

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

E-commerce de Productos Orgánicos

**Mayra Alejandra Chiluisa Palacios
María Paulina García Rodríguez**

**Simon Rose, MBA
Director del Trabajo de Titulación**

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

Quito, 31 de julio de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN****E-commerce de Productos Orgánicos****Mayra Alejandra Chiluisa Palacios****María Paulina García Rodríguez**

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación

.....

Fabrizio Noboa S., PhD

Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Santiago Gangotena, PhD

Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 31 de julio de 2018

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Mayra Alejandra Chiluisa Palacios

Código de estudiante: 00137205

C. I.: 0401074265

Lugar, fecha Quito, 31 de Julio de 2018

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: María Paulina García Rodríguez

Código de estudiante: 00137206

C. I.: 1721489076

Lugar, fecha Quito, 31 de Julio de 2018

DEDICATORIA

A mis padres, Oswaldo y Carmela, a quienes extraño y que con su ejemplo de trabajo diario me impulsaron a seguir todos mis sueños.

A mi esposo Dieguito y a Pipo, que con su inmenso amor permite cada día nos superemos juntos en lo personal y profesional.

A mi familia y amigos que en cada momento supieron brindarme palabras de apoyo.

Mayra Alejandra Chiluisa Palacios, julio 2018

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, que han sido mi fuente de inspiración y fortaleza.

A mis amigos, que fueron confidentes y me abrieron perspectivas cuando lo necesitaba.

María Paulina García Rodríguez, julio 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la oportunidad de conocernos y compartir estos dos años llenos de nuevas vivencias y experiencia.

A nuestras familias y amigos por su paciencia, cariño y apoyo para perseguir una nueva meta.

A nuestros profesores y compañeros, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias sin egoísmo.

A todos ellos, ¡muchas gracias!

Mayra & Paulina, julio 2018

RESUMEN

iOrganic está orientado a la aplicación del comercio en línea para la venta y entrega a domicilio de todo tipo de productos orgánicos mediante el uso de las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación). Tomando como ventaja el incremento del uso de internet y teléfonos inteligentes en el Ecuador. La propuesta de valor del proyecto es brindar al consumidor una opción de vanguardia en comercio electrónico que responda a dos de las necesidades actuales del consumidor: falta de tiempo para ir al supermercado o ferias especializadas y limitadas opciones de productos orgánicos de fácil acceso.

Además, iOrganic pretende integrar a los pequeños productores de las zonas rurales para que sus productos estén al alcance del consumidor a un precio justo mediante el cambio de un comercio minorista basado en lugares físicos, a un intercambio en línea, una forma de comercio moderna. Variedad en un solo lugar, a un click de distancia y sin necesidad de movilizarse (conveniencia) es lo que iOrganic propone como parte de cubrir los gustos, necesidades y motivaciones del consumidor.

El mercado objetivo de iOrganic, en los primeros cinco años, son los hogares en Quito de nivel socio económico medio-alto y alto que usan internet, compran en línea y consumen productos orgánicos porque les interesa cuidar de su salud y buscan opciones de alimentación sana. Los mismos, de acuerdo con la investigación de mercado realizada, estarían dispuestos a pagar un adicional por la compra y entrega a domicilio, consideración que se toma en cuenta para valorar el potencial del proyecto.

De igual manera, la investigación de mercado soportó la participación de mercado del 30% debido a que es un mercado nuevo en crecimiento y no hay muchos competidores que ofrezcan el mismo servicio; por lo que, se considera que, para el quinto año, las ventas potenciales por el servicio de entrega serán de \$102.969 en un escenario realista. El valor actual neto del proyecto es positivo con una tasa interna de retorno del 47%.

Palabras clave: e-commerce, productos orgánicos, entrega a domicilio, tecnologías de la información.

ABSTRACT

iOrganic is oriented to the e-commerce application for sales and home delivery to all types of organic products through the use of ICT's (Information and Communication Technologies). This business wants to take advantage of the continuous increment of using the internet and smartphones in Ecuador. Hence, the value proposition of this project is to offer at the consumer a cutting-edge service option on the online commerce that counters two main current consumer's needs: lack of time to go to the supermarket or specialized fairs and limited options of organic products easily accessible.

In addition, iOrganic aims to integrate small farmers of rural areas so that their products are available to the consumer at a fair price by moving from retail based on physical locations to an online exchange, a modern channel of commerce. Variety in one place, just only a click away and no need to mobilize (convenience) is the best option that iOrganic proposes as part of covering consumers' tastes, needs and motivations.

The objective market of iOrganic, in its first five years, will be covered the medium-high and high socio-economic level of Quito's homes which use the internet, buy online and consume organic products, and interest them to take care of their health and look for healthy food options. According to the market research conducted, the consumer would be willing to pay an additional for the purchase and home delivery, information considered to assess the potential of the project.

In the same way, the market research helped to determine a potential market share of 30% due to this is a market in growth and there are not many competitors offering the same service; therefore, it is considered that to the fifth year, the potential sales just only for delivering service will be \$ 102,969 in a realistic scenario. The project has a positive net present value and an internal rate of return of 47%.

Keywords: e-commerce, organic products, home delivery, information technology.

TABLA DE CONTENIDO

<i>DEDICATORIA</i>	4
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	6
<i>RESUMEN</i>	7
<i>ABSTRACT</i>	8
<i>TABLA DE CONTENIDO</i>	9
<i>ÍNDICE DE ANEXOS</i>	11
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	13
<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS</i>	13
<i>CAPÍTULO 1</i>	14
<i>ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO</i>	14
1.1 Justificación.....	14
1.2 Tendencias del Macro Entorno.....	14
1.3 Análisis Sectorial	16
1.4 Análisis de la Competencia	18
<i>CAPÍTULO 2</i>	20
<i>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</i>	20
2.1 El Volumen de Negocio.....	20
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado.....	22
2.3 Realización de la Investigación de Mercado	23
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....	24
<i>CAPÍTULO 3</i>	26
<i>DEFINICIÓN ESTRATÉGICA</i>	26
3.1 Estrategia Genérica.....	26
3.2 Posicionamiento estratégico.....	27
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas	30
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	32
<i>CAPÍTULO 4</i>	34
<i>PLAN COMERCIAL</i>	34
4.1 Precio.....	34
4.2 Servicio.....	35
4.3 Plaza.....	36
4.4 Promoción.....	37

4.5 Plan de ventas.....	37
<i>CAPÍTULO 5.....</i>	40
<i>PLAN FINANCIERO.....</i>	40
5.1 Supuestos Generales.....	40
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento	40
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	42
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	44
5.5 Ratios Financieros	45
5.6 Punto de Equilibrio	45
5.7 El TIR y el VAN.....	46
5.8 Análisis de Sensibilidad	46
5.9 Escenarios.....	47
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	48
<i>ANEXOS.....</i>	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis Sectorial de Comercio en Línea de Viveres en Ecuador.	49
Anexo 2. Análisis Sectorial de Supermercados en Ecuador.	51
Anexo 3. Preguntas y resultados realizados en encuesta.	53
Anexo 4. Respuesta libre - Atributos más importantes para los encuestados.	58
Anexo 5. Primera recordación.	58
Anexo 6. Estratos de Nivel Socio-Económico.	59
Anexo 7. Preguntas para Entrevista Personal a Profundidad.	60
Anexo 8. Perfil de Usuarios.	63
Anexo 9. Determinación de Muestra para la Encuesta.	64
Anexo 10. Resultados de la Encuesta.	65
Anexo 11. Análisis FODA.	69
Anexo 12. Canvas de la Propuesta de Valor.	70
Anexo 13. Descripción de Cargos.	71
Anexo 14. Hojas de Vida de las Autoras.	76
Anexo 15. Marketing Mix.	78
Anexo 16. Ubicación de iOrganic en la Matriz de Calidad-Precio de Kotler.	78
Anexo 17. Inbound Marketing.	79
Anexo 18. Supuestos Generales.	80
Anexo 19. Ingresos y Costos por Servicio – Escenario Base.	81
Anexo 20. Tabla de amortización, préstamo CFN.	82
Anexo 21. Detalle de Activo Fijo, con años y Montos de Depreciación	83
Anexo 22. Cálculo de Tasa de Descuento.	83
Anexo 23. Tabla de Amortización - Nuevo Préstamo.	87
Anexo 24. Balance General de Escenario Base – Proyección Anual y Mensual.	88
Anexo 25. Estado de Pérdidas y Ganancias de Escenario Base - Proyección Anual y Mensual.	89
Anexo 26. Gastos Generales de Escenario Base – Proyección Anual y Mensual.	90
Anexo 27. Estado de Flujo de Efectivo de Escenario Base – Proyección Anual y Mensual.	91
Anexo 28. Punto de Equilibrio.	92

Anexo 29. Flujos de Efectivo Libre. TIR y VAN.....	93
Anexo 30. Análisis de Sensibilidad.....	93
Anexo 31. Escenarios Pesimista, Base y Optimista	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de factores de segmentación y fuente de información.....	21
Tabla 2. Relación de la investigación de mercado con los objetivos.....	22
Tabla 3. Distribución de entrevistas a profundidad por segmento.....	23
Tabla 4. Comparación precios por servicio de entrega otras empresas.....	34
Tabla 5. Proyección escenario pesimista.....	38
Tabla 6. Proyección escenario realista.....	39
Tabla 7. Proyección escenario optimista.....	39
Tabla 8. Políticas de Operación.....	43
Tabla 9. Resumen del Estado de Flujo de Efectivo Proyectado a 5 años.....	44
Tabla 10. Resumen del Estado de Flujode Efectivo Proyectado del año 1 por mes.....	44
Tabla 11. Indicadores de Desempeño.....	45
Tabla 12. Impacto de TIR y VAN con Escenarios.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses por grupos de edad a nivel nacional.....	16
Gráfico 2. Análisis sectorial (Fuerzas de Porter) – Comercio en Línea.....	17
Gráfico 3. Análisis sectorial (Fuerzas de Porter) – Supermercados.....	17
Gráfico 4. Mapa estratégico de la competencia para comercio en línea de víveres en Ecuador.....	19
Gráfico 5. Organigrama propuesto de la empresa. 1ro septiembre de 2019.....	33

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Justificación

El gobierno ecuatoriano ha mostrado interés en lo que se refiere al comercio electrónico. El Ministerio de Telecomunicaciones ha impulsado esta actividad en donde se involucran cada vez más ecuatorianos y que “aporta al cambio de la Matriz Productiva y al Ecuador del Buen Vivir”¹. En acuerdo con esta contribución al desarrollo, la propuesta de valor del proyecto es brindar al consumidor una opción de vanguardia de compras en línea para productos orgánicos, que respondan a dos de las necesidades actuales: falta de tiempo para ir al supermercado y limitadas opciones de productos orgánicos de fácil acceso.

La nueva plataforma, no solo tomará ventaja de la tecnología de la información y de la comunicación (TIC); sino también beneficiará a los consumidores en la administración de su tiempo en la obtención de una dieta más saludable y permitirá a los productores de alimentos orgánico a tener mayor acceso a canales de distribución e incrementar sus ganancias. Con esto, el Ecuador podrá pasar de un comercio minorista basado en lugares físicos, a un intercambio en línea. Tanto el proveedor como el consumidor tendrán una forma de comercio moderna al igual que los países desarrollados.

1.2 Tendencias del Macro Entorno

Hay tres tendencias que justifican el mercado electrónico de productos orgánicos:

- a) el creciente interés por productos más sanos y frescos,
- b) el aumento del comercio electrónico y
- c) un mayor acceso de internet en Ecuador.

¹ <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-el-uso-del-comercio-electronico/>

A nivel mundial se ha identificado la necesidad de las personas por consumir productos más sanos para el cuidado de la salud, es así que en el estudio Nielsen (2017) indica que el 80% de los hogares estadounidenses cuentan con productos orgánicos². Ecuador tiene una tendencia similar, ya que se observan más ofertas de este tipo. Un ejemplo, es el creciente número de ferias de productos orgánicos que atraen cada vez a más personas. Otro es la creciente oferta de productos naturales que contienen quínoa, chocho, chía, o amaranto, considerados como súper alimentos.

Solo en 2015, en el Ecuador, el comercio electrónico representó aproximadamente \$540 millones de dólares anuales con un crecimiento del 35%³. Esta tendencia muestra que los consumidores ecuatorianos se sienten a gusto comprando en línea y lo hacen con mayor frecuencia. Por lo que el proyecto aprovecharía el creciente interés del consumidor en tener esa facilidad.

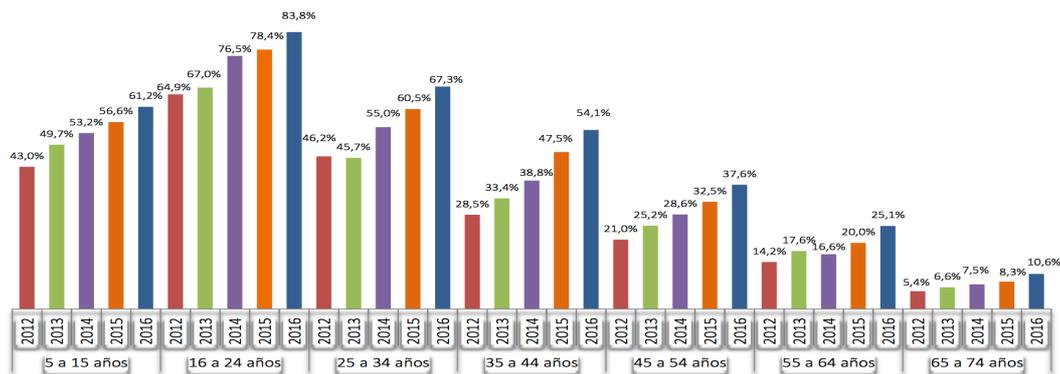
De acuerdo al estudio realizado por el INEC⁴ en el Ecuador, se menciona que en el 2016 el 55,6% de la población nacional tuvo acceso a Internet y en los últimos 5 años el crecimiento del uso de Internet ha crecido un 13.5%. El acceso a teléfonos inteligentes tiene un incremento considerable de 15,2% entre 2015 y 2016. Como se observa en el Gráfico 1, la mayor parte de la población joven usa el internet; estos son potenciales consumidores del negocio en línea en el futuro. Con esta evidencia se nota una gran oportunidad de negocio para explotar el creciente interés en productos orgánicos y su compra en línea.

2 <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/productos-organicos-en-mas-del-80-de-los-hogares-estadounidenses-mayo-2017/>

3 <http://www.ecommerceday.ec/2017/2017/03/23/ecuador-ofrece-grandes-oportunidades-para-crecer-en-ecommerce/>

4 http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses por grupos de edad a nivel nacional



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012 - 2016).
Información disponible desde diciembre 2008

Gráfico 1. Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses por grupos de edad a nivel nacional.

Fuente. INEC.

1.3 Análisis Sectorial

Para este negocio, los sectores de interés en el Ecuador son: comercio en línea de alimentos y supermercados. Que las grandes cadenas entren al comercio en línea de productos orgánicos es una gran amenaza por lo que es importante considerar su punto de vista estratégico y anticipar posibles acciones. ¿Son atractivos estos mercados? ¿Qué estrategias serán adecuadas? Para responder estas preguntas, nos apoyaremos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter que permiten identificar la rentabilidad promedio o retorno del capital invertido en el largo plazo (Porter, 2008).

En el Gráfico 2, se puede evidenciar la rentabilidad (\$) promedio del sector de comercio en línea de víveres en Ecuador, como se explica en el **Anexo 1**.

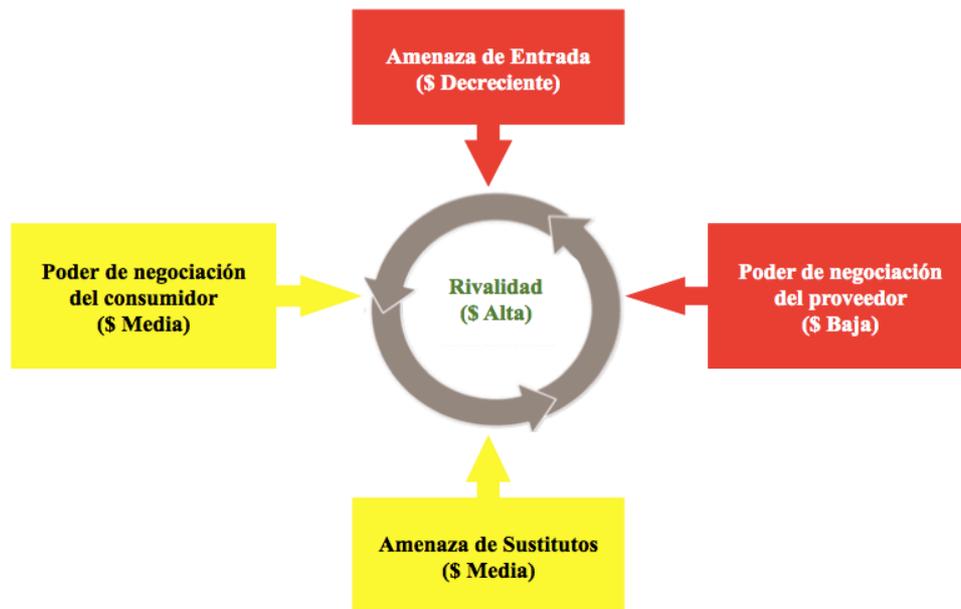


Gráfico 2. Análisis sectorial (Fuerzas de Porter) – Comercio en Línea.
Fuente. Elaboración propia.

En el Gráfico 3 se puede evidenciar la rentabilidad (\$) promedio del sector de supermercados en Ecuador, según las cinco fuerzas de Porter. Detalle en **Anexo 2**.

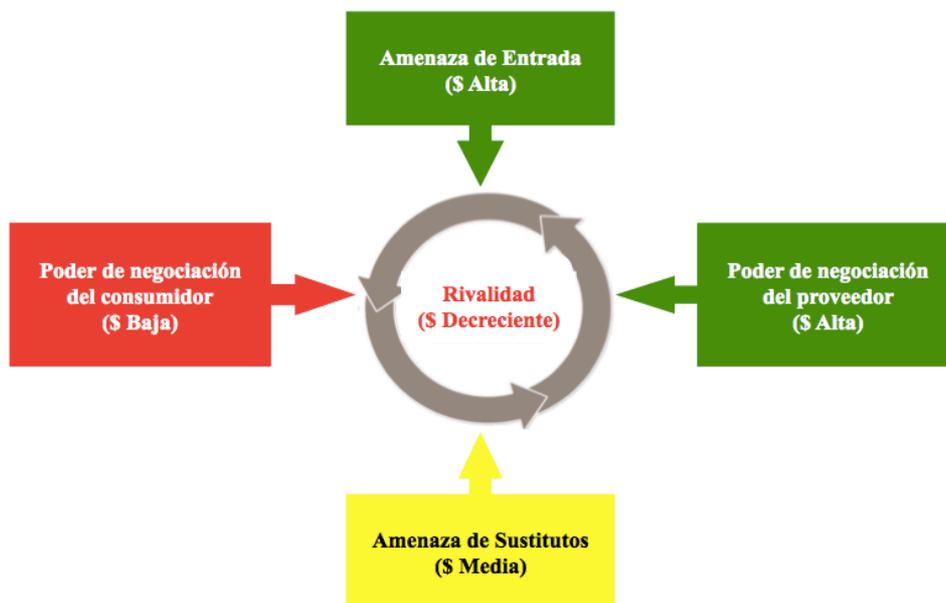


Gráfico 3. Análisis sectorial (Fuerzas de Porter) – Supermercados.
Fuente. Elaboración propia.

En conclusión, el comercio en línea de víveres tiende a ser un sector hostil. Siendo muy importante el buscar formas de mitigar el alto poder de negociación del proveedor, por

ejemplo: por medio de alcanzar volúmenes interesantes. El sector de los supermercados es neutro. Desde el punto de vista de un nuevo competidor las barreras de entrada son considerables; por lo que, los supermercados actualmente no tendrían incentivo para expandirse al comercio en línea. Un participante puede tener éxito en este sector hostil si se posiciona de forma rápida en la mente del consumidor y forma alianzas a largo plazo con los proveedores.

1.4 Análisis de la Competencia

Para analizar la competencia, se realizó una encuesta con la ayuda de la herramienta SurveyMonkey.com a una muestra de 40 personas. En el **Anexo 3**, se detalla las preguntas y resultados del sondeo. Por lo que, se puede determinar que los atributos más valorados por los consumidores son: la variedad de producto y el precio. Otro atributo más valorado por los consumidores es la confianza, entendida como calidad de servicio y seguridad de información. Ver **Anexo 4**.

Se identificaron que los principales competidores de la primera recordación (Top of mind) de los encuestados son: Amazon.com, Fybeca.com y Supermaxi.com que se detalla en el **Anexo 5**. Para el mapa estratégico no se tomó en cuenta a Amazon.com debido a que actualmente no opera en el Ecuador y tampoco a Supermaxi.com ya que no ofrece servicios a domicilio. Con esto, los competidores del mapa estratégico son: Fybeca.com, Tipti.com y Supertiendaecuador.gob.ec.

Según se muestra en el Gráfico 4, la propuesta de negocio (iOrganic) se posicionará con precio y variedad superiores a la competencia. El precio y la variedad estarán sobre los competidores porque el consumidor podrá encontrar en la plataforma electrónica los productos que necesita desde cualquier lugar, a toda hora y con la opción de entrega, siendo valorado por los encuestados que están dispuestos a pagar un valor adicional por tener la

conveniencia de adquirir distintos productos orgánicos sin necesidad de desplazarse a las tiendas o ferias.

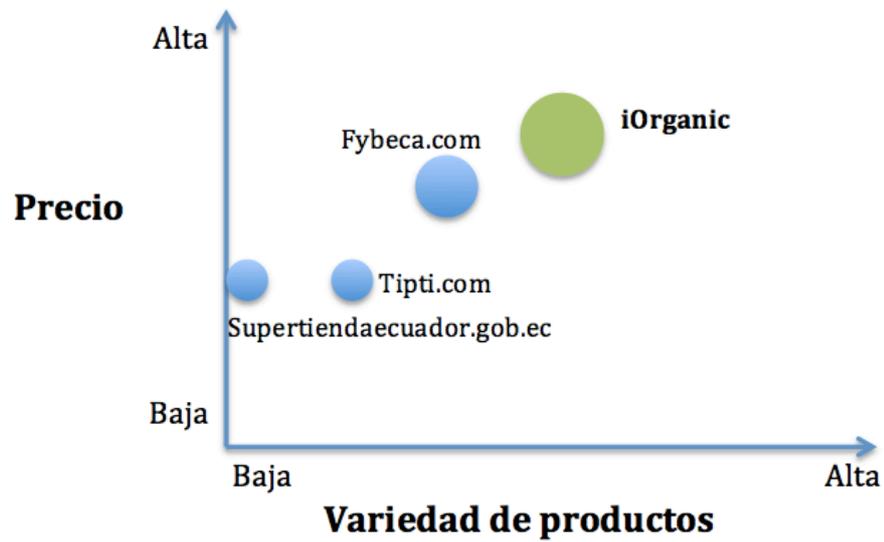


Gráfico 4. Mapa estratégico de la competencia para comercio en línea de víveres en Ecuador.

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo a la investigación realizada, se detectó que cerca del 97,4% de los encuestados prefieren la compra de productos orgánicos y el 76,9% de ellos lo comprarían en línea. Estos dos datos son claves para el modelo de negocio propuesto en un mercado en pleno desarrollo en el Ecuador. Además, la creciente tendencia del uso de internet y teléfonos inteligentes como se menciona en el capítulo anterior, permite a los consumidores tener a su alcance más variedad de productos y servicios sin necesidad de movilizarse entre puntos. Cada vez debido a la falta de tiempo por el trabajo o tráfico genera molestia entre los usuarios que quisiera que la compra de víveres, y que mejor si son de origen orgánico, sea más sencilla de obtener y que se ajuste a sus requerimientos. Variedad en un solo lugar, a un click de distancia y sin necesidad de movilizarse es lo que iOrganic propone como parte de cubrir los gustos, necesidades y motivaciones del consumidor.

2.1 El Volumen de Negocio

Del total de hogares ecuatorianos, la oportunidad de negocio se enfoca en la ciudad de Quito en los primeros 5 años. El número de hogares o viviendas ocupadas de esta ciudad es 634.611⁵, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC - 2010). De estas viviendas se segmenta por cuatro factores básicos: nivel socio económico, uso de internet, compra en línea, y consumo de productos orgánicos.

El total geográfico de hogares en Quito se multiplica por 0.2336516% que es la tasa de clientes objetivo en esta zona. La tasa se obtiene de multiplicar los porcentajes detallados en la Tabla 1. Con esto se obtiene que son **1.483** hogares en Quito de nivel socio económico

⁵ INEC. Censo de Población y Vivienda – Fascículo Provincia Pichincha. Internet: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

medio-alto y alto (A y B, ver **Anexo 6**) que usan internet, compran en línea y consumen productos orgánicos.

Porcentaje	Factores de Segmentación	Fuente de información
13,1%	Hogares de nivel socioeconómico A y B	Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) ⁶
98,0%	Ajuste más conservador para obtener los hogares A y B que usan internet	Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) ¹
35,0%	Tasa de ecuatorianos que usan internet para comprar en línea	Primer estudio de comercio electrónico en Ecuador presentado en el eCommerce Day Ecuador ⁷
5,2%	Tasa en Ecuador de consumo de productos orgánicos	“Consumo de productos orgánicos / agroecológicos en los hogares ecuatorianos” ⁸ Gráfico 6

Tabla 1. Tabla de factores de segmentación y fuente de información.

De acuerdo con la investigación propia (entrevistas y encuestas), cada uno de estos hogares puede realizar una compra en línea con una frecuencia de **52** veces al año y tienen una disposición de pago (por servicio y entrega) entre \$2 a \$5 dependiendo del valor de compra y según la referencia de mercado⁹. Por lo que, tomando como referencia los resultados del **Anexo 10**, donde se evidencia que el 65,8% de los encuestados realizan compras superiores a los **\$40** semanalmente y que podrían pagar el 10% adicional por el servicio de entrega; se considera este input para definir así el precio por el del servicio en **\$4**, el mismo que será un valor fijo por servicio de envío. Con esta información, se puede determinar un tamaño de mercado de **\$308.464** al año. De este mercado se pretende obtener

⁶ INEC. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico, presentación agregada. Internet: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

⁷ eCommerce Intitute y Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE). eCommerce Day Ecuador. Noviembre, 2017. Internet: <http://www.ecommerceday.ec/2017/2017/11/09/se-presento-el-primer-estudio-de-comercio-electronico-en-el-pais-durante-el-ecommerce-day-ecuador-2017/>

⁸ Andrade, Diego y Flores, Miguel. VECO Ecuador. Septiembre, 2008. Consumo de productos orgánicos / agroecológicos en los hogares ecuatorianos. Internet: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>

⁹⁹ El Boom de los productos orgánicos. Internet: <https://lahora.com.ec/noticia/1101590098/el-e28098boome28099-de-los-productos-orgc3alnicos->

un 30% de participación, debido a que es un mercado nuevo en crecimiento y no hay muchos competidores que ofrezcan el mismo servicio. La penetración de mercado se determinó considerando lo evidenciado en las entrevistas y encuestas, el cual el mercado objetivo es un nicho donde no hay intermediarios y se tiene contacto directo con los clientes; además, se puede tener la ventaja del primer movimiento. Esto significa atender semanalmente a **445** hogares, resultando en un volumen de negocio de **\$92.560** anuales.

2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

El objetivo de la investigación es indagar sobre la predisposición que las personas preocupadas por mantener un estilo de vida saludable tengan como opción la adquisición de productos orgánicos en la tienda en línea (iOrganic). Además, conocer más a profundidad: a) sus hábitos de consumo, b) disposición a pagar, c) tamaño del mercado, d) necesidades del consumidor y e) determinar la viabilidad del plan de negocios propuesto.

Para este propósito, se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria como herramientas de la investigación de mercado, de las cuales se pudo obtener datos cualitativos y cuantitativos que validan los objetivos propuestos. En la Tabla 2 se muestra la relación entre las herramientas utilizadas.

Objetivo	Primaria	Secundaria	Qualitativa	Cuantitativa
Hábitos de consumo	♥	♥	♥	♥
Disposición a pagar	♥	♥	♥	♥
Tamaño de mercado	♥	♥		♥
Necesidades del consumidor	♥			♥
Viabilidad del negocio	♥	♥	♥	♥

Tabla 2. Relación de la investigación de mercado con los objetivos.

Las fuentes de investigación primaria cualitativa (entrevistas personales a profundidad) y cuantitativa (encuestas) permitieron obtener información relacionada a los objetivos planteados anteriormente para entender de manera más clara y directa al cliente y las cualidades que necesita tener el negocio para satisfacer su necesidad.

Con relación a las fuentes de investigación secundaria, se tomo en cuenta reportajes de prensa online¹⁰, estudios previos realizados en años anteriores¹¹, así como también información disponible por el INEC y el CECE. Los mismos que ayudan a evidenciar el comportamiento de las personas por el consumo de productos sanos (orgánicos) y como la tecnología puede facilitar la obtención de dichos productos. La información ayudan a sustentar las preguntas realizadas en la entrevista y encuesta.

2.3 Realización de la Investigación de Mercado

Para el cumplimiento de los objetivos antes planteados; primero se analizaron las fuentes secundarias, por ejemplo: los reportajes online, en donde se pudo evidenciar la necesidad de los usuarios cuando buscan productos orgánicos y el consumo de productos en línea. A partir de eso, se desarrolló un cuestionario de preguntas para las entrevistas personales a profundidad que se detalla en el **Anexo 7**. Al mismo tiempo, se seleccionaron 7 potenciales usuarios, divididos en tres grupos de edades y así conocer las diferentes

necesidades de cada segmento. En la Tabla 3 se muestra las consideraciones que se tomaron en cuenta. Mediante el análisis de esta información se logró diseñar del perfil de los clientes que se detallan en el **Anexo 8**, así como también las preguntas para la encuesta.

Nombre del Segmento	Edad	Sexo	Nivel de Educación	Ingreso	Ciudad	# Entrevistas
Jóvenes	25 - 34 años	F	Tercer Nivel	1500 - 3000	Quito	3
Adultos	35 - 45 años	F/M	Tercer / Cuarto Nivel	> 3000	Quito	3
Adultos Mayores	mayor a 45 años	F	Bachiller	2000	Quito	1

Tabla 3. Distribución de entrevistas a profundidad por segmento.

Para determinar el tamaño de la muestra a ser aplicada en la encuesta del análisis cuantitativo, se utilizó la Calculadora de Muestras de la Corporación AEM¹²; donde se

¹⁰ <https://lahora.com.ec/noticia/1101590098/el-e28098boome28099-de-los-productos-org3a1nicos->

¹¹ <http://www.siiicex.gob.pe/siiicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>

¹² http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

consideró un margen de error del 10% con un nivel de confianza del 90% en la población total objetivo de 1483 potenciales clientes, determinada en el punto 2.1 Volumen de Negocio. Ver **Anexo 9**. Con dichas consideraciones, se requería 65 encuestas, pero se realizaron 79 encuestas válidas. Las preguntas de la encuesta fueron realizadas con la ayuda de la plataforma Google Formularios vía online, tomando como referencia el perfil de clientes antes mencionado.

Otro investigador llegaría a las mismas conclusiones si sigue la metodología de investigación descrita anteriormente, porque los datos demográficos son tomados de la fuente estadística oficial y de los estudios principales y más actualizados en material de comercio electrónico y consumo de productos orgánicos en el país. Los cálculos utilizados son fáciles de replicar, la única consideración es la variación de los resultados de estudios secundarios en el tiempo; por lo que, se tomó la información más actualizada.

2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

La investigación de mercado ha permitido confirmar la oportunidad de negocio en lo que refiere a los hábitos de consumo, entender el nicho de mercado objetivo y cómo llegar a este. Se observó que los clientes de este segmento son personas que tienen un nivel de educación superior y son de un estrato socio económico medio-alto y alto, que les interesa cuidar de su salud y buscan opciones de alimentación sana.

Uno de los hallazgos más interesantes es que estas personas confían en la recomendación de terceros en base a sus experiencias. Esto quiere decir que alguien más hizo el “Awareness, Consideration y Trial” del producto, por lo que se confía para realizar la compra directamente. Con esto es necesario invertir en comunicación por medio de “Influencers” en redes sociales.

Con la investigación se detectaron las necesidades del cliente que son tener una alimentación variada y natural, y acceder fácilmente a uno de estos productos; por lo que, si están dispuestos a pagar por el servicio de compra en línea y la entrega a domicilio. Para asegurar la compra continua, el servicio que se ofrecerá debe tener los siguientes atributos: variedad y garantía de productos, forma de pago segura, y amigable con el usuario (Ver **Anexo 10**).

Finalmente, con un tamaño de mercado de 1.483 hogares que buscarían comprar en línea productos orgánicos y que estarían dispuestos a pagar al menos \$4 (cuatro dólares) por el servicio de compra y entrega a domicilio con una frecuencia semanal. iOrganic, con penetración de mercado del 30% al atender 445 hogares semanalmente, tiene un atractivo potencial de mercado de **\$92.560** al año.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

Madres y personas jóvenes que buscan vivir estilos de vida más saludables no están satisfechas con la variedad, calidad y confianza de las alternativas actuales disponibles. Con vidas ocupadas, estos compradores buscan adquirir una amplia gama de productos saludables y recibirlos de una manera que sea conveniente y con mínimo impacto en su vida diaria.

iOrganic es la opción conveniente para el comprador preocupado por la salud porque entregamos los productos directamente en cualquier lugar que lo necesiten; es la opción de alimentos más frescos porque los obtenemos de granjeros locales; y es la mejor opción moral porque el comprador se puede sentir a gusto y confiado de que su dinero apoye el esfuerzo de los agricultores de zonas rurales en Ecuador.

Según el análisis sectorial (ver Capítulo 1), para ser exitosos en el comercio en línea de alimentos es necesario contrarrestar una alta amenaza de entrada y un alto poder de negociación de los proveedores. La estrategia genérica de diferenciación es la más adecuada para permanecer competitivos y contrarrestar estas fuerzas. Por ejemplo, sin apuntar al segmento de personas preocupadas por la salud; el negocio podría ser opacado fácilmente por la entrada de Supermaxi o Amazon al sector en Ecuador. Para medianos y grandes proveedores de alimentos los altos volúmenes serán muy relevantes, por lo que iOrganic se diferenciará en el contacto con los pequeños proveedores de productos y alimentos orgánicos para los que no aplican los altos volúmenes industriales.

La estrategia de diferenciación será ideal para aprovechar el creciente mercado de los alimentos orgánicos que tienen una mayor disposición de pago y una mayor lealtad. Los esfuerzos y actividades de iOrganic se concentrarán en construir una marca referente para el servicio de comercio en línea de alimentos sanos.

3.2 Posicionamiento estratégico

Aún con la promesa de valor de “conveniente” y la estrategia genérica de diferenciación, hay fuerzas sectoriales que podrían afectar la habilidad de generar rentabilidad de un nuevo negocio. A continuación, cuáles son, cómo afectarían, y cómo se mitigarán.

La creciente amenaza de nuevos competidores reduce la rentabilidad a largo plazo del sector y esto afectaría a iOrganic como nuevo competidor porque no tiene una marca fuerte establecida ni los medios para competir con el nivel de inversión de una cadena grande. Según el análisis FODA (ver **Anexo 11**), hay la amenaza de que una marca reconocida ingrese al sector. Para contrarrestar esto se debe asegurar cuatro actividades: ganar la ventaja de ser los primeros en el mercado que apunte a las tendencias de comercio electrónico y alimentos orgánicos, generar una red de contactos e “influencers” que recomienden la marca iOrganic, asegurar a tiendas orgánicas como proveedores ya que tienen productos que no se encuentran en las grandes cadenas y buscar alianzas con grandes cadenas locales para eliminar el incentivo a competencia.

En el comercio de alimentos en línea, donde los volúmenes son bajos, hay un alto poder de negociación del proveedor. Para un negocio en línea nuevo esto significa poca posibilidad de conseguir costos competitivos. La actividad clave para ser exitosos frente a esta fuerza del sector, es dirigirnos a fincas y tiendas pequeñas que suministren alimentos orgánicos y no a los grandes proveedores. Actualmente los grandes proveedores están concentrados en su gran mayoría desde Latacunga hasta Tabacundo. Sin embargo, hay una proliferación por incentivos a proveedores pequeños en el norte del país donde los sistemas de riego son de fuentes naturales y menos contaminadas. iOrganic buscará una alianza con varias fincas y tiendas, ofreciendo la eliminación de intermediarios que reducen sus márgenes.

Para el sector hay una amenaza media de sustitutos. Para un negocio que ingrese al sector, esto se traduce en dificultad para superar la barrera de confianza en cuanto a calidad y seguridad informática. Por lo que se requiere que la página Web inspire confianza y tenga seguridades de pago reconocidas por los usuarios. Algunos ejemplos son PayPal o McAfee “Secure certification” que tiene Fybeca.com. La red de contactos mencionada anteriormente también será una herramienta para reducir esta amenaza.

El poder de negociación del consumidor es medio en el sector. A iOrganic esto le significa un riesgo de ser percibidos como caros en lo que refiere al servicio y la entrega. El producto tendrá el mismo precio que ofertaría la finca o tienda orgánica para su venta directa, el cargo adicional vendría de facilitar la compra y entrega. Los testimonios y un sistema de calificaciones ayudarán a afianzar y acrecentar la disposición de pago no relacionada al bien sino al servicio.

Son dos los beneficios principales que iOrganic ofrece al mercado objetivo que serán percibidos como mejores que el de las alternativas actuales, estos abarcan la propuesta única de valor. El primero es nutrición, este implica que los productos serán de calidad certificada y contendrán la información nutricional relevante. El segundo es conveniencia que significa una alta adaptabilidad a las necesidades en acceso, proximidad, tiempo y precio. Es decir, que el consumidor pueda fácilmente encontrar, comprar en línea, y recibir en el tiempo y lugar de preferencia, los alimentos de calidad que se podrían hallar tanto en ferias como en tiendas orgánicas.

La fuente de ventaja competitiva estará en el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades (ver **Anexo 12**). Actualmente se tiene acceso a un chat especializado en alimentos saludables y a “influencers” en redes sociales, está será una fuente importante para construir la red de contactos. La inversión para generar conocimiento y prueba (“awareness”

& “trial”) será mucho menor de la necesaria sin poseer estas relaciones, por lo que se incrementará la rentabilidad.

La experiencia de las autoras en consumo masivo, finanzas y cadena de suministro es otra fuente de ventaja competitiva. Permitirá al nuevo negocio formar alianzas críticas con autoservicios, atender las necesidades de capital inicial y operativo, y diseñar una cadena de suministro esbelta con mira a realizar la propuesta única de valor. Aunque una de las debilidades principales es la poca experiencia de las autoras en emprendimientos escalables, las fortalezas permitirán una guía para lograr el máximo beneficio y un ahorro, ya que no se necesitará contratar estos servicios. Por esto será también clave un contacto socio o inversionista ángel que pueda aportar con experiencia en comercio electrónico. Se cuenta con un contacto, pero se está trabajando en buscar un socio.

Es clave para el negocio anticiparnos a competidores como Amazon y Supermaxi. Por lo que es importante estar siempre alerta de las señales que indiquen el interés y contacto de gigantes en comercio electrónico con las fincas y tiendas orgánicas. Si nuestra estrategia tiene éxito, anticipamos que una cadena grande como Supermaxi o Mi Comisariato buscaría adquirir a iOrganic porque estaría bien posicionado en el segmento de productos orgánicos en el canal de comercio electrónico y omnichannel. También cadenas de comercio electrónico como Amazon pueden estar interesados en la compra de iOrganic porque ha demostrado tener el relacionamiento con los proveedores y clientes locales. En otro escenario, si se observa un éxito temprano de iOrganic sin tener un posicionamiento sólido, las grandes cadenas como Supermaxi podrían incursionar a cuenta propia en este segmento. De ser el caso, se reforzaría que en iOrganic, el consumidor encontrará productos como los de ferias y tiendas orgánicas que no se encuentran en las grandes cadenas de e-commerce y retail.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

La nueva propuesta de negocio requiere una serie de recursos necesarios que le agregarán valor en toda la cadena de suministro de productos orgánicos y que permitirán acercarse a los clientes con el productor de manera más directa.

El recurso estratégico intangible que se posee para este caso de negocio, que es considerado como ventaja competitiva, es el conocimiento de procesos logísticos y del manejo de la cadena de suministro de bienes de consumo, así como también la capacidad para aplicarlos a las nuevas tendencias de mercado como el e-commerce; lo que permite tener un contacto más directo con el cliente por medio del uso de la tecnología de la información. Además, ayuda a determinar las necesidades en cantidad, frecuencia y ubicación de cada cliente para armar una base de datos que permita tener la visibilidad de la demanda de los productos y generar los modelos logísticos necesarios que optimicen la distribución y los niveles de servicio.

Por otro lado, las alianzas estratégicas con los productores son muy importantes para este modelo de negocio ya que al tratarse de productos 100% orgánicos, se requiere una certificación de los mismos. Para lo cual, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) tiene definidos requisitos para la producción y comercialización de productos orgánicos, los mismos que se ven plasmados en el etiquetado final. Con este cumplimiento, los productores garantizarán el origen de los productos, eje clave que marca una ventaja competitiva con la competencia. La relación a largo plazo con los productores mediante el pago justo de sus productos es fundamental en este negocio ya que se eliminarían los intermediarios y se acercaría al cliente con el productor.

Otro recurso relevante, es el manejo de los productos y distribución; para lo cual, otra ventaja estratégica es una cadena logística que sea capaz de transportar los productos de punto a punto en el menor tiempo y costo mediante el diseño de cada una de las actividades

de la cadena en pro de la maximización de recursos disponibles, la misma que sea difícil de imitar por competidores con menor coordinación. Para dicho diseño se deberán considerar: primero, la ubicación de los productores y productos mediante georreferenciación para determinar el tipo de transporte adecuado en el manejo de los productos. Segundo, el tipo de empaque que se utilice para cada producto, el mismo que deberá ser utilizado desde el productor hasta el consumidor final mediante la estandarización de dicho empaque. Tercero, al no tener intermediarios, la distribución deberá ser del tipo “cross docking” como una forma de distribución más eficiente donde únicamente se almacene temporalmente el producto y se aliste para el despacho dependiendo de la ubicación del cliente. Este punto también va ligado al primero ya que mediante georreferenciación se puede determinar la mejor ruta de entrega al cliente final.

Por último, el valor más importante y que alimenta a todo el sistema del negocio propuesto es el desarrollo y manejo de la plataforma tecnológica que mediante el diseño de un portal web y una aplicación móvil amigable e intuitiva permita tener el contacto con el cliente e identificar sus preferencias y hábitos de consumo. El objetivo es brindar un servicio seguro, rápido, accesible, conveniente y confiable a todos los usuarios amantes de los productos sanos y frescos (orgánicos). Además de obtener información valiosa por medio de herramientas analíticas vía web para analizar y diferenciar las necesidades de los clientes y así poder establecer indicadores de gestión claves para que la experiencia del cliente sea un diferenciador con la competencia.

Los recursos y capacidades antes mencionados se han adquirido a través del diseño organizacional descrito en la sección 3.4. Cabe mencionar, que las autoras ya cuentan con la experiencia y conocimientos en cadena de suministro; además, el MBA ha fortalecido el conocimiento estratégico y del manejo del negocio. Los recursos materiales están disponibles en el mercado, como por ejemplo las máquinas de georeferenciación, y todas las herramientas

tecnológicas como: Google Adwords, Google Analytics y Prestashop. Para el conocimiento y recurso de comercio en línea, se tomarán tres acciones principales. Primero, adquirir más conocimiento sobre comercio electrónico por medio de e-learning gratuitos recomendados por expertos de la Universidad San Francisco de Quito. Segundo, mantener el contacto que poseen las autoras con expertos en e-commerce que ya han tenido experiencia en este tipo de start-ups. Por último, frecuentar foros de emprendimiento y comercio electrónico para adquirir el socio experto en este campo.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

De acuerdo con la estrategia planteada para el desarrollo de este proyecto, el organigrama utilizado de manera inicial es el jerárquico-funcional; el mismo que representa los diferentes roles y responsabilidades del equipo de trabajo, que está basado en la afinidad y experiencia de las autoras para manejar las diferentes posiciones claves manteniendo el enfoque en el cliente. Cabe mencionar que las autoras han experimentado la necesidad de tener una opción para adquirir alimentos sanos que no son fáciles de encontrar y que se puedan comprar de forma amigable, confiable y que les permita liberar tiempo para otras actividades. Por lo que, esto les impulsa a llevar a la realidad la ejecución exitosa de iOrganic.

La Gerencia General estará a cargo de una de las autoras, Paulina García, quién tiene un perfil más financiero y experiencia en coordinar distintas áreas funcionales hacia una misma visión estratégica en pro del cumplimiento de objetivos. La Gerencia de Supply Chain y Logística estará a cargo de la otra autora del proyecto, Mayra Chiluisa, quién tiene mucha experiencia en este campo y además a participado en diferentes procesos de mejora en el manejo de inventarios, distribución y servicio al cliente. Para la Gerencia de e-commerce, como se ha mencionado anteriormente, se buscará un socio que conozca y tenga experiencia en el tema. Para los otros cargos se generará búsqueda, selección y contratación del talento

idóneo según el perfil de cargo del **Anexo 13**. A continuación, se muestra el organigrama propuesto:

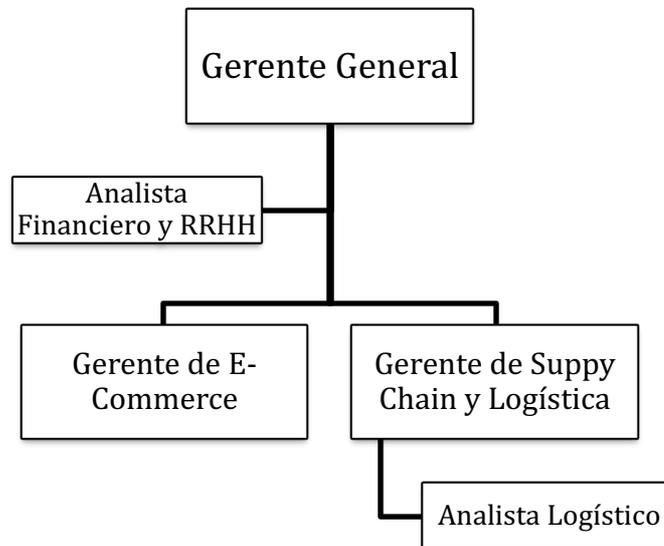


Gráfico 5. Organigrama propuesto de la empresa. 1ro septiembre de 2019.

Fuente. Elaboración Propia.

Con esta estructura organizativa, permitirá a iOrganic atender correctamente a los clientes y proveedores, así como también estar preparados para el momento en que el negocio crezca o tenga oportunidades de mejora. Cada dirección tendrá a su cargo personal de soporte que garantizarán el correcto funcionamiento de la empresa en su fase inicial. En el **Anexo 13** se encuentra el detalle de las funciones para las diferentes posiciones, especialmente las que impactan directamente en la razón de ser del negocio. Por otro lado, se ha considerado externalizar varias funciones como: servicios legales, selección de personal y actividades operativas de e-commerce. Las hojas de vida de las autoras se encuentran en el **Anexo 14**.

CAPÍTULO 4

PLAN COMERCIAL

Para posicionar la marca de iOrganic en Ecuador se plantea un mix de mercadeo (Ver **Anexo 15**) basado en: la estrategia de primera calidad en precio mediante la oferta de producto escaso, por medio de una plataforma virtual, con promoción enfocada en ganar la atención del consumidor más que en comprarla. El plan de ventas se apoyará en el inbound marketing y los servicios de valor agregado para cerrar la venta directa. A continuación, se describe detalladamente el plan.

4.1 Precio

Para establecer el precio del servicio propuesto por iOrganic, se debe mencionar el posicionamiento que se le ha dado al proyecto de ofrecer productos de alta calidad con la entrega a domicilio (Ver Capítulo 1). Con lo cual, analizamos la información proporcionada en primera instancia de las encuestas y entrevistas realizadas en donde la disposición de pago del cliente es alta por tener más variedad y entrega incluidos. Además, se consideró el valor que la competencia y/o empresas de servicios similares cobran actualmente a sus clientes por la entrega de sus productos. A continuación, la Tabla 4 se muestra el valor estimado:

Empresa	Precio
Farmacia	\$2,24
Orgánicos*	\$3,00 - \$4,00
Comida Rápida	\$3,00

Tabla 4. Comparación precios por servicio de entrega otras empresas.

*Varía del sector de entrega

Fuente. Elaboración Propia.

Con toda esta información, y utilizando la matriz de Philip Kotler, la cual establece un posicionamiento de la empresa en base a precio y calidad del servicio percibido por el cliente,

iOrganic puede situarse en el primer nivel y ofrecer un producto de alta calidad y con alto precio (ver **Anexo 16**), debido a que brinda conveniencia en la obtención de productos sanos al alcance de los consumidores sin perder tiempo. El precio propuesto para el servicio de iOrganic será del 10% del valor de un pedido promedio de 40USD soportados en la respuesta del 65,8% de los encuestados. En base al análisis realizados se encontraron dos fuentes de ingreso, el envío por el que se cobrará \$4 y el margen en productos de valor agregado que en promedio presenta una ganancia de \$1,4 (10% de margen) sobre los productos semielaborados vendidos sin afectar la competitividad del precio final de los mismos.

4.2 Servicio

Cada vez hay más consumidores conscientes del cuidado de su salud y de la procedencia de los alimentos que consumen. Especialmente que sean libres de pesticidas, hormonas y fertilizantes que aceleran el crecimiento natural de los productos pero afectan el medio ambiente y en el largo plazo la salud de quien lo consume. La propuesta de servicio de iOrganic se basa en la falta de oferta de productos sanos y nutritivos en un solo lugar. Por lo que, el valor agregado propuesto es brindar variedad de productos orgánicos al alcance de todos por medio de una plataforma en línea que sea fácil e intuitiva, para que el cliente busque, seleccione y pida sus productos sin salir de casa.

En Quito, cada semana se abren y promocionan más ferias orgánicas, donde cada productor oferta su producto y los potenciales clientes se movilizan a estos sectores para comprar y muchas veces buscar sin éxito lo que necesitan. Este movimiento y tiempo invertido de ambas partes puede ser aprovechado si los productos están en un solo lugar y más aún si los productos son entregados en casa con un costo adicional, servicio que el cliente está dispuesto a pagar. iOrganic será un aliado en línea del consumidor para mantener un estilo de vida sano sin preocupaciones y con mínimo impacto en su tiempo.

4.3 Plaza

Al ser iOrganic una tienda en línea utilizará un portal B2C (Business-to-Consumer) en donde los usuarios tendrán la facilidad de conectarse en cualquier momento desde cualquier lugar las 24 horas los 7 días de la semana, realizar sus pedidos e indicar el día y hora de entrega a domicilio o en el lugar que se requiera dentro de la ciudad de Quito. Todo esto directamente en la plataforma, sin necesidad de dirigirse a un lugar físico y con la opción de números de contacto telefónico en el caso de requerir soporte adicional, o por correo electrónico y chats en línea para facilitar la comunicación entre el cliente. El comercio electrónico es un nuevo canal que optimiza el uso de recursos por lo que la plataforma será en sí misma la cara frente al cliente. El soporte de servicio al cliente estará a cargo del responsable de e-commerce, por lo que no se necesitará contratación adicional a la ya propuesta.

La actividad de llevar el producto orgánico de las fincas a puntos de ubicación clave dentro de la ciudad se realizará por medio de la bodega móvil (tipo Van) con recursos de la compañía. Mientras que la tarea de llevar el producto desde la bodega móvil hasta el usuario final se lo realizará, con un recurso inicial, pero mayormente tendrá externalización abierta (crowdsourcing); ya que observando las experiencias de empresas similares en otros países no es recomendable una alta inversión en capital, sino aprovechar la infraestructura existente en personal y vehículos. En Colombia la entrega a domicilio en Rappi tiene externalización abierta¹³. Para este caso, un ejemplo sería que un mensajero que quiera complementar sus ingresos pueda inscribirse como repartidor independiente en la página Web de iOrganic, tomar una capacitación y ganar dinero por entregar los pedidos.

¹³ Rappi: <https://www.youtube.com/watch?v=SN0UTenWUXw>, Rappi tenderos: <https://www.youtube.com/watch?v=6ULTzjgwq7k>

4.4 Promoción

Para dar a conocer y educar a los consumidores sobre iOrganic se utilizará más “in-bound” que “out-bound” marketing, lo cual es coherente con un negocio de consumo orgánico en línea que se interesa en ganar la atención del consumidor más que comprarla. El lanzamiento se dividirá en tres fases para cada ciudad. La primera fase es prueba con consumidores y generación de una sólida base de clientes. La segunda fase es ampliación masiva. La tercera fase es retención, asentamiento de promotores, e incremento en frecuencia (momentos de consumo).

En la primera fase del servicio se invitará a 35 consumidores, contactos de las autoras, para que prueben a precio especial y retroalimenten sobre el servicio por un mes. Se ampliará la zona aumentando a 70 consumidores que es una base sólida de clientes entre referidos y nuevos contactos, para pruebas a precio especial y afinar eficiencias por dos meses más. En la segunda fase se iniciará el programa temporal de referidos para ampliar los clientes, mejorando también los nuevos visitantes y su conversión en clientes. Aquí se preparará la página WEB propia (\$16.000 amortizada como intangible a 20 años) para la fase final.

En la fase final se invertirá en vallas y PPC para captación del mercado objetivo. También se buscará ser incluidos por medio de convenios en revistas de Freshi y menciones de prensa libre. Durante esta fase seguirá premiando el “in-bound marketing”, en el **Anexo 17** se mencionan las tácticas principales para asegurar la conversión. Una táctica ejemplo de baja inversión y alta conversión es el anuncio de productos especiales o productos racionados para recetas saludables especiales de temporada (e.g. Navidad). Los resultados serán medidos a través de información generada por la web (big data).

4.5 Plan de ventas

En base al análisis realizados se encontraron dos fuentes de ingreso, el envío por el que se cobrará \$4 y el margen en productos semielaborados que en promedio presenta una

ganancia entre \$0,7 y \$2. El costo de la venta se compone de los variables de logística y transporte para la entrega, los descuentos en los envíos por promociones para nuevos referidos, y los envíos gratuitos por devoluciones. No se posee una fuerza de ventas propia. Se decidió adaptar la idea de los Rappi Tenderos Colombia a iOrganic desde la fase de prueba (con soporte de logística propia) con fin de expandir el servicio de calidad rápidamente a menores costos. La idea básica es atraer, seleccionar y motivar gente interesada en comisionar hasta 25% (\$0,50 de \$4 dólares) por realizar las entregas con buen nivel de servicio.

El punto de equilibrio (contable) para un mes promedio en un escenario pesimista se alcanza con 1.645 envíos (\$6.910), en un marco conservador con 1.231 envíos (\$6.645), y en un contexto optimista con 1.091 e nvíos (\$6.548). Para evitar una afectación en la rentabilidad se cargará al consumidor el valor adicional por servicios extras como por ejemplo las entregas en el mismo día. Las proyecciones mostradas en las Tablas 5, 6 y 7 de hace referencia a los tres escenarios y corresponde a información preliminar que será ajustada en el siguiente capítulo.

Escenario PESIMISTA	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20
Unidades vendidas	105	210	210	255	384	420	630	960	1050	1140	1280	1280
Precio por unidad*	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2	\$ 4,2
Venta total	\$ 441	\$ 882	\$ 882	\$ 1.071	\$ 1.613	\$ 1.764	\$ 2.646	\$ 4.032	\$ 4.410	\$ 4.788	\$ 5.376	\$ 5.376
Ingresos publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50	\$ 150
Costo de venta*	\$ 320	\$ 596	\$ 508	\$ 601	\$ 465	\$ 298	\$ 447	\$ 682	\$ 746	\$ 809	\$ 1.119	\$ 1.329
Margen bruto	\$ 121	\$ 286	\$ 374	\$ 470	\$ 1.148	\$ 1.466	\$ 2.199	\$ 3.350	\$ 3.665	\$ 3.979	\$ 4.307	\$ 4.197
Gastos Adm. y Mktg.	\$ 1.918	\$ 1.918	\$ 2.418	\$ 4.028	\$ 4.528	\$ 4.094	\$ 7.507	\$ 5.607	\$ 5.507	\$ 5.007	\$ 5.007	\$ 5.007
Utilidad Operacional	-\$ 1.798	-\$ 1.633	-\$ 2.045	-\$ 3.558	-\$ 3.380	-\$ 2.629	-\$ 5.308	-\$ 2.256	-\$ 1.842	-\$ 1.028	-\$ 700	-\$ 810

*Precio por unidad: \$3,5 del envío y \$ 0,7 por margen en semielaborados

** Costo de ventas: costo variable de entrega, descuento en la entrega por promoción o devolución

Tabla 5. Proyección escenario pesimista.
Fuente. Elaboración Propia.

Escenario REALISTA	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20
Unidades vendidas	105	210	210	285	510	510	1020	1260	1260	1260	1344	1470
Precio por unidad*	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4	\$ 5,4
Venta total	\$ 567	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.539	\$ 2.754	\$ 2.754	\$ 5.508	\$ 6.804	\$ 6.804	\$ 6.804	\$ 7.258	\$ 7.938
Ingresos publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50	\$ 150
Costo de venta*	\$ 352	\$ 647	\$ 533	\$ 639	\$ 648	\$ 393	\$ 785	\$ 970	\$ 970	\$ 970	\$ 1.245	\$ 1.552
Margen bruto	\$ 215	\$ 487	\$ 601	\$ 900	\$ 2.106	\$ 2.361	\$ 4.723	\$ 5.834	\$ 5.834	\$ 5.834	\$ 6.063	\$ 6.536
Gastos Adm. y Mktg.	\$ 1.918	\$ 1.918	\$ 2.418	\$ 4.028	\$ 4.528	\$ 4.094	\$ 7.507	\$ 5.607	\$ 5.507	\$ 5.007	\$ 5.007	\$ 5.007
Utilidad Operacional	-\$ 1.703	-\$ 1.431	-\$ 1.818	-\$ 3.128	-\$ 2.422	-\$ 1.733	-\$ 2.784	\$ 227	\$ 327	\$ 827	\$ 1.056	\$ 1.529

*Precio por unidad: \$4 del envío y \$ 1,4 por margen en semielaborados

** Costo de ventas: costo variable de entrega, descuento en la entrega por promoción o devolución

Tabla 6. Proyección escenario realista.

Fuente. Elaboración Propia.

Escenario OPTIMISTA	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20
Unidades vendidas	140	280	280	380	680	680	1360	1680	1680	1680	1680	1680
Precio por unidad*	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0
Venta total	\$ 840	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 2.280	\$ 4.080	\$ 4.080	\$ 8.160	\$10.080	\$10.080	\$10.080	\$10.080	\$10.080
Ingresos publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250	\$ 300
Costo de venta**	\$ 490	\$ 896	\$ 728	\$ 724	\$ 884	\$ 544	\$ 1.088	\$ 1.344	\$ 1.344	\$ 1.344	\$ 1.554	\$ 1.764
Margen bruto	\$ 350	\$ 784	\$ 952	\$ 1.556	\$ 3.196	\$ 3.536	\$ 7.072	\$ 8.736	\$ 8.736	\$ 8.736	\$ 8.776	\$ 8.616
Gastos Adm. y Mktg.	\$ 1.918	\$ 1.918	\$ 2.418	\$ 4.028	\$ 4.528	\$ 4.094	\$ 7.507	\$ 5.607	\$ 5.507	\$ 5.007	\$ 5.007	\$ 5.007
Utilidad Operacional	-\$ 1.568	-\$ 1.134	-\$ 1.466	-\$ 2.472	-\$ 1.332	-\$ 558	-\$ 435	\$ 3.129	\$ 3.229	\$ 3.729	\$ 3.769	\$ 3.609

*Precio por unidad: \$4 del envío y \$ 2 por margen en semielaborados

** Costo de ventas: costo variable de entrega, descuento en la entrega por promoción o devolución

Tabla 7. Proyección escenario optimista.

Fuente. Elaboración Propia.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos Generales

Para las proyecciones de estados financieros son relevantes: la inflación y el salario mínimo básico con los que se realizará el respectivo análisis de sensibilidad. El crecimiento de las ventas está determinado principalmente por las tendencias del consumidor analizadas en capítulos anteriores. Al ser una nueva empresa que ataca a un segmento de mercado muy específico, iOrganic se ha planteado respetar los precios de mercado de los productos orgánicos y semielaborados, compitiendo por el servicio de entrega. Los valores de los supuestos generales utilizados en el análisis se detallan en el **Anexo 18**.

El modelo de negocio permite que el consumidor pague por el producto y el servicio; sin embargo, la ganancia se encuentra solamente en el servicio. De acuerdo al estudio de mercado del Capítulo 2, la compra promedio de producto es de 40 USD por envío, supuesto con el que se calcula el ingreso y costo por el producto. Así también los ingresos y costos de venta del servicio se estimaron en base a la disposición de pago del mismo capítulo. El detalle de ingresos y costos por el servicio se encuentran en el **Anexo 19**. Nótese que en los primeros 5 meses, el costo de venta como porcentaje del ingreso por servicio es mayor que los subsiguientes meses por los altos incentivos enfocados para generar la base de clientes para este período.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Para iniciar con el negocio, se requiere en inversiones \$ 90.000 que corresponden a \$45.000 en activos fijos y \$45.000 en capital de trabajo que para el año cero corresponderá todo a caja. El financiamiento de la inversión será de \$45.000 en aportes de capital propio y \$45.000 en préstamo con la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Peso FINANCIAMIENTO

50%	Capital propio	\$45.000	Nota: \$45.000 aporte socios accionistas
50%	Deuda	\$45.000	Anexo 20: Tabla de amortización, préstamo CFN
	Pasivo y Patrimonio	\$90.000	

Peso INVERSIONES

			Anexo 21: Detalle de activo fijo, con años y montos de depreciación.
50%	Activo fijo	\$45.000	
50%	Capital de trabajo (caja)	\$45.000	
	Activos	\$90.000	

Hay un balance entre el capital propio y el financiamiento (50%) con objeto de: demostrar el compromiso cubriendo el capital de trabajo para mantener operaciones en el primer año y aprovechar el financiamiento que otorga la CFN para negocios nuevos con impacto en el cambio de la matriz productiva. En las inversiones, el activo fijo tiene la misma proporción que el activo corriente (50%), para soportar los gastos operativos del primer año mientras se construye el volumen.

En lo que respecta a activo fijo, lo más relevante es el vehículo de transporte con 5 años de vida útil y el desarrollo de la plataforma web amortizado a 20 años. El resto del activo fijo y su depreciación se detallan en el **Anexo 21**. Se espera que los equipos de oficina sean funcionales por 5 años, aún cuando no concuerde con la depreciación contable de 3 años tomada de la norma tributaria.

En cuanto al préstamo de la CFN de \$45.000 es a 5 años plazo con 2 años de gracia para el pago de capital, con amortización trimestral y sistema francés (de cuotas –interés más capital– iguales a partir de año 3). La tasa efectiva anual para el costo del financiamiento en este caso es de 13,65%. Se pagarán 8 cuotas iguales de \$1.535,63 por interés y 12 cuotas iguales de \$4.632,83 con interés decreciente y capital creciente; se incluye el detalle de la tabla de amortización en el **Anexo 20**.

Siendo la estructura de capital óptimo 50-50, se procede a calcular el rendimiento requerido por los accionistas (CAPM - Capital Asset Pricing Model) con el cual se obtiene el costo promedio ponderado del capital (WACC - Weighted Average Cost of Capital) de 16,92%. Tasa con la cual se descontarán los flujos de efectivo libres (FCF - Free Cash Flow). En el **Anexo 22** se resumen las fuentes y fórmulas usadas.

En un inicio la política será de no repartir dividendos. Los dividendos generados en los tres primeros años se reinvertirán para el fortalecimiento del negocio. A partir del cuarto año, se tendrá una política de reparto de dividendos con razón de pago constante. Esto significa que se repartirá un porcentaje de las utilidades (50%) a los propietarios cada año. Para mantener la estructura óptima de capital se toman las siguientes acciones: la adquisición del primer crédito que cuenta con dos años de gracia para pago de capital, la repartición de dividendos a partir del cuarto año, la obtención de un segundo crédito de \$60.000, también en el cuarto año (ver tabla de amortización **Anexo 23**), y la devolución a los propietarios de aportaciones por \$10.000 en el cuarto y quinto año.

5.3 Estados Financieros Proyectados

Para el análisis del desempeño de la empresa, manejo del financiamiento y distribución de los recursos disponibles, se han proyectado los estados financieros en un período de cinco años y de manera mensual del año 1 de operación para el escenario base del proyecto, el mismo que se detalla el **Anexo 24**.

Para la proyección de ventas, se determina un crecimiento acelerado en los primeros meses, debido a las estrategias de comunicación y mercadeo analizada en el Capítulo 4. Lo que permite un crecimiento de 405 servicios de entrega desde el mes 1 hasta el mes 6 y el doble hasta el final del año 1. En el mismo período el costo de ventas sobre la venta también se ve afectado, siendo el mes 1 de 67% y posterior bajando hasta llegar a un promedio de 20% en el año 1. En detalle se encuentra en el **Anexo 19**.

De igual manera se observa una utilidad negativa en los 7 primeros meses del año 1 con una leve recuperación en el mes 8; sin embargo, para el final de año se termina con una pérdida, debido principalmente al pago del décimo cuarto sueldo y a las pérdidas de los meses anteriores. Para la proyección de los siguientes años se tiene una ganancia positiva. El detalle del Estado de Pérdidas y Ganancias del escenario base se encuentra en el **Anexo 25**.

Los gastos asociados al arranque de la operación se detallan en el **Anexo 26**, en donde, los primeros 5 años no se tendrá una oficina propia sino compartida como opción de bajo costo que permiten tal funcionamiento, así como también las consideraciones de networking y control de calidad, necesarios para la calificación de proveedores y/o aliados estratégicos.

De acuerdo al modelo de negocio, el proyecto no tendrá inventario propio, por lo que no se considera un rubro como tal. En el futuro y si el negocio lo amerita, se establecerá la política de inventario. Para la política de cartera y cuentas por pagar se tiene de el cobro a clientes es por medio de tarjeta de crédito con un tiempo de 15 días y pago a proveedores en el mismo plazo (15 días). Es importante destacar que esta política está en línea con el propósito de la empresa de apoyar a los productores orgánicos. Los gastos generales se pagan de contado o en plazos menores a los 30 días. De forma similar, por la naturaleza del negocio se espera no tener cartera vencida y se enfocará en el servicio al cliente. En la Tabla 5 se muestra el resumen.

POLÍTICA DE OPERACIÓN		
CUENTAS POR COBRAR	15	DIAS
CUENTAS POR PAGAR	15	DIAS
INVENTARIOS	0	DIAS

Tabla 8. Políticas de Operación.

Fuente. Elaboración Propia.

En consecuencia, se tendrá un ciclo de efectivo o necesidad de financiamiento de 0 (días de cartera – días proveedores). Ya que esta política será ejecutada de forma estable, el crecimiento en capital de trabajo o necesidades operativas de fondos (NOF) vendrá dado por el crecimiento de las ventas, como se detalla en el **Anexo 19**.

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

En la proyección de flujo de efectivo del escenario base que se desglosa en el **Anexo 27** se observa que no hay inconvenientes para la caja y la tendencia de esta es creciente a partir del año 1, esto por un flujo de efectivo operacional positivo a partir del año 2. Desde el año 3 se incluye el pago de capital por el préstamo con la CFN hasta el año 5 donde se termina el plazo de la deuda. Adicionalmente, se ve reflejado el nuevo préstamo en al año 4. Para el año 1, en las proyecciones mensuales se ve que el flujo operacional es positivo a partir del mes 8 (lo usual para un negocio que está empezando). En la Tabla 6 se muestra un resumen de los flujos anuales y en la Tabla 7 se muestra el mensualizado del año 1.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operacional	\$0	-\$10.841	\$15.691	\$16.504	\$20.552	\$22.566
Flujo de Inversión	-\$45.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Financiero	\$90.000	\$0	\$0	-\$13.038	\$31.047	-\$50.924
Flujo de caja	\$45.000	-\$10.841	\$15.691	\$3.466	\$51.599	-\$28.358
Caja Inicial	\$0	\$45.000	\$34.159	\$49.850	\$53.317	\$104.916
Caja final	\$45.000	\$34.159	\$49.850	\$53.317	\$104.916	\$76.558

Tabla 9. Resumen del Estado de Flujo de Efectivo Proyectado a 5 años.

Fuente. Elaboración Propia.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Flujo Operacional	-\$2.609	-\$2.763	-\$4.451	-\$2.269	-\$1.967	-\$2.257	-\$2.187	\$1.553	\$715	\$2.801	\$2.753	-\$159
Flujo de Inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Financiero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja	-\$2.609	-\$2.763	-\$4.451	-\$2.269	-\$1.967	-\$2.257	-\$2.187	\$1.553	\$715	\$2.801	\$2.753	-\$159
Caja Inicial	\$45.000	\$42.391	\$39.629	\$35.178	\$32.908	\$30.941	\$28.684	\$26.496	\$28.049	\$28.764	\$31.565	\$34.318
Caja final	\$42.391	\$39.629	\$35.178	\$32.908	\$30.941	\$28.684	\$26.496	\$28.049	\$28.764	\$31.565	\$34.318	\$34.159

Tabla 10. Resumen del Estado de Flujo de Efectivo Proyectado del año 1 por mes.

Fuente. Elaboración Propia.

5.5 Ratios Financieros

Se consideran los siguientes índices de desempeño más relevantes para el modelo de negocio propuesto; esto a razón de medir la evolución de la empresa para evidenciar posibles inconvenientes y tomar acciones correctivas oportunas. La tendencia anual es de mejora constante para los indicadores de solvencia (razón circulante y prueba ácida); al no tener inventario los dos indicadores se muestran con los mismos valores. Para apalancamiento financiero (endeudamiento, cobertura de intereses y tasa de interés implícita) el indicador de endeudamiento se mantiene en niveles similares a lo largo del tiempo. De igual manera, se muestra que a partir del año 2 se logra cubrir los intereses. Por las condiciones de crédito, se evidencia que los primeros años hay una mayor carga de interés por el préstamo de la CFN.

Para los índices de eficiencia (días de exc y stocks) el primer año no es comparativo, y se mantiene para los siguientes años de acuerdo a la política de cobro. Al no tener stock propio, el indicador no es funcional para el modelo de negocio propuesto. En el índice de rentabilidad (margen neto, ROA, ROE), se observan mejoras en cada año. El referencial (dato no disponible) daría una idea de cómo está el indicador frente a empresas similares. En la Tabla 8 se observan los indicadores de desempeño para cada año.

Índices de desempeño	Año 1 (*)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	2,3	1,9	1,9	2,0	2,0
Prueba Ácida	2,3	1,9	1,9	2,0	2,0
Endeudamiento	71%	68%	60%	73%	66%
Cobertura de intereses	-1,3	2,3	3,3	6,3	17,0
Tasa de interes implícita	14%	14%	14%	7%	2%
CXC (días)	28	15	15	15	15
Stock (días)	-	-	-	-	-
Margen Neto %	-28,1%	6,1%	8,7%	12,5%	14,7%
ROA	-13,6%	4,8%	7,4%	7,9%	12,3%
ROE	-47%	15%	18%	29%	37%

(*) Primer año no es comparativo)

Tabla 11. Indicadores de Desempeño

Fuente. Elaboración Propia.

5.6 Punto de Equilibrio

Con el propósito de alcanzar el punto de equilibrio (PE) contable, el proyecto debe tener 12751 pedidos o su equivalente de \$68.855 en el año 1. Sobre este nivel de ventas el negocio tendrá ganancias. Para alcanzar el punto de equilibrio financiero se requieren aproximadamente 14000 envíos anuales, lo cuál se alcanza en el año 2. En el **Anexo 28** se

muestra el punto de equilibrio contable y financiero. Para PE contable se puede observar que para el año 2 se alcanza la cantidad y valor óptimo, los mismos que son superiores al punto de equilibrio requerido. Para PE financiero se observa que se alcanza el valor requerido por lo que el VAN es positivo.

5.7 El TIR y el VAN

Los flujos de efectivo libres se basan en la proyección de 5 años para el estado de resultados y estado de flujos de efectivos, sin considerar los valores de intereses y deuda. En el **Anexo 29** se halla: el resumen de los flujos de efectivo libres, la valorización del proyecto y tasa interna de retorno. Se observa que el valor actual neto (VAN) del proyecto es positivo, lo que quiere decir que los flujos futuros traídos a valor presente superan la inversión inicial y al quinto año si se vende la empresa se genera una ganancia financiera que en el escenario realista es \$64.343. Se considera 1% de crecimiento para la perpetuidad. La tasa interna de retorno (TIR) es de 47% y supera el costo de capital (tasa de descuento requerida) de 16,92%. Lo cuál indica que se supera el mínimo retorno requerido por los inversionistas y prestamistas.

5.8 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se consideran las variables más relevantes por su potencial impacto en el resultado del negocio, estas son la inflación, el salario base, la disposición de pago del consumidor, y la cantidad de envíos alcanzada. No se halló mayor variación histórica para el combustible Diesel, por lo que no aplica para este ejercicio. En el **Anexo 30** se encuentra el detalle por variable y resultados a cambios de cada variable. En la inflación y el salario base, se usó para el escenario optimista una desviación estándar más y para el pesimista se substrajo una desviación estándar. Se utilizó los históricos a 10 años para el caso de la inflación, pero para el caso de salario base solo 5 años de histórico ya que el periodo 2008-2013 es muy atípico. Las variaciones para disposición de pago y cantidad de envío, son las mencionadas en el Capítulo 4. Se observa que la variable de mayor impacto es la disposición de pago con un rango de -112% a +54% o VAN de -\$7.844 a \$99.188.

5.9 Escenarios

Para los escenarios base, optimista y realista se consideran las variaciones mencionadas en precio y volumen ya que son las dos variables de mayor impacto. En el **Anexo 31** se encuentran los estados financieros para los escenarios (pesimista, base y optimista, respectivamente). La Tabla 9 resume el impacto de TIR y VAN.

Escenario	TIR	VAN
Pesimista	-16%	\$-50.281
Base	47%	\$64.343
Optimista	78%	\$151.494

Tabla 12. Impacto de TIR y VAN con Escenarios.

Fuente. Elaboración Propia.

La fase de prueba de los primeros tres meses mencionada en el Capítulo 4, permitirá descartar la posibilidad del escenario pesimista. Esto porque se probará el modelo de negocio con una aplicación rentada (considerada en el rubro otros gastos) y 30 contactos, antes de ejecutar la inversión inicial de \$45.000. Con la prueba se obtendrá información clave como la rapidez real con el que crece el volumen. Siendo este una variable clave, esto permitirá incrementar la probabilidad de un escenario específico y determinar la conveniencia de invertir.

BIBLIOGRAFÍA

- SRI. (11 mayo 2018). Depreciación de Activos Fijos. Obtenido de: Reglamento para Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno. Páginas 23-25, disponible en: <http://www.sri.gob.ec/>.
- Bloomberg. (2 junio 2018). Tasa Promedio de 5 años de un Bono del Tesoro Americano & Rendimiento del Mercado Promedio de 5 años, disponible en: Terminal Bloomberg de USFQ.
- International Monetary Fund. (6 mayo 2018). Índice de Inflación Proyectado, disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/download.aspx>.
- CFN. (2018). Corporación Financiera Nacional. Productos Financieros, disponible en: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/SUBT-II-Manual-Productos-Financieros-AGOSTO-2017.pdf>.
- Banco del Pichincha. (3 junio 2018). Simulador Crédito - Tasa Efectiva Anual del Costo de Financiamiento, disponible en: <https://www.pichincha.com/portal/Simulador>.
- Damoradam. (2018). Betas por Sector Económico en Estados Unidos de América, disponible en http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.
- BCRP. (2018). Banco Central de Reserva del Perú. Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) – Índice de Riesgo País del Ecuador, disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-055.xlsx>.
- INEC. (2010). Ecuador en Cifras – Instituto Nacional de Estadística y Censo. Censo de Población y Vivienda – Fascículo Provincia Pichincha, disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>.
- INEC. (2011). Ecuador en Cifras - Instituto Nacional de Estadística y Censo. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico, Presentación Agregada, disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Andrade, D.; Flores, M. (septiembre 2008). VECO Ecuador. Consumo de Productos orgánicos / agroecológicos en los hogares ecuatorianos, disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>
- Noboa, F. (septiembre 2017). Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad. FN-004. Business School USFQ.
- Porter, M. (enero 2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis Sectorial de Comercio en Línea de Víveres en Ecuador.

Es un sector naciente del que la mayoría de participantes son poco conocidos por el público general. Los competidores que tienen servicio de entrega a domicilio son fybeca.com, tipti.com, supertiendaecuador.gob.ec, disgralec.com, ileshop.com.ec, nelsonmarket.ec, megaorganik.com y negocios situados en Facebook como TuDespensa.

La rivalidad es baja, por lo que la rentabilidad es alta. Los competidores son pocos, dispersos y con poca cobertura geográfica. Por esto la intensidad de competencia es baja. Las dimensiones donde se compite son pocas y sin mucha agresividad. Entre ellas están:

ubicación en buscador (SEO), popularidad del sitio, tiempo de compra, precio, calidad del servicio de entrega, costo de cambio (lista predeterminada o usuario) y forma de pago.

Google es el buscador más usado en el país, y muy pocos competidores están en las primeras páginas de búsqueda. Como menciona el fundador de Posizionarte: “No hay mejor lugar para esconder un cadáver que la segunda página de Google” (López, Pedrera Víctor).

La amenaza de nuevos competidores es creciente, por lo que la rentabilidad es decreciente. La inversión requerida para vender víveres o perecibles en línea es mayor que para otro tipo de comercio en línea, pero menor comparada con comercio físico. Los nuevos competidores también están alentados por la baja regulación del sector y elevada disposición gubernamental. Las principales barreras de entrada son que no se han establecido economías de escala, la identidad de marca de las cadenas grandes con aplicaciones o páginas WEB y sus potenciales represalias.

La amenaza de sustitutos es media; por lo tanto, la rentabilidad también. Los sustitutos para este sector son los otros formatos de comercio. Dentro del comercio virtual,

está la venta directa por medio de teléfono con entrega directa. Lo cuál no es inusual para productos orgánicos. En compra física, están los hipermercados, tiendas barriales, farmacias, mercados (minoristas y mayoristas).

El poder de negociación del consumidor es mediano, así mismo la rentabilidad. Los compradores en línea son menos que los compradores habituales y en cuánto a productos orgánicos son más bien un nicho. Es un consumidor medianamente informado puesto que puede hacer la relación precio-calidad del bien, pero no del servicio en la misma medida. Debido a que las compras en línea y las entregas a domicilio de productos orgánicos; están poco propagadas y son bastantes dispersas, el consumidor goza de poca experiencia y objetos de comparación.

El poder de negociación del proveedor es alto, consecuentemente la rentabilidad es baja. Actualmente, el comercio en línea no significa volúmenes representativos para los proveedores. Por otra parte, un proveedor puede integrarse verticalmente para comercializar sus productos en línea. El riesgo de integración vertical, es mayor para productos de especialidad que para productos comunes “commodities”.

Anexo 2. Análisis Sectorial de Supermercados en Ecuador.

La rivalidad es creciente, por lo que la rentabilidad es decreciente. Existen un creciente número de supermercados independientes de las grandes cadenas como son La Favorita, El Rosado, Tiendas Industriales Asociadas y Santa María. Si bien el sector no se puede decir que es un sector decreciente, el alto número de dimensiones en las que se compiten y la agresividad es una señal de alerta. Algunas de las numerosas dimensiones son: identidad de marca, precio, promociones, ubicaciones favorables, cobertura geográfica, variedad de productos, exclusividad de oferta (productos o formatos que no se hallan en otros supermercados), número de exhibiciones especiales, convenios de beneficios (tarjeta Supermaxi sirve para descuento en otros del grupo Favorita y algunos terceros), entre otros.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, por lo que la rentabilidad es alta. Para ganar participación de manera importante en este sector, se requiere una inversión muy elevada en número de locales y generación de marca. La fuerte identidad de marca de los competidores actuales desincentiva la entrada de nuevos competidores en muchas ubicaciones. Las economías de escala son elevadas, pero las represalias de La Favorita y El Rosado son barreras de entrada importantes.

La amenaza de sustitutos es media; por lo tanto, la rentabilidad también. Los sustitutos para este sector son los otros formatos de comercio. Por ejemplo: hipermercados, tiendas barriales, comercio en línea, farmacias, mercados minoristas y mayoristas. Los club de precio al momento no están asentados en Ecuador.

El poder de negociación del consumidor es alto, por ende la rentabilidad es baja. Si bien hay un alto número de consumidores, estos están muy bien informados. Pueden realizar relaciones precio-calidad con facilidad. También, no tienen barreras importantes para cambiarse a otro supermercado.

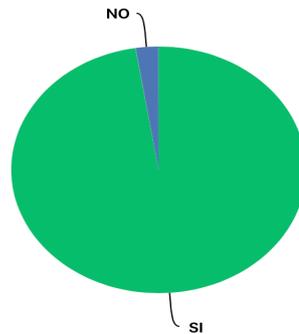
El poder de negociación del proveedor es bajo; en consecuencia, la rentabilidad es alta. El que haya pocos actores que mueven grandes volúmenes, le resta poder de negociación al proveedor. Esto es aún más acentuado con la presencia creciente de marcas propias de los supermercados. También muchos de los formatos sustitutos pertenecen a los grupos de las grandes cadenas, por lo que hay un latente riesgo de represalias para el proveedor.

Anexo 3. Preguntas y resultados realizados en encuesta.

Pregunta # 1.

¿Has comprado alguna vez cualquier tipo de producto en línea?

Respondido: 40 Omitido: 0

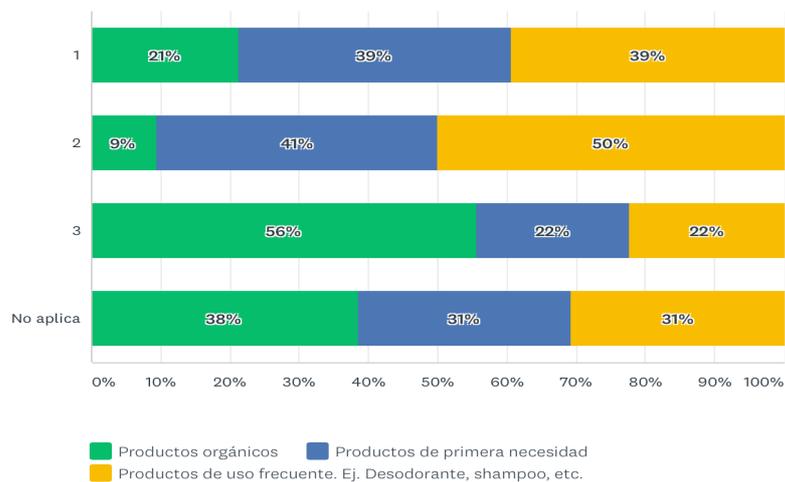


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	97,50%	39
NO	2,50%	1
TOTAL		40

Pregunta # 2.

¿Has comprado o estarías dispuesto a comprar en línea cualquiera de los siguientes productos? Por favor indica tu preferencia, siendo 1 el de mayor preferencia y 3 el de menor preferencia; caso contrario escoger "no aplica".

Respondido: 40 Omitido: 0



Pregunta # 3.

¿Cuáles son las primeras tres tiendas de comestibles en línea que te viene a la mente? Caso contrario colocar "Ninguna".

Respondido: 40 Omitido: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
1.	Respuestas 77,50% 31

[RESPUESTAS \(31\)](#)
[ANÁLISIS DE TEXTO](#)
[MIS CATEGORÍAS](#)

Categorizar como...
 Filtrar por categoría

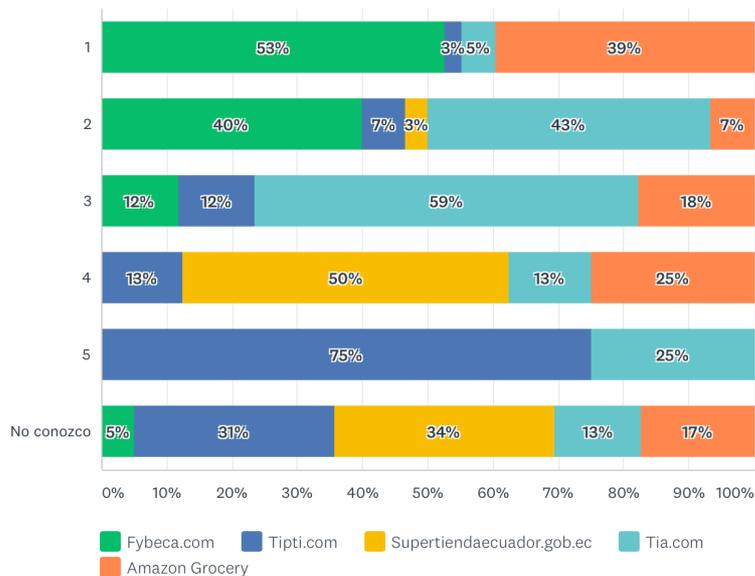
Mostrando 31 respuestas

Adomicilioya	22/09/2017 17:08	Ver respuestas de los encuestados
amazon (no en ecuador)	22/09/2017 17:05	Ver respuestas de los encuestados
Ninguna	22/09/2017 16:39	Ver respuestas de los encuestados
Amazon	22/09/2017 15:37	Ver respuestas de los encuestados

Pregunta # 4.

Del siguiente listado, ¿cuál es la tienda en línea de comestibles más conocida para ti en orden del 1 al 5? Si no conoces la tienda, elegir "No conozco" y ordenar las restantes.

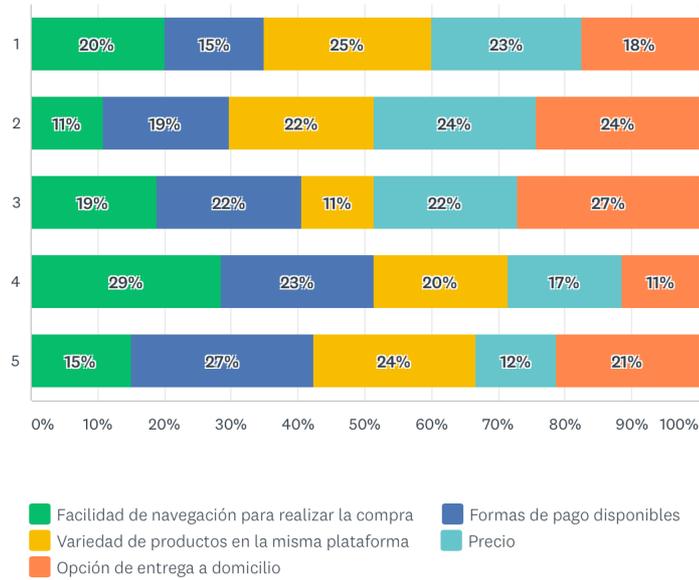
Respondido: 40 Omitido: 0



Pregunta # 5.

¿Qué sería lo más importante para ti con respecto a las compras en línea?
Escoge el orden, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante.

Respondido: 40 Omitido: 0



Pregunta # 6.

Con respecto a las compras en línea, ¿hay algo más importante para ti que no se haya mencionado en la pregunta anterior?

Respondido: 36 Omitido: 4

[RESPUESTAS \(36\)](#)
[ANÁLISIS DE TEXTO](#)
[MIS CATEGORÍAS](#)

Categorizar como... ▼
 Filtrar por categoría ▼
Buscar respuestas 🔍 ⓘ

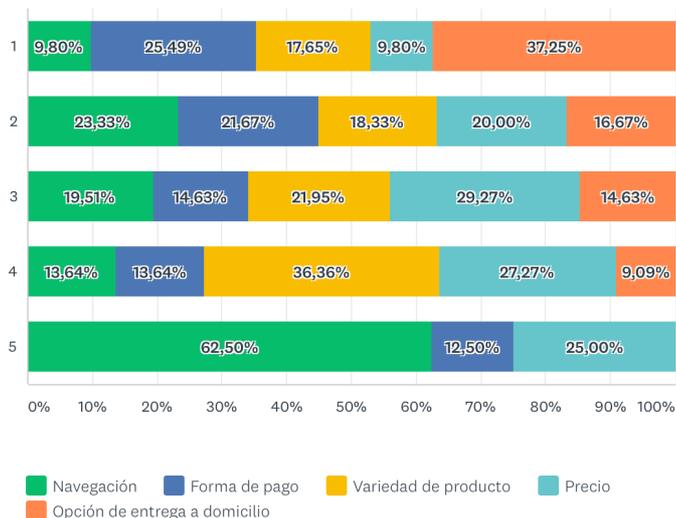
Mostrando **36** respuestas

22/09/2017 11:32	Ver respuestas de los encuestados
No	Ver respuestas de los encuestados
22/09/2017 11:30	Ver respuestas de los encuestados
un chat en línea	Ver respuestas de los encuestados
22/09/2017 11:09	Ver respuestas de los encuestados
Tracking del pedido.	Ver respuestas de los encuestados
22/09/2017 10:47	Ver respuestas de los encuestados
Rapidez de entrega	Ver respuestas de los encuestados
22/09/2017 7:14	Ver respuestas de los encuestados

Pregunta # 7.

En tu opinión, ¿cómo calificas a Fybeca.com en los siguientes aspectos de su servicio? Si no has utilizado el servicio, indica lo que tú te imaginarías que sería dicho servicio. Siendo 1 "es lo mejor" y 5 "es lo peor".

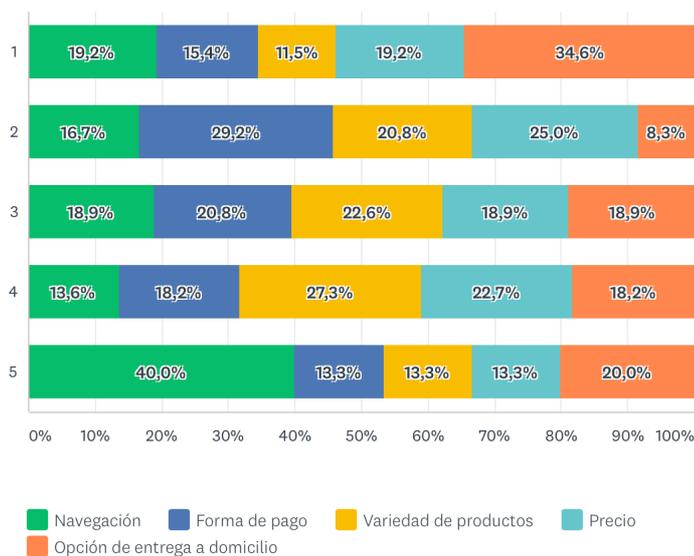
Respondido: 37 Omitido: 3



Pregunta # 8.

En tu opinión, ¿cómo calificas a Tipti.com en los siguientes aspectos de su servicio? Si no has utilizado el servicio, indica lo que tú te imaginarías que sería dicho servicio. Siendo 1 "es lo mejor" y 5 "es lo peor".

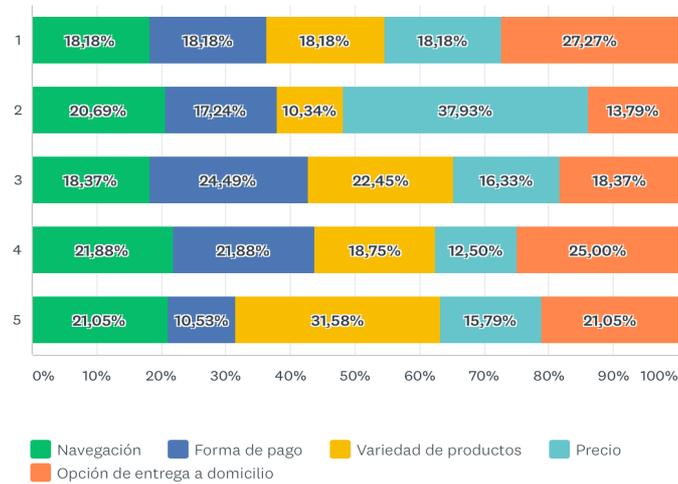
Respondido: 28 Omitido: 12



Pregunta # 9.

En tu opinión, ¿cómo calificas a Supertiendaecuador.gob.ec en los siguientes aspectos de su servicio? Si no has utilizado el servicio, indica lo que tú te imaginarías que sería dicho servicio. Siendo 1 "es lo mejor" y 5 "es lo peor".

Respondido: 28 Omitido: 12



Anexo 4. Respuesta libre - Atributos más importantes para los encuestados.

Atributo	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad y confianza	8	38%
Calidad	3	14%
Tiempo	3	14%
Facilidad de entrega	2	10%
Otras (*)	5	24%
	21	100%

Anexo 5. Primera recordación.

Top of Mind	Frecuencia	Porcentaje
Amazon	7	30%
Fybeca	3	13%
Supermaxi	3	13%
Organic Life	2	9%
Tripti	1	4%
Publix	1	4%
Tesco	1	4%
Superfood	1	4%
Le Shop Migro Suiza	1	4%
AdomicilioYa	1	4%
Okidoki	1	4%
Wallmart	1	4%
	23	100%

Anexo 6. Estratos de Nivel Socio-Económico.

Nivel A

<p>Vivienda</p>   	 <p>Bienes</p> 	 <p>Tecnología</p>	   <p>Hábitos de consumo</p>
 <p>Posgrado</p>		 <p>Economía</p>	

Nivel B .

<p>Vivienda</p>   	 <p>Bienes</p> 	 <p>Tecnología</p>	   <p>Hábitos de consumo</p>
 <p>Educación Superior</p>		 <p>Economía</p>	

Anexo 7. Preguntas para Entrevista Personal a Profundidad.

Consideraciones:

La entrevista tiene como propósito escuchar al entrevistado para evaluar el potencial de negocio de la venta en línea de productos orgánicos.

Se solicitará aprobación del entrevistado para realizar grabación.

La identidad del entrevistado se mantendrá como confidencial, a menos que autorice revelar su identidad.

Edad: Género: F M Nivel de Educación:

Sector dónde vive:

Número de personas con las que vive:

Relación con las personas con las que vive:

Trabaja: No Sí Modalidad: a tiempo parcial a tiempo completo

Realiza la compra de los alimentos para su hogar: No Sí A veces

Paga por las compras de los alimentos de su hogar: No Sí Parte

Ingreso mensual de su hogar: <\$1.500 \$1.500 – \$3.000 >\$3.000

Estilo de vida

¿Cuáles son sus hobbies e intereses (qué le gusta)?

¿Qué es para usted un estilo de vida?

¿Cómo es su estilo de vida? (Bueno, malo, pésimo) ¿Por qué?

¿Se siente contento con su estilo de vida?

¿Usted cuida de la salud de su familia? ¿Qué hace para cuidarlos?

¿Hace ejercicio regularmente? ¿Con qué frecuencia? ¿Prefiere hacerlo en casa o ir al gimnasio?

¿Considera que la alimentación es muy importante en su estilo de vida?

¿Qué es para usted un alimento sano?

¿Con qué frecuencia consume alimentos sanos?

¿Considera que los alimentos sanos son fáciles de encontrar? ¿Generalmente dónde los encuentra?

¿Prefiere usted productos naturales (orgánicos)? ¿Dónde usted los consigue?

¿Con qué frecuencia usted compra productos sanos o naturales?

Hábitos actuales de compra de alimentos (general)

¿Con qué frecuencia realizan compras de alimentos en su hogar?

¿Alrededor de cuánto gasta por compra?

¿Para qué miembros de la familia se realiza la compra (a modo personal, para los hijos, para la pareja, para el abuelo, etc.)?

¿Quién realiza la compra? ¿compra solo o acompañado?

¿Quién paga por la compra? Si comparten gastos, ¿cómo lo manejan?

¿Cómo se determina los productos a comprar? ¿Por lista de lo que falta en el hogar, por lo que pide la familia, por lo que decido en el lugar de compra?

¿Compra solo lo conocido o se aventura por probar nuevos productos/marcas? ¿Qué es lo que más le impulsa a comprar un nuevo producto/marca?

¿Qué tipo de alimentos prefiere comprar (frescos, enlatados, congelados, no tengo preferencia particular, depende del caso...)?

¿Se preocupa de la marca o procedencia del alimento? ¿En qué se fija del alimento (etiqueta, solo lo veo, necesito tocarlo, otro)? ¿Qué le suma o resta confianza en un alimento?

¿Cuál es el canal utilizado (tienda, supermercado, otro)?

Coménteme por favor cómo es el viaje al punto de compra y de regreso. ¿Qué le molesta?
¿Qué le gusta?

Describe qué siente en el proceso de compra (desde que llega al punto de compra hasta que sale). ¿Qué le molesta más? ¿Qué le gusta más?

Una vez que regresa a su hogar con las compras, ¿qué siente? ¿Quién guarda las compras?
¿Algo le molesta o le gusta?

Hábitos actuales de compra en línea (general)

¿Con qué frecuencia compra en línea?

¿Alrededor de cuánto gasta por compra? De eso, ¿cuánto es el producto y cuánto es el envío?

¿Cómo paga por la compra?

¿Por qué compra en línea?

¿Qué le impulsó a comprar lo último que ha comprado en línea?

¿Qué compra en línea? ¿Para quién compra en línea (a modo personal, para los hijos, para la pareja, para el abuelo, etc.)?

¿Por qué medio compra en línea (página web en computador, aplicación en móvil, etc.)?

¿Cómo determina qué comprar (lista, pedido de familiar, decido al navegar en el sitio)?

¿Qué le suma o resta confianza al comprar en línea (variedad de producto, seguridad de la compra, etc.)?

¿Qué tanto compara en línea los precios (del producto, del envío, la suma de ambos)?

¿Cómo sabe que un producto en línea está caro, tiene el precio adecuado, o está barato?

Describe cómo son sus compras en línea. ¿Qué le gusta o qué le molesta?

¿La compra es un bien o un servicio? ¿Detálleme por favor sobre cómo le entregan el producto?

En lo que respecta a la entrega del producto, ¿Algo le molesta o le gusta?

Hábitos actuales de compra y consumo de productos orgánicos

¿Qué es para ti un producto orgánico?

¿Ha comprado o consumido alguna vez productos orgánicos? ¿Con qué frecuencia? ¿Por qué lo hiciste?

¿Tienes alguna dieta especial? ¿Por qué empezaste a consumir productos naturales u orgánicos?

¿Dónde fue la última vez que compraste un producto orgánico? ¿Qué tipo de producto compraste? ¿Sabes el origen de ese producto? ¿Cómo sabes que era un producto orgánico?

¿Cómo se entera dónde comprar ese producto? ¿Quién le lo recomendó? ¿En qué momento?

¿Cuándo compró ese producto fuiste solo(a) o acompañado(a)? ¿Quién le acompañó?

¿Cuánto cree que influyó su acompañante en la compra?

¿Ese mismo producto lo puede conseguir en el supermercado o mercados? ¿En dónde?

¿Qué le motiva cuando decide comprar un producto orgánico? (Salud, bienestar, sentido de culpa, dieta, enfermedad, probar algo nuevo, eres vegano, vegetariano)

¿Qué tanto le anima a consumir productos nuevos de origen natural u orgánico?

¿Cómo le gustaría saber sobre nuevos productos orgánicos? ¿Con qué frecuencia? ¿Por qué medio? (Llamada telefónica, mensaje de texto, WhatsApp, Facebook, grupo en redes sociales)

¿Cuán lejos o cerca está el lugar donde compra productos orgánicos? ¿Si estuviera más cerca consumiría más o menos?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar si de un listado de productos te fueran a dejar a su casa o al lugar que usted quisiera?

¿Le gustaría tener una App donde pueda hacer compras en línea? ¿Ha realizado compras de este tipo de productos antes? ¿Cuándo fue la última vez? ¿Qué tal le pareció la experiencia?

¿Estaría dispuesto hacer pedidos y pagos (de productos orgánicos) en línea? ¿Qué prefiere, celular, internet, teléfono?

¿Cuál es el tiempo máximo que estaría dispuesto a esperar por la entrega de su pedido?

¿Qué esperaría si un producto no es cómo usted quería? ¿Cómo cree que deba ser la comunicación? ¿En qué tiempo? (Se refiere a la política de devolución)

Canal de comunicación

¿Cuáles son los medios de comunicación que usted más utiliza? (Facebook, WhatsApp, grupos de amigos, revistas, aplicaciones en el celular, diarios, revistas, radio)

¿Usted ve más televisión nacional, cable, satelital, internet o TV bajo demanda por internet?

¿Qué es lo que más le interesa en TV Nacional, cable, satelital, internet o TV bajo demanda por internet?

¿En qué momento utiliza la radio? ¿Cuál radio escucha? ¿En qué horario? ¿Cuál es el programa que más le llama la atención? ¿Con qué frecuencia la escucha?

¿Cuál es la publicidad que más le llama la atención? (Vallas publicitarias, TV, Internet, YouTube, Revistas, Buses, Mail, Facebook, Twitter) ¿Recuerda alguna publicidad en particular?

¿Cuál es el medio que usted utiliza para buscar alimentos sanos (orgánicos)? (Conversaciones entre amigos, familiares, referidos, publicidad, internet)

¿Cómo te gustaría a usted enterarse de lugares donde venden productos orgánicos?

¿Cuál es su recomendación para dar a conocer el servicio de venta y entrega de productos orgánicos?

Sobre la compra en línea y el servicio de entrega de producto orgánicos

¿Ha realizado este tipo de compras (dentro o fuera de Ecuador)? Coménteme su experiencia.

¿Conoce sitios en el país que ofrezcas estos servicios? ¿Qué marcas?

¿Qué opina de las opciones actuales del mercado (son suficientes, tienen algo que le interese, algo que le disguste o que les falte)?

Describe cómo sería idealmente para usted la compra en línea y entrega de producto orgánico.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este servicio (no incluido el producto orgánico)?

¿Estaría interesando en ser parte de los primeros en probar nuestro servicio de compra en línea de productos orgánicos en un primer piloto?

¿Hay algo adicional que no le he preguntado y sea relevante? ¿o alguna recomendación final?

Gracias.

Anexo 8. Perfil de Usuarios.



“No es fácil encontrar productos orgánicos cerca de mi casa”

Elena P.

39 años
Casada
2 hijos pequeños
Quiteña
Gerente de RRHH

Considera que alimentarse sano y hacer ejercicio regularmente es parte de mantener una vida equilibrada.

A ella le gusta preparar la lonchera de productos nutritivos y ricos para sus hijos como: chocos, amaranto o bocaditos de quínoa que encontró en el supermercado y que le recomendó una amiga por Facebook.

Los fines de semana prefiere madrugar para ir al supermercado porque detesta el tráfico y las filas para pagar. Cuando tiene más tiempo le gusta ir a mercados de comida orgánica.

Frecuentemente hace compras en línea desde su computadora porque es fácil, le ahorra tiempo y además le entregan en su casa.



“Me gustaría tener un mercado y tienda orgánica al mismo tiempo”

Andrea R.

Soltera
26 años
Quiteña
Jefe de Marca

Siempre está en Instagram buscando experiencias de buena alimentación. Sigue a algunas personas de confianza y también tiene seguidores. Le gusta estar informada y compartir sus experiencias con nuevos productos sanos. Casi no ve televisión, pero pasa tiempo en WhatsApp, Facebook, y otras redes sociales.

No tiene una dieta indicada por médico, pero le encanta cocinar comida saludable y cada semana planifica su comida. Prefiere lo orgánico y lo mínimamente procesado. Suele ir a SuperFoods y Camari, pero quisiera más tiempo para correr o ir al gimnasio a diario.

Vive con sus padres, hermano y abuela, en el norte de Quito. Se preocupa por su alimentación por lo que a veces no solo compra para ella sino también para el resto de su familia

Anexo 9. Determinación de Muestra para la Encuesta.



Calculadora de Muestras

Margen de error:

10%

Nivel de confianza:

99%

Tamaño de Población:

1483

Calcular

Margen: 10%

Nivel de confianza: 90%

Población: 1483

Tamaño de muestra: 65

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{(z^2(p \cdot q))}{N}}$$

Anexo 10. Resultados de la Encuesta.

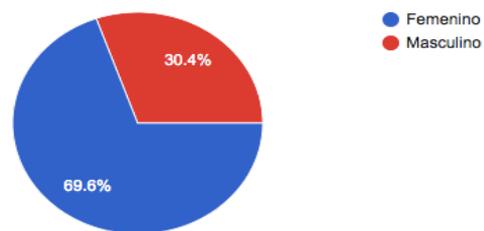
Encuesta: Alimentos Orgánicos a tu alcance

80 responses

[Publish analytics](#)

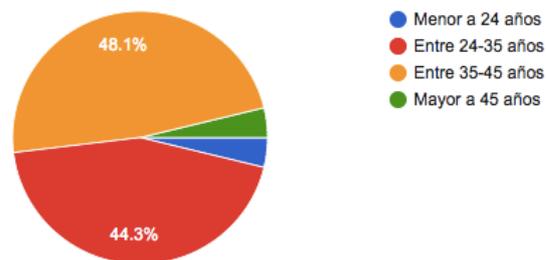
Género

79 responses



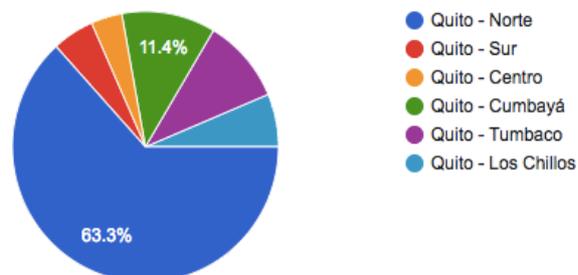
Edad

79 responses

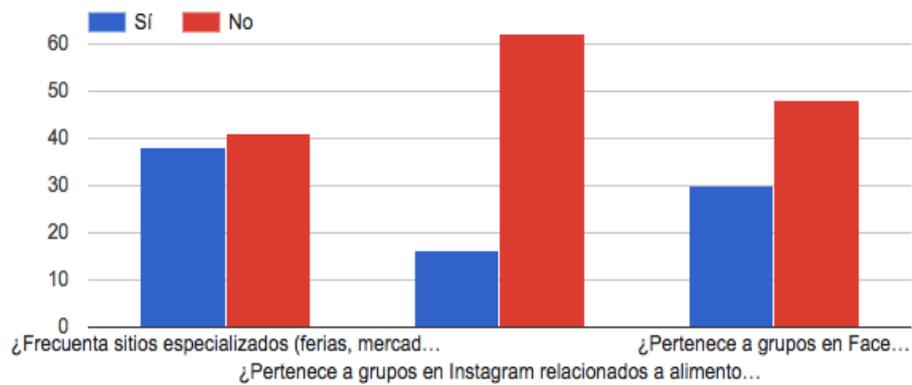


¿En qué sector vive?

79 responses

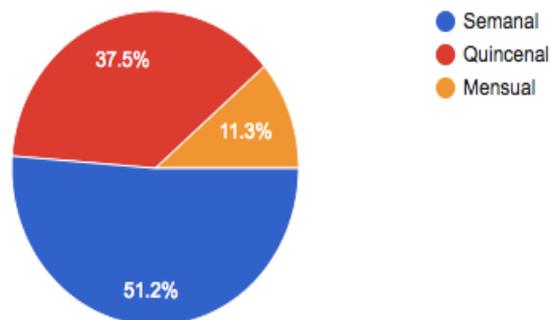


Por favor responda "sí o no" a lo siguiente:



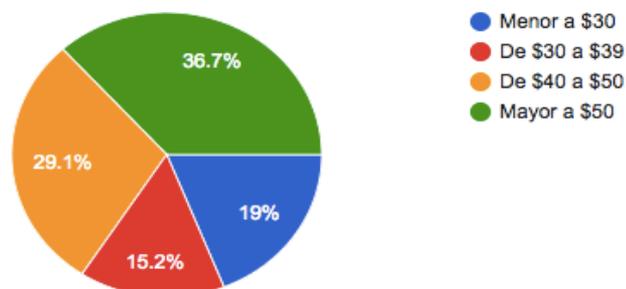
La frecuencia de compra de alimentos de tu hogar es:

80 respuestas



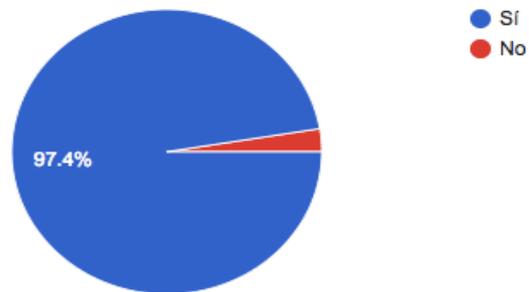
¿Cuál es el promedio por compra de estos alimentos?

79 respuestas



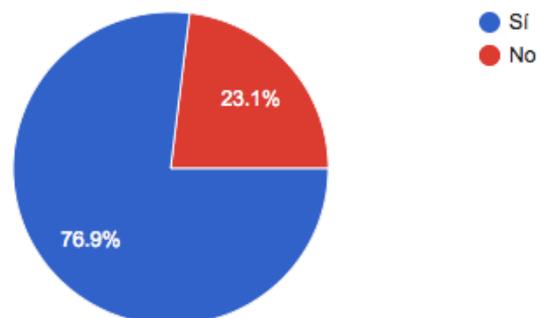
¿Preferirías que estos alimentos sean orgánicos?

77 responses

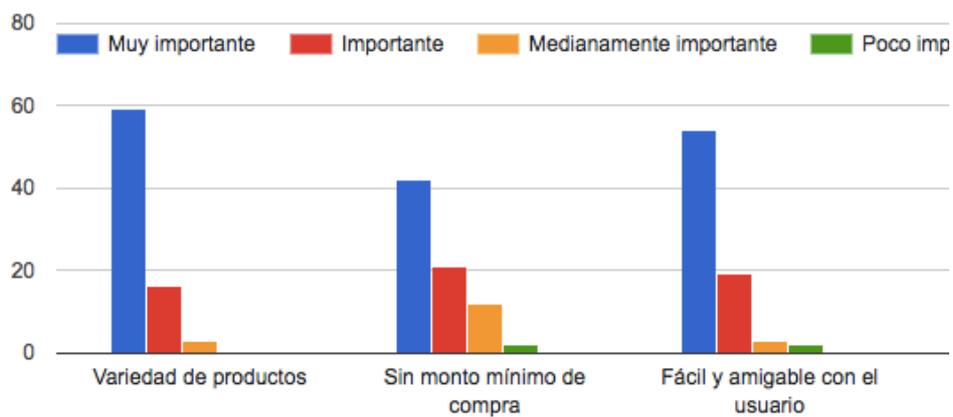


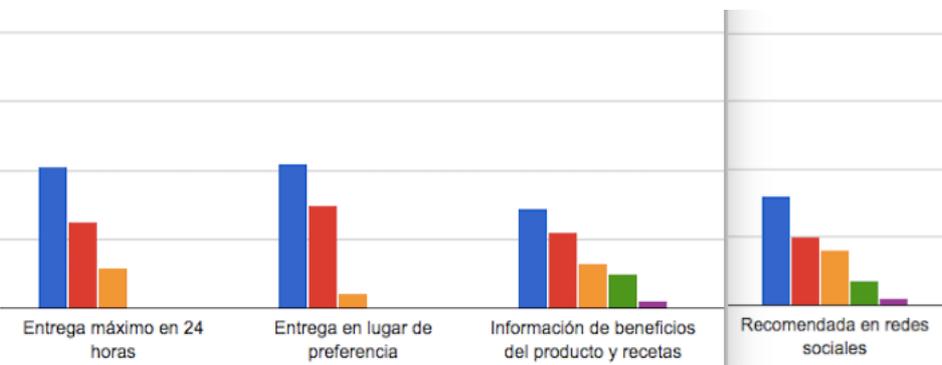
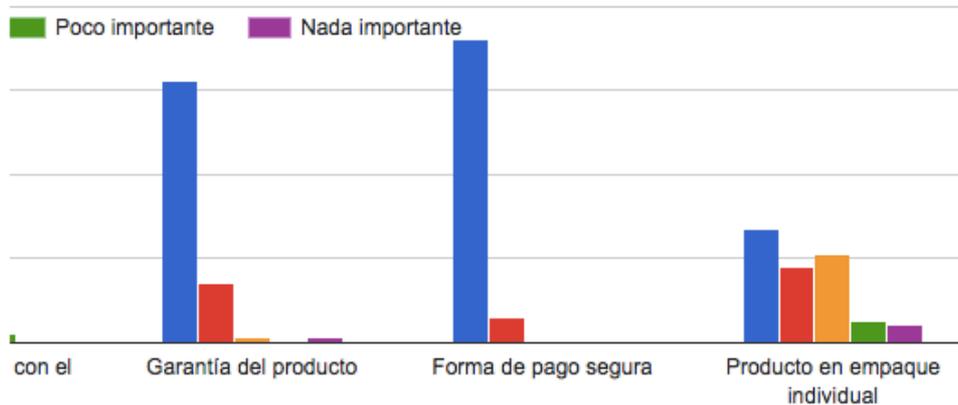
¿Comprarías alimentos orgánicos en línea?

78 responses



¿Qué es lo que más valoras de una tienda en línea de alimentos sanos?

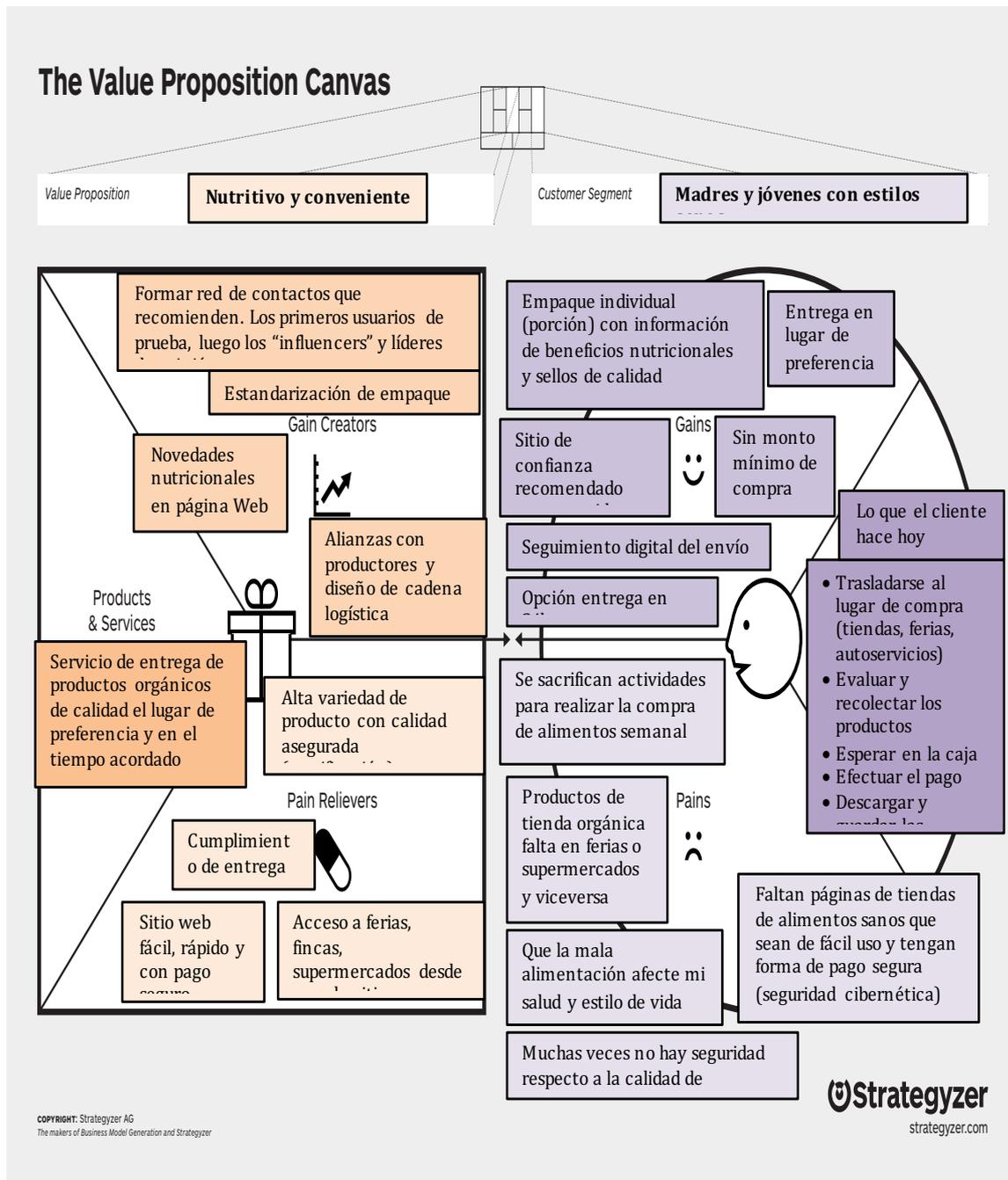




Anexo 11. Análisis FODA.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Experiencia de las autoras en consumo masivo, finanzas y cadena de suministro. Acceso de las autoras a: chat de HealthyFoodies, grupos influyentes en Instagram y Facebook, y a emprendedor de plataforma Web.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Por ser un nuevo negocio, no está posicionado en la mente de los consumidores. Autoras sin experiencia propia en emprendimientos escalables, ni diseño o manejo de plataformas Web.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Ser los primeros en el mercado que formen un grupo y no operen entregan de fincas individuales. Aún no ha ingresado un competidor bien posicionado en e-retail de alimentos saludables y no hay incentivo en las grandes cadenas para ingresar (veasé capítulo 1). No se ha generado una asociación con fincas, tiendas orgánicas o grandes autoservicios en localizaciones claves para ofertar en línea mayor variedad con calidad. Tendencia hacia los alimentos orgánicos y un alto potencial para ecommerce (veasé capítulo 1).</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Inserción agresiva al segmento de los grandes autoservicios o entreda al mercado ecuatoriano de AmazonGroceries (WholeFoods), Tesco, Carulla o similares. Preferencia por la experiencia organoléptica en la compra y el paseo en ferias de productos orgánicos. Fincas individuales con entregas a domicilio, cuentan con presencia en las ferias. Negación de asociaciones con fincas, tiendas orgánicas y autoservicios.</p>

Anexo 12. Canvas de la Propuesta de Valor.



Fuente. Elaboración Propia. Formato tomado de Strategyzer.com

Anexo 13. Descripción de Cargos.

Descripción de Cargo

I. Información Básica

Título del Cargo:	Gerente General
Área:	Gerencia
A quién reporta:	N/A

II. Principales Responsabilidades.

Establecer y verificar los objetivos de la empresa, orientado a la generación de valor y mantener la ventaja competitiva frente a la competencia.
 Elaborar la Planificación estratégica, presupuestación y gestión financiera de la compañía.
 Representar a la empresa en todo tipo de reuniones estratégicas.
 Impulsar las relaciones a largo plazo con stakeholders.
 Apoyar a las gerencias de E-Commerce y Supply Chain con las relaciones de proveedores, clientes y socios clave (Inversionistas ángeles, “Influencers”, líderes de opinión, RRPP).
 Gestionar el Talento Humano de la empresa.

III. Conocimiento, Habilidades, Experiencia y Competencias.

Se indica los conocimientos, habilidades y experiencia específicos requeridos, para realizar las responsabilidades del cargo.

Experiencia/Educación:

Título de cuarto nivel en Administración de Empresas MBA.
 Experiencia de 4-5 años en manejo financiero y de negocios afines.

Conocimientos en Sistemas:

Microsoft Office (Avanzado)
 Manejo de base de datos
 Conocimiento de ERP – Planificación de Recursos Empresariales
 Conocimiento de Marketing y Ventas

Habilidades:

Manejo herramientas financieras y contables
 Sistemas de costeo
 Manejo de personal y selección (Deseable)
 Habilidad organizativa

Competencias:

Espíritu emprendedor
 Empuje por obtener resultados
 Liderazgo
 Toma de decisiones
 Agudeza en los negocios
 Comunicación efectiva
 Delegación
 Manejo de situaciones ambiguas

Descripción de Cargo

I. Información Básica

Título del Cargo:	Gerente Supply Chain y Logística
Área:	Supply Chain Management y Logística
A quién reporta:	Gerente General

II. Principales Responsabilidades.

Garantizar la calificación y selección de proveedores.
 Buscar y negociar alianzas estratégicas a largo plazo con potenciales proveedores.
 Coordinar y planificar los procesos logísticos de abastecimiento y distribución.
 Generar modelos óptimos del manejo de la cadena de suministro de acuerdo a oferta y demanda.
 Apoyar a la gerencia de E-commerce con soluciones logísticas según los hábitos del consumidor para aprovechar oportunidades y mitigar riesgos.
 Definir indicadores de gestión de acuerdo al objetivo estratégico de la empresa con enfoque en el cliente.
 Gestionar los procesos de Compras e indicadores que apliquen.

III. Conocimiento, Habilidades, Experiencia y Competencias.

Se indica los conocimientos, habilidades y experiencia específicos requeridos, para realizar las responsabilidades del cargo.

Experiencia/Educación:

Título de cuarto nivel en Administración de Empresas – MBA con conocimientos en Supply Chain Management y Logística.
 Experiencia de 4-5 años en temas relacionados.

Conocimientos en Sistemas:

Microsoft Office (Avanzado)
 Manejo de base de datos
 Conocimiento de ERP – Planificación de Recursos Empresariales, MRP – Planificación de Reposición de Material

Habilidades:

Manejo de operaciones, pedidos e inventario
 Finanzas básicas
 Sistemas de costeo
 Modelos logísticos, legislación y riesgos
 Mejora continua de procesos
 Administración del tiempo

Competencias:

Empuje por obtener resultados
 Negociación
 Liderazgo
 Toma de decisiones
 Resolución de problemas
 Comunicación efectiva
 Manejo de situaciones ambiguas
 Capacidad Analítica

Descripción de Cargo

I. Información Básica

Título del Cargo:	Gerente de E-Commerce
Área:	E-Commerce
A quién reporta:	Gerente General

II. Principales Responsabilidades.

Crear, gestionar y ejecutar la estrategia de E-Commerce en o los países en los que esté presente la Compañía. Gestionar el posicionamiento orgánico y desarrollo de la identidad digital: control de contenido, carga de novedades, actualización de productos.
 Administrar la atención al cliente. CRM.
 Definir indicadores de gestión de acuerdo al objetivo estratégico de la empresa con enfoque en el cliente.
 Planificación y ejecución de campañas (SEM, PPC, emailing) en buscadores, marketplaces, comparadores.
 Inbound Marketing.

III. Conocimiento, Habilidades, Experiencia y Competencias.

Se indica los conocimientos, habilidades y experiencia específicos requeridos, para realizar las responsabilidades del cargo.

Experiencia/Educación:

Título de tercer nivel en Ingeniería en Sistemas con especialización en Marketing Digital de preferencia.
 Experiencia de 2-3 años en manejo de e-commerce.

Conocimientos en Sistemas:

Microsoft Office. Excel Avanzado.
 Manejo de base de datos y analítica avanzada.
 Manejo de gestores de E-Commerce como Magento, Prestashop o Woocommerce.
 Manejo de Google Adwords y Google Analytics.
 Conocimiento de ERP – Planificación de Recursos Empresariales, CRM – Gestión de Relaciones con el Cliente.
 Manejo de Seguridad Cibernética.

Habilidades:

Manejo de E-Commerce
 Inbound Marketing
 Gestión de Funnel de Ventas y Marketing

Competencias:

Empuje para obtener resultados
 Negociación
 Liderazgo
 Toma de decisiones
 Comunicación efectiva
 Capacidad Analítica
 Manejo de situaciones ambiguas
 Agilidad para detectar necesidades futuras

Descripción de Cargo

I. Información Básica

Título del Cargo:	Analista Financiero y RRHH
Área:	Gerencia
A quién reporta:	Gerente General

II. Principales Responsabilidades.

Coordinar el pago a proveedores.
 Mantener actualizados todos los procesos relacionados con RRHH (pago de IESS, seguro médico, beneficios y otras prestaciones de ley).
 Coordinar el pago y control de la nómina.
 Manejo operativo de la contabilidad.

III. Conocimiento, Habilidades, Experiencia y Competencias.

Se indica los conocimientos, habilidades y experiencia específicos requeridos, para realizar las responsabilidades del cargo.

Experiencia/Educación:

Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial o carreras afines.
 Experiencia de 1-2 años en áreas financieras o RRHH de preferencia.

Conocimientos en Sistemas:

Microsoft Office (Avanzado)
 Manejo de base de datos

Habilidades:

Conocimiento en contabilidad financiera y de costos.
 Manejo de nómina y RRHH (Deseable).
 Conocimiento de redes sociales de selección de personal como Linked In.

Competencias:

Empuje para obtener resultados
 Iniciativa y colaboración interna
 Capacidad analítica
 Aprendizaje personal
 Agilidad de aprendizaje
 Autodesarrollo

Descripción de Cargo

I. Información Básica

Título del Cargo:	Analista Logístico
Área:	Supply Chain Management y Logística
A quién reporta:	Gerencia Supply Chain y Logística

II. Principales Responsabilidades.

Soportar toda la operación de distribución desde el productor al cliente.
 Administrar los indicadores de gestión de los proveedores.
 Evaluar las bases de datos del área de E-Commerce para determinar oferta y demanda de productos.
 Analizar la información del comportamiento del consumidor de acuerdo al tráfico y uso de la página web y aplicación móvil (Big Data)
 Coordinar el correcto uso del empaque en toda la cadena de suministro.
 Levantar procesos que garanticen el nivel de servicio y calidad de los productos (Manejo de reclamos).

III. Conocimiento, Habilidades, Experiencia y Competencias.

Se indica los conocimientos, habilidades y experiencia específicos requeridos, para realizar las responsabilidades del cargo.

<p>Experiencia/Educación: Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial. Experiencia de 1-2 años en manejo logístico y afines.</p>
<p>Conocimientos en Sistemas: Microsoft Office (Avanzado) Manejo de base de datos Conocimiento de MRP – Planificación de Reposición de Material (Deseable)</p>
<p>Habilidades: Conocimiento de operaciones Modelos logísticos (Deseable) Mejora continua de procesos</p>
<p>Competencias: Empuje para obtener resultados Iniciativa Aprendizaje personal Agilidad de aprendizaje Pensamiento analítico y conceptual Autodesarrollo</p>

Anexo 14. Hojas de Vida de las Autoras.

María Paulina García Rodríguez
Jacarandá y José M. Vargas, Quito, Ecuador
+593 98 466 3010
paulinagarcia@gmail.com

PERFIL PROFESIONAL

Excelentes habilidades numéricas e interpersonales, mente inquisitiva, orientación hacia resultados, capacidad de trabajo en equipo, agilidad de aprendizaje, iniciativa y liderazgo. Experiencia profesional en planificación y evaluación financiera, costeo y manejo de negocios.

FORMACIÓN

Universidad San Francisco de Quito. Quito, Ecuador
Maestría en Administración de Empresas (septiembre 2016 a la fecha). GPA acumulado de 4/4.
Licenciatura en Economía – Finanzas (enero 2006 – septiembre 2009). Magna Cum Laude.

Bridgewater College. Bridgewater, VA, USA
Beca académica Brethren Colleges Abroad (agosto 2007 – mayo 2008). Dean's List 2007-2008

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Nestlé del Ecuador

Contralor de Cereales para el Desayuno (enero 2015 – mayo 2018)

- Evaluar los resultados, identificar riesgos y desarrollar planes de acción junto al equipo.
- Implementar plan de acción para lanzar nuevo producto en tiempo record.
- Participar activamente en la estrategia de negocio y proveer los escenarios financieros.

Contralor de Nutrición Infantil (junio 2014 – diciembre 2014)

- Asegurar información financiera de calidad para la toma de decisiones en el negocio.
- Liderar la implementación de prácticas de alineación de metas (NCE) en Nutrición Infantil.

Analista / Especialista de Control de Gestión (septiembre 2010 – mayo 2014)

- Apoyar para que Ecuador fuera el 1er mercado en demostrar una exitosa implementación a nivel de Nestlé mundial en prácticas de alineación de metas (NCE) en el área Finanzas.
- Supervisar modelos de costeo y coordinar la certificación Period End Closing (PEC).

Banco del Estado / GTZ Asesor Financiero (mayo 2010 – agosto 2010)

Seguros Equinoccial Asistente de cobranzas (febrero 2010 – abril 2010)

Raúl Coka Barriga AAPS Ejecutiva de Cuenta (agosto 2006 – mayo 2007)

HABILIDADES

Idiomas Español: Lengua materna
Inglés: Avanzado
Francés y japonés: Básico

Informática MS Excel, Word, Power Point, SAP, Adobe Photoshop

OTRAS ACTIVIDADES

Tutora en Matemáticas y Español en Bridgewater College - USA

Mayra Alejandra Chiluisa Palacios
 Av. 10 de Agosto y Mañosca, Quito, Ecuador
 +593 99 877 0792
machiluisa@gmail.com

PERFIL PROFESIONAL

Enfoque en resultados, capacidad para trabajo bajo presión, conocimiento técnico de procesos, fácil adaptación a los cambios, aprendizaje al vuelo, manejo de situaciones ambiguas, resolución de problemas, mejora continua. Experiencia profesional en Compras, Logística y Cadena de Suministro.

FORMACIÓN

Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador
 Maestría en Administración de Empresas (2016 - 2018)

Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA
 Graduate Certificate in Logistics and Supply Chain Management
 MIT SCALE Network- Latin America (2017 - 2018)

Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador
 Ingeniera Industrial (1998 - 2006)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GENERAL MOTORS ECUADOR, Quito, Ecuador
Supply Chain Specialist (Nov. 2016 - Nov. 2017)

- Gestión de la especificación de materiales en el sistema MGO para garantizar los suministros correctos al proceso de producción.
- Controlar todo el inventario de material local e importado (PbyP) y el material obsoleto para alinearlos con los requisitos financieros y la política de inventario.
- Coordinar el cambio del año modelo de producción del vehículo con todas las áreas.

Compradora Logística (Ene. 2014 - Nov. 2016)

- Comprar servicios logísticos en el mundo para transportar material, equipos y vehículos terminados de acuerdo a la política corporativa y necesidades del cliente.
- Gestionar la mejor estrategia para obtener ahorros en el flujo de efectivo y rentabilidad.
- Alinear de los requisitos de Ecuador en la negociación global de servicios logísticos.

Ingeniera de Material Importado CKD (Jul. 2013 - Ene. 2014)

- Coordinar a los proveedores de material CKD importado desde todas las fuentes a Ecuador.

Ingeniera de Puntos de Corte y Factura Proforma de Material Local (Jun. 2010 - Jul. 2013)

- Coordinar la entrada de material local aprobado al proceso de ensamblaje de producción.
- Pago garantizado a proveedores por unidad producida de material local.

Compradora de M&E, IT, Material y Servicios Indirectos (Nov. 2006 - Jun. 2010)

- Contratar a los mejores proveedores en precio, calidad, servicio y tecnología de acuerdo con las políticas de Global Purchasing.
- Optimización de negocios y contratos por reducción de proveedores y compras spot.

HABILIDADES

Idiomas Español: Lengua materna
 Inglés: Avanzado

Informática Microsoft Office (Avanzado), SAP, MRP, Oracle, Bases de datos, Sistemas varios de optimización logística e inventario.

OTRAS ACTIVIDADES

Voluntariado como profesora para niños de escuelas del programa Junior Achievement Ecuador

Anexo 15. Marketing Mix.



Anexo 16. Ubicación de iOrganic en la Matriz de Calidad-Precio de Kotler.

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD	ALTA	 Estrategia de primera calidad	Estrategia de alto valor	Estrategia sobreestimación: Súper Valor
	MEDIA	Precio excesivo	Estrategia media	Valor adecuado
	BAJA	Estafa	Falsa economía	Estrategia de economía

Anexo 17. Inbound Marketing.



<ul style="list-style-type: none"> -WhatsApp “Healthy Foodies” Chat -Wikimujeres -Positive Mujeres Ecuador -Reviews en Instagram de contactos clave -Search Engine Optimization (SEO) -Canal de Youtube -Sitio Web con Prestahop o similares -Totems/afiches en tiendas orgánicas y ferias -Boca a boca de fincas asociadas -Pay per click (PPC), web ads post-lanzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Arquitectura de conversión en el sitio WEB, https://www.crazyegg.com/ o similares para validar llamados a la acción -Opción de Sign-in como usuario y suscripción -Top favoritos y novedades (de producto) -Contacto teléfono fijo, celular, whatsapp, mail 	<ul style="list-style-type: none"> -Simpleza y rapidez de compra y pago -Facilidad de envío/validación de localización (ejemplo Deliveroo) -Respuesta inmediata y disponibilidad del producto para entrega -Enfatizar beneficios altamente buscados por cliente: seguridad del pago, calidad del producto, y otros descritos en capítulo 2. -Productos especiales y porcionados para recetas de temporada (e.g. San Valentín, Día Madre/Padre, Navidad) 	<ul style="list-style-type: none"> -% de promotores vs detractores, pregunta al móvil post entrega: ¿estaría usted dispuesto a recomendarlos? SI/NO -Comentario si desea -Promotores influencers en redes sociales -Atención de reclamos
--	---	--	--

Fuente. <http://websencillo.com/como-entender-en-4-pasos-el-inbound-marketing/>

Anexo 18. Supuestos Generales.

Inflación Proyectada ¹⁴	
Año 1	1,0%
Año 2	1,5%
Año 3	1,7%
Año 4	1,7%
Año 5	1,8%

Salario Básico Unificado	
Año 1	\$ 386
Año 2	\$ 401
Año 3	\$ 417
Año 4	\$ 434
Año 5	\$ 451
Incremento salarial anual ¹⁵	4,0%
PTU	15%
IESS trabajador	9,5%
IESS empleador	12,2%
Impuesto a la renta	25%

¹⁴ Fuente. Internet. 05-06-2018. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/download.aspx>

¹⁵ Promedio de la variación del salario básico en los últimos 5 años (Ver análisis de sensibilidad).

Anexo 19. Ingresos y Costos por Servicio – Escenario Base.

Crecimiento vol		100%	0%	36%	79%	0%	100%	24%	0%	0%	7%	9%
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES10	MES11	MES12
Cantidad envíos	105	210	210	285	510	510	1020	1260	1260	1260	1344	1470
Precio	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4	\$5,4
Venta	\$567	\$1.134	\$1.134	\$1.539	\$2.754	\$2.754	\$5.508	\$6.804	\$6.804	\$6.804	\$7.258	\$7.938
Costo de Vta.	67%	59%	49%	43%	24%	15%	15%	15%	15%	15%	18%	20%

Costo de Vta.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES10	MES11	MES12
Por entrega	\$53	\$105	\$105	\$143	\$255	\$255	\$510	\$630	\$630	\$630	\$672	\$735
Dominio/host	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27
Desc. promo	\$158	\$315	\$315	\$420	\$255	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$210	\$420
Desc. otro	\$142	\$227	\$113	\$77	\$138	\$138	\$275	\$340	\$340	\$340	\$363	\$397
Costo de venta	\$378	\$673	\$560	\$666	\$674	\$419	\$812	\$997	\$997	\$997	\$1.272	\$1.579

Inflación	1,0%	1,5%	1,7%	1,7%	1,8%
Crecimiento vol		68%	5%	4%	3%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad envíos	9.444	15.876	16.670	17.337	17.857
Precio		\$5,5	\$5,6	\$5,7	\$5,8
Venta	\$50.998	\$87.030	\$92.889	\$98.234	\$102.969
Costo de Vta.	20%	19%	18%	17%	17%

Anexo 20. Tabla de amortización, préstamo CFN.

Préstamo LP

Monto	\$45.000	
Tasa	13,65%	
Plazo	5	años, con 2 años de gracia
Amortización	4	número de pagos anuales, trimestral
Cuotas	20	

Sistema de amortización Francés_ De cuota (dividendo) igual

Cuota	Fecha	Capital inicial	Pago K	Pago interés	Pago Dividendo	Saldo
0	31/8/19	45.000,00			45.000,00	45.000,00
1	29/11/19	45.000,00	\$0,00	-1.535,63	-1.535,63	45.000,00
2	27/2/20	45.000,00	\$0,00	-1.535,63	-1.535,63	45.000,00
3	27/5/20	45.000,00	\$0,00	-1.535,63	-1.535,63	45.000,00
4	25/8/20	45.000,00	\$0,00	-1.535,63	-1.535,63	45.000,00
5	23/11/20	45.000,00	\$0,00	-1.535,63	-1.535,63	45.000,00
6	21/2/21	45.000,00	\$0,00	-1.535,63	-1.535,63	45.000,00
7	22/5/21	45.000,00	\$0,00	-1.535,63	-1.535,63	45.000,00
8	20/8/21	45.000,00	\$0,00	-1.535,63	-1.535,63	45.000,00
9	18/11/21	45.000,00	\$-3.097,20	-1.535,63	-4.632,83	41.902,80
10	16/2/22	41.902,80	\$-3.202,90	-1.429,93	-4.632,83	38.699,90
11	17/5/22	38.699,90	\$-3.312,20	-1.320,63	-4.632,83	35.387,70
12	15/8/22	35.387,70	\$-3.425,22	-1.207,61	-4.632,83	31.962,48
13	13/11/22	31.962,48	\$-3.542,11	-1.090,72	-4.632,83	28.420,37
14	11/2/23	28.420,37	\$-3.662,98	-969,85	-4.632,83	24.757,39
15	12/5/23	24.757,39	\$-3.787,98	-844,85	-4.632,83	20.969,40
16	10/8/23	20.969,40	\$-3.917,25	-715,58	-4.632,83	17.052,16
17	8/11/23	17.052,16	\$-4.050,92	-581,90	-4.632,83	13.001,23
18	6/2/24	13.001,23	\$-4.189,16	-443,67	-4.632,83	8.812,07
19	6/5/24	8.812,07	\$-4.332,12	-300,71	-4.632,83	4.479,95
20	4/8/24	4.479,95	\$-4.479,95	-152,88	-4.632,83	0,00
			-45.000,00	-22.878,95	-67.878,95	

2.2. Progresar – Cambio de la Matriz productiva

CONDICIONES GENERALES	
BENEFICIARIO FINAL	Persona natural o jurídica cuya actividad económica corresponda a las cadenas productivas priorizadas definidas por el Comité Interinstitucional de Cambio de la Matriz Productiva y los productos contemplados por el Ministerio de Coordinación de la Política Económica en los ejes estratégicos (fomento de exportaciones, sustitución de importaciones y generación de valor agregado e innovación).
PORCENTAJE DE FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos nuevos: hasta el 70% del plan de inversión. Proyectos en marcha: hasta el 90% del plan de inversión.

Subtítulo II: Manual de Productos Financieros

38

NORMATIVA DE LA CFN

LIBRO I: NORMATIVA SOBRE OPERACIONES

PLAZO	Hasta 15 años.
PERÍODO DE GRACIA	Aplica periodo de gracia parcial hasta 24 meses.

Fuente. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/SUBT-II-Manual-Productos-Financieros-AGOSTO-2017.pdf>.

Anexo 21. Detalle de Activo Fijo, con años y Montos de Depreciación

Activo Fijo	Valor inicial	# de años (*)	Depreciación / Amortización		
			Año1-3	Año4-5	
			\$ Anual	\$ Mensual	\$ Mensual
Transporte brandeado (van y moto)	\$25.500	5	\$5.100	\$425	\$425
Sistema de frío	\$2.500	10	\$250	\$21	\$21
Desarrollo plataforma Web	\$14.000	20	\$700	\$58	\$58
Equipos de oficina	\$3.000	3	\$1.000	\$83	\$0
Total	\$45.000		\$7.050	\$587	\$504

(*)Fuente: SRI. Internet. Reglamento para aplicación Ley de Régimen Tributario Interno. última actualización 11 mayo 2010.

Anexo 22. Cálculo de Tasa de Descuento.

BASES	METODOLOGÍA	FÓRMULA	Resultado
Tasa de descuento	Costo promedio ponderado del capital (WACC)	$[Rd * (D/A) * (1-T)] + [Re * (E/A)]$	16,92%
Participación de D/A y E/A	Estructura de capital elegida	$E/A = 1 - D/A$	50,00%
Costo de la deuda (Rd)	Tasa actual de mercado para el préstamo CFN	$Rd = 11,83\%$	13,65%
Tasa de impuestos total (T)	PTU (*) de 15% e IR (**) de 25%	$T = 36,25\%$	36,25%
Rendimiento requerido por accionista (Re)	Valuación de activos de capital (CAPM) y riesgo país	$Re = [Rf + \beta (Rm - Rf)] + Rp$	25,14%
Tasa libre de riesgo (Rf)	Tasa promedio de 5 años de BTMM Swap 5 años plazo	$Rf = 1,772\%$	1,77%
Beta de la empresa (β) (**)	Beta representativa, ajustada a estructura de deuda	$\beta l = \beta u + (1-T) (D/E) \beta u; \beta u = 1,07$	1,75
Rendimiento del mercado (Rm)	Promedio SPY mensual anualizado de 5 años (***)	$Rm = 10,88\%$	10,88%
Riesgo País para Ecuador (Rp)	Promedio de riesgo país de 5 años	$Rp = 7,41\%$	7,41%

(*) Participación de los trabajadores sobre las utilidades (PTU), Impuesto a la renta (IR).

(**) La beta es un indicador de cómo será el riesgo (rendimiento) de la empresa con respecto al riesgo (rendimiento) de mercado.

(***) Standard & Poor 500 (S&P) es el índice representativo del mercado americano. SPY o ETF de S&P500 es un instrumento que replica este índice.

Fuente. Elaboración Propia.

Anexo 22.1. Determinación de la Beta.

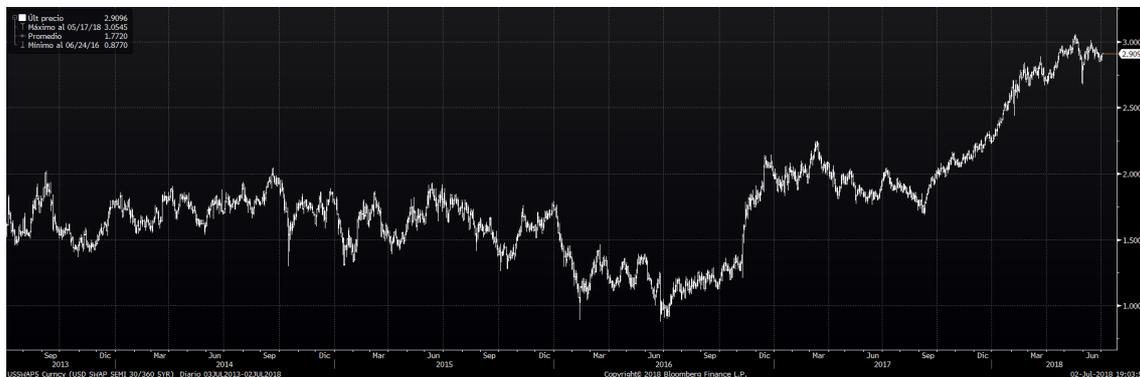
Se elige la beta de industria del comercio en línea ya que allí predominan los bienes de estilos de vida específicos, lo que se parece más al segmento de productos orgánicos.

<i>Industry Name</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>
Retail (Online)	1,18	11,41%	7,57%	1,07

Fuente. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Anexo 22.2. Tasa Promedio a lo Largo de 5 años de un Bono del Tesoro Americano a 5 años Plazo.

Tasa: 1,772%



Fuente. Terminal Bloomberg USFQ.

Anexo 22.3. Promedio a lo Largo de 5 Años del Retorno Mensual Anualizado¹⁶ del Mercado Americano, SPY.

Dato: 10,88%

Date	Precio	Mensual	Anualizado	Date	Precio	Mensual	Anualizado
2/7/18	271,86	0,21%	2,57%	31/12/15	203,87	-2,31%	-27,68%
29/6/18	271,28	0,13%	1,51%	30/11/15	208,69	0,37%	4,39%
31/5/18	270,94	2,43%	29,21%	30/10/15	207,93	8,51%	102,55%
30/4/18	264,51	0,52%	6,20%	30/9/15	191,63	-3,06%	-36,61%
30/3/18	263,15	-3,13%	-37,48%	31/8/15	197,67	-6,10%	-72,90%
28/2/18	271,65	-3,64%	-43,55%	31/7/15	210,5	2,26%	27,14%
31/1/18	281,9	5,64%	67,84%	30/6/15	205,85	-2,51%	-30,02%
29/12/17	266,86	0,70%	8,38%	29/5/15	211,14	1,29%	15,44%
30/11/17	265,01	3,06%	36,74%	30/4/15	208,46	0,98%	11,81%
31/10/17	257,15	2,36%	28,31%	31/3/15	206,43	-2,01%	-24,07%
29/9/17	251,23	1,51%	18,15%	27/2/15	210,66	5,62%	67,65%
31/8/17	247,49	0,29%	3,50%	30/1/15	199,45	-2,96%	-35,50%
31/7/17	246,77	2,06%	24,69%	31/12/14	205,54	-0,80%	-9,61%
30/6/17	241,8	0,15%	1,79%	28/11/14	207,2	2,75%	33,02%
31/5/17	241,44	1,41%	16,95%	31/10/14	201,66	2,36%	28,30%
28/4/17	238,08	0,99%	11,92%	30/9/14	197,02	-1,84%	-22,04%
31/3/17	235,74	-0,31%	-3,70%	29/8/14	200,71	3,95%	47,46%
28/2/17	236,47	3,93%	47,25%	31/7/14	193,09	-1,34%	-16,11%
31/1/17	227,53	1,79%	21,49%	30/6/14	195,72	1,58%	18,95%
30/12/16	223,53	1,43%	17,17%	30/5/14	192,68	2,32%	27,88%
30/11/16	220,38	3,68%	44,30%	30/4/14	188,31	0,70%	8,34%
31/10/16	212,55	-1,73%	-20,78%	31/3/14	187,01	0,39%	4,64%
30/9/16	216,3	-0,50%	-5,96%	28/2/14	186,29	4,55%	54,76%
31/8/16	217,38	0,12%	1,44%	31/1/14	178,18	-3,52%	-42,22%
29/7/16	217,12	3,65%	43,88%	31/12/13	184,69	2,04%	24,49%
30/6/16	209,475	-0,17%	-2,09%	29/11/13	181	2,96%	35,62%
31/5/16	209,84	1,70%	20,43%	31/10/13	175,79	4,63%	55,71%
29/4/16	206,3308	0,39%	4,74%	30/9/13	168,01	2,66%	32,02%
31/3/16	205,52	6,18%	74,40%	30/8/13	163,65		
29/2/16	193,56	-0,08%	-1,00%				
29/1/16	193,7208	-4,98%	-59,58%				
				Promedio últimos 5 años (60 meses)			10,88%

Fuente. Terminal Bloomberg USFQ.

¹⁶ https://www.readyratios.com/reference/analysis/annualized_rate.html

Anexo 22.4. Riesgo país (EMBIG).

CUADRO 55

INDICADORES DE RIESGO PARA PAÍSES EMERGENTES: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) 1/
 DIFERENCIAL DE RENDIMIENTOS CONTRA BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (EUA) 2/ (En puntos básicos) 3/
 RISK INDICATORS FOR EMERGING COUNTRIES: Emerging Market Bond Index (EMBIG) 1/ Stripped Spread 2/ (In basis points) 3/

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / Emerging Market Bond Index (EMBIG) Stripped Spread					
	Perú	Argentina	Colombia	Ecuador	México	Venezuela
2013	159	1067	158	637	189	927
Jun.	180	1204	180	643	213	994
Jul.	175	1138	169	644	201	967
Aug.	191	1068	183	631	206	956
Set.	182	1064	181	646	202	956
Oct.	173	928	172	568	200	1036
Nov.	182	823	182	530	209	1157
Dic.	177	804	178	532	193	1156
2014	162	787	167	510	183	1337
Ene.	177	932	183	571	197	1236
Feb.	183	971	189	610	196	1387
Mar.	167	880	177	549	188	1200
Abr.	154	788	162	455	178	1043
May.	149	798	154	354	172	1040
Jun.	145	763	144	370	160	954
Jul.	147	651	146	425	163	921
Ago.	157	761	154	477	169	1069
Set.	150	719	152	427	168	1297
Oct.	170	759	174	521	190	1607
Nov.	165	674	173	549	192	1820
Dic.	183	745	200	818	218	2467
2015	201	590	250	995	251	2775
Ene.	202	732	231	943	242	3088
Feb.	183	684	208	779	227	2776
Mar.	184	593	222	801	234	2865
Abr.	177	604	216	780	225	2475
May.	166	596	209	667	217	2256
Jun.	177	593	225	775	230	2612
Jul.	187	603	243	909	238	2889
Ago.	217	590	276	1167	261	3191
Set.	234	561	291	1345	276	2970
Oct.	226	555	283	1330	278	2851
Nov.	219	486	280	1213	274	2599
Dic.	236	478	314	1233	311	2731
2016	200	476	279	998	304	2747
Ene.	266	486	368	1536	353	3400
Feb.	282	471	392	1564	372	3581
Mar.	227	450	310	1193	313	3144
Abr.	210	434	287	1077	295	3122
May.	208	546	291	913	297	2905
Jun.	210	500	281	893	304	2779
Jul.	184	488	250	878	276	2552
Ago.	170	461	234	866	266	2540
Set.	162	448	231	858	276	2316
Oct.	147	450	229	769	272	2156
Nov.	168	479	251	764	317	2297
Dic.	165	494	228	669	302	2171
2017	145	412	194	621	256	2846
Ene.	157	467	211	610	305	2089
Feb.	152	454	199	607	282	2065
Mar.	141	444	195	616	263	2126
Abr.	149	423	196	708	259	2240
May.	141	403	194	665	248	2241
Jun.	144	410	196	710	252	2435
Jul.	142	436	200	687	248	2616
Ago.	156	428	201	641	245	3022
Set.	144	388	189	628	241	3110
Oct.	140	361	185	570	243	3183
Nov.	139	370	186	541	245	4279
Dic.	136	356	174	470	242	4749
2018	140	410	174	551	245	4532
Ene.	122	365	159	451	234	4876
Feb.	132	401	173	475	233	4777
Mar.	145	410	178	546	244	4312
Abr.	145	409	173	594	245	4237
May. 1-29	157	465	189	690	267	4457

Fuente. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-055>

Anexo 23. Tabla de Amortización - Nuevo Préstamo.

Préstamo LP

Monto	\$60.000
Tasa	11,83%
Plazo	3 años
Amortizaciór	4 número de pagos anuales, trimestral
Cuotas	12

Sistema de amortización Francés _ De cuota (dividendo) igual

Cuota	Fecha	Capital inicial	Pago K	Pago interés	Pago Dividend	Saldo
0	31/12/23	60.000,00			60.000,00	60.000,00
1	30/3/24	60.000,00	\$-4.237,94	-1.774,50	-6.012,44	55.762,06
2	28/6/24	55.762,06	\$-4.363,28	-1.649,16	-6.012,44	51.398,78
3	26/9/24	51.398,78	\$-4.492,32	-1.520,12	-6.012,44	46.906,45
4	25/12/24	46.906,45	\$-4.625,18	-1.387,26	-6.012,44	42.281,27
5	25/3/25	42.281,27	\$-4.761,97	-1.250,47	-6.012,44	37.519,29
6	23/6/25	37.519,29	\$-4.902,81	-1.109,63	-6.012,44	32.616,48
7	21/9/25	32.616,48	\$-5.047,81	-964,63	-6.012,44	27.568,67
8	20/12/25	27.568,67	\$-5.197,10	-815,34	-6.012,44	22.371,57
9	20/3/26	22.371,57	\$-5.350,80	-661,64	-6.012,44	17.020,77
10	18/6/26	17.020,77	\$-5.509,05	-503,39	-6.012,44	11.511,72
11	16/9/26	11.511,72	\$-5.671,98	-340,46	-6.012,44	5.839,73
12	15/12/26	5.839,73	\$-5.839,73	-172,71	-6.012,44	-0,00
			-60.000,00	-12.149,32	-72.149,32	

Fuente: Simulador crédito - tasa efectiva anual del costo de financiamiento. Banco del Pichincha (2017)
Obtenido de: <https://www.pichincha.com/portal/Simulador>

Anexo 24. Balance General de Escenario Base – Proyección Anual y Mensual.

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$45.000	\$34.159	\$49.850	\$53.317	\$104.916	\$76.558
Cuentas x cobrar		\$33.369	\$30.086	\$31.653	\$32.987	\$34.052
Inventario			\$0	\$0	\$0	\$0
Activos fijos	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
Depreciacion acumulada		-\$7.050	-\$14.100	-\$21.150	-\$27.200	-\$33.250
Otros activos						
TOTAL ACTIVO	\$90.000	\$105.478	\$110.837	\$108.820	\$155.703	\$122.360
PASIVO						
Deuda CP		\$0	\$13.038	\$14.910	\$34.771	\$19.910
Cuenta por pagar del producto		\$29.400	\$26.460	\$27.783	\$28.894	\$29.761
PTU		\$0	\$1.242	\$1.902	\$2.896	\$3.554
SRI		\$0	\$1.760	\$2.695	\$4.102	\$5.035
IESS		\$426	\$443	\$460	\$479	\$498
Deuda LP	\$45.000	\$45.000	\$31.962	\$17.052	\$42.281	\$22.372
TOTAL PASIVO	\$45.000	\$74.826	\$74.905	\$64.803	\$113.423	\$81.129
PATRIMONIO		\$0				
Capital social	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$35.000	\$25.000
Reservas		\$0	\$0	\$528	\$1.336	\$2.163
Resultados acumulados		\$0	-\$14.348	-\$9.596	-\$2.320	\$5.118
Resultados del ejercicio		-\$14.348	\$5.279	\$8.085	\$8.264	\$8.951
TOTAL PATRIMONIO	\$45.000	\$30.652	\$35.932	\$44.017	\$42.280	\$41.231
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	\$90.000	\$105.478	\$110.837	\$108.820	\$155.703	\$122.360

ACTIVO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Caja	\$42.391	\$39.629	\$35.178	\$32.908	\$30.941	\$28.684	\$26.496	\$28.049	\$28.764	\$31.565	\$34.318	\$34.159
Cuentas x cobrar	\$2.384	\$4.767	\$4.767	\$6.470	\$11.577	\$11.577	\$23.154	\$28.602	\$28.602	\$28.602	\$30.509	\$33.369
Inventario												
Activos fijos	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
Depreciacion acumulada	-\$587	-\$1.175	-\$1.762	-\$2.350	-\$2.937	-\$3.525	-\$4.112	-\$4.700	-\$5.287	-\$5.875	-\$6.462	-\$7.050
Otros activos												
TOTAL ACTIVO	\$89.187	\$88.221	\$83.182	\$82.028	\$84.580	\$81.736	\$90.538	\$96.951	\$97.079	\$99.292	\$103.364	\$105.478
PASIVO												
Deuda CP	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cuenta por pagar del producto	\$2.100	\$4.200	\$4.200	\$5.700	\$10.200	\$10.200	\$20.400	\$25.200	\$25.200	\$25.200	\$26.880	\$29.400
PTU												
SRI												
IESS	\$426	\$426	\$426	\$426	\$426	\$426	\$426	\$426	\$426	\$426	\$426	\$426
Deuda LP	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
TOTAL PASIVO	\$47.526	\$49.626	\$49.626	\$51.126	\$55.626	\$55.626	\$65.826	\$70.626	\$70.626	\$70.626	\$72.306	\$74.826
PATRIMONIO												
Capital social	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
Reservas												
Resultados acumulados												
Resultados del ejercicio	-\$3.339	-\$6.405	-\$11.444	-\$14.098	-\$16.046	-\$18.890	-\$20.288	-\$18.675	-\$18.547	-\$16.334	-\$13.942	-\$14.348
TOTAL PATRIMONIO	\$41.661	\$38.595	\$33.556	\$30.902	\$28.954	\$26.110	\$24.712	\$26.325	\$26.453	\$28.666	\$31.058	\$30.652
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	\$89.187	\$88.221	\$83.182	\$82.028	\$84.580	\$81.736	\$90.538	\$96.951	\$97.079	\$99.292	\$103.364	\$105.478

Anexo 25. Estado de Pérdidas y Ganancias de Escenario Base - Proyección Anual y Mensual.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso del producto		\$377.760	\$635.040	\$666.792	\$693.464	\$714.268
Pago del producto		\$377.760	\$635.040	\$666.792	\$693.464	\$714.268
Neto del producto		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingreso por servicio		\$50.998	\$87.030	\$92.889	\$98.234	\$102.969
Costo de Ventas		\$10.025	\$16.536	\$16.720	\$16.700	\$17.505
Margen Bruto		\$40.973	\$70.494	\$76.169	\$81.534	\$85.464
Gastos Generales		\$42.128	\$49.021	\$50.943	\$52.559	\$54.242
Depreciación		\$7.050	\$7.050	\$7.050	\$6.050	\$6.050
BAIT		-\$8.205	\$14.424	\$18.176	\$22.925	\$25.172
Intereses		\$6.143	\$6.143	\$5.494	\$3.621	\$1.479
BAT		-\$14.348	\$8.281	\$12.682	\$19.304	\$23.692
PTU		\$0	\$1.242	\$1.902	\$2.896	\$3.554
Impuestos		\$0	\$1.760	\$2.695	\$4.102	\$5.035
BDT		-\$14.348	\$5.279	\$8.085	\$12.306	\$15.104
Dividendos pagados					\$4.043	\$6.153
NOF	\$0	\$3.543	\$181	-\$1.187	-\$3.383	-\$4.796

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso del producto	\$4.200	\$8.400	\$8.400	\$11.400	\$20.400	\$20.400	\$40.800	\$50.400	\$50.400	\$50.400	\$53.760	\$58.800
Pago del producto	\$4.200	\$8.400	\$8.400	\$11.400	\$20.400	\$20.400	\$40.800	\$50.400	\$50.400	\$50.400	\$53.760	\$58.800
Neto del producto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingreso por servicio	\$567	\$1.134	\$1.134	\$1.539	\$2.754	\$2.754	\$5.508	\$6.804	\$6.804	\$6.804	\$7.258	\$7.938
Costo de Ventas	\$378	\$673	\$560	\$666	\$674	\$419	\$812	\$997	\$997	\$997	\$1.272	\$1.579
Margen Bruto	\$189	\$461	\$574	\$873	\$2.080	\$2.335	\$4.696	\$5.807	\$5.807	\$5.807	\$5.986	\$6.359
Gastos Generales	\$2.940	\$2.940	\$3.490	\$2.940	\$3.440	\$3.056	\$5.506	\$3.606	\$3.556	\$3.006	\$3.006	\$4.642
Depreciación	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587
BAIT	-\$3.339	-\$3.067	-\$3.503	-\$2.654	-\$1.947	-\$1.309	-\$1.398	\$1.613	\$1.663	\$2.213	\$2.392	\$1.130
Intereses			\$1.536			\$1.536			\$1.536			\$1.536
BAT	-\$3.339	-\$3.067	-\$5.039	-\$2.654	-\$1.947	-\$2.845	-\$1.398	\$1.613	\$128	\$2.213	\$2.392	-\$406
PTU												
Impuestos												
BDT	-\$3.339	-\$3.067	-\$5.039	-\$2.654	-\$1.947	-\$2.845	-\$1.398	\$1.613	\$128	\$2.213	\$2.392	-\$406
Dividendos pagados												
NOF	-\$142	\$141	\$141	\$344	\$951	\$951	\$2.328	\$2.976	\$2.976	\$2.976	\$3.203	\$3.543

Anexo 26. Gastos Generales de Escenario Base – Proyección Anual y Mensual.

SALARIOS Y PRESTACIONES

IESS trabajador	9,45%
IESS empleador	12,15%
Incremento salarial	4%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo básico EC	\$ 386	\$ 401	\$ 417	\$ 434	\$ 451

GASTOS GENERALES

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	\$4.600	\$5.500	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Oficinas Co-working	\$1.320	\$1.340	\$1.362	\$1.385	\$1.410
Seguridad (seguro y satelital)	\$600	\$609	\$619	\$630	\$641
Networking y control de caliad	\$2.600	\$2.639	\$2.549	\$2.592	\$2.638
Otros	\$2.647	\$2.687	\$2.731	\$2.777	\$2.826
Sueldos	\$23.664	\$24.602	\$25.577	\$26.591	\$27.645
IESS Empleador (12,15%)	\$2.875	\$2.989	\$3.108	\$3.231	\$3.359
IESS Empleado (9,45%)	\$2.236	\$2.325	\$2.417	\$2.513	\$2.612
Décimo 13	\$1.586	\$1.649	\$1.714	\$1.782	\$1.853
Décimo 14	\$0	\$1.605	\$1.669	\$1.735	\$1.804
Vacaciones	\$0	\$1.025	\$1.066	\$1.108	\$1.152
Fondos reserva	\$0	\$2.050	\$2.131	\$2.216	\$2.304
TOTAL G.G.	\$42.128	\$49.021	\$50.943	\$52.559	\$54.242

GASTOS GENERALES

Detalle	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Marketing			\$500		\$500		\$2.500	\$600	\$500			
Oficinas Co-working	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110
Seguridad (seguro y satelital)	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Networking y control de caliad	\$200	\$200	\$250	\$200	\$200	\$250	\$200	\$200	\$250	\$200	\$200	\$250
Otros	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248	\$248
Sueldos	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972	\$1.972
IESS Empleador (12,15%)	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
IESS Empleado (9,45%)	\$186	\$186	\$186	\$186	\$186	\$186	\$186	\$186	\$186	\$186	\$186	\$186
Décimo 13												\$1.586
Décimo 14								\$0				
Vacaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fondos reserva	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL G.G.	\$2.940	\$2.940	\$3.490	\$2.940	\$3.440	\$3.056	\$5.506	\$3.606	\$3.556	\$3.006	\$3.006	\$4.642

Anexo 27. Estado de Flujo de Efectivo de Escenario Base – Proyección Anual y Mensual.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT		-\$14.348	\$5.279	\$8.085	\$12.306	\$15.104
DAP		\$7.050	\$7.050	\$7.050	\$6.050	\$6.050
Variación NOF		-\$3.543	\$3.362	\$1.369	\$2.196	\$1.413
Flujo Operacional	\$0	-\$10.841	\$15.691	\$16.504	\$20.552	\$22.566
Compra de activos	-\$45.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de Activos		\$0				
Flujo de Inversión	-\$45.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos netos	\$45.000	\$0	\$0	-\$13.038	\$45.090	-\$34.771
Aporte de capital	\$45.000	\$0	\$0	\$0	-\$10.000	-\$10.000
Pago de dividendos		\$0	\$0	\$0	-\$4.043	-\$6.153
Flujo de Financiero	\$90.000	\$0	\$0	-\$13.038	\$31.047	-\$50.924
Flujo de caja	\$45.000	-\$10.841	\$15.691	\$3.466	\$51.599	-\$28.358
Caja Inicial	\$0	\$45.000	\$34.159	\$49.850	\$53.317	\$104.916
Caja final	\$45.000	\$34.159	\$49.850	\$53.317	\$104.916	\$76.558

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
BDT	-\$3.339	-\$3.067	-\$5.039	-\$2.654	-\$1.947	-\$2.845	-\$1.398	\$1.613	\$128	\$2.213	\$2.392	-\$406
DAP	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587
Variación NOF	\$142	-\$284	\$0	-\$203	-\$608	\$0	-\$1.377	-\$648	\$0	\$0	-\$227	-\$340
Flujo Operacional	-\$2.609	-\$2.763	-\$4.451	-\$2.269	-\$1.967	-\$2.257	-\$2.187	\$1.553	\$715	\$2.801	\$2.753	-\$159
Compra de activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de Activos												
Flujo de Inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos netos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aporte de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos												
Flujo de Financiero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja	-\$2.609	-\$2.763	-\$4.451	-\$2.269	-\$1.967	-\$2.257	-\$2.187	\$1.553	\$715	\$2.801	\$2.753	-\$159
Caja Inicial	\$45.000	\$42.391	\$39.629	\$35.178	\$32.908	\$30.941	\$28.684	\$26.496	\$28.049	\$28.764	\$31.565	\$34.318
Caja final	\$42.391	\$39.629	\$35.178	\$32.908	\$30.941	\$28.684	\$26.496	\$28.049	\$28.764	\$31.565	\$34.318	\$34.159

Anexo 28. Punto de Equilibrio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MC unitario	\$4	\$4	\$5	\$5	\$5
MC (% de la venta)	80%	81%	82%	83%	83%
Costos Fijos (incluido intereses)	\$55.321	\$62.213	\$63.487	\$62.230	\$61.771
Punto de Equilibrio (unidades)	12751	14011	13894	13232	12906
Punto de Equilibrio (dólares)	\$68.855	\$76.806	\$77.423	\$74.976	\$74.423
Volumen	9444	15876	16670	17337	17857
Ingresos	\$50.998	\$87.030	\$92.889	\$98.234	\$102.969

$$PE \text{ Financiero (\# unidades)} = \frac{CAE + \text{Costos fijos} (1 - T) - \text{depreciación} \times T}{(\text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}) \times (1 - T)}$$

Principales Suposiciones

Número de Unidades Vendidas	13.215
Gastos Generales	\$49.779
Costos Unitario Variable	\$1
Depreciación	6.650
Precio Unitario	\$6
Tasa de impuestos total (T)	0,36
Tasa de Rendimiento Requerida	16,92%

Costo Anual Equivalente de la inversión inicial	\$14.041
Costos Fijos Totales despues de impuestos	\$43.364
Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)	\$3
Punto de Equilibrio VAN	\$14.212

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Inversión	\$ (45.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Operativo_Variación NOF	\$ -	\$ (3.543)	\$ 3.362	\$ 1.369	\$ 2.196	\$ 1.413
Ingreso por servicio		\$ 76.203	\$ 76.203	\$ 76.203	\$ 76.203	\$ 76.203
Costo de Ventas		\$ 12.951	\$ 12.951	\$ 12.951	\$ 12.951	\$ 12.951
Gastos Generales		\$ 42.128	\$ 49.021	\$ 50.943	\$ 52.559	\$ 54.242
Depreciación		\$ 7.050	\$ 7.050	\$ 7.050	\$ 6.050	\$ 6.050
BAIT		\$ 14.074	\$ 7.182	\$ 5.259	\$ 4.643	\$ 2.960
Intereses		\$ 6.143	\$ 6.143	\$ 5.494	\$ 3.621	\$ 1.479
Impuestos totales (IR,PTU)		\$ 2.875	\$ 377	\$ (85)	\$ 370	\$ 537
BTD		\$ 11.199	\$ 6.805	\$ 5.344	\$ 4.273	\$ 2.423
Flujo de Caja Libre	\$ (45.000)	\$ 14.706	\$ 17.216	\$ 13.763	\$ 12.518	\$ 9.886

VAN \$2,43

Anexo 29. Flujos de Efectivo Libre. TIR y VAN.

	31/12/18	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/23	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad	TIR
Flujo de efectivo libre	\$-45,000	\$-4,698	\$21,833	\$21,998	\$24,173	\$24,046	\$152,519	47%
Tasa de descuento (TD)	No aplica	16.92%	16.92%	16.92%	16.92%	16.92%	16.92%	
t (anual)		1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	
t (semestral HY)		0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	
VP (TD anual, t anual)	\$-45,000	\$-4,018	\$15,971	\$13,762	\$12,934	\$11,003	\$59,692	VAN
VP (TD anual, t HY)	\$-45,000	\$-4,345	\$17,269	\$14,881	\$13,985	\$11,898	\$64,546	\$64,343
								\$73,234
Tasa de crecimiento (g)	1%							

Anexo 30. Análisis de Sensibilidad.

Variable	Impacta en	Pesimista	Realista	Optimista
Inflación	Precio	-1,7%	(*)	+ 1,7%
Salario Básico	Salarios	6%	4%	2%
Disposición de pago	Precio	\$4,20	\$5,40	\$6,00
Cantidad de envíos año 1	Cantidad vendida	7.924	9.444	12.200

(*) Inflación proyectada para los 5 años.

VAN	Pesimista	var.	Realista	var.	Optimista
Inflación	\$50,169	-22%	\$64,343	23%	\$79,211
Salario Básico	\$56,274	-13%	\$64,343	12%	\$72,030
Disposición de Pago	-\$7,844	-112%	\$64,343	54%	\$99,188
Volumen	\$22,974	-64%	\$64,343	77%	\$113,785

Anexo 31. Escenarios Pesimista, Base y Optimista.

ESCENARIO PESIMISTA						
BALANCE AL CIERRE DEL PERIODO						
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$45.000	\$19.508	\$12.336	-\$5.701	\$34.246	-\$4.975
Cuentas x cobrar		\$28.288	\$25.496	\$26.813	\$27.932	\$28.820
Activos fijos	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
Depreciación acumulada		-\$7.050	-\$14.100	-\$21.150	-\$27.200	-\$33.250
TOTAL ACTIVO	\$90.000	\$85.746	\$68.732	\$44.963	\$79.978	\$35.595
PASIVO						
Deuda CP		\$0	\$13.038	\$14.910	\$34.771	\$19.910
Cuenta por pagar del producto		\$25.600	\$23.040	\$24.192	\$25.160	\$25.914
PTU		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
SRI		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IESS		\$426	\$443	\$460	\$479	\$498
Deuda LP	\$45.000	\$45.000	\$31.962	\$17.052	\$42.281	\$22.372
TOTAL PASIVO	\$45.000	\$71.026	\$68.483	\$56.615	\$102.690	\$68.693
PATRIMONIO		\$0				
Capital social	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$35.000	\$25.000
Reservas		\$0	\$0	-\$1.447	-\$2.637	-\$2.743
Resultados acumulados		\$0	-\$30.280	-\$43.304	-\$54.015	-\$54.970
Resultados del ejercicio		-\$30.280	-\$14.471	-\$11.901	-\$1.061	-\$386
TOTAL PATRIMONIO	\$45.000	\$14.720	\$249	-\$11.652	-\$22.713	-\$33.098
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	\$90.000	\$85.746	\$68.732	\$44.963	\$79.978	\$35.595
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso del producto		\$316.960	\$552.960	\$580.608	\$603.832	\$621.947
Pago del producto		\$316.960	\$552.960	\$580.608	\$603.832	\$621.947
Neto del producto		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingreso por servicio		\$33.281	\$58.941	\$62.909	\$66.529	\$69.735
Costo de Ventas		\$8.240	\$11.199	\$11.324	\$11.310	\$11.855
Margen Bruto		\$25.041	\$47.742	\$51.586	\$55.219	\$57.880
Gastos Generales		\$42.128	\$49.021	\$50.943	\$52.559	\$54.242
Depreciación		\$7.050	\$7.050	\$7.050	\$6.050	\$6.050
BAIT		-\$24.137	-\$8.328	-\$6.408	-\$3.390	-\$2.412
Intereses		\$6.143	\$6.143	\$5.494	\$3.621	\$1.479
BAT		-\$30.280	-\$14.471	-\$11.901	-\$7.011	-\$3.891
PTU		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
BDT		-\$30.280	-\$14.471	-\$11.901	-\$7.011	-\$3.891
Dividendos pagados					-\$5.951	-\$3.506
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operacional	\$0	-\$25.492	-\$7.172	-\$4.999	-\$1.094	\$2.044
Flujo de Inversión	-\$45.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Financiero	\$90.000	\$0	\$0	-\$13.038	\$41.040	-\$41.265
Flujo de caja	\$45.000	-\$25.492	-\$7.172	-\$18.037	\$39.946	-\$39.221
Caja Inicial	\$0	\$45.000	\$19.508	\$12.336	-\$5.701	\$34.246
Caja final	\$45.000	\$19.508	\$12.336	-\$5.701	\$34.246	-\$4.975
PE CONTABLE						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
MC unitario	\$3	\$3	\$4	\$4	\$4	
MC (% de la venta)	75%	81%	82%	83%	83%	
Costos Fijos (incluido intereses)	\$55.321	\$62.213	\$63.487	\$62.230	\$61.771	
Punto de Equilibrio (unidades)	17506	18014	17864	17013	16594	
Punto de Equilibrio (dólares)	\$73.525	\$76.806	\$77.423	\$74.976	\$74.423	
Volumen	7924	13824	14515	15096	15549	
Ingresos	\$33.281	\$58.941	\$62.909	\$66.529	\$69.735	
ÍNDICES DE DESEMPEÑO						
	Año 1 (*)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Razón Circulante	1,8	1,0	0,5	1,0	0,5	
Prueba Ácida	1,8	1,0	0,5	1,0	0,5	
Endeudamiento	83%	100%	126%	128%	193%	
Cobertura de intereses	-3,9	-1,4	-1,2	-0,9	-1,6	
Tasa de interes implícita	14%	14%	14%	7%	2%	
CXC (días)	29	15	15	15	15	
Stock (días)	-	-	-	-	-	
Margen Neto %	-91,0%	-24,6%	-18,9%	-10,5%	-5,6%	
ROA	-35,3%	-21,1%	-26,5%	-8,8%	-10,9%	
ROE	-206%	-5807%	102%	31%	12%	

(*) Primer año no es comparativo)

TIR	-16%
VAN	\$-50.281

ESCENARIO BASE						
BALANCE AL CIERRE DEL PERIODO						
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$45.000	\$34.159	\$49.850	\$53.317	\$104.916	\$76.558
Cuentas x cobrar		\$33.369	\$30.086	\$31.653	\$32.987	\$34.052
Activos fijos	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
Depreciación acumulada		-\$7.050	-\$14.100	-\$21.150	-\$27.200	-\$33.250
TOTAL ACTIVO	\$90.000	\$105.478	\$110.837	\$108.820	\$155.703	\$122.360
PASIVO						
Deuda CP		\$0	\$13.038	\$14.910	\$34.771	\$19.910
Cuenta por pagar del producto		\$29.400	\$26.460	\$27.783	\$28.894	\$29.761
PTU		\$0	\$1.242	\$1.902	\$2.896	\$3.554
SRI		\$0	\$1.760	\$2.695	\$4.102	\$5.035
IESS		\$426	\$443	\$460	\$479	\$498
Deuda LP	\$45.000	\$45.000	\$31.962	\$17.052	\$42.281	\$22.372
TOTAL PASIVO	\$45.000	\$74.826	\$74.905	\$64.803	\$113.423	\$81.129
PATRIMONIO		\$0				
Capital social	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$35.000	\$25.000
Reservas		\$0	\$0	\$528	\$1.336	\$2.163
Resultados acumulados		\$0	-\$14.348	-\$9.596	-\$2.320	\$5.118
Resultados del ejercicio		-\$14.348	\$5.279	\$8.085	\$8.264	\$8.951
TOTAL PATRIMONIO	\$45.000	\$30.652	\$35.932	\$44.017	\$42.280	\$41.231
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	\$90.000	\$105.478	\$110.837	\$108.820	\$155.703	\$122.360

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso del producto		\$377.760	\$635.040	\$666.792	\$693.464	\$714.268
Pago del producto		\$377.760	\$635.040	\$666.792	\$693.464	\$714.268
Neto del producto		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingreso por servicio		\$50.998	\$87.030	\$92.889	\$98.234	\$102.969
Costo de Ventas		\$10.025	\$16.536	\$16.720	\$16.700	\$17.505
Margen Bruto		\$40.973	\$70.494	\$76.169	\$81.534	\$85.464
Gastos Generales		\$42.128	\$49.021	\$50.943	\$52.559	\$54.242
Depreciación		\$7.050	\$7.050	\$7.050	\$6.050	\$6.050
BAIT		-\$8.205	\$14.424	\$18.176	\$22.925	\$25.172
Intereses		\$6.143	\$6.143	\$5.494	\$3.621	\$1.479
BAT		-\$14.348	\$8.281	\$12.682	\$19.304	\$23.692
PTU		\$0	\$1.242	\$1.902	\$2.896	\$3.554
Impuestos		\$0	\$1.760	\$2.695	\$4.102	\$5.035
BDT		-\$14.348	\$5.279	\$8.085	\$12.306	\$15.104
Dividendos pagados					\$4.043	\$6.153

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operacional	\$0	-\$10.841	\$15.691	\$16.504	\$20.552	\$22.566
Flujo de Inversión	-\$45.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Financiero	\$90.000	\$0	\$0	-\$13.038	\$31.047	-\$50.924
Flujo de caja	\$45.000	-\$10.841	\$15.691	\$3.466	\$51.599	-\$28.358
Caja Inicial	\$0	\$45.000	\$34.159	\$49.850	\$53.317	\$104.916
Caja final	\$45.000	\$34.159	\$49.850	\$53.317	\$104.916	\$76.558

PE CONTABLE						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
MC unitario	\$4	\$4	\$5	\$5	\$5	
MC (% de la venta)	80%	81%	82%	83%	83%	
Costos Fijos (incluido intereses)	\$55.321	\$62.213	\$63.487	\$62.230	\$61.771	
Punto de Equilibrio (unidades)	12751	14011	13894	13232	12906	
Punto de Equilibrio (dólares)	\$68.855	\$76.806	\$77.423	\$74.976	\$74.423	
Volumen	9444	15876	16670	17337	17857	
Ingresos	\$50.998	\$87.030	\$92.889	\$98.234	\$102.969	

ÍNDICES DE DESEMPEÑO						
	Año 1 (*)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Razón Circulante	2,3	1,9	1,9	2,0	2,0	
Prueba Ácida	2,3	1,9	1,9	2,0	2,0	
Endeudamiento	71%	68%	60%	73%	66%	
Cobertura de intereses	-1,3	2,3	3,3	6,3	17,0	
Tasa de interes implícita	14%	14%	14%	7%	2%	
CXC (días)	28	15	15	15	15	
Stock (días)	-	-	-	-	-	
Margen Neto %	-28,1%	6,1%	8,7%	12,5%	14,7%	
ROA	-13,6%	4,8%	7,4%	7,9%	12,3%	
ROE	-47%	15%	18%	29%	37%	

(*) Primer año no es comparativo)

TIR	47%
VAN	\$64.343

ESCENARIO OPTIMISTA						
BALANCE AL CIERRE DEL PERIODO						
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$45.000	\$52.291	\$85.337	\$102.395	\$161.934	\$141.596
Cuentas x cobrar		\$38.640	\$34.845	\$36.667	\$38.220	\$39.461
Activos fijos	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
Depreciacion acumulada		-\$7.050	-\$14.100	-\$21.150	-\$27.200	-\$33.250
TOTAL ACTIVO	\$90.000	\$128.881	\$151.082	\$162.912	\$217.953	\$192.807
PASIVO						
Deuda CP		\$0	\$13.038	\$14.910	\$34.771	\$19.910
Cuenta por pagar del producto		\$33.600	\$30.240	\$31.752	\$33.022	\$34.013
PTU		\$728	\$4.096	\$4.985	\$6.196	\$7.013
SRI		\$1.032	\$5.802	\$7.063	\$8.777	\$9.935
IESS		\$426	\$443	\$460	\$479	\$498
Deuda LP	\$45.000	\$45.000	\$31.962	\$17.052	\$42.281	\$22.372
TOTAL PASIVO	\$45.000	\$79.026	\$85.580	\$76.223	\$125.526	\$93.740
PATRIMONIO		\$0				
Capital social	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$35.000	\$25.000
Reservas		\$0	\$0	\$1.741	\$3.859	\$5.433
Resultados acumulados		\$0	\$3.095	\$18.761	\$37.830	\$51.994
Resultados del ejercicio		\$3.095	\$17.406	\$21.188	\$15.738	\$16.640
TOTAL PATRIMONIO	\$45.000	\$49.855	\$65.501	\$86.689	\$92.427	\$99.067
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	\$90.000	\$128.881	\$151.082	\$162.912	\$217.953	\$192.807
	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso del producto		\$488.000	\$725.760	\$762.048	\$792.530	\$816.306
Pago del producto		\$488.000	\$725.760	\$762.048	\$792.530	\$816.306
Neto del producto		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingreso por servicio		\$73.200	\$110.514	\$117.955	\$124.741	\$130.754
Costo de Ventas		\$13.024	\$20.998	\$21.232	\$21.206	\$22.228
Margen Bruto		\$60.176	\$89.517	\$96.723	\$103.535	\$108.526
Gastos Generales		\$42.128	\$49.021	\$50.943	\$52.559	\$54.242
Depreciación		\$7.050	\$7.050	\$7.050	\$6.050	\$6.050
BAIT		\$10.998	\$33.446	\$38.730	\$44.926	\$48.233
Intereses		\$6.143	\$6.143	\$5.494	\$3.621	\$1.479
BAT		\$4.855	\$27.304	\$33.236	\$41.305	\$46.754
PTU		\$728	\$4.096	\$4.985	\$6.196	\$7.013
Impuestos		\$1.032	\$5.802	\$7.063	\$8.777	\$9.935
BDT		\$4.855	\$17.406	\$21.188	\$26.332	\$29.806
Dividendos pagados					\$10.594	\$13.166
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operacional	\$0	\$7.291	\$33.046	\$30.096	\$35.043	\$37.599
Flujo de Inversión	-\$45.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Financiero	\$90.000	\$0	\$0	-\$13.038	\$24.496	-\$57.937
Flujo de caja	\$45.000	\$7.291	\$33.046	\$17.058	\$59.538	-\$20.337
Caja Inicial	\$0	\$45.000	\$52.291	\$85.337	\$102.395	\$161.934
Caja final	\$45.000	\$52.291	\$85.337	\$102.395	\$161.934	\$141.596
	-	-	-	-	-	-
PE CONTABLE						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MC unitario		\$5	\$5	\$5	\$5	\$5
MC (% de la venta)		\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Costos Fijos (incluido intereses)		\$55.321	\$62.213	\$63.487	\$62.230	\$61.771
Punto de Equilibrio (unidades)		\$11.216	\$12.610	\$12.505	\$11.909	\$11.616
Punto de Equilibrio (dólares)		\$67.294	\$76.806	\$77.423	\$74.976	\$74.423
Volumen		\$12.200	\$18.144	\$19.051	\$19.813	\$20.408
Ingresos		\$73.200	\$110.514	\$117.955	\$124.741	\$130.754
ÍNDICES DE DESEMPEÑO						
		Año 1 (*)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante		2,6	2,4	2,6	2,6	2,8
Prueba Ácida		2,6	2,4	2,6	2,6	2,8
Endeudamiento		61%	57%	47%	58%	49%
Cobertura de intereses		1,8	5,4	7,0	12,4	32,6
Tasa de intereses implícita		14%	14%	14%	7%	2%
CXC (días)		25	15	15	15	15
Stock (días)		-	-	-	-	-
Margen Neto %		6,6%	15,8%	18,0%	21,1%	22,8%
ROA		3,8%	11,5%	13,0%	12,1%	15,5%
ROE		10%	27%	24%	28%	30%

(*) Primer año no es comparativo)

TIR	78%
VAN	\$151.494