 ml; e hilo dental de maíz biodegradable sabor a menta de 30 m en envase de vidrio y libre de crueldad animal. Todos los productos tienen propiedades antibacteriales, biodegradables, antiinflamatorias y antisépticas.

El objetivo de ofrecer este kit es dar a conocer los beneficios de usar los productos con las características antes detalladas y que además brinden propiedades iguales o mejores a las marcas tradicionales; tales como, cepillo con diseño ergonómico que facilite la limpieza de áreas difíciles, con cerdas suaves para no agredir las encías y sin dañar el esmalte de los dientes. Acompañado de pasta y enjuague con ingredientes naturales, científicamente comprobados, que ayuden a prevenir las caries y eliminen las bacterias de la boca, dejando un aliento fresco y duradero sabor a menta. Finalmente, el hilo dental de maíz funciona mejor a las demás marcas comerciales, ya que tiene una alta resistencia al desgarramiento, dejando una sonrisa brillante y limpia, sin romperse.

Mientras que el kit de bebidas se dividirá en dos opciones: 1) Kit de café que estará compuesto por café tostado y molido marca TODO CAMPO de 400 gr. más una caja de endulzante SBELA STEVIA de 50 sobres. 2) Kit de cervezas que incluirá 6 botellas de 355 ml cada una, de varios sabores marca SABAI más una funda de maní salado artesanal. En el Anexo G se puede ver el prototipo de los kits.

La entrega de los kits se realizará en dos tipos de cajas de cartón tipo kraft, la primera con dimensiones de 22 x 15 x 8 cm que será utilizada para los kits de café y de higiene bucal, y la segunda tipo lonchera, más resistente y con medidas de 22 x 16 x 21 cm para el kit de cervezas artesanales. Los kits serán customizados con el nombre preferido del cliente (Figura 3), acompañado de un mensaje inspirador o consejos relacionados al uso de los productos, con el objetivo de crear emociones positivas en el cliente cuando reciba su kit y cerrar la compra con un sentido de cercanía.

FIGURA 3. KIT CUSTOMIZADO REFERENCIAL



Adicionalmente, se contará con un sello de garantía que muestre que el kit no ha sido abierto, previo a su entrega, para garantizar seguridad y confianza con el servicio. Así también, la caja será utilizada para publicitar los productos o servicios de aliados estratégicos y ofrecer promociones atractivas a nuestros consumidores. Para revisar las especificaciones de las cajas ver el Anexo H.

Además, se ha definido que se comercializarán los kits a través de la marca TajomaBox, que proviene de la mezcla de las iniciales de los nombres de las fundadoras del proyecto: Tania (Ta) y Majo (joma), el cual se complementa con la palabra “box”, que hace referencia a una caja, con la intención de que los clientes puedan identificar el concepto de kits (Figura 4).

FIGURA 4. LOGO EMPRENDIMIENTO



Finalmente, en la página web se contará con un blog para comunicar contenidos interesantes y atractivos para nuestros suscriptores, con el objetivo de crear una experiencia diferente y que permita a nuestros clientes identificarse con el proyecto; para ello, se brindará un servicio personalizado desde el primer acercamiento, a través de un chat en línea que se desplegará al momento de visitar la página, para guiar en el proceso de compra y solucionar cualquier inquietud o requerimiento que tenga el usuario.

Así también, se pretende garantizar un servicio post venta y animar a los suscriptores a compartir sus experiencias sobre esta nueva tendencia de compra. Además, con el objetivo de crear una estrecha relación, habrá una sección de beneficios exclusivos para nuestros clientes, como obsequios por referidos y acceso a programas que recompensen su fidelización.

4.2 Estrategia de canales

El principal medio de comercialización será a través de una página web, la misma que se promocionará en las redes sociales de mayor uso. El diseño de la página será amigable y de fácil interacción, en donde se podrá encontrar los valores, la misión y visión de TajomaBox; información de contacto; reviews; catálogo de los kits con el detalle de sus componentes e imágenes referenciales. Además, se presentará el proceso de suscripción, el cual constará de tres sencillos pasos: datos básicos de contacto, selección del kit y su periodicidad, y opciones de pago.

Las métricas que se utilizarán para el monitoreo del canal de comercialización serán: número de visitas a la página y porcentaje de usuarios que dejaron sus datos, número de suscripciones mensuales, minutos promedio que los visitantes permanecieron en la página, coste de adquisición del cliente, reviews de los servicios prestados e ingreso promedio por cliente.

Inicialmente, el emprendimiento no requiere de una fuerza de ventas especializada; ya que no se necesita de intermediarios para colocar los kits en el mercado. Sin embargo, para promocionar los kits de suscripción haciendo uso de las principales redes sociales, se requiere una persona con experiencia y fuertes habilidades en diseño de post y que cuente con las herramientas para crear una relación cercana con los clientes.

En cuanto al canal de entrega para los kits trimestrales, semestrales y anuales, se contratará un proveedor que asegure la distribución de los productos dentro de los cinco

primeros días del mes. Mientras que, para los kits mensuales, se utilizará los servicios de una empresa de logística, que garantice la entrega en 48 horas luego de realizada la compra.

4.3 Estrategia de promoción

Debido a que el modelo de kits de suscripción es nuevo en el mercado ecuatoriano, se pretende introducir este servicio a través de la marca TajomaBox, la misma que quiere animar a sus usuarios a experimentar nuevos sabores, conocer productos ecuatorianos y naturales que contribuyan al cuidado del medioambiente, con características mejores a los tradicionales; alineados con una atención premium al cliente, brindando facilidades de comunicación y compra; con un diseño diferente que atraiga seguidores que aprecien el valor y beneficios de este método, para que finalmente se conviertan en suscriptores y fans de la nueva marca.

Para crear este vínculo con los usuarios, nos apalancaremos en el uso adecuado de las principales redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) e influencers locales especializados en la comunicación que se quiera dar en cada tipo de kit y para generar tránsito a la página web, en donde se publicará contenido de interés gratuito, detalles de los productos, vivencias de los usuarios y beneficios para los suscriptores. Además, se hará uso del Search Engine Optimization “SEO”, proceso a través del cual se mejora el posicionamiento en los motores de búsqueda, para que la dirección de la página web aparezca de forma orgánica en los primeros lugares de los buscadores. Del mismo modo, se realizarán campañas a través de la plataforma de anuncios de Google, para generar buena visibilidad en internet.

Con el objetivo de que el mayor número de visitas a la página web se enganchen y quieran formar parte de la comunidad TajomaBox, se contará con precios exclusivos por lanzamiento, para las primeras 50 suscripciones. Adicionalmente, se dará a conocer las ventajas del modelo de negocio como es el programa de fidelización a través de la acumulación de puntos por el número de suscripciones realizadas. En donde, por acumular una suscripción anual, equivalente a 1.000 puntos, se entregará un kit gratis. Así también, por referir nuevos suscriptores se otorgará un cupón de descuento, una vez efectivizada la compra del nuevo cliente.

Con estas estrategias se intenta llegar a la mayor cantidad de clientes, quienes aprecien una compra diferente a la de los métodos tradicionales, acompañada de una experiencia agradable que satisfaga sus expectativas, convirtiéndose en voceros de la marca. De esta manera, se persigue que el boca a boca sea una técnica de promoción poderosa e influyente.

Finalmente, para fortalecer la publicidad de TajomaBox y dar a conocer los kits de suscripción a más usuarios, se realizarán campañas a través de vallas publicitarias ubicadas estratégicamente en autopistas y calles transitadas de la ciudad de Quito.

4.4 Estrategia de pricing

TajomaBox comercializará kits de suscripción directamente al cliente final, caracterizándose por brindar un servicio personalizado, con marcas de productos

ecuatorianos y amigables con el medioambiente que buscan nuevos canales para darse a conocer, ofertándose a través de suscripciones que brinden seguridad en la entrega de los productos sin necesidad de movilizarse, creando un valor diferenciador; por lo que, los precios se basan en el costo-beneficio de la experiencia de compra, facilidad y ahorro de tiempo.

Por lo tanto, para establecer los precios de los kits de suscripción, se utilizará la estrategia de fijación de pricing psicológica, en donde los precios se fundamentan en el valor que da el usuario al producto, función y beneficio que recibe; el mismo que incluye fijación de precios señuelo e investigación de mercado (Del Alcazar, 2020).

Ya que no existe el modelo de suscripción para la comercialización de kits de uso frecuente, se evaluaron los precios de venta al público de los productos individuales que los conforman, con el objetivo de establecer un precio apropiado para el servicio que intenta ofrecer el emprendimiento. Con base a esto, se estableció un precio sugerido para los kits que se promocionarán en la primera fase de implementación.

TABLA 4. ANÁLISIS DE PRECIOS

TIPO DE KIT	COMPONENTES	Precio de venta al público	Precio kit
CAFÉ	Café molido 400 gr.	5	15
	SBELA STEVIA de 50 sobres	4	
	Total	9	
CERVEZAS	6 cervezas artesanales	16	25
	Funda de maní	2,50	
	Total	19	
LIMPIEZA BUCAL	Cepillo dental	5	28
	Pasta dental	5	
	Enjuague bucal	5	
	Hilo dental	6,5	
	Total	21,5	

De acuerdo con los resultados de la investigación cuantitativa, los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio para los kits que oscile entre \$15 y \$25 dólares. Por lo que, como estrategia se pretende ofrecer tres precios diferentes, acorde al tipo de kit y a las características de los productos que lo componen; es así que, el kit de limpieza bucal al poseer mayor número de insumos, con atributos naturales y biodegradables, menos frecuentes en el mercado, es el de mayor precio. Por otro lado, el kit de café, a pesar de ser un producto gourmet, es el de menor costo, ya que puede ser reemplazo con mayor facilidad por productos sustitutos.

La percepción costo-beneficio juega un papel relevante a la hora en que los consumidores toman una decisión de compra, por lo que es necesario destacar los atributos únicos de los productos y las ventajas que ofrece TajomaBox, haciendo ilógica la compra de

productos similares por el método tradicional y consiguiendo que la mejor opción sea la suscripción a los kits.

Así también, se pretende que el consumidor tenga la sensación de que la suscripción a largo plazo presenta mayores beneficios y reconocimientos que generarán ahorro y recompensas exclusivas. Por lo que, se establecerán precios diferenciales de acuerdo a la duración de suscripción que elijan los usuarios; por ejemplo, a mayor plazo de suscripción, menor costo de envío. Es así que, para cada opción de suscripción se cobrará un fee por costo de envío de acuerdo al siguiente detalle:

TABLA 5. PRECIOS ENVÍO KITS


TIPO DE SUSCRIPCIÓN	FEE DE ENVÍO
Mensual	\$3
Trimestral	\$5
Semestral	\$8
Anual	\$10

Esto debido a que, para la distribución de los kits mensuales se utilizará el servicio de un courier que garantice la entrega en 48 horas; sin embargo, para las suscripciones a mayor plazo, se negociará con un transportista independiente las entregas durante los primeros cinco días del mes, optimizando los costos de entrega de acuerdo a la planificación de las suscripciones efectivizadas.

Finalmente, se implementará una estrategia de precio de lanzamiento para los primeros 50 suscriptores, en donde se dará 5% de descuento en la compra del primer kit mensual. Acorde a las características de precio y calidad, TajomaBox se ubica en la Matriz de Calidad de Precios como calidad alta y precio medio.

FIGURA 5. MATRIZ DE CALIDAD DE PRECIOS

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD	ALTO	1 Estrategia de recompensa	2 Estrategia de alto valor	3 Estrategia de supervalor
	MEDIO	4 Estrategia de margen excesivo	5 Estrategia de valor medio	6 Estrategia de buen valor
	BAJO	7 Estrategia de robo	8 Estrategia de falsa economía	9 Estrategia de economía

TajomaBox 

4.4 Plan de ventas

Se proyecta las siguientes ventas durante el primer año del proyecto, tomando en cuenta la información del estudio de mercado, los precios fijados, las promociones establecidas y los canales de distribución.

De acuerdo a los datos de la Tabla 6, se determinó que el proyecto generará ingresos con crecimientos sostenidos acorde a las estrategias de promoción que se pretenden implementar. Por ejemplo, en los meses de actividades festivas, como el Día de la Madre, Día del Padre y Navidad, los crecimientos son más altos, debido a estrategias potentes para

generar relaciones estrechas con los suscriptores. Las cifras mostradas se calcularon con base a la información recopilada en el estudio de mercado, en donde aproximadamente el 37% de los suscriptores preferían la opción mensual, el 33% la trimestral, el 10% la semestral y el 21% la anual.

TABLA 6. PREFERENCIA KITS

PERIODICIDAD	PREFERENCIA	AÑO 1
Mensual	37%	\$36.604
Trimestral	33%	\$33.393
Semestral	10%	\$9.633
Anual	21%	\$20.550
TOTAL	100%	\$100.179

TABLA 7. PRONÓSTICO DE VENTAS

VENTAS		Año 1												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
% crecimiento ventas			2%	2%	3%	4%	3%	2%	2%	2%	3%	4%	4%	
Kit café	Unidades vendidas	150	153	156	161	167	172	176	179	183	188	196	204	2.084
	Total ventas	\$2.250	\$2.295	\$2.341	\$2.411	\$2.508	\$2.583	\$2.634	\$2.687	\$2.741	\$2.823	\$2.936	\$3.053	\$31.263
Kit cerveza	Unidades vendidas	120	122	125	129	134	138	141	143	146	151	157	163	1.667
	Total ventas	\$3.000	\$3.060	\$3.121	\$3.215	\$3.343	\$3.444	\$3.513	\$3.583	\$3.655	\$3.764	\$3.915	\$4.071	\$41.683
Kit limpieza bucal	Unidades vendidas	70	71	73	75	78	80	82	84	85	88	91	95	973
	Total ventas	\$1.960	\$1.999	\$2.039	\$2.100	\$2.184	\$2.250	\$2.295	\$2.341	\$2.388	\$2.459	\$2.558	\$2.660	\$27.233
UNIDADES TOTALES VENDIDAS		340	347	354	364	379	390	398	406	414	427	444	461	4.724
VENTAS TOTALES		\$7.210	\$7.354	\$7.501	\$7.726	\$8.035	\$8.276	\$8.442	\$8.611	\$8.783	\$9.047	\$9.408	\$9.785	\$100.179

KIT	PRECIO
Café	\$15
Cerveza	\$25
Limpieza bucal	\$28

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos generales

Para construir los estados financieros a 5 años se utilizará la inflación proyectada para determinar el incremento anual del precio y costo de ventas de los kits. Así también, se considerará el promedio de los últimos 5 años del salario básico unificado para establecer el aumento anual en los sueldos. Con relación al crecimiento en ventas, nos apalancaremos en el pronóstico de las mismas y en la penetración de aproximadamente el 0,35% del mercado objetivo, detallado en los capítulos anteriores.

Adicionalmente, se evaluará el crecimiento promedio de los últimos 5 años de la industria de ventas e-commerce en el Ecuador, el cual es del 36,95%. Sin embargo, para el proyecto se tomará un promedio de crecimiento del 21%, considerando que el año 2020 fue atípico debido a la pandemia. Por otro lado, los gastos operacionales se proyectarán acorde al crecimiento de ventas; mientras que, para el análisis de sensibilidad, se tomará como variable principal el volumen de ventas. El detalle de los supuestos se encuentra en el Anexo I.

La ganancia del modelo de negocio estará dada por dos rubros principales: la venta de los kits y la promoción de nuevas marcas ecuatorianas en las redes sociales, página web y cajas de suscripción del proyecto. Para el cálculo de los ingresos y los costos se considerarán los valores negociados con los proveedores vs. el precio de venta al público; así como, los precios

que los consumidores están dispuestos a pagar por los kits de acuerdo a la información del estudio de mercado. El detalle de los ingresos y costos se encuentra en el Anexo J.

5.2 Estructura de capital y financiamiento

Para arrancar el proyecto se requiere una inversión inicial de \$50.000, de la cual \$38.550 se destinarán para la compra del activo fijo, página web y gastos de constitución de la compañía, y \$11.450 para capital de trabajo. El proyecto se financiará con el 40% de capital propio y el 60% con deuda a largo plazo con BanEcuador.

TABLA 8. INVERSIÓN INICIAL

Bodega - oficina	\$30.000
Mobiliario	\$750
Equipos de computación	\$2.300
Página web	\$4.000
Gasto de constitución	\$1.500
Capital de trabajo	\$11.450
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$50.000

TABLA 9. FINANCIAMIENTO

Propio	40,00%	\$20.000
Deuda L/P	60,00%	\$30.000
Razón Deuda Capital	1,50	

Existe una razón deuda capital de 1,50 que permite combinar los recursos propios y ajenos para maximizar el valor del proyecto. Con relación a la naturaleza del negocio, no se requiere una fuerte inversión en activo fijo; sin embargo, el rubro más relevante dentro de

esta categoría es la compra de un espacio físico para el almacenaje y armado de los kits; además, que servirá como oficina de la empresa. Adicionalmente, se invertirá en la creación de una página web que servirá para la comercialización y venta de las cajas de suscripción; así como también, para publicitar nuevas marcas locales.

Es importante indicar que las computadoras e impresora se deprecian a 3 años; sin embargo, no serán reemplazadas hasta el sexto año. Por otro lado, el mobiliario está compuesto por muebles de oficina para las 3 integrantes con las que iniciará el proyecto; además, de las instalaciones para el armado y bodegaje de los kits. El detalle de todos los activos y sus depreciaciones se incluye en el Anexo K.

El préstamo será solicitado a BanEcuador a 5 años plazo, con una tasa de interés nominal del 9,76%. Los pagos serán a través de una tabla de amortización francesa a 60 meses. Se pagará una cuota fija mensual de \$633,87, en donde el pago por interés disminuirá y aumentará el abono a capital. Se incluyen las condiciones del préstamo y la tabla de amortización en el Anexo L.

TABLA 10. CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO

Monto	\$30.000
Tasa de interés	9,76%
Plazo	5 años
Condiciones	Pagos mensuales

TABLA 11. RESUMEN TABLA DE AMORTIZACIÓN

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$30.000	\$25.106	\$19.713	\$13.770	\$7.219
Pago anual	\$7.606	\$7.606	\$7.606	\$7.606	\$7.606
Gasto Interés	\$2.713	\$2.213	\$1.663	\$1.056	\$387
Amortización al capital	\$4.894	\$5.393	\$5.944	\$6.550	\$7.219
Saldo final	\$25.106	\$19.713	\$13.770	\$7.219	-

El objetivo del proyecto es generar una inversión que permita obtener el mayor retorno esperado. Para lo cual, a través del CAPM (Capital Asset Pricing Model) se calculará la rentabilidad que como inversionistas se debería obtener al realizar esta inversión, considerando el riesgo que se asume. Para el cálculo del CAPM se utilizó la beta desapalancada de la industria retail online, con lo que se obtuvo un valor de 25,89%.

El primer paso para iniciar un proyecto es definir de dónde se conseguirán los recursos, en este caso se cuenta con una estructura de capital compuesta por 40% de recursos propios y 60% de deuda a largo plazo. El WACC es el coste de la deuda y el coste de los fondos propios, calculado como una media ponderada según su porcentaje en el valor de la empresa (García, 2019). El WACC óptimo del proyecto es 14,09%, el cual se utilizará para descontar los flujos de caja futuros al valorar este proyecto. Se resumen las fuentes y cálculos realizados para el CAPM, WACC y beta desapalancada en el Anexo M.

Finalmente, la política de reparto de los dividendos generados durante los primeros 5 años será 80% pago de dividendos y el 20% restante se reinvertirá para fortalecimiento del negocio.

5.3 Estados financieros proyectados

Los estados financieros constituyen la estructura de la situación financiera y del rendimiento financiero de una empresa, con el objetivo de suministrar información que sea útil a la hora de tomar decisiones económicas. Para este negocio se proyectaron los estados financieros a 5 años para visualizar de manera cuantitativa el resultado de la estrategia comercial y prever situaciones futuras que puedan impactar en el rendimiento de la compañía.

Debido al modelo del proyecto, los pagos de los kits de suscripción se realizarán a través de la página web, mediante transferencia o tarjeta de crédito. Así también, los pagos en efectivo se recibirán al momento de la entrega del producto; es decir, no existirán cuentas por cobrar. Por este motivo, las compras a los proveedores se realizarán al contado, con el objetivo de obtener un mayor porcentaje de descuento y beneficios adicionales en la compra de los componentes de los kits. La política de cero cuentas por pagar, se creó con el fin de apoyar al crecimiento de proveedores locales, que aportarán al proyecto con productos nuevos en el mercado.

Por otro lado, se definió una política de inventario del 10% de las ventas del siguiente periodo, para cubrir la entrega de todas las suscripciones. Es así que, el crecimiento en el capital de trabajo está dado por el crecimiento en ventas e inventario. El Anexo N detalla el Balance General del escenario base.

Para la proyección de ventas se consideró un crecimiento anual promedio del 21%, siendo inferior al crecimiento de la industria que es del 36,95%. Por otro lado, el costo de ventas, en promedio, guarda una relación del 31% con las ventas totales. Así también, el proyecto contempla ingresos extras a la venta de kits, que vienen dados por las alianzas publicitarias que se generarán a través de la página web y de las cajas de entrega de los kits. El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado muestra una utilidad neta desde el primer año. El resumen de la información se encuentra en el Anexo O.

En cuanto a los gastos para el inicio de la operación, dentro de sueldos se consideró el pago de 3 empleados durante los 4 primeros años y a partir del quinto año, la contratación de un empleado adicional, debido al crecimiento del negocio. Es importante mencionar que, dentro de los gastos operacionales está el pago de servicios básicos, suministros de oficina, mantenimiento de la página web y el plan de marketing que contempla los descuentos y promociones para impulsar las ventas de los kits. El detalle de estos gastos se puede observar en el Anexo P.

5.4 Flujo de efectivo proyectado

El Estado de Flujo de Efectivo proyectado muestra el plan de ingresos, egresos y saldos de efectivo proyectados, y permite planificar el uso eficiente del efectivo. De acuerdo al Estado de Flujos proyectado del escenario base, se puede apreciar que el proyecto cuenta con

flujo de efectivo positivo y creciente a partir del segundo año. Asimismo, se observa liquidez en el flujo de efectivo, una vez realizados los pagos de interés y capital del préstamo a largo plazo, el mismo que termina en el quinto año. En el Anexo Q se muestra el detalle de los flujos proyectados.

TABLA 12. RESUMEN FLUJOS PROYECTADOS

FLUJOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo proveniente operaciones	-	\$ 28.540	\$ 28.931	\$ 42.591	\$ 60.156	\$ 75.274
Efectivo proveniente de inversión	-	(\$ 36.550)	-	-	\$ 2.300	-
Efectivo proveniente de financiamiento	\$ 50.000	(\$ 4.894)	(\$ 18.879)	(\$ 24.716)	(\$ 34.348)	(\$ 47.842)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 50.000	(\$ 12.904)	\$ 10.053	\$ 17.874	\$ 28.108	\$ 27.432
EFFECTIVO INICIAL	-	\$ 50.000	\$ 37.096	\$ 47.149	\$ 65.024	\$ 93.132
EFFECTIVO FINAL	\$ 50.000	\$ 37.096	\$ 47.149	\$ 65.024	\$ 93.132	\$ 120.564

El valor terminal es el valor de un negocio más allá del periodo de pronóstico en donde se estiman los flujos de efectivo futuros. Para el proyecto se consideraron 3 escenarios: Optimista en donde se consideró una perpetuidad con crecimiento del 1%, Base con una perpetuidad sin crecimiento y Pesimista que es el valor de la venta de la bodega-oficina a valor de libros.

TABLA 13. VALOR TERMINAL

Período		Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN
Flujo libre de caja		(\$ 50.000)	(\$ 8.010)	\$28.931	\$42.591	\$62.456	\$75.274	\$69.685
VALOR TERMINAL								
Optimista	Perpetuidad						\$580.766	\$333.014
Base	Perpetuidad sin crecimiento						\$534.208	\$311.904
Pesimista	Venta de activos a valor de libros						\$21.000	\$79.207

5.5 Ratios financieros

Para medir la liquidez, el apalancamiento y el rendimiento del proyecto, se consideraron los índices detallados en la Tabla 14, con el objetivo de analizar la salud financiera de la empresa. Los ratios de liquidez muestran que el proyecto cuenta con activos circulantes suficientes para cubrir la deuda a corto plazo; es así que, la razón circulante indica que, en promedio, existen 3,33 dólares de activos corrientes por cada dólar de deuda a corto plazo. En el caso del proyecto, el activo circulante está compuesto únicamente por efectivo e inventario; por lo que, los indicadores de razón rápida y razón efectiva son iguales. De esta forma se observa que, en promedio, la empresa cuenta con 3,08 dólares de efectivo por cada dólar de pasivo circulante.

Los indicadores de apalancamiento muestran la capacidad del proyecto para cubrir las obligaciones. La razón deuda total y la razón deuda a capital nos indican que en los primeros años existe un mayor apalancamiento; sin embargo, cada año la deuda disminuye y los indicadores se contraen. Por otro lado, el multiplicador de capital, al ser mayor a 1, muestra

que se ha solicitado deuda a terceros. Finalmente, el índice de cobertura de interés indica que el proyecto cuenta con suficiente utilidad operativa para cubrir los gastos financieros. En el primer año, por cada dólar que se paga de interés, se cuenta con \$10,75 de utilidad operativa para cubrirlo.

Durante los 5 años, los ratios de rendimiento aumentan, debido al crecimiento sostenido en ventas. Por ejemplo, el margen de utilidad nos muestra la capacidad del proyecto para generar ganancias a partir de los ingresos operacionales.

TABLA 14. INDICADORES FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	3,31	3,32	3,29	3,34	3,39
Razón rápida	3,02	3,03	3,04	3,11	3,21
Razón efectivo	3,02	3,03	3,04	3,11	3,21
Razón deuda total	0,50	0,43	0,36	0,30	0,25
Razón deuda a capital	1,01	0,75	0,56	0,43	0,34
Multiplicador de capital	2,01	1,75	1,56	1,43	1,34
Cobertura de interés	10,75	17,63	33,78	76,43	265,99
Margen de utilidad	16%	19%	23%	27%	28%
Margen de ebitda	31%	34%	39%	45%	45%
ROA	23%	29%	35%	41%	44%
ROE	46%	50%	55%	59%	59%

5.6 Punto de equilibrio

Debido a que la empresa cuenta con 3 tipos diferentes de kits, para el punto de equilibrio contable se utilizó el margen de contribución ponderado, en donde se muestra que

la empresa empieza a generar ganancias en el primer año a partir de 2.929 kits o su equivalente a \$58.331. En el caso del proyecto, se observa que las ventas son superiores al punto de equilibrio desde el primer año.

Por otro lado, para el punto de equilibrio financiero, se utilizó el promedio de los 5 años para establecer el costo fijo, depreciación, costo unitario y precio. En donde se obtuvo el punto de equilibrio a partir de los 4.180 kits, el cual también es superado desde el primer año. Con este punto de equilibrio se determinó que el valor presente de la venta de los activos y del capital de trabajo es de \$11.149. El Anexo R muestra el punto de equilibrio contable y financiero.

5.7 TIR, VAN y PRI

Para calcular el VAN del proyecto se tomó el flujo libre de caja del Estado de Flujo de Efectivo proyectado, incluyendo el valor residual, calculado como una perpetuidad sin crecimiento, en donde se obtiene un valor actual neto de \$311.904, lo que significa que el proyecto es viable. Así mismo, se obtuvo una TIR de 69,19%, lo cual es positivo porque indica que supera el mínimo retorno requerido por los inversionistas, ya que es mayor a la tasa de descuento requerida (CAPM). Adicionalmente, el período de recuperación de la inversión en el escenario base es de aproximadamente 3 años y 2 meses. El detalle de cálculo del TIR, VAN y PRI se encuentra en el Anexo S.

5.8 Análisis de sensibilidad y escenarios

Para este análisis se consideró como variable más relevante el volumen en ventas, por su gran impacto en el rendimiento del proyecto. Para el escenario pesimista se redujo en 20% la cantidad de kits vendidos; mientras que, para el escenario optimista se consideró un aumento en ventas en la misma proporción.

TABLA 15. VARIABLE DE SENSIBILIDAD

ESCENARIO	VOLUMEN VENTAS AÑO 1	ACUMULADO VOLUMEN VENTAS 5 AÑOS	VARIACIÓN VOLUMEN VENTAS
Pesimista	3.779	28.215	-20%
Base	4.724	35.269	
Optimista	5.669	42.322	20%

Con la variable de sensibilidad volumen de ventas se calculó el VAN, TIR y PRI del proyecto para los 3 escenarios. Para el escenario pesimista se consideró como valor terminal la venta de activos a valor en libros; mientras que, para el optimista, el valor terminal se calculó como una perpetuidad con crecimiento del 1%. Como se mencionó anteriormente, para el escenario base se obtuvo un valor terminal con una perpetuidad sin crecimiento. Es así que, para todos los escenarios se tiene un VAN positivo y una TIR superior al rendimiento inicial requerido por los inversionistas de 25,89%. Finalmente, el período de recuperación siempre es inferior a los 5 años. De acuerdo a toda la información financiera detallada, se concluye que el proyecto es viable.

TABLA 16. VAN, TIR Y PRI - ESCENARIOS

ESCENARIO	VAN	TIR	PRI
Pesimista	\$29.931	25,93%	Aprox. 4 años, 3 meses
Base	\$311.904	69,19%	Aprox. 3 años, 2 meses
Optimista	\$454.320	87,63%	Aprox. 2 años, 5 meses

En el Anexo T se encuentran los estados financieros proyectados para los escenarios pesimista y optimista.

CONCLUSIONES

Con base al estudio de mercado realizado, se concluye que existe gran aceptación del proyecto, ya que se cuenta con un grupo objetivo dispuesto a suscribirse a kits de productos de uso frecuente; es así que, se consideró como mercado potencial al 70% de hombres y mujeres de la ciudad de Quito, con edades comprendidas entre 25 y 46 años. Sin embargo, para el primer año únicamente se atenderá al 0,35% de este segmento.

Mediante el uso de una página web y el correcto manejo de las principales redes sociales, se determina una potencial oportunidad para la comercialización de kits de suscripción, respaldada en el crecimiento de la industria e-commerce. A su vez, gracias al análisis FODA del proyecto, se identificó que existen pocos competidores directos, pero con débiles barreras de entrada. Por lo que, es importante crear una experiencia innovadora, con un alto nivel de atención al cliente, en donde se satisfagan las necesidades de los consumidores y se cree una relación a largo plazo.

Para el funcionamiento inicial del proyecto se arrancará con 3 personas, las mismas que cubrirán la parte comercial, operacional y de marketing de la empresa. Sin embargo, en el quinto año, se contratará a un soporte adicional, debido al crecimiento operacional del emprendimiento. Así mismo, para la entrega de los kits mensuales se utilizará el servicio de un courier; mientras que, para las suscripciones a mayor plazo, se negociará con un transportista independiente.

Finalmente, de acuerdo a los resultados y análisis de las proyecciones financieras, se concluye que el proyecto es viable y rentable bajo los 3 escenarios estudiados. No obstante, el proyecto tendrá pérdidas en el primer año de operación en cualquiera de estos; situación que se revierte en los siguientes años, en donde se aprecia un incremento tanto en utilidades como en flujo libre de caja.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2021). Inflación mensual nacional. Obtenido el 21 de mayo de 2021 de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opedoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BanEcuador. (2021). Productos y servicios financieros. Obtenido el 24 de junio de 2021 de <https://www.banecuador.fin.ec/productos-para-organizaciones/credito-pyme/productos-pyme/credito-fortalecer-organizacion/>
- Bloomberg. (2021). United States Rates \$ Bonds. Obtenido el 21 de mayo de 2021 de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador: III Medición. 2019-2020 (1Q). Obtenido el 21 de mayo 2021 de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2021/04/PresentacionMedicionEcommerce2020-UEES-04MAYO2020.pdf>
- Calvopiña, S. (2020). Titulación – Sesión 2 y 3, (Nov. 20). Obtenido el 23 de enero 2021 de <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/enhancedSequenceViewer/140464?url=https%3A%2F%2F694e79cd-d045-4c91-8651-d6dcb222f884.sequences.api.brightspace.com%2F140464%2Factivity%2F1607866%3FfilterOnDatesAndDepth%3D1>
- Damodaran Online. (2021). Betas by sector. Obtenido el 21 de mayo de 2021 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Damodaran Online. (2021). Country Default Spreads and Risk Premiums. Obtenido el 24 de junio de 2021 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Del Alazar, J. (2020). Pricing, ¿Cómo fijar precios generando máxima rentabilidad? Obtenido el 24 de abril 2021 de <https://blog.formaciongerencial.com/pricing-como-fijar-precios-generando-maxima-rentabilidad/>
- Ekos. (2020). Cifras del delivery en Ecuador al cumplirse un mes del confinamiento por el covid-19. Obtenido el 15 de septiembre 2020 de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cifras-del-delivery-en-ecuador-al-cumplirse-un-mes-del-confinamiento-por-el-covid-19>
- Fondo Monetario Internacional. (2021). Inflation rate, end of period consumer prices. Obtenido el 21 de mayo de 2021 de https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIEPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD
- García, A. (2019). El modelo CAPM y su aplicación en las finanzas. Obtenido el 21 de junio de 2021 de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/el-modelo-capm-y-su-aplicacion-en-las-finanzas/>
- Gomes, E. (2020). Cajas por suscripción: Muchas cosas, una caja. [Figura No. 3]. Obtenido el 15 de febrero de 2021 de <https://tendencybook.com/cajas-por-suscripcion/>
- INEC. (2020). INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales. Obtenido el 23 de enero 2021 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- Junco, L. (2020). 'Subsconomics': la moda de la suscripción no tiene límite. *Expansión*, (Feb 18). Obtenido el 15 de septiembre 2020 de

<https://www.expansion.com/directivos/2020/02/18/5e4ba9f6e5fdea815a8b45b4.html>

Korntheuer, R. (2020). eCommerce Day Ecuador: tendencias del comercio electrónico.

Obtenido el 15 de febrero 2021 de <https://seoquito.com/e-commerce-day-ecuador-tendencias-comercio-electronico/>

Lideser. (2018). Los pedidos 'online' ya no son solo de comida. Obtenido el 15 de septiembre

2020 de <https://lideser.com/index.php/noticias/247-los-pedidos-online-en-ecuador-ya-no-son-solo-de-comida>

Ministerio del Trabajo. (2020). Salario Básico Unificado. Obtenido el 21 de mayo de 2021 de

<https://www.trabajo.gob.ec/>

Open. (2017). Modelo de suscripción: la clave del éxito del mercado minorista. Obtenido el

29 de septiembre 2020 de <https://www.openintl.com/es/modelo-de-suscripcion/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation, (pp. 16-17). Ámsterdam, Holanda.

Primicias. (2019). Ecuador, un nicho interesante para el comercio electrónico. Obtenido el 15

de febrero 2021 de <https://www.primicias.ec/noticias/patrocinado/ecuador-un-nicho-interesante-para-el-comercio-electronico/>

Primicias. (2020). 13 millones de personas tienen redes sociales en Ecuador. Obtenido el 06

de marzo 2021 de <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/13-millones-personas-redes-sociales-ecuador/>

Revista Líderes. (2019). Las ventas retail enganchan a más consumidores. Obtenido el 29 de

septiembre 2020 de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan->

consumidores.html#:~:text=Datos%20del%20Censo%20Nacional%20Econ%C3%B3mico,encuentran%20ocupadas%2018%20970%20personas.

UEES. (2020). Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador: III Medición. 2020. Obtenido el 15 de septiembre 2020 de <https://www.uees.edu.ec/pdf/ecommerce-2020.pdf>

Waccexpert. (2021). Calculate your WACC. Obtenido el 24 de junio de 2021 de <http://www.waccexpert.com/>

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTAS PARA INSIGHTS DEL GRUPO OBJETIVO	80
ANEXO B: FORMATO ENCUESTA	82
ANEXO C: RESULTADOS DE LA ENCUESTA	85
ANEXO D: ANÁLISIS SECTORIAL FUERZAS DE PORTER	89
ANEXO E: ANÁLISIS FODA	92
ANEXO F: HOJAS DE VIDA FUNDADORAS	96
ANEXO G: PROTOTIPO KITS.....	98
ANEXO H: MEDIDAS CAJAS KITS.....	99
ANEXO I: SUPUESTOS GENERALES	100
ANEXO J: INGRESOS Y COSTOS – ESCENARIO BASE	102
ANEXO K: DETALLE ACTIVOS CON DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	103
ANEXO L: CONDICIONES PRÉSTAMO Y TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL	103
ANEXO M: CAPM, WACC Y BETA DESAPALANCADA	105
ANEXO N: BALANCE GENERAL PROYECTADO – ESCENARIO BASE	107
ANEXO O: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO – ESCENARIO BASE	108
ANEXO P: GASTOS OPERACIONES Y SUELDOS – ESCENARIO BASE	108
ANEXO Q: ESTADO DE FLUJO PROYECTADO – ESCENARIO BASE.....	110
ANEXO R: PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE Y FINANCIERO	111
ANEXO S: TIR, VAN Y PRI.....	113
ANEXO T: ESTADOS FINANCIEROS – ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA	114

ANEXO A: ENTREVISTAS PARA INSIGHTS DEL GRUPO OBJETIVO

Se realizaron 20 entrevistas a hombres y mujeres entre 26 a 45 años, residentes de la ciudad de Quito y con un nivel socio económico medio.

Los principales puntos tratados durante las entrevistas fueron:

1. Información de las opciones de kits, posibles componentes, preferencias y sugerencias:
 - Kit de afeitarse (rasuradora, espuma, after shave)
 - Kit de higiene femenina (toallas o tampones, pastillas para el dolor, jabón íntimo)
 - Kit para colorear (cuaderno con diseños y pinturas)
 - Kit bebidas (café para pasar, endulzante, cervezas)
 - Kit de limpieza bucal (cepillo, pasta de dientes, enjuague, hilo dental)

2. Identificación de la preferencia de los entrevistados de acuerdo a las opciones de kits presentadas.

3. Valoración de la importancia de la marca y calidad:
 - Kit de afeitarse (Ejemplo: Gillette)
 - Kit de higiene femenina (Ejemplo: Nosotras)
 - Kit para colorear sin importancia de marca
 - Kit de bebidas (Ejemplo: Café gourmet Vélez)
 - Kit de limpieza bucal (Ejemplo: Colgate)

4. Determinación de la predisposición de los entrevistados para suscribirse en los kits presentados en el proyecto.

5. Establecer la frecuencia más aceptada de suscripción:
 - Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual

6. Conocer la preferencia de método de pago:
 - Tarjeta de crédito
 - Efectivo
 - Transferencia

El tiempo promedio empleado para cada entrevista fue de aproximadamente 20 minutos, las cuales se realizaron por medios tecnológicos, virtuales y presenciales. La síntesis y análisis de los resultados se detallan en el apartado 1.4 insights del grupo objetivo.

ANEXO B: FORMATO ENCUESTA

1. ¿Con qué género te identificas?

Femenino	
Masculino	

2. ¿Cuál es tu edad?

Entre 18 a 25 años	
Entre 26 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Más de 46 años	

3. ¿Cuál es tu nivel de instrucción?

Secundaria	
Tercer Nivel	
Cuarto Nivel	
Otro	

4. ¿Cuál es tu estado civil?

Soltero (a)	
Casado (a)	
Divorciado (a)	
Otro	

5. Al momento de realizar la compra de tus productos de uso frecuente ¿Qué atributo valoras más?

Precio	
Cantidad	
Calidad	
Marca	

6. ¿Usas redes sociales para realizar tus compras?

Sí
No

7. ¿Estarías dispuesto a comprar alguno de los siguientes kits y recibirlos en el lugar de tu preferencia? Puedes escoger varias opciones. Mira la imagen referencial



Higiene femenina (toallas o tampones, pastillas para el dolor, jabón íntimo)
De afeitarse (rasuradora, espuma, after shave)
Para colorear (cuaderno con diseños y pinturas)
Bebidas (café para pasar, endulzante, cervezas)
Limpieza bucal (pasta de dientes, enjuague, hilo dental)
Otras _____

8. ¿Te interesaría suscribirte para recibir alguno de los kits (descritos en la pregunta 7) de forma periódica? *Si no te interesa, cuéntanos el porqué en la casilla "Otras"*

Mensual
Trimestral
Semestral
Anual
Otras _____

Si el encuestado elige la opción Otras, es el fin de la encuesta. Caso contrario, sigue con la siguiente pregunta.

9. Al momento de afiliarte a una suscripción ¿Qué beneficio preferirías?

Ahorro económico
Facilidad de compra
Entrega segura
Disponibilidad del producto
Obsequios
Plan de recompensas

10. ¿Estarías dispuesto a pagar (precio aleatorio entre \$15, \$20, \$25) por el servicio de suscripción? Dependiendo del Kit que escojas recibirás en promedio 5 productos.

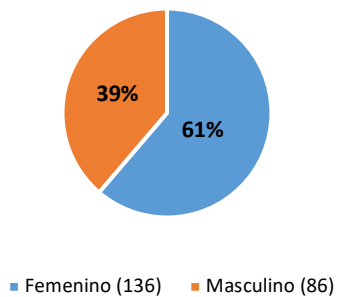
Sí
No

11. ¿Qué método de pago preferirías para afiliarte a tu suscripción?

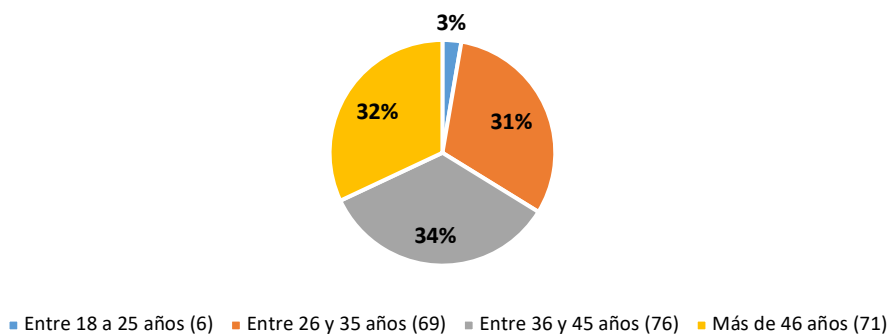
Tarjeta de crédito
Transferencia
Efectivo

ANEXO C: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

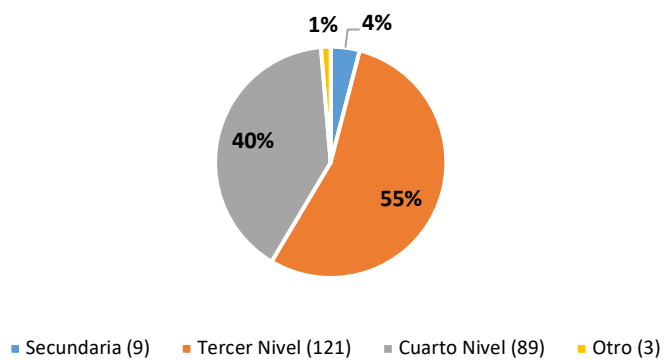
1. ¿Con qué género te identificas?



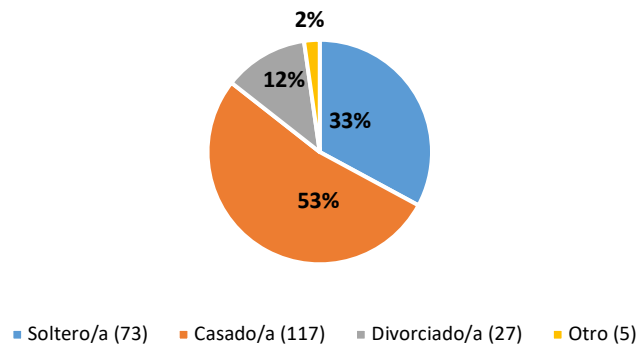
2. ¿Cuál es tu edad?



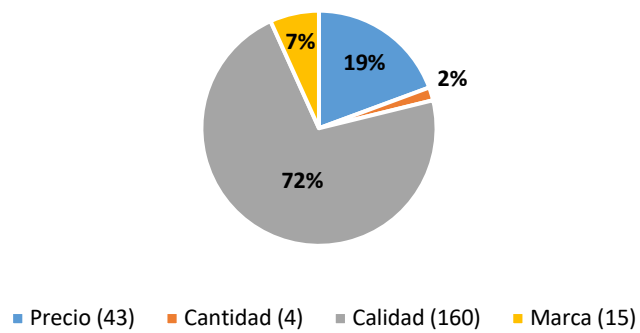
3. ¿Cuál es tu nivel de instrucción?



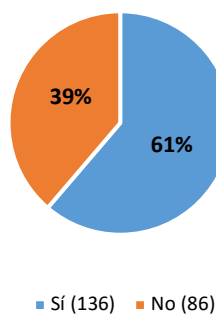
4. ¿Cuál es tu estado civil?



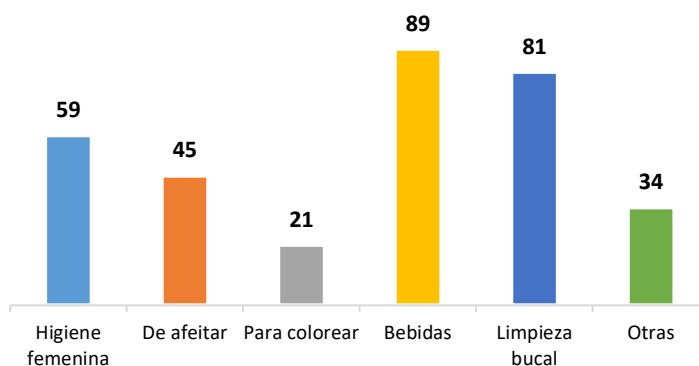
5. Al momento de realizar la compra de tus productos de uso frecuente ¿Qué atributo valoras más?



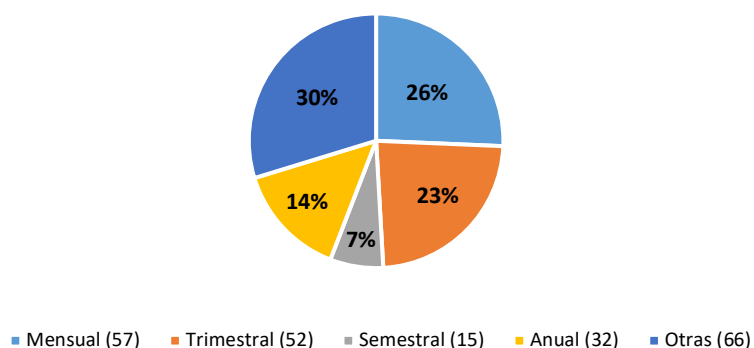
6. ¿Usas redes sociales para realizar tus compras?



7. ¿Estarías dispuesto a comprar alguno de los siguientes kits y recibirlos en el lugar de tu preferencia? Puedes escoger varias opciones.

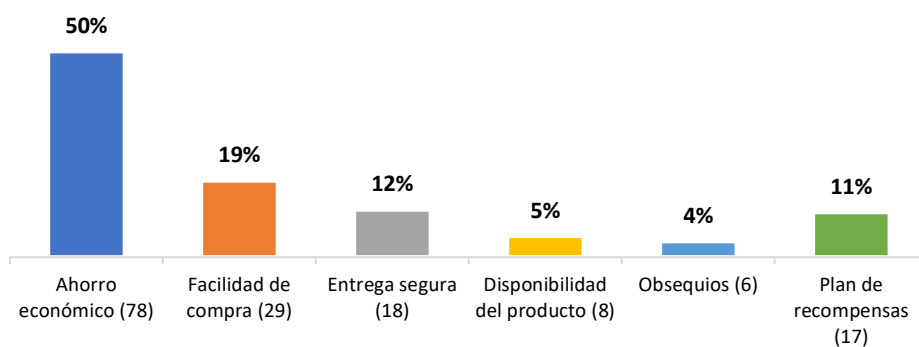


8. ¿Te interesaría suscribirte para recibir alguno de los kits (descritos en la pregunta 7) de forma periódica? *Si no te interesa, cuéntanos el porqué en la casilla "Otras"*

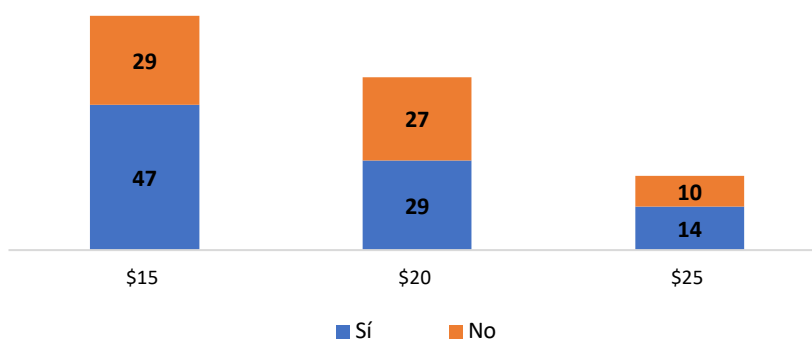


Obtuvimos 66 respuestas en la opción "Otras", por lo que la encuesta finalizó para en esta pregunta para estas personas.

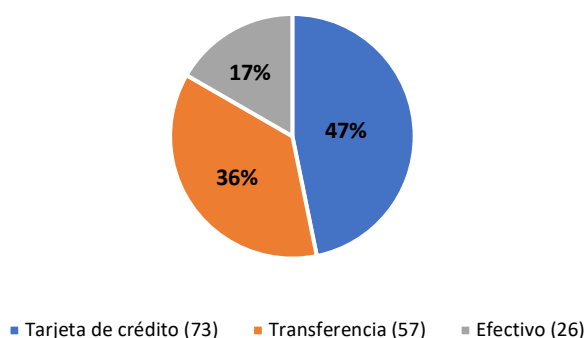
9. Al momento de afiliarte a una suscripción ¿Qué beneficio preferirías?



10. ¿Estarías dispuesto a pagar (precio aleatorio entre \$15, \$20, \$25) por el servicio de suscripción? Dependiendo del Kit que escojas recibirás en promedio 5 productos.



11. ¿Qué método de pago preferirías para afiliarte a tu suscripción?



ANEXO D: ANÁLISIS SECTORIAL FUERZAS DE PORTER

1. Nuevos entrantes

Se han analizado los siguientes aspectos:

Economías de escala: Existen varias alternativas de negociación con fabricantes y proveedores; sin embargo, no siempre va a haber una garantía de exclusividad; por lo que, nuevos competidores podrían negociar costos atractivos, beneficiándose en la misma o mayor proporción que la nuestra, dependiendo de su nivel de compras.

Redes de comercialización: El proyecto se difundirá por medio de una página web a través de las principales redes sociales; por lo que, es fácil para nuevos competidores hacer uso de los mismos canales para vender sus productos.

Inversión inicial: El proyecto no requiere de una inversión inicial significativa, ya que no es necesario gastos mayores en infraestructura, materia prima o maquinaria; por lo que, existe facilidad para que nuevos competidores ingresen al sector.

Dificultad para obtener los insumos: Al ser productos de uso frecuente, no es difícil que nuevos competidores tengan acceso a los mismos insumos o similares para brindar un servicio parecido al que el proyecto pretende comercializar.

De acuerdo con los puntos señalados anteriormente, se concluye que el sector e-commerce tiene pocas barreras de entrada para potenciales competidores; por lo que, se convierte en una amenaza para nuestro proyecto.

2. Proveedores

Existe variedad de proveedores en el mercado para adquirir los insumos que componen los kits de suscripción, lo cual representa una ventaja para el proyecto al momento de realizar negociaciones y acuerdos. El proyecto no requiere de proveedores especializados, con tecnología y maquinaria sofisticada, ya que los productos son comunes y de uso cotidiano. Sin embargo, se quiere buscar proveedores que ofrezcan un valor agregado al producto.

3. Clientes

En Quito no existe el servicio de suscripción para la adquisición de kits de uso frecuente; por lo que, en este sentido el poder de negociación de los clientes es bajo. Sin embargo, los consumidores tienen la opción de adquirir productos similares a través del método tradicional; por lo tanto, se convierte en un reto para el proyecto cambiar los hábitos de compra de los consumidores, los cuales se encuentran arraigados en nuestra cultura.

4. Productos sustitutos

A pesar de que el proyecto pretende brindar ventajas exclusivas por medio del servicio de suscripción, existen productos sustitutos que podrían convertirse en una amenaza para el proyecto. Los cuales se pueden adquirir fácilmente en los supermercados y a través de las plataformas de delivery. Actualmente, los consumidores tienen una preferencia arraigada de compra a través de métodos tradicionales, ya que generalmente las personas visitan los supermercados de manera quincenal o mensual para adquirir sus productos de primera necesidad. Así también, varios consumidores optan por realizar sus compras en las tiendas más cercanas a su lugar de residencia. Por otro lado, se encuentra en auge la compra de todo

tipo de bienes a través de las plataformas de delivery, las cuales brindan ciertas facilidades a los consumidores, como son la compra en línea y la entrega en el lugar de preferencia.

5. Rivalidad de la industria

Actualmente, no existe un segmento de la industria que brinde el servicio de suscripción de kits de productos de uso frecuente; por lo que, es un factor a favor del proyecto. No obstante, es importante ganar la fidelidad de los clientes para evitar futuras fugas y de esta manera, asegurar la lealtad de los consumidores y mitigar el impacto de ingreso de nuevos competidores, considerando las bajas barreras de ingreso al mercado.

ANEXO E: ANÁLISIS FODA

Fortalezas

Se han identificado características relevantes del proyecto que aseguran consolidar la posición del mismo en el mercado; como son, la personalización de kits de acuerdo a las preferencias y necesidades de los consumidores, compuestos por productos fabricados en el Ecuador con atributos únicos; acompañados de cajas y mensajes individualizados. Los mismos que podrán ser adquiridos a través de una página web innovadora y amigable, en donde cada consumidor pueda seleccionar el tipo de suscripción que cumpla con sus expectativas, garantizando una entrega a tiempo y en lugar de preferencia.

Oportunidades

Dentro de los factores externos que contribuyen al establecimiento del proyecto se destaca la baja inversión, ya que al ser un negocio online no se requiere de una gran infraestructura, maquinaria especializada ni procesos de producción complejos; así como también, los requisitos legales para ponerlo en funcionamiento son mínimos y de fácil obtención. Otra ventaja es el incremento en el mercado ecuatoriano del e-commerce “en 2019 se vendieron en línea en el Ecuador productos y servicios por 1.600 millones de USD. El 2020 proyecta ventas online por 2.200 millones de USD” (Korntheuer, 2020).

De acuerdo a este mismo estudio, los factores que fomentan las compras online son: 1) Seguridad, ya que, debido a la emergencia sanitaria, las personas evitan el contacto por temor a contagiarse. 2) Necesidad, en el último año gran cantidad de negocios cerraron por falta de

liquidez, lo que generó la necesidad de buscar alternativas de compra virtuales. 3) Funcionalidad, debido a las restricciones de movilidad, las personas optaron por buscar alternativas para recibir sus productos de primera necesidad en la comodidad de sus hogares.

Otro elemento que aporta al crecimiento de las compras online es el uso del internet, “en el incremento de compras en línea, un rol protagónico lo tiene la masificación del uso de Internet. En Ecuador, 56% de la población usó internet en el 2018 y esto implicó un 20% más, en relación con 2012. De hecho, Ecuador se ubica cuarto en el top 5 de uso de red en Sudamérica. A esto se suma que el 37% de los hogares del país accedieron a la gran red” (Primicias, 2019).

A pesar de que varios productos sustitutos a los que componen los kits de suscripción se los puede encontrar en los canales de compra tradicionales, existe una oportunidad de explotar un mercado que busca una alternativa diferente que satisfaga sus necesidades de forma integral, a través de kits personalizados que se entreguen de manera segura de acuerdo con la periodicidad elegida.

Debilidades

Inicialmente el proyecto contará con una gama limitada de opciones de kits, los mismos que tuvieron mayor aceptación en el proceso de investigación de mercado, garantizando estándares de calidad y creando una relación cercana con el cliente. Por lo que, no podremos contar con una gran variedad de kits, especialmente en la fase inicial del proyecto.

Al ser un emprendimiento nuevo no se cuenta con un nombre reconocido; por lo que, es fundamental el uso del marketing digital para crear estrategias de comunicación para dar a conocer los beneficios que se ofrecen; así como también, permitir a nuestros consumidores compartir sus experiencias con otros cibernautas para de esta manera adquirir reconocimiento y captar mayor número de clientes.

El proceso de armado de kits juega un papel fundamental para la satisfacción de los clientes, ya que requiere un trabajo minucioso y personalizado, que cuide hasta el último detalle en su elaboración.

Amenazas

Durante décadas, el uso de métodos tradicionales es la principal actividad de venta de bienes y servicios; por lo que, se encuentra arraigado en el hábito de compra de muchos consumidores. Sin embargo, se evidencia una tendencia creciente del comercio electrónico y al mismo tiempo un cambio en el comportamiento de los compradores. “Antes de la pandemia de cada 100 personas solo 2 realizaron compras en línea. Por el Covid-19 de cada 100 personas 13 personas comenzaron a comprar online” (Korntheuer, 2020).

Por otro lado, todavía se evidencia una resistencia a realizar compras en línea, aunque existen estudios que demuestran que debido a la pandemia, las preferencias de los consumidores se han modificado. “Antes de la emergencia los usuarios compraron especialmente servicios y bienes personales en Internet. Ahora compran especialmente víveres, comida y productos de limpieza y salud” (Korntheuer, 2020).

Finalmente, debido a que el proyecto no requiere de una alta inversión inicial y existen débiles barreras de entrada para nuevos competidores, esto puede representar una amenaza para la rentabilidad a largo plazo de este emprendimiento.

ANEXO F: HOJAS DE VIDA FUNDADORAS

TANIA RAMÍREZ ROSERO

Quito, Ecuador • Celular: (593) 983 235 637 • E-mail: taniarr2012@hotmail.com

PERFIL

- Ing. Comercial
- **Idiomas:** Español nativo
Inglés intermedio
- Manejo adecuado de Microsoft Office
- Manejo de logística corporativa
- Trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo para consecución de metas.

EDUCACIÓN

Maestría en Administración de Empresas. En curso
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Ingeniería Comercial
Universidad Politécnica SALESIANA

Bachillerato Físico- Matemático
COLEGIO ANDERSON

CURSOS Y CAPACITACIONES

Estrategias Digitales y Plan de Negocio, San Francisco Business School, 2019

Taller de Innovación y Creatividad, The Edge Group, 2018

Trabajo en Equipo, innovación y creatividad, Gourmetrica, 2017

Gestionando Relaciones con Clientes, IDE Business School, 2015

PROYECTOS

FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY & UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Collaborative online international learning project on "an assessment of risk-related customer perceptions and preferences in lodging in a post covid-19 scenario: traditional hotels versus airbnb" between Ecuador and USA.

EXPERIENCIA

LOGÍSTICA DE PREMIOS, BONIFICACIONES Y CALIDAD DE SERVICIO. Enero, 2019 hasta la fecha

Yanbal Ecuador S.A.
Responsable de la logística de premios, bonificaciones y calidad de servicio de la fuerza de ventas. Programas de mejora y proyectos.

COORDINADORA ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA DIRECTORAS. Septiembre 2016 a enero 2019

Yanbal Ecuador S.A.
Análisis y generación de estrategias comerciales, incentivos y concursos para la fuerza de venta, con el objetivo de ayudar al cumplimiento de la venta campaña de la empresa.

RESPONSABLE PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO FUERZA DE VENTAS. Marzo 2012 a septiembre 2016

Yanbal Ecuador S.A.
Responsable de organizar, coordinar y evaluar los viajes nacionales e internacionales de incentivo y los eventos de reconocimiento para la Fuerza de ventas de Yanbal a nivel nacional.

ANALISTA SENIOR DE COMPRAS. Noviembre 2010 a marzo 2012

Yanbal Ecuador S.A.
Planificar, coordinar y negociar la compra de materiales e insumos necesarios para el abastecimiento de la planta de producción.

JEFE DE COMPRAS E IMPORTACIONES. Enero 2008 a noviembre 2010

Abl Pharma Ecuador S.A.
Coordinar la logística de importaciones para garantizar que los productos lleguen de manera oportuna, contribuyendo al cumplimiento de objetivos mensuales de venta.

HABILIDADES

- Comunicación y networking
- Enfoque Financiero
- SAP
- Gestión de acuerdos
- Liderazgo y Delegación
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Capacidad analítica
- Pensamiento sistémico
- Gestión de Activos
- Tolerancia a la presión
- Enfoque en resultados

MARÍA JOSÉ VILLALBA DÁVILA

Quito, Ecuador • Celular: (593) 998 569 120 • E-mail: majovd87@hotmail.com

PERFIL

- B.A. en Economía y B.A. en Finanzas
- **Idiomas:** Español nativo
Inglés avanzado
Francés básico
Chino-mandarín básico
- Experta en seguimiento, monitoreo y consecución de metas
- Trabajo bajo presión

EDUCACIÓN

Maestría en Administración de Empresas. En curso
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

B.A. en Economía y B.A. en Finanzas
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Study Abroad Program. Tercer Año de Estudios de Pregrado
MICHIGAN STATE UNIVERSITY

Bachillerato Físico- Matemático
F.U.E.P.M. "ATAHUALPA"

CURSOS Y CAPACITACIONES

Contabilidad y Control Gerencial, CENTRUM PUCP Business School, 2020

BMC's Core Concepts, Bloomberg for Education, 2020

Elaboración de Presupuestos, Harvard ManageMentor, 2020

Multidimensional Poverty Analysis, OPHI - Universidad de Oxford, 2014

Economic Indicators, U.S. Bureau of Labor Statistics, 2013

PUBLICACIONES

Logistické Centrum CZ.1.0.7/2.4.00/12.0069 Uherske Hradiste, República Checa
Demand Forecasting and Its Utilization in Financial Planning

EXPERIENCIA

DIRECTORA DE SEGUIMIENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS . Marzo 2019 hasta la fecha
Ministerio del Trabajo
Responsable del seguimiento a la gestión institucional.
Consecución de metas de planificación.

ESPECIALISTA DE LA DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS . Enero 2019 a Febrero 2019
Ministerio del Trabajo
Responsable del seguimiento a los compromisos presidenciales, alertas y agenda territorial.

LÍDER SECTORIAL DE SEGUIMIENTO. Septiembre 2018 a diciembre 2018
Ministerio del Trabajo – Consejo Sectorial de lo Social
Responsable del seguimiento del Sector Social – obras, compromisos presidenciales, alertas y agenda territorial.

COORDINADORA GENERAL DE DISPOSICIONES PRESIDENCIALES. Julio 2017 a agosto 2018
Presidencia de la República
Responsable de coordinar el seguimiento a las disposiciones impartidas por el Presidente de la República.

ASESORA DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE DISPOSICIONES PRESIDENCIALES. Febrero 2011 a junio 2017
Presidencia de la República
Responsable de organizar, coordinar y realizar seguimiento a las disposiciones impartidas por el Presidente de la República.

PRACTICAL TRAINING. Septiembre 2010 a noviembre 2010
Tomas Bata University
Investigación en la Facultad de Logística y Manejo de Crisis.

ANALISTA EN EL ÁREA DE MERGERS & ACQUISITIONS. Enero 2010 a agosto 2010
Analytica Securities
Responsable de realizar el análisis económico y financiero para la valoración de empresas.

PROYECTOS

FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY & UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Collaborative online international learning project on "an assessment of risk-related customer perceptions and preferences in lodging in a post covid-19 scenario: traditional hotels versus airbnb" between Ecuador and USA.

HABILIDADES

- Enfoque Económico y Financiero
- Manejo de Stata
- Manejo de Microsoft Office
- Liderazgo y delegación
- Trabajo en equipo
- Capacidad analítica
- Pensamiento crítico
- Enfoque en resultados
- Comunicación y networking

ANEXO G: PROTOTIPO KITS

KIT DE CAFÉ

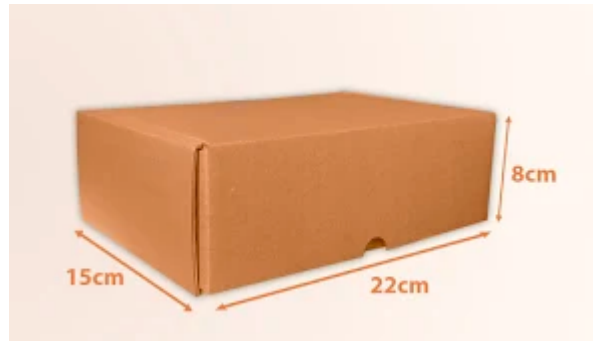


KIT DE CERVEZAS ARTESANALES



KIT DE LIMPIEZA BUCAL



ANEXO H: MEDIDAS CAJAS KITS**CAJA KIT DE CAFÉ Y LIMPIEZA BUCAL:****CAJA KIT DE CERVEZAS ARTESANALES:**

ANEXO I: SUPUESTOS GENERALES

INFLACIÓN PROYECTADA	
Año 1	2,10%
Año 2	1,90%
Año 3	1,10%
Año 4	1,00%
Año 5	1,00%

Fuente: FMI

SALARIO BÁSICO UNIFICADO		Variación
2016	\$ 366	
2017	\$ 375	2,46%
2018	\$ 386	2,93%
2019	\$ 394	2,07%
2020	\$ 400	1,52%
Promedio		2,25%

Fuente: Ministerio del Trabajo

SALARIO BÁSICO UNIFICADO PROYECTADO	
Año 1	\$ 409
Año 2	\$ 418
Año 3	\$ 428
Año 4	\$ 437
Año 5	\$ 447
Incremento salarial anual*	2,25%
Participación trabajadores utilidades	15%
IESS trabajador	9,45%
IESS empleador	11,15%
Impuesto a la renta	25%

*Promedio de la variación de los últimos 5 años.

Fuente: Ministerio del Trabajo

VENTAS E-COMMERCE ECUADOR	
2016	30,00%
2017	47,00%
2018	40,00%
2019	24,00%
2020	43,75%
Promedio	36,95%

Fuente: Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico

MERCADO OBJETIVO	
70% población de Quito en edades entre 26 y 45 años	703.358
Mercado objetivo	0,35%
Número de suscriptores	2.462
Número de kits	4.724
Total ventas	\$100.179

Fuente: Estudio de mercado y proyección de ventas capítulos anteriores

ANEXO J: INGRESOS Y COSTOS – ESCENARIO BASE

VENTAS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación			1,90%	1,10%	1,00%	1,00%
Kit café	Unidades vendidas	2.084	2.459	2.951	3.600	4.465
	Precio	\$15,00	\$15,02	\$15,03	\$15,04	\$15,05
	Total ventas	\$31.263	\$36.936	\$44.356	\$54.151	\$67.191
Kit cerveza	Unidades vendidas	1.667	1.967	2.361	2.880	3.572
	Precio	\$25,00	\$25,02	\$25,03	\$25,04	\$25,05
	Total ventas	\$41.683	\$49.224	\$59.094	\$72.124	\$89.470
Kit limpieza bucal	Unidades vendidas	973	1.148	1.377	1.680	2.083
	Precio	\$28,00	\$28,02	\$28,03	\$28,04	\$28,05
	Total ventas	\$27.233	\$32.157	\$38.603	\$47.113	\$58.441
TOTAL UNIDADES DE VENTAS		4.724	5.574	6.689	8.161	10.120
TOTAL VENTAS		\$100.179	\$118.317	\$142.054	\$173.388	\$215.102
% crecimiento ventas			18%	20%	22%	24%

OTROS INGRESOS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	Redes sociales y página web	\$2.040	\$3.264	\$5.222	\$8.356	\$10.800
	Cajas kits	\$1.140	\$1.824	\$2.918	\$4.669	\$6.000
	Total ventas	\$3.180	\$5.088	\$8.141	\$13.025	\$16.800

COSTO DE VENTAS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kit café	Componentes e insumos	\$4,50	\$4,59	\$4,64	\$4,68	\$4,73
	Total costo de ventas	\$9.379	\$11.277	\$13.682	\$16.858	\$21.113
Kit cerveza	Componentes e insumos	\$7,00	\$7,13	\$7,21	\$7,28	\$7,36
	Total costo de ventas	\$11.671	\$14.034	\$17.026	\$20.979	\$26.274
Kit limpieza bucal	Componentes e insumos	\$10,00	\$10,19	\$10,30	\$10,41	\$10,51
	Total costo de ventas	\$9.726	\$11.695	\$14.188	\$17.483	\$21.895
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$30.776	\$37.006	\$44.896	\$55.320	\$69.283
% crecimiento costo de ventas			20%	21%	23%	25%

ANEXO K: DETALLE ACTIVOS CON DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

TOTAL ACTIVOS	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor en libros	Depreciación/Amortización	
						Año 1 a 3	Año 4 a 5
Bodega-oficina	1	\$28.000	\$28.000	20	\$21.000	\$1.400	\$1.400
Mobiliario	1	\$2.250	\$2.250	5	-	\$450	\$450
Computadoras	3	\$700	\$2.100	3	-	\$700	-
Impresora	1	\$200	\$200	3	-	\$67	-
Página web	1	\$4.000	\$4.000	10	\$2.000	\$400	\$400
Constitución de la empresa	1	\$1.500	\$1.500	10	\$750	\$150	\$150

ANEXO L: CONDICIONES PRÉSTAMO Y TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL

REQUISITOS INICIALES

- Presentación de cédula y certificado de votación.
- Planilla de servicio básico.
- RUC (de ser el caso).



Plazo

Activo fijo: hasta 10 años. Capital de trabajo: hasta 3 años.



Período de Gracia

Activo fijo hasta 12 meses



Monto y Tasa

Desde USD 5.000 hasta Hasta USD 3 millones. Tasa de interés PYMES 9,76%.



Forma de pago

Se ajusta al flujo de caja del proyecto: puede ser mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o al vencimiento.

Fuente: <https://www.banecuador.fin.ec/productos-para-organizaciones/credito-pyme/productos-pyme/credito-fortalecer-organizacion/>

Cuota	Capital inicial	Pago K	Pago interés	Pago Dividendo	Saldo
0				\$30.000	\$30.000
1	\$30.000	(\$ 389,87)	(\$ 244,00)	(\$ 633,87)	\$29.610
2	\$29.610	(\$ 393,05)	(\$ 240,83)	(\$ 633,87)	\$29.217
3	\$29.217	(\$ 396,24)	(\$ 237,63)	(\$ 633,87)	\$28.821
4	\$28.821	(\$ 399,46)	(\$ 234,41)	(\$ 633,87)	\$28.421
5	\$28.421	(\$ 402,71)	(\$ 231,16)	(\$ 633,87)	\$28.019
6	\$28.019	(\$ 405,99)	(\$ 227,89)	(\$ 633,87)	\$27.613
7	\$27.613	(\$ 409,29)	(\$ 224,58)	(\$ 633,87)	\$27.203
8	\$27.203	(\$ 412,62)	(\$ 221,25)	(\$ 633,87)	\$26.791
9	\$26.791	(\$ 415,98)	(\$ 217,90)	(\$ 633,87)	\$26.375
10	\$26.375	(\$ 419,36)	(\$ 214,51)	(\$ 633,87)	\$25.955
11	\$25.955	(\$ 422,77)	(\$ 211,10)	(\$ 633,87)	\$25.533
12	\$25.533	(\$ 426,21)	(\$ 207,67)	(\$ 633,87)	\$25.106
13	\$25.106	(\$ 429,68)	(\$ 204,20)	(\$ 633,87)	\$24.677
14	\$24.677	(\$ 433,17)	(\$ 200,70)	(\$ 633,87)	\$24.244
15	\$24.244	(\$ 436,69)	(\$ 197,18)	(\$ 633,87)	\$23.807
16	\$23.807	(\$ 440,24)	(\$ 193,63)	(\$ 633,87)	\$23.367
17	\$23.367	(\$ 443,83)	(\$ 190,05)	(\$ 633,87)	\$22.923
18	\$22.923	(\$ 447,44)	(\$ 186,44)	(\$ 633,87)	\$22.475
19	\$22.475	(\$ 451,07)	(\$ 182,80)	(\$ 633,87)	\$22.024
20	\$22.024	(\$ 454,74)	(\$ 179,13)	(\$ 633,87)	\$21.570
21	\$21.570	(\$ 458,44)	(\$ 175,43)	(\$ 633,87)	\$21.111
22	\$21.111	(\$ 462,17)	(\$ 171,70)	(\$ 633,87)	\$20.649
23	\$20.649	(\$ 465,93)	(\$ 167,94)	(\$ 633,87)	\$20.183
24	\$20.183	(\$ 469,72)	(\$ 164,16)	(\$ 633,87)	\$19.713
25	\$19.713	(\$ 473,54)	(\$ 160,34)	(\$ 633,87)	\$19.240
26	\$19.240	(\$ 477,39)	(\$ 156,48)	(\$ 633,87)	\$18.762
27	\$18.762	(\$ 481,27)	(\$ 152,60)	(\$ 633,87)	\$18.281
28	\$18.281	(\$ 485,19)	(\$ 148,69)	(\$ 633,87)	\$17.796
29	\$17.796	(\$ 489,13)	(\$ 144,74)	(\$ 633,87)	\$17.307
30	\$17.307	(\$ 493,11)	(\$ 140,76)	(\$ 633,87)	\$16.814
31	\$16.814	(\$ 497,12)	(\$ 136,75)	(\$ 633,87)	\$16.317
32	\$16.317	(\$ 501,17)	(\$ 132,71)	(\$ 633,87)	\$15.815
33	\$15.815	(\$ 505,24)	(\$ 128,63)	(\$ 633,87)	\$15.310
34	\$15.310	(\$ 509,35)	(\$ 124,52)	(\$ 633,87)	\$14.801
35	\$14.801	(\$ 513,49)	(\$ 120,38)	(\$ 633,87)	\$14.287
36	\$14.287	(\$ 517,67)	(\$ 116,20)	(\$ 633,87)	\$13.770
37	\$13.770	(\$ 521,88)	(\$ 111,99)	(\$ 633,87)	\$13.248
38	\$13.248	(\$ 526,13)	(\$ 107,75)	(\$ 633,87)	\$12.722
39	\$12.722	(\$ 530,41)	(\$ 103,47)	(\$ 633,87)	\$12.191
40	\$12.191	(\$ 534,72)	(\$ 99,16)	(\$ 633,87)	\$11.656

41	\$11.656	(\$ 539,07)	(\$ 94,81)	(\$ 633,87)	\$11.117
42	\$11.117	(\$ 543,45)	(\$ 90,42)	(\$ 633,87)	\$10.574
43	\$10.574	(\$ 547,87)	(\$ 86,00)	(\$ 633,87)	\$10.026
44	\$10.026	(\$ 552,33)	(\$ 81,55)	(\$ 633,87)	\$9.474
45	\$9.474	(\$ 556,82)	(\$ 77,05)	(\$ 633,87)	\$8.917
46	\$8.917	(\$ 561,35)	(\$ 72,52)	(\$ 633,87)	\$8.356
47	\$8.356	(\$ 565,92)	(\$ 67,96)	(\$ 633,87)	\$7.790
48	\$7.790	(\$ 570,52)	(\$ 63,36)	(\$ 633,87)	\$7.219
49	\$7.219	(\$ 575,16)	(\$ 58,72)	(\$ 633,87)	\$6.644
50	\$6.644	(\$ 579,84)	(\$ 54,04)	(\$ 633,87)	\$6.064
51	\$6.064	(\$ 584,55)	(\$ 49,32)	(\$ 633,87)	\$5.480
52	\$5.480	(\$ 589,31)	(\$ 44,57)	(\$ 633,87)	\$4.890
53	\$4.890	(\$ 594,10)	(\$ 39,77)	(\$ 633,87)	\$4.296
54	\$4.296	(\$ 598,93)	(\$ 34,94)	(\$ 633,87)	\$3.697
55	\$3.697	(\$ 603,80)	(\$ 30,07)	(\$ 633,87)	\$3.093
56	\$3.093	(\$ 608,71)	(\$ 25,16)	(\$ 633,87)	\$2.485
57	\$2.485	(\$ 613,66)	(\$ 20,21)	(\$ 633,87)	\$1.871
58	\$1.871	(\$ 618,66)	(\$ 15,22)	(\$ 633,87)	\$1.252
59	\$1.252	(\$ 623,69)	(\$ 10,19)	(\$ 633,87)	\$629
60	\$629	(\$ 628,76)	(\$ 5,11)	(\$ 633,87)	-

ANEXO M: CAPM, WACC Y BETA DESAPALANCADA

Cálculo CAPM	
Tasa libre de riesgo (R_f)	0,82%
Beta (β_i)	2,17
Prima riesgo de mercado USA ($R_m - R_f$)	8,46%
Riesgo País (R_p)	6,71%
CAPM (R_e)	25,89%

Fuente:

<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Cálculo WACC	
Deuda (D)	\$30.000
Capital propio (E)	\$20.000
Valor de la empresa (V)	\$50.000
Costo de la deuda (R_D)	9,76%
Costo del capital (CAPM)	25,89%
Impuestos (T)	36,25%
WACC	14,09%

Cálculo Beta					
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Retail (Online)	75	1,16	7,15%	2,93%	1,11
Beta desapalancada	2,17				

Fuente: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

ANEXO N: BALANCE GENERAL PROYECTADO – ESCENARIO BASE

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>						
Efectivo	\$50.000	\$37.096	\$47.149	\$65.024	\$93.132	\$120.564
Cuentas por cobrar						
Inventario		\$3.632	\$4.441	\$5.477	\$6.860	\$6.928
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$50.000	\$40.728	\$51.590	\$70.501	\$99.991	\$127.492
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>						
Activos fijos		\$32.550	\$32.550	\$32.550	\$30.250	\$30.250
(-) Depreciación acumulada		\$2.617	\$5.233	\$7.850	\$9.700	\$11.550
Activos intangibles		\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
(-) Amortización acumulada		\$400	\$800	\$1.200	\$1.600	\$2.000
Otros activos no corrientes						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$33.533	\$30.517	\$27.500	\$22.950	\$20.700
TOTAL ACTIVO	\$50.000	\$74.261	\$82.107	\$98.001	\$122.941	\$148.192
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>						
<u>PASIVO CORRIENTE</u>						
CxP proveedores						
Impuestos por pagar		\$5.619	\$7.822	\$11.582	\$16.926	\$21.810
15% participación trabajadores		\$3.966	\$5.521	\$8.176	\$11.948	\$15.395
Intereses por pagar		\$2.713	\$2.213	\$1.663	\$1.056	\$387
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$12.298	\$15.556	\$21.421	\$29.930	\$37.593
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>						
Deudas a largo plazo	\$30.000	\$25.106	\$19.713	\$13.770	\$7.219	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$30.000	\$25.106	\$19.713	\$13.770	\$7.219	-
<u>PATRIMONIO</u>						
Capital social	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
Utilidades acumuladas			\$3.371	\$8.064	\$15.014	\$25.169
Utilidad del ejercicio		\$16.857	\$23.465	\$34.746	\$50.778	\$65.430
TOTAL PATRIMONIO	\$20.000	\$36.857	\$46.837	\$62.811	\$85.792	\$110.600
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$50.000	\$74.261	\$82.107	\$98.001	\$122.941	\$148.192

ANEXO O: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO – ESCENARIO BASE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$100.179	\$118.317	\$142.054	\$173.388	\$215.102
Otros ingresos	\$3.180	\$5.088	\$8.141	\$13.025	\$16.800
(-) Costo de ventas	\$30.776	\$37.006	\$44.896	\$55.320	\$69.283
Utilidad bruta	\$72.583	\$86.399	\$105.299	\$131.093	\$162.619
(-) Gastos sueldos	\$35.611	\$38.865	\$39.739	\$40.631	\$48.399
(-) Gastos operacionales	\$4.800	\$5.495	\$6.377	\$7.503	\$8.947
Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización (EBITDA)	\$32.172	\$42.039	\$59.184	\$82.959	\$105.273
(-) Gastos depreciación	\$2.617	\$2.617	\$2.617	\$1.850	\$1.850
(-) Gastos amortización	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Utilidad antes de impuestos, intereses y participación (EBIT)	\$29.155	\$39.022	\$56.167	\$80.709	\$103.023
(-) Gasto intereses	\$2.713	\$2.213	\$1.663	\$1.056	\$387
Utilidad antes de impuestos y participación	\$26.442	\$36.809	\$54.504	\$79.653	\$102.635
(-) 15% participación empleados	\$3.966	\$5.521	\$8.176	\$11.948	\$15.395
Utilidad (o pérdida) neta antes de IR	\$22.476	\$31.287	\$46.328	\$67.705	\$87.240
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$5.619	\$7.822	\$11.582	\$16.926	\$21.810
UTILIDAD (O PÉRDIDA) NETA	\$16.857	\$23.465	\$34.746	\$50.778	\$65.430

ANEXO P: GASTOS OPERACIONES Y SUELDOS – ESCENARIO BASE

GASTO OPERACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de oficina	\$480	\$550	\$638	\$750	\$895
Servicios básicos	\$720	\$824	\$957	\$1.125	\$1.342
Plan de marketing	\$2.400	\$2.748	\$3.189	\$3.751	\$4.473
Mantenimiento página web	\$1.200	\$1.374	\$1.594	\$1.876	\$2.237
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$4.800	\$5.495	\$6.377	\$7.502	\$8.946

SUELDOS	Sueldo (mensual)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coordinador Comercial	\$1.000	\$14.738	\$16.092	\$16.453	\$16.823	\$17.201
Coordinador Operaciones	\$1.000	\$14.738	\$16.092	\$16.453	\$16.823	\$17.201
Asistente de marketing	\$400	\$6.135	\$6.682	\$6.832	\$6.986	\$6.999
Asistente de operaciones	\$400	-	-	-	-	\$6.999
TOTAL		\$35.611	\$38.865	\$39.739	\$40.631	\$48.399

DETALLE SUELDOS AÑO 1

CARGO	COORDINADORES		
	DETALLE	AL MES	AL AÑO
Sueldo base		\$1.000	\$12.000
Décimo tercero		\$83	\$1.000
Décimo cuarto		\$33	\$400
Fondos de reserva		\$0	\$0
Aporte patronal		\$112	\$1.338
TOTAL COSTO REAL		\$1.228	\$14.738

CARGO	ASISTENTES		
	DETALLE	AL MES	AL AÑO
Sueldo base		\$400	\$4.800
Décimo tercero		\$33	\$400
Décimo cuarto		\$33	\$400
Fondos de reserva		\$0	\$0
Aporte patronal		\$45	\$535
TOTAL COSTO REAL		\$511	\$6.135

Nota: Cada año se calcula un aumento de salario del 2,25% de acuerdo a los supuestos de salario básico proyectado.

ANEXO Q: ESTADO DE FLUJO PROYECTADO – ESCENARIO BASE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales						
Utilidad Neta		\$ 16.857	\$ 23.465	\$ 34.746	\$ 50.778	\$ 65.430
Depreciaciones y amortizaciones						
+ Depreciación		\$ 2.617	\$ 2.617	\$ 2.617	\$ 1.850	\$ 1.850
+ Amortización		\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
- Δ Inventario		(\$ 3.632)	(\$ 809)	(\$ 1.037)	(\$ 1.382)	(\$ 69)
+ Δ Impuestos por pagar		\$ 5.619	\$ 2.203	\$ 3.760	\$ 5.344	\$ 4.884
+ Δ 15% participación trabajadores		\$ 3.966	\$ 1.555	\$ 2.654	\$ 3.772	\$ 3.447
+ Δ Intereses por pagar		\$ 2.713	(\$ 500)	(\$ 551)	(\$ 607)	(\$ 669)
Efectivo proveniente operaciones		\$ 28.540	\$ 28.931	\$ 42.591	\$ 60.156	\$ 75.274
Actividades de Inversión						
- Activos fijos		(\$ 32.550)	-	-	\$ 2.300	-
- Activos intangibles		(\$ 4.000)	-	-	-	-
Efectivo proveniente de inversión		(\$ 36.550)	-	-	\$ 2.300	-
Actividades de Financiamiento						
Aporte capital	\$ 20.000					
+ Δ Deuda largo plazo	\$ 30.000	(\$ 4.894)	(\$ 5.393)	(\$ 5.944)	(\$ 6.550)	(\$ 7.219)
- Dividendos			(\$ 13.485)	(\$ 18.772)	(\$ 27.797)	(\$ 40.623)
Efectivo proveniente de financiamiento	\$ 50.000	(\$ 4.894)	(\$ 18.879)	(\$ 24.716)	(\$ 34.348)	(\$ 47.842)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 50.000	(\$ 12.904)	\$ 10.053	\$ 17.874	\$ 28.108	\$ 27.432
EFECTIVO INICIAL	-	\$ 50.000	\$ 37.096	\$ 47.149	\$ 65.024	\$ 93.132
EFECTIVO FINAL	\$ 50.000	\$ 37.096	\$ 47.149	\$ 65.024	\$ 93.132	\$ 120.564

ANEXO R: PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE Y FINANCIERO

PE CONTABLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	\$40.411	\$44.361	\$46.116	\$48.134	\$57.346
Depreciación	\$2.617	\$2.617	\$2.617	\$1.850	\$1.850
MCP	\$14,69	\$14,59	\$14,52	\$14,47	\$14,41
Punto de Equilibrio (kits)	2.929	3.221	3.355	3.455	4.108
Café	1.214	1.342	1.401	1.468	1.756
Cervezas	971	1.073	1.121	1.174	1.405
Bucal	566	626	654	685	819
Punto de Equilibrio (dólares)	\$58.331	\$64.550	\$67.425	\$70.687	\$84.593
Café	\$18.203	\$20.151	\$21.053	\$22.076	\$26.424
Cervezas	\$24.271	\$26.855	\$28.049	\$29.404	\$35.186
Bucal	\$15.857	\$17.544	\$18.323	\$19.207	\$22.983

PE FINANCIERO	
Número de unidades vendidas	4.180
Costos fijos	\$47.273
Costos unitario variable	\$6,51
Depreciación	\$2.310
Precio unitario	\$21,21
Tasa impositiva	36,25%
Tasa de rendimiento requerida	8,46%

Costo anual equivalente de la inversión inicial	\$9.848
Costos fijos totales después de impuestos	\$39.417
Margen de Contribución (Neto de Impuestos)	\$9,37
Punto de Equilibrio VAN	4.180

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en activos fijos	(\$ 32.550)					
Activos intangibles	(\$ 5.500)					
Inversión Capital de trabajo	(\$ 11.950)					
Ventas netas		\$103.359	\$123.405	\$150.195	\$186.413	\$231.902
Costos fijo		\$40.411	\$44.361	\$46.116	\$48.134	\$57.346
Costo variable		\$30.776	\$37.006	\$44.896	\$55.320	\$69.283
Depreciación		\$2.617	\$2.617	\$2.617	\$1.850	\$1.850
Utilidad operativa antes impuestos		\$29.555	\$39.422	\$56.567	\$81.109	\$103.423
Impuestos		\$10.714	\$14.290	\$20.505	\$29.402	\$37.491
Utilidad operativa después de impuestos		\$18.841	\$25.132	\$36.061	\$51.707	\$65.932
Devolución de depreciación		\$2.617	\$2.617	\$2.617	\$1.850	\$1.850
Flujo de caja operativo despues de impuestos		\$21.458	\$27.748	\$38.678	\$53.557	\$67.782
Ganancia en venta de activos						\$7.500
Impuestos en venta de activos						\$2.719
Ganancia neta en venta de activos						\$4.781
Reembolso de capital del trabajo						\$11.950
Flujo de Caja	(\$ 50.000)	\$21.458	\$27.748	\$38.678	\$53.557	\$84.513
VAN	\$118.715					

ANEXO S: TIR, VAN Y PRI

PERÍODO	FLUJO LIBRE DE CAJA
Inversión inicial	(\$ 50.000)
Año 1	(\$ 8.010)
Año 2	\$28.931
Año 3	\$42.591
Año 4	\$62.456
Año 5	\$75.274
Valor residual	\$534.208
VAN	\$311.904
TIR	69,19%
Período de recuperación	Aprox. 3 años, 2 meses

ANEXO T: ESTADOS FINANCIEROS – ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA

BALANCE GENERAL - PESIMISTA

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$50.000	\$23.942	\$30.005	\$42.844	\$64.569	\$83.454
Cuentas por cobrar						
Inventario		\$2.905	\$3.553	\$4.382	\$5.488	\$5.543
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$50.000	\$26.847	\$33.558	\$47.226	\$70.057	\$88.997
ACTIVO NO CORRIENTE						
Activos fijos		\$32.550	\$32.550	\$32.550	\$30.250	\$30.250
(-) Depreciacion acumulada		\$2.617	\$5.233	\$7.850	\$9.700	\$11.550
Activos intangibles		\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
(-) Amortización acumulada		\$400	\$800	\$1.200	\$1.600	\$2.000
Otros activos no corrientes						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$33.533	\$30.517	\$27.500	\$22.950	\$20.700
TOTAL ACTIVO	\$50.000	\$60.381	\$64.075	\$74.726	\$93.007	\$109.697
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
CxP proveedores						
Impuestos por pagar		\$2.669	\$4.366	\$7.453	\$11.908	\$15.613
15% participación trabajadores		\$1.884	\$3.082	\$5.261	\$8.406	\$11.021
Intereses por pagar		\$2.713	\$2.213	\$1.663	\$1.056	\$387
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$7.266	\$9.661	\$14.377	\$21.370	\$27.021
PASIVO NO CORRIENTE						
Deudas a largo plazo	\$30.000	\$25.106	\$19.713	\$13.770	\$7.219	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$30.000	\$25.106	\$19.713	\$13.770	\$7.219	-
PATRIMONIO						
Capital social	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
Utilidades acumuladas			\$1.602	\$4.221	\$8.693	\$15.838
Utilidad del ejercicio		\$8.008	\$13.098	\$22.359	\$35.725	\$46.838
TOTAL PATRIMONIO	\$20.000	\$28.008	\$34.700	\$46.580	\$64.418	\$82.676
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$50.000	\$60.381	\$64.075	\$74.726	\$93.007	\$109.697

ESTADO DE RESULTADOS – PESIMISTA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$80.143	\$94.654	\$113.643	\$138.710	\$172.082
Otros ingresos	\$3.180	\$5.088	\$8.141	\$13.025	\$16.800
(-) Costo de ventas	\$24.621	\$29.605	\$35.916	\$44.256	\$55.427
Utilidad bruta	\$58.702	\$70.137	\$85.868	\$107.479	\$133.455
(-) Gastos sueldos	\$35.611	\$38.865	\$39.739	\$40.631	\$48.399
(-) Gastos operacionales	\$4.800	\$5.495	\$6.377	\$7.503	\$8.947
Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización (EBITDA)	\$18.291	\$25.776	\$39.752	\$59.345	\$76.109
(-) Gastos depreciación	\$2.617	\$2.617	\$2.617	\$1.850	\$1.850
(-) Gastos amortización	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Utilidad antes de impuestos, intereses y participación (EBIT)	\$15.274	\$22.760	\$36.735	\$57.095	\$73.859
(-) Gasto intereses	\$2.713	\$2.213	\$1.663	\$1.056	\$387
Utilidad antes de impuestos y participación	\$12.561	\$20.546	\$35.072	\$56.039	\$73.472
(-) 15% participación empleados	\$1.884	\$3.082	\$5.261	\$8.406	\$11.021
Utilidad (o pérdida) neta antes de IR	\$10.677	\$17.464	\$29.812	\$47.633	\$62.451
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$2.669	\$4.366	\$7.453	\$11.908	\$15.613
UTILIDAD (O PÉRDIDA) NETA	\$8.008	\$13.098	\$22.359	\$35.725	\$46.838

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - PESIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales						
Utilidad Neta		\$ 8.008	\$ 13.098	\$ 22.359	\$ 35.725	\$ 46.838
Depreciaciones y amortizaciones						
+ Depreciación		\$ 2.617	\$ 2.617	\$ 2.617	\$ 1.850	\$ 1.850
+ Amortización		\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
- Δ Inventario		(\$ 2.905)	(\$ 647)	(\$ 829)	(\$ 1.106)	(\$ 55)
+ Δ Impuestos por pagar		\$ 2.669	\$ 1.697	\$ 3.087	\$ 4.455	\$ 3.704
+ Δ 15% participación trabajadores		\$ 1.884	\$ 1.198	\$ 2.179	\$ 3.145	\$ 2.615
+ Δ Intereses por pagar		\$ 2.713	(\$ 500)	(\$ 551)	(\$ 607)	(\$ 669)
Efectivo proveniente operaciones		\$ 15.386	\$ 17.863	\$ 29.261	\$ 43.863	\$ 54.684
Actividades de Inversión						
- Activos fijos		(\$ 32.550)	-	-	\$ 2.300	-
- Activos intangibles		(\$ 4.000)	-	-	-	-
Efectivo proveniente de inversión		(\$ 36.550)	-	-	\$ 2.300	-
Actividades de Financiamiento						
Aporte capital	\$ 20.000					
+ Δ Deuda largo plazo	\$ 30.000	(\$ 4.894)	(\$ 5.393)	(\$ 5.944)	(\$ 6.550)	(\$ 7.219)
- Dividendos			(\$ 6.406)	(\$ 10.479)	(\$ 17.887)	(\$ 28.580)
Efectivo proveniente de financiamiento	\$ 50.000	(\$ 4.894)	(\$ 11.799)	(\$ 16.422)	(\$ 24.437)	(\$ 35.799)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 50.000	(\$ 26.058)	\$ 6.063	\$ 12.839	\$ 21.725	\$ 18.885
EFECTIVO INICIAL	\$ 0	\$ 50.000	\$ 23.942	\$ 30.005	\$ 42.844	\$ 64.569
EFECTIVO FINAL	\$ 50.000	\$ 23.942	\$ 30.005	\$ 42.844	\$ 64.569	\$ 83.454

VALOR RESIDUAL - PESIMISTA

Período	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN
Flujo libre de caja	(\$ 50.000)	(\$ 21.164)	\$17.863	\$29.261	\$46.163	\$54.684	\$20.409
Venta de activos a valor de libros						\$21.000	\$29.931

INDICADORES FINANCIEROS - PESIMISTA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	3,69	3,47	3,28	3,28	3,29
Razón rápida	3,29	3,11	2,98	3,02	3,09
Razón efectivo	3,29	3,11	2,98	3,02	3,09
Razón deuda total	0,54	0,46	0,38	0,31	0,25
Razón deuda a capital	1,16	0,85	0,60	0,44	0,33
Multiplicador de capital	2,16	1,85	1,60	1,44	1,33
Cobertura de interés	5,63	10,28	22,09	54,07	190,69
Margen de utilidad	10%	13%	18%	24%	25%
Margen de ebitda	22%	26%	33%	39%	40%
ROA	13%	20%	30%	38%	43%
ROE	29%	38%	48%	55%	57%

BALANCE GENERAL - OPTIMISTA

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$50.000	\$50.251	\$64.293	\$87.203	\$121.694	\$157.673
Cuentas por cobrar						
Inventario		\$4.358	\$5.329	\$6.573	\$8.232	\$8.314
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$50.000	\$54.609	\$69.622	\$93.776	\$129.926	\$165.987
ACTIVO NO CORRIENTE						
Activos fijos		\$32.550	\$32.550	\$32.550	\$30.250	\$30.250
(-) Depreciacion acumulada		\$2.617	\$5.233	\$7.850	\$9.700	\$11.550
Activos intangibles		\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
(-) Amortización acumulada		\$400	\$800	\$1.200	\$1.600	\$2.000
Otros activos no corrientes						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$33.533	\$30.517	\$27.500	\$22.950	\$20.700
TOTAL ACTIVO	\$50.000	\$88.142	\$100.139	\$121.276	\$152.876	\$186.687
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
CxP proveedores						
Impuestos por pagar		\$8.569	\$11.278	\$15.711	\$21.944	\$28.007
15% participación trabajadores		\$6.048	\$7.961	\$11.090	\$15.490	\$19.770
Intereses por pagar		\$2.713	\$2.213	\$1.663	\$1.056	\$387
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$17.330	\$21.452	\$28.465	\$38.490	\$48.165
PASIVO NO CORRIENTE						
Deudas a largo plazo	\$30.000	\$25.106	\$19.713	\$13.770	\$7.219	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$30.000	\$25.106	\$19.713	\$13.770	\$7.219	-
PATRIMONIO						
Capital social	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
Utilidades acumuladas			\$5.141	\$11.908	\$21.334	\$34.501
Utilidad del ejercicio		\$25.706	\$33.833	\$47.134	\$65.832	\$84.022
TOTAL PATRIMONIO	\$20.000	\$45.706	\$58.974	\$79.042	\$107.167	\$138.523
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$50.000	\$88.142	\$100.139	\$121.276	\$152.876	\$186.687

ESTADO DE RESULTADOS - OPTIMISTA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$120.215	\$141.981	\$170.465	\$208.065	\$258.122
Otros ingresos	\$3.180	\$5.088	\$8.141	\$13.025	\$16.800
(-) Costo de ventas	\$36.931	\$44.407	\$53.875	\$66.384	\$83.140
Utilidad bruta	\$86.463	\$102.661	\$124.731	\$154.706	\$191.782
(-) Gastos sueldos	\$35.611	\$38.865	\$39.739	\$40.631	\$48.399
(-) Gastos operacionales	\$4.800	\$5.495	\$6.377	\$7.503	\$8.947
Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización (EBITDA)	\$46.052	\$58.301	\$78.615	\$106.572	\$134.437
(-) Gastos depreciación	\$2.617	\$2.617	\$2.617	\$1.850	\$1.850
(-) Gastos amortización	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Utilidad antes de impuestos, intereses y participación (EBIT)	\$43.035	\$55.284	\$75.599	\$104.322	\$132.187
(-) Gasto intereses	\$2.713	\$2.213	\$1.663	\$1.056	\$387
Utilidad antes de impuestos y participación	\$40.323	\$53.071	\$73.936	\$103.266	\$131.799
(-) 15% participación empleados	\$6.048	\$7.961	\$11.090	\$15.490	\$19.770
Utilidad (o pérdida) neta antes de IR	\$34.274	\$45.110	\$62.845	\$87.776	\$112.029
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$8.569	\$11.278	\$15.711	\$21.944	\$28.007
UTILIDAD (O PÉRDIDA) NETA	\$25.706	\$33.833	\$47.134	\$65.832	\$84.022

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - OPTIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales						
Utilidad Neta		\$ 25.706	\$ 33.833	\$ 47.134	\$ 65.832	\$ 84.022
Depreciaciones y amortizaciones						
+ Depreciación		\$ 2.617	\$ 2.617	\$ 2.617	\$ 1.850	\$ 1.850
+ Amortización		\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
- Δ Inventario		(\$ 4.358)	(\$ 971)	(\$ 1.244)	(\$ 1.659)	(\$ 82)
+ Δ Impuestos por pagar		\$ 8.569	\$ 2.709	\$ 4.434	\$ 6.233	\$ 6.063
+ Δ 15% participación trabajadores		\$ 6.048	\$ 1.912	\$ 3.130	\$ 4.400	\$ 4.280
+ Δ Intereses por pagar		\$ 2.713	(\$ 500)	(\$ 551)	(\$ 607)	(\$ 669)
Efectivo proveniente operaciones		\$ 41.694	\$ 40.000	\$ 55.920	\$ 76.449	\$ 95.864
Actividades de Inversión						
- Activos fijos		(\$ 32.550)	-	-	\$ 2.300	-
- Activos intangibles		(\$ 4.000)	-	-	-	-
Efectivo proveniente de inversión		(\$ 36.550)	-	-	\$ 2.300	-
Actividades de Financiamiento						
Aporte capital	\$ 20.000					
+ Δ Deuda largo plazo	\$ 30.000	(\$ 4.894)	(\$ 5.393)	(\$ 5.944)	(\$ 6.550)	(\$ 7.219)
- Dividendos			(\$ 20.564)	(\$ 27.066)	(\$ 37.707)	(\$ 52.666)
Efectivo proveniente de financiamiento	\$ 50.000	(\$ 4.894)	(\$ 25.958)	(\$ 33.010)	(\$ 44.258)	(\$ 59.885)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 50.000	\$ 251	\$ 14.042	\$ 22.910	\$ 34.491	\$ 35.979
EFECTIVO INICIAL	-	\$ 50.000	\$ 50.251	\$ 64.293	\$ 87.203	\$ 121.694
EFECTIVO FINAL	\$ 50.000	\$ 50.251	\$ 64.293	\$ 87.203	\$ 121.694	\$ 157.673

VALOR RESIDUAL - OPTIMISTA

Período	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN
Flujo libre de caja	(\$ 50.000)	\$ 5.144	\$ 40.000	\$ 55.920	\$ 78.749	\$ 95.864	\$ 118.961
Perpetuidad con crecimiento 1%						\$ 739.627	\$ 454.320

INDICADORES FINANCIEROS - OPTIMISTA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	3,15	3,25	3,29	3,38	3,45
Razón rápida	2,90	3,00	3,06	3,16	3,27
Razón efectivo	2,90	3,00	3,06	3,16	3,27
Razón deuda total	0,48	0,41	0,35	0,30	0,26
Razón deuda a capital	0,93	0,70	0,53	0,43	0,35
Multiplicador de capital	1,93	1,70	1,53	1,43	1,35
Cobertura de interés	15,86	24,98	45,46	98,79	341,28
Margen de utilidad	21%	23%	26%	30%	31%
Margen de ebitda	37%	40%	44%	48%	49%
ROA	29%	34%	39%	43%	45%
ROE	56%	57%	60%	61%	61%