

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Potencialización del espacio y recursos disponibles de finca “Tesorito”

**David Moreno
Santiago Villalva**

**Santiago Calvopiña, MBA
Director(es) de Trabajo de Titulación**

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

Quito, 18 de julio del 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Potencialización del espacio y recursos disponibles de finca “Tesorito”

David Alejandro Moreno Cruz
Santiago Daniel Villalva Ortiz

Santiago Mosquera

PhD en Economía

Director del Programa del MBA

Santiago Gangotena

PhD en Física

Decano del Colegio de Negocios y Economía

Hugo Burgos

PhD en Estudios Mediáticos

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, Julio 2020

© Derechos de Autor

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

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

Nombre: David Alejandro Moreno Cruz

Código de estudiante: 00209425

C. I.: 171511277-5

Nombre: Santiago Daniel Villalva Ortiz

Código de estudiante: 00207571

C. I.: 172295332-8

Lugar, Fecha Quito, 18 de julio de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

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

UNPUBLISHED DOCUMENT

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

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre a mi lado, a mis Padres Carlos y Margarita quienes han marcado mi vida, mis pasos y sobre todo han contribuido al término de esta otra nueva etapa con su comprensión y apoyo incondicional, impulsándome a ser la mejor persona y profesional que puedo llegar a ser, a Mónica mi hermana por estar en cada momento de mi vida apoyándome para seguir adelante, y que hoy es un nuevo logro, ya que a ellos les pertenece también la satisfacción de materializar este sueño, ya que son parte esencial de mi vida.

- David Moreno

DEDICATORIA

Lo dedico a Dios por darme la inteligencia y las fuerzas para desarrollar este trabajo.
A mi familia por estar conmigo cada paso, y haberme dado fuerzas cuando las necesité. A mis padres por haberme transmitido valores y actitudes convirtiéndome en un hombre de bien.
A Carolina por el apoyo que me brindó en momentos complicados y haberme acompañado en cada paso, ya sea desde el momento en el que decidí entrar a la universidad hasta el día de hoy, no se apartó.

- Santiago Villalva

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, primeramente, a la vida por darme tiempo para realizarme profesional e intelectualmente, de igual manera a mi compañero de Tesis: Santiago, sin el cual esto no hubiera sido posible, por su predisposición y ayuda desinteresada, para mi representa mucho, este tipo de actos y amigos no se olvidan.

Este trabajo ha sido posible gracias a la guía y conocimientos que nos han brindado los docentes de esta prestigiosa Universidad San Francisco de Quito, durante todo este tiempo compartido, quienes, al permitirnos realizar nuestro proyecto sobre una industria involucrada en el proceso productivo del banano, nos permiten aportar reconocimiento sobre la misma y brindarle la importancia que merece la gente que trabaja en este medio.

A todos los docentes que de alguna u otra manera han confiado en nosotros y han formado parte de nuestra formación académica

- David Moreno

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, agradezco a la Universidad San Francisco de Quito, por haberme brindado la oportunidad de poder entrar en el programa de postgrado, en el cual no sólo aprendí de mi carrera sino adquirí conocimiento de otras áreas gracias a su programa de artes liberales.

Agradezco a los profesores de cada uno de los módulos, los mismos que crearon en mí un deseo de continuo aprendizaje, además de ser grandes profesionales, son grandes personas. Adicional, agradezco a mis profesores de tesis, mismos que estuvieron atentos a cualquier inquietud que hubiésemos tenido, demostrando así calidad de personas y profesionales.

Finalmente, debo agradecer a mi compañero de tesis, David Moreno, quien demostró actitud y responsabilidad durante el desarrollo del proyecto. Personas así, son invaluable.

- Santiago Villalva

RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo lograr maximizar los recursos que la finca “Tesorito” de por sí ya posee, que es el cultivo de banano, estableciendo una relación entre la producción y el agroturismo vivencial, generando beneficios adicionales para los dueños de la finca. Las encuestas realizadas muestran que existe una oportunidad de negocio. Aprovechando la disponibilidad de una finca bananera ya instalada para la producción, partimos hacia una integración del agroturismo vivencial. El proyecto posee una descripción con base en el segmento turístico del Ecuador, con líneas de sustentabilidad y sostenibilidad, enfocado en el aprovechamiento de un recurso como lo es la producción de banano orgánico en la provincia de El Oro. Los ejes principales del proyecto se centran en ofrecer un tipo de turismo vivencial que aporte a la concientización del consumidor en cuanto al proceso de producción del banano en campo se refiere, estableciendo así un reconocimiento a la labor que hacen las personas ligadas a este sector económico, además de alimentarse de conocimiento sobre las labores básicas de cultivo a través de visitas técnicamente guiadas. El otro eje se refiere a obtener una producción de banano libre de agroquímicos para el aprovechamiento turístico de esa materia prima, la cual es procesada in situ por los visitantes para evidenciar lo aprendido y como una recompensa del recorrido en la finca “Tesorito”. El trabajo desarrollado permite establecer que la finca bananera podrá efectivamente potencializar su espacio que actualmente es utilizado para la producción y así generar ingresos adicionales en el futuro.

Palabras clave: agroturismo vivencial, finca bananera, guías personalizadas, potencialización de recursos.

ABSTRACT

The project has as goal the maximization of the “Tesorito” farm’s resources, which is banana crop, establishing a relationship between production and experiential agrotourism, generating additional benefits for the farm’s owners. Surveys carried out show that there is a business opportunity. Taking advantage of the availability of a banana farm and already established for production, we start towards an integration of experiential agrotourism. The project has a description based on the tourism segment of Ecuador, with lines of sustainability, focused on the use of a resource such as the production of organic bananas in the province of El Oro. The main axes of the project are centered in offering a type of experiential tourism that contributes to consumer awareness regarding the banana production process in the field, thus establishing a recognition of the work done by people linked to this economic sector, in addition to feeding knowledge about the basic cultivation tasks through technically guided visits. The other axis refers to obtaining banana production free of agrochemicals for the tourist use of this raw material, the quality is processed in situ by visitors to demonstrate what they have learned and as a reward for the tour at „Tesorito“ farm. The project carried out allows establishing that the banana farm can in fact potentiate its space that is currently used for production and thus generate additional income in the future.

Key words: experiential agrotourism, banana farm, personalized guides, potentialization of resources.

Tabla de Contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	14
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno	15
1.1 Justificación	15
1.2 Tendencias del Macroentorno	16
1.3 Análisis Sectorial	18
1.4 Análisis de la Competencia	19
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio	22
2.1 Volumen de negocio	22
2.2 Diseño de la investigación de mercado	24
2.3 Resultados de la investigación de mercado	26
Capítulo 3: Definición Estratégica	28
3.1 Estrategia Genérica	28
3.2 Posicionamiento Estratégico	31
3.3 Ventaja Competitiva	34
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	34
Capítulo 4: Plan Comercial	37
4.1 Estrategia de Producto	37
4.2 Estrategia de Canales	40
4.3 Estrategia de Promoción	42
4.4 Estrategia de Pricing	43
4.5 Plan de Ventas	45
Capítulo 5: Plan Financiero	46
5.1 Supuestos Generales	46
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento	47
5.3 Estados Financieros Proyectados	49
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado	49
5.5 Punto de Equilibrio	51
5.6 El TIR y el VAN	52
5.7 Análisis de Sensibilidad y Escenarios	53
Conclusiones	55
Referencias	57
índice de Anexos	60

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Resumen de Supuestos Generales</i>	46
<i>Tabla 2: Inflación</i>	87
<i>Tabla 3: Riesgo País (Rp)</i>	87
<i>Tabla 4: Rendimiento del Mercado (Rm)</i>	87
<i>Tabla 5 Tasa libre de riesgo EEUU (Rf)</i>	87
<i>Tabla 6: Beta</i>	87
<i>Tabla 7: Impuestos y tasas de aportaciones</i>	88
<i>Tabla 8: Tasa efectiva anual</i>	88
<i>Tabla 9: Pronóstico de Salario Básico Unificado</i>	88
<i>Tabla 10: Depreciación Activos Fijos</i>	89

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Análisis Sectorial de las cinco fuerzas de Porter (1979)	18
<i>Figura 2</i> Mapa Estratégico de la Competencia	20
<i>Figure 3</i> Atributos Crear, Reducir, Eliminar, Aumentar	31
<i>Figure 4</i> Organigrama Funcional de “Tesorito”	35
<i>Figura 5</i> Matriz de Calidad de Precio de Kotler	44

INTRODUCCIÓN

“Tesorito” es una finca bananera ubicada en la provincia de El Oro, misma que se dedica a la producción y exportación de banano orgánico. Durante muchos años, los dueños de esta finca han tenido que lidiar con distintos inconvenientes relacionados a esta industria lo que ha llevado a que los dueños muchas veces tengan que sobre endeudarse para cancelar haberes ocasionados por los bajos precios de la caja en los mercados.

Ante este panorama, surge la idea de utilizar los recursos de la finca para generar ingresos adicionales mediante un turismo vivencial en donde el visitante, mediante guías personalizadas, no sólo pueda conocer acerca del proceso productivo de banano orgánico sino genere también empatía con la realidad de esta industria y entienda la importancia de la producción actual de productos libres de químicos.

El objetivo de este trabajo es demostrar a través de análisis cualitativos y cuantitativos que existe una oportunidad de negocio y que la finca podrá optimizar sus recursos obteniendo rentabilidad positiva mediante el turismo vivencial alineándose así al cambio de la matriz productiva del país.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Justificación

El presente proyecto tiene la finalidad de mostrar el potencial que tiene el Ecuador en la industria del turismo, misma que puede ser más explotada y mejor regulada en el país. El Ecuador es tradicionalmente conocido como exportador de banano premium hacia los diferentes países alrededor del mundo, compitiendo con sus pares en África y Centroamérica. Sin embargo, en los últimos años el banano ha ido perdiendo fuerza contra diferentes factores externos, tales como enfermedades y plagas (ejemplo TR4 o “Enfermedad de Panamá”) que cada día se vuelven más fuertes contra los distintos químicos que hay en el mercado. Esto genera que fincas como “Tesorito”, ubicada en la provincia de El Oro, que son limitadas en su hectareaje, deban replantar todo su terreno. Esto a su vez, genera que los dueños de “Tesorito” deben endeudarse para poder cubrir estos imprevistos, y esto, sumado a otras cualidades de la misma industria, como son la fijación de precios o los altos costos fijos que tienen que enfrentar cada semana, ocasionan que los dueños no puedan reinvertir en su negocio o peor aún realizar una planificación estratégica a largo plazo.

Ante lo expuesto, existe la oportunidad de adaptar el terreno con el que ya cuentan, para otros fines sin alterar su negocio tradicional, que en este caso se trata de adecuar la finca para el turismo educacional, por lo que el presente proyecto atacará la parte de servicios que detalla la matriz productiva. El turismo es un factor que, durante los últimos diez años, el gobierno de turno invirtió alta sumas de dinero. Según el documento “Estrategia para el Cambio de la Matriz Productiva” (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015), el ingreso de turistas del 2014 fue superior en un 48% más que en el 2010, lo que demuestra los esfuerzos realizados, y que denota la existencia de un mercado potencial para este sector.

1.2 Tendencias del Macroentorno

Existen dos tendencias que alientan la creación de un negocio con enfoque en el turismo en una finca de banano en la provincia de El Oro: a) los distintos incentivos para el turismo; y, b) el aumento del turismo en el país. Estos factores alientan a fincas como “Tesorito” a emprender en esta industria, principalmente porque cuenta con el espacio y las facilidades para realizarlo, como ya se mencionó.

Durante el 2019, se ha buscado que el sector turístico se reactive a través de créditos. Instituciones financieras como BanEcuador o la CFN han venido entregando créditos destinados a PYMEs con montos de hasta 500mil dólares, según lo indica el Ministerio de Turismo en su página de internet. A nivel de país, el BanEcuador “ha colocado más de 55 millones de dólares en al menos 7 mil proyectos turísticos” (Ministerio de Turismo, 2019). Es tanta la importancia que el Gobierno Nacional le da al turismo que BanEcuador tiene un producto destinado exclusivamente al turismo, y que se denomina “Crédito Productivo Turismo”. (BanEcuador, 2018) Durante el 2017 se ha venido fomentando el turismo hacia la provincia de El Oro (Ministerio de Turismo, 2017), donde se busca fortalecer las visitas tanto de turistas extranjeros como nacionales, hacia los diferentes balnearios y lugares históricos con los que cuenta dicha provincia, creando fuentes de ingreso y trabajo para las distintas comunidades. Es notable ver el incentivo que ha tenido la provincia para turismo, muestra de esto son sus carreteras que han sido ampliadas y además su capital, Machala, cuenta con hoteles de grupos importantes como es Hotel Oro Verde y adicional la cadena francesa AccorHotels tiene proyectos de construcción en dicha ciudad (El Comercio, 2014).

Por otro lado, la provincia de El Oro cuenta con extensos espacios verdes, con distintos pisos climáticos para todo tipo de aventurero, por lo que es un destino perfecto para varios

tipos de turismos, ya que cuenta con bastantes fincas de plantaciones de distintos productos como el banano, el café o el cacao. Dentro del turismo comunitario, a los visitantes se les muestra cómo funcionan los distintos procesos de las fincas mediante el contacto con la naturaleza y el trabajo arduo del campo.

El turismo es una fuente importante de ingresos para el país. Según un análisis realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, durante el 2012 el ecuatoriano gastó más de 4 millones de dólares tan sólo en paquetes turísticos (nacional e internacional). Por otro lado, según el mismo estudio llevado a cabo por el INEC, durante el 2016 ingresaron al país más de 975 mil turistas extranjeros (Ecuadorencifras, 2017). Esto fomenta el turismo, especialmente aquel que brinda al visitante una experiencia de campo o aventura, mediante el cual, puedan sentir las principales cualidades de la naturaleza, como es el aire libre, la flora o la fauna; cualidades que se encuentran en provincias como El Oro y que se han vuelto en el foco de atención para el público en general (Radio Huancavilca, 2018). Según la Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo, del 2016 al 2017 se registró un aumento de 177.5 millones de dólares que dejaron los diferentes feriados (Radio Huancavilca, 2018). Esta tendencia seguirá creciendo ya que el BIESS tiene una línea de crédito que busca promover el turismo ecuatoriano, y que justamente se llama “El Préstamo Quirografario Vive Ecuador” (El Comercio, 2019), lo cual permite que el emprendimiento en esta área sea asequible a todos.

Como conclusión, estos dos factores reflejan el potencial de negocio que existe al decidir emprender en el turismo. Es importante destacar las facilidades de acceso que tiene hoy por hoy la provincia, sin mencionar la variedad de opciones hoteleras con las que cuenta

la misma. Esto, sumado al constante sentimiento que tiene el ecuatoriano en general para emprender, conjugan en un ambiente apto para el negocio del turismo.

1.3 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector del turismo, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Gráfico 1 resume el análisis sectorial:

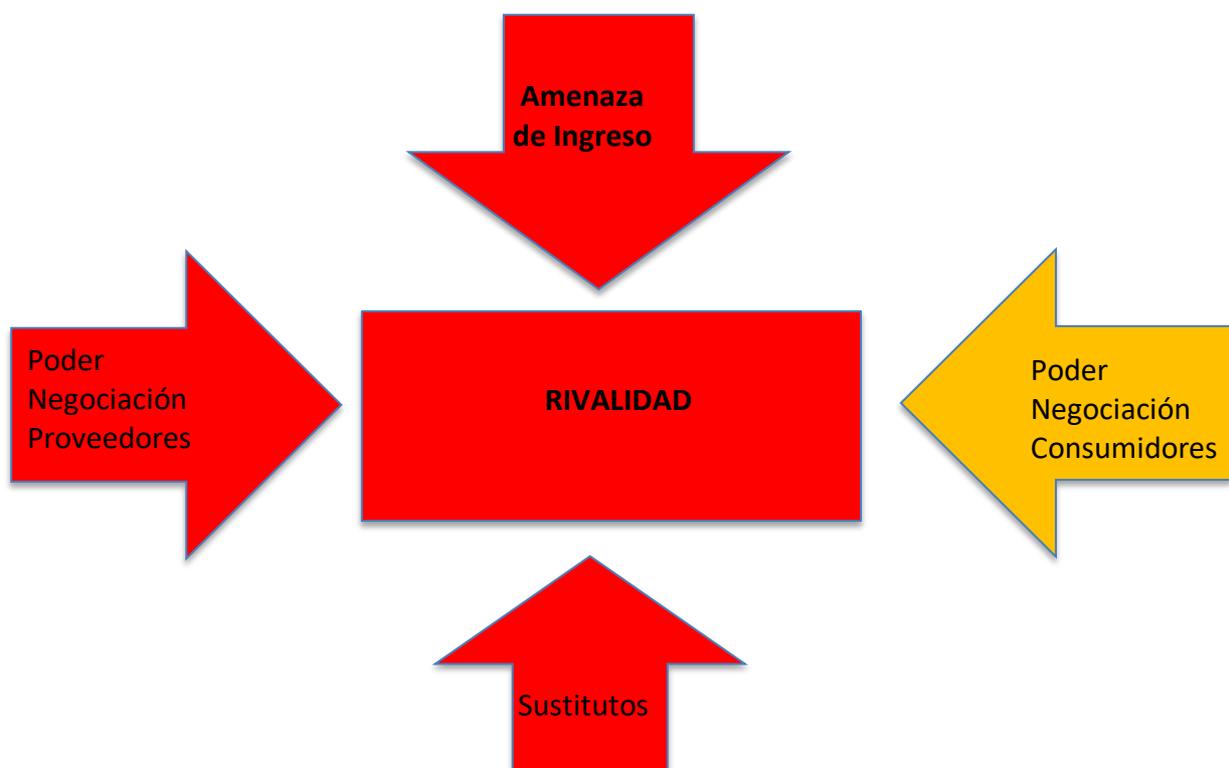


Figura 1: Análisis Sectorial de las cinco fuerzas de Porter

Por un lado, dentro de la industria los productos sustitutos son importantes ya que los distintos negocios deben competir con espacios más biodiversos y sin ningún costo, por lo que estos negocios deben enfocarse en el valor agregado, como son guías especializadas con un lenguaje adecuado para cada tipo de cliente, ya sea público académico y/o general. La rivalidad dentro de esta industria es grande, puesto que las empresas buscan generar más

ingresos además del que les da sus plantaciones (en el caso de las fincas agrícolas). Los proveedores son un aspecto importante en esta industria, en especial para empresas pequeñas que no tienen gran poder de negociación, para enfrentarse a las empresas de turismo.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector del turismo será más baja que la del costo de oportunidad del capital debido a que tiene cuatro fuerzas que son contrarias a la rentabilidad, como productos sustitutos, rivalidad de la industria, proveedores y amenaza de ingreso. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

1.4 Análisis de la Competencia

Con el fin de determinar cuál son los principales competidores dentro de la industria y los factores que más predominan en el cliente al momento de escoger un destino y con los cuales “Tesorito” se deberá enfrentar y adaptar, se realizaron dos preguntas abiertas, la primera fue: ¿Qué variables son importantes para usted a la hora de elegir un destino para realizar turismo en el Ecuador? - (al menos describir 3 separado con coma)”; la segunda pregunta fue: “Favor indicar dos principales destinos turísticos en el Ecuador”. Ambas preguntas fueron abiertas, como ya se mencionó, puesto que lo que se busca es de que el consumidor indique sus puntos más importantes a través de sus propias experiencias y conocimientos (Ver Anexo 2).

Se realizaron las encuestas a 30 personas con diversos perfiles, ya que se busca que sus experiencias y conocimientos previos, sirvan para obtener la mayor cantidad de información pertinente y precisa. Tras tabular las respuestas, se determinó que los principales aspectos que buscan los visitantes son, a saber: actividades, ubicación, restaurantes,

alojamiento, entre otros, siendo las actividades y la ubicación los mejores puntuados. Por un lado, el visitante considera que el lugar a visitar debe tener distintas actividades tanto recreativas como deportivas, donde exista un espacio cultural, acercamiento con el medio ambiente, exposiciones sobre la historia del lugar, recorridos donde tanto pequeños como adultos puedan aprender más. Estos puntos son cruciales, ya que, de no contar con ellos, “Tesorito” no podrá diferenciarse de estos lugares, o en su defecto no podrá igualar a los lugares que sí cuentan con estas características. Por otro lado, el segundo punto que más calificación tuvo fue la ubicación. El visitante considera que la ubicación del lugar es sumamente importante. Ya sea por temas logísticos o temas económicos, el escoger un lugar cercano o lejano a su domicilio, produce una decisión tajante dentro del consumidor.

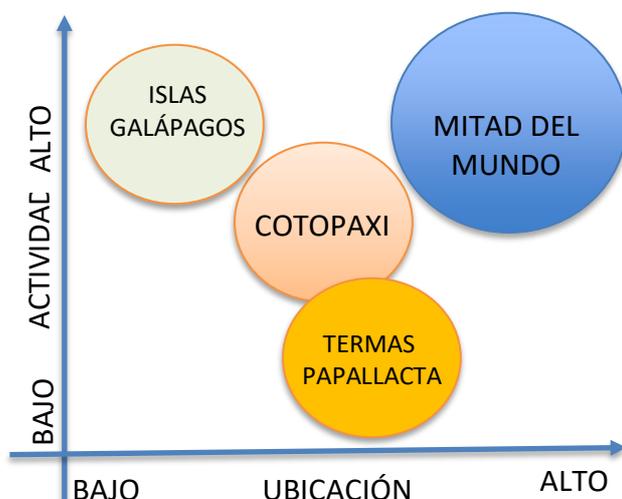


Figura 2: Mapa Estratégico de la Competencia

En la Figura 2, se puede observar los resultados que surgieron al momento de preguntarles cuáles son las empresas que recuerdan, ante lo cual, surgieron las siguientes respuestas, a saber: Mitad del Mundo, Reserva Nacional Cotopaxi, Termas de Papallacta e

Islas Galápagos, siendo las dos primeras las mejores puntuadas. Por un lado, la Mitad del Mundo se encuentra en la parte alta de actividades y ubicación, ya que este lugar cuenta con una amplia oferta turística, una demostración de esto son las viviendas ancestrales, una plaza cultural, un planetario, el monumento ecuatorial, entre otros (Mitad del Mundo, 2019). Por otro lado, el segundo destino turístico que se encuentra en el podio es la Reserva Nacional Cotopaxi, donde el visitante puede realizar distintas actividades como escalar, ciclismo o acampar. Dentro del mapa estratégico, se encuentra en actividades y ubicación medio alto, ya que, las actividades son amplias, pero llegar al lugar toma tiempo y el camino no es de primer orden.

Estos lugares son un ejemplo de cuán diverso es el concepto de turismo para el visitante ecuatoriano. Es menester para “Tesorito” igualar o tratar de emular las actividades que ofrecen los lugares antes mencionados, al igual que es importante que procure que su ubicación o acceso a la misma sea lo mejor posible, puesto que actualmente el llegar a la finca toma tiempo y no es apto para todo tipo vehículo. Por un lado, estos lugares que se encuentran en la mente del consumidor ocasionan que “Tesorito” se vea pequeña. Adecuar la finca al nivel de estos lugares, les costaría mucha inversión a los dueños de “Tesorito”, y en muchos casos, no podrán igualarlo, puesto que la misma no cuenta con el espacio adecuado, además de que no es posible blanquear el terreno para la construcción ya que su principal fuente de negocio y la tradicional de la familia, es la exportación de banano. Este punto genera que “Tesorito” deba especializarse en el turismo enfocado en el banano, a través de innovación y especialización.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A través de la presente investigación de mercado se indagó a un posible segmento de mercado objetivo, con el fin de establecer su potencial de compra y su tamaño. (Ver Anexo 3). Por un lado, se evaluó las cualidades que los clientes buscan al momento de elegir un destino turístico, y qué les impulsa a elegir un lugar de otro. Adicional, se determinó el perfil del cliente objetivo al cual se direccionarían las diferentes estrategias a realizarse. Esta información fue recabada a través de un estudio de mercado dirigido al público que habita en las ciudades de Quito, Guayaquil y Machala. Se escogió estas ciudades, por el tamaño demográfico de las mismas, y por la cercanía a la finca.

Para determinar el volumen de negocio, se usó data cuantitativa y cualitativa, obtenida de fuentes oficiales y a través de las encuestas ya mencionadas. Se identificó el porcentaje de clientes que estarían dispuestos a visitar la finca, tomando en cuenta su ubicación geográfica y estatus económico. Todo esto, con el fin de tener un panorama más claro y real del tipo de cliente que se encuentra en esta industria.

2.1 Volumen de negocio

Mediante el uso de la investigación primaria, cuantitativa y cualitativa (Ver Anexo 4 y Anexo 5), además del uso de fuentes de información secundaria otorgadas por instituciones oficiales como es el Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo, 2019) e INEC (Ecuadrencifras, 2019), se determinó el tamaño del mercado. Se usó el dato de la cantidad de la población que se encuentra económicamente activa en las provincias de Pichincha, Guayas y El Oro. Como ya se mencionó, lo que se busca es establecer el tamaño de mercado de los clientes que estarían dispuestos a visitar la finca para realizar turismo en la misma, el

tamaño está dado por la siguiente fórmula (ciertos datos fueron recabados a través de las encuestas):

$MS = N * TC * Q * F * P$, donde:

- MS: Volumen de Mercado en dólares.
- N: Población económicamente activa de las provincias antes mencionadas; información recabada de la página web del INEC (Ecuadorencifras, 2019).
- TC: Porcentaje de clientes objetivos que estarían dispuestos a visitar la finca, información recabada con el porcentaje de las respuestas afirmativas a la pregunta 12 (Ver Anexo 5). Según los resultados de las encuestas: el 53.42% de los encuestados sí estaría dispuesto a viajar la provincia de El Oro para realizar agroturismo.
- Q: Número de unidades por compra. Esta pregunta se contestó con los resultados a la Pregunta 4 (Ver Anexo 5), que en un 54.11% fue de *Menor a 4 personas*, dando a entender que los visitantes no viajan solos a realizar turismo; sin embargo, se estableció el número de unidades en 1 con el fin de ser conservador.
- F: Frecuencia de compra. Este apartado se contestaría con la pregunta 7 (Ver Anexo 5). Según las respuestas a las encuestas, la mayor frecuencia de compra es de 0 a 3 veces. Por lo que se escogerá 2, siendo el promedio de 0 y 3 redondeado.
- P: Precio. Se contestó con el promedio de las respuestas a la pregunta 10 (Ver Anexo 5). Las encuestas demostraron que al menos el 54.79% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un valor entre \$0 y \$50, con un promedio de \$25.

En base a los datos expuestos el resultado del MS es el siguiente:

$$MS = 3'269.848 * 53.42\% * 1 * 2 * \$25 = \$87,345,254.79$$

Adicional, se tomó la tasa de adopción estándar para nuevos servicios, que resulta ser 2.5% con el fin de determinar la penetración de mercado, el mismo que fue multiplicado por el MS resultante del ejercicio anterior:

$$\text{Ventas Potenciales Buyer Persona} = \$87,345,254.79 * 2.5\% = \$2,183,631.37$$

A pesar de que los datos obtenidos podrían ser lo más cercanos a la realidad y fidedignos, es importante señalar que hay parámetros que puedan afectar los resultados, con desviaciones y errores.

Un ejemplo de ello es el hecho de que se asumiría que las personas encuestadas que contestaron que sí estarían dispuestas a viajar a la Provincia de El Oro, efectivamente lo hagan. Otro posible error es asumir que, porque el Buyer Persona le gusta viajar con su familia, el resto de su familia también lo hará, ya que puede ser que el resto de los miembros de la familia prefieran no salir de la ciudad. Por último, otra desviación que afectaría los resultados sería asumir que los encuestados irán al menos dos veces al año a la finca a visitarla.

2.2 Diseño de la investigación de mercado

Se definió el perfil del potencial Buyer Persona que estaría dispuesto a visitar la finca para realizar turismo. Una vez que se definió esto, se creó un cuestionario que busca recabar la suficiente información para profundizar en este proyecto. En este cuestionario, se busca determinar si el público estaría dispuesto a viajar a la provincia de El Oro, e inclusive, si estuviera dispuesto a visitar la finca. Adicional, se busca determinar el precio óptimo para el cliente en base a su rango salarial. Esto sumado a la inquietud de conocer la cantidad de veces que el cliente sale de vacaciones, su destino primordial y cuánto gastan en sus vacaciones permitieron determinar el potencial de clientes.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a profundidad con los administradores de ciertas fincas que ofrecen este tipo de turismo, distribuidas en las provincias de Pichincha, Guayas y El Oro. En total fueron 4 entrevistas a profundidad las mismas que abarcan diferentes lugares y regiones del país. Adicional, se realizó una entrevista a la Técnica de Turismo del GAD del Pichincha. Esto con el fin de determinar información cualitativa y cuantitativa. Se procuró realizar las entrevistas al personal más calificado del negocio (de ser posible con el dueño), y que conociera a profundidad de esta, con el fin de conocer a más profundidad cómo funciona el negocio del turismo. Estas entrevistas a profundidad fueron realizadas vía Skype y vía telefónica, puesto que son negocios que se encuentran fuera de la ciudad de Quito, y no duraron más allá de 20 minutos.

En cuanto a las encuestas, las mismas fueron realizadas a través de sistemas digitales como Google Forms, y a través de trabajo de campo, es decir, ir por las ciudades de Machala, Guayaquil y Quito realizando encuestas. El fin de esta tarea fue establecer el perfil demográfico, con datos relacionados a la edad, el género, la residencia y etcétera. Mediante esta investigación primaria se analizó, además de lo ya mencionado, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, con el fin de realizar una estrategia lo suficientemente fuerte que permita a la finca competir con las empresas ya posicionadas en el mercado.

Por cuanto, el presente es un proyecto nacional, la muestra fue esparcida a nivel nacional dando énfasis en las provincias ya mencionadas (Ver Anexo 6). Mediante este cálculo, se logró establecer los perfiles de compra tanto para clientes de la región sierra como clientes de la región costa, localizados en las principales ciudades de cada región.

Para determinar la muestra mínima, se aplicó la Ecuación Estadística para Proporciones Poblacionales, estableciendo un margen de error del 9% con un nivel de confianza de 95%, y se tomó la población económicamente activa de las tres provincias como población total. Mediante la fórmula indicada, se estableció que la muestra mínima es de 119 encuestados. (Anexo 6)

2.3 Resultados de la investigación de mercado

Como ya se presentó anteriormente, el resultado de las encuestas determinó el siguiente MS teórico, siendo el MS= \$2,183,631.37 (87,345 personas) a un precio promedio de \$25. Se debe tomar en cuenta que estos valores ya incluyen el cálculo con la penetración de mercado descontada.

De las entrevistas a profundidad se debe destacar el alto entusiasmo que tuvieron los entrevistados en cuanto al turismo se refiere, ya que todos coincidieron que es una industria *en pañales* y que hay mucho por hacer de forma directa como forma indirecta, añadiendo que Ecuador es un país con un gran potencial para seguir trabajando en turismo. Sin embargo, sí destacaron que hay emprendedores informales que entran a la industria con precios bajos y sin una estrategia adecuada, ni con un valor agregado que logre mejorar la imagen de la industria, sino que lo único que logran es generar que el ecuatoriano no aprecie la industria y prefiera salir del país a pagar valores irrisorios.

Por otro lado, es importante señalar las diferentes iniciativas que tiene el gobierno nacional en cuanto a turismo se refiere, como es el caso del GAD de Pichincha, según lo mencionó Mishell Yánez (Técnica de Turismo), institución que busca que se generen emprendimientos sostenibles con un acercamiento a las comunidades de forma estratégica y que generen valor para el país.

De parte de los encuestados, se debe resaltar la gran aceptación que tuvieron los encuestados sobre su disponibilidad para viajar a la provincia de El Oro a realizar agroturismo, con 53.42% de respuestas afirmativas, y un 31.51% de respuestas “Tal vez”. Esto indica el potencial turístico que tiene la provincia, esto sumado a la cantidad de feriados que tiene el país, fomenta un ambiente adecuado para el turismo. Por otro lado, se debe destacar la oportunidad que existe al haber un 32.9% de los encuestados que contestaron que estarían dispuestos a pagar un rango de \$51 a \$100 por una experiencia en una finca bananera. Finalmente, es importante destacar que al menos el 47.95% de los encuestados no conoce acerca del proceso del banano, demostrando otra oportunidad de negocio. Información adicional, se encuentra detallada en el Anexo 5.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Mediante el presente análisis se busca identificar la ventaja competitiva adecuada que permita a los dueños de la finca “Tesorito” poder competir en la industria. Por otro lado, se presenta la razón por la cual se ha escogido que la finca debe enfocarse en un nicho de mercado, que es en donde, la empresa podrá generar ingresos adicionales al giro del negocio que ha venido trabajando en los últimos años, mismo que corresponde a la exportación de banano orgánico. Tanto el posicionamiento como la ventaja competitiva están relacionados directamente al concepto de la creación de finca autosustentable orgánica vivencial, mediante la generación de experiencias en sus visitantes. Se ha identificado que el nicho de mercado potencial, son aquellas personas que les guste experimentar el proceso de las cadenas productivas, especialmente que busca negocios responsables en lo social y en lo ambiental. Por último, se presenta el organigrama inicial, con la que la empresa podrá empezar a trabajar tanto en el turismo como en su actividad principal que es la exportación de banano.

3.1 Estrategia Genérica

“Tesorito” es una finca dedicada a la plantación y exportación de banano, que fue constituida en el 2016, pero los dueños tienen a su favor más de 20 años de experiencia en esta industria, por lo que el conocimiento del proceso está bien arraigado en los mismos. Se busca que la finca satisfaga la falta de conocimiento en el proceso de banano que tiene el ecuatoriano, que según lo indicaron las encuestas, asciende a 47,9%, porcentaje que representa la calificación más baja. Mediante una atención personalizada y especializada, el visitante podrá aprender acerca del proceso del banano en un ambiente natural y amigable. El análisis del modelo Canvas se encuentra detallado en el Anexo 7. En el mismo se puede

observar los recursos que necesitarían los dueños de la finca para adaptar la misma a una estructura de turismo, además de la forma en la que la empresa mantendrá la relación con sus clientes, y la forma en la que se generarán ingresos.

La estrategia genérica en la cual la finca se enfocará para llegar al consumidor será la de nicho, es decir, busca satisfacer la necesidad específica de aquel público que desee experimentar el proceso productivo in situ, esto con el fin de alcanzar una ventaja competitiva adecuada. Se debe considerar que existen un sin número de fincas que de alguna u otra forma se dedican al turismo enfocados en varias áreas, por lo que la finca debe especializarse en su activo más importante, que es el conocimiento en el proceso del banano.

Si la finca decidiera ampliar su gama de servicios, buscando acaparar más mercado, es muy probable que termine talando parte de sus plantíos, mermando así su producción de cajas mensual. Se requiere que la finca se enfoque en generar tráfico hacia la misma, mediante campañas enfocadas en el nicho de mercado antes mencionado, más que buscar reducir precios o satisfacer todo tipo de necesidad.

La diferenciación va altamente ligada al hecho de generar ingresos a través de un servicio exclusivo y especializado, mediante un análisis exhaustivo y constante del cliente, a través de la creación de alianzas con agencias de turismo o instituciones educativas. La competencia se enfoca principalmente en brindar varios tipos de servicios, enfocándose en varias áreas, pero muy pocas son especializadas en un cierto segmento.

Se determinó el siguiente océano azul (Cha Kim, 2004). Primero, se identificaron las propuestas de valor que compiten en el mercado, mismas que se encuentran en el Anexo 2, donde los encuestados resaltaron que las variables que más buscan son: a saber, las actividades, la ubicación, restaurantes (alimentación), alojamiento, seguridad,

personalización experiencia, piscina, y precio, entre otros siendo estos los más importantes. Se definieron los no-clientes de la industria. Los no-clientes de primer nivel son aquellos turistas que viajan hacia la provincia de El Oro, pero prefieren visitar sólo la ciudad de Machala, o tener experiencias cotidianas. Los no-clientes de segundo nivel son aquellos turistas que les disgusta viajar hacia la provincia de El Oro. Y, por último, los no-clientes de tercer nivel son aquellos turistas que no salen de su ciudad. Con esto en mente, se replanteó los límites de la industria, en donde se obtuvo que, para capturar los no-clientes del primer nivel, es necesario cambiar los atributos actuales de la industria, en donde se buscará que el cliente pondere de mejor manera la experiencia. Dentro del segmento podemos atribuir la creación de una característica que puede resultar en una ventaja competitiva, misma que viene atada al amplio conocimiento del proceso productivo del cultivo de banano, con el objetivo de ofrecer una nueva perspectiva al público en general del trabajo que se realiza dentro de las fincas bananeras. Atributo que es considerado deseable y atractivo, dado que, según los resultados de las encuestas realizadas, se obtuvo que al menos el 84% de los encuestados (respuestas sí y tal vez) estarían dispuestos a viajar a la Provincia de El Oro a realizar agroturismo, y que al menos el 47% de los encuestados no conoce para nada del proceso del banano (Anexo 5). Los atributos que conviene Crear, Reducir, Eliminar y Aumentar se encuentran descritos en la siguiente figura:

CREAR	REDUCIR
Temática (Banano)	Restaurantes (Alimentación)
ELIMINAR	AUMENTAR
Alojamiento Piscina	Actividades Seguridad Precio Ubicación Personalización experiencia

Figura 3. Atributos Crear, Reducir, Eliminar, Aumentar

El lienzo estratégico se encuentra detallado en el Anexo 10.

3.2 Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento que la finca “Tesorito” busca lograr es que, a través de sus cualidades o características como finca agroecológica con fines de turismo vivencial, mismos que en Ecuador no se ha difundido de manera correcta, ya que son pocas las plantaciones que buscan un ingreso externo por otro sistema de producción diferente al convencional productivo que llevan en la actualidad, en función de las tendencias actuales de conservacionismo y cuidado con el medio ambiente sean potencialmente un apertura para un nicho de mercado no explotado, en el cual los clientes, tanto de generaciones pasadas como de generaciones actuales (mismos que son más conscientes con el medio ambiente) podrían aprovechar la experiencia vivencial de esta industria. En el Anexo 11 se encuentra detallado el análisis FODA, donde se describirán las principales características tanto positivas como negativas del entorno. En cuanto al análisis interno de la finca, en relación con sus fortalezas, la finca cuenta con un potencial en relación con su ubicación estratégica dentro de la provincia, además de tener la posibilidad de poder explotar el concepto de un turismo vivencial mediante el uso de los recursos que ya cuenta. Por otro lado, las debilidades están altamente relacionadas con la superficie con la que cuenta la finca, puesto que dicha

superficie no es lo suficientemente grande como para tener varios grupos a la vez. Así mismo, a través del análisis externo que influyen en la finca, se puede evidenciar dentro de las oportunidades el continuo crecimiento que ha tenido el turismo del país, esto gracias a campañas realizadas desde el gobierno nacional y mediante el otorgamiento de créditos para este sector. Por último, las amenazas, están enmarcadas en función de la competencia que ofrece servicios que el público en general los encuentra atractivos, y que, por inversión y superficie, la finca no podría costearse.

La finca “Tesorito” busca posicionarse como un destino turístico sin par, al aprovechar las regulaciones y las tendencias antes mencionadas con una oferta de servicios diferenciada a la competencia tales como: hoteles, hostales y resorts. En el área de influencia, al establecer una línea base para el accionar a través de la evaluación de factores determinados en el análisis FODA II, en el cual se muestran las interacciones entre todos los factores para establecer resultados potenciales o riesgos que se podrían tener al establecimiento del proyecto, dicho análisis se encuentra detallado en el Anexo 12.

Los factores críticos de éxito determinan características básicas de diferenciación frente a la competencia a través de un benchmarking por factor y competidor, al establecer un nivel de perfeccionamiento en el factor en comparación a la competencia próxima. Mediante el análisis de Benchmarking, se midieron las características iniciales para determinar los puntos fuertes y débiles en los cuales los competidores se equiparan para establecer una diferenciación o ventaja. En el caso de la finca “Tesorito”, la estrategia que perseguirá será el enfocarse en optimizar todas las características comunes de la competencia, mismos que se encuentran detallados en el Anexo 13. En función de los datos obtenidos de las encuestas, las instalaciones de la competencia se establecieron con un

puntaje alto en relación con “Tesorito”, puesto que la misma actualmente se enfoca netamente en la producción de banano para exportación; se entienden como instalaciones aquellos edificios que permitan el desarrollo enfocado en el turismo, como, por ejemplo: zona de producción didáctica, zona de visitas guiadas, zona de restaurante, zona de recepción, zona de primeros auxilios, y etc. Dentro del análisis que se obtuvo al enfrentar varias características de valor dentro del segmento y competencia, las actividades obtuvieron un puntaje bajo puesto que actualmente, la finca se dedica específicamente al tema productivo más no de turismo. La ubicación es un factor preponderante dentro de la muestra, por lo que tiene un puntaje muy similar entre todas las locaciones puesto que la mayoría no se encuentran cerca de las ciudades principales. En cuanto a la producción, se lo considera como un valor agregado que podría ser ofrecido por parte de este tipo de negocios enmarcado en su oferta de servicio, dando la posibilidad al visitante de transformar la materia prima de la producción de la finca en productos elaborados artesanalmente y de consumo inmediato. La forma de pago es un factor de oportunidad que “Tesorito” debe tomar en cuenta, ya que, la competencia suele preferir el pago sólo en efectivo, mientras que la finca debería estar abierta a distintas formas de pago. La accesibilidad para discapacitados es un factor que no todas las fincas lo tienen a pesar de ser un tema regulado por la autoridad nacional competente, y que “Tesorito” deberá tomar en cuenta al momento de adaptar sus instalaciones para atender a este tipo de clientes.

Por otro lado, la finca tiene riesgos inherentes y ajenas a la industria, mismos que podrían tener efectivos negativos en la misma. En el Anexo 14, se presentan los principales riesgos que la finca podría enfrentar durante su vida institucional, pero así mismo, se detallan las tácticas que los dueños de la finca deberían realizar para mitigar dichos riesgos.

3.3 Ventaja Competitiva

El valor intangible generado por el concepto de una finca ambientalmente sustentable, en la cual los visitantes pueden participar del proceso de producción paso a paso hasta la obtención y consumo del producto es relativamente alto y es lo que se trata de expresar como una ventaja competitiva frente a los demás establecimientos que particularmente ofrecen servicios tradicionales (alojamiento, restaurantes, y etc.)

La certificación como una forma de diferenciación y obtención de ventaja competitiva es muy importante en este entorno, ya que fincas orgánicas con certificaciones OMRI (Organic Material Review Institute) (OMRI, 2020) para una producción agrícola libre de químicos y producción de alimentos inocuos marcan una perspectiva a futuro sobre el manejo y producción responsable de alimentos, todo esto atado a un mercado creciente de personas comprometidas con el ambiente, que están dispuestas a consumir este tipo de experiencias.

El concepto que genera ventaja competitiva es el factor del conocimiento o el *know how* de lo que llamamos en “Tesorito” “Apréndalo, hágalo, vívalo”, siendo una manera vivencial de expresar el proceso productivo desde el campo hacia la mesa.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

“Tesorito” trabajará mediante una estructura inicial de tipo funcional, puesto que el tipo de industria en el que se encuentra demanda que cada persona se ocupe en un área específica, ya que se necesitan de varios cargos de diferente índole, logrando así que cada miembro se enfoque en sus funciones. La principal ventaja que se lograría con la implementación de este modelo es que el trabajo de los colaboradores se vuelve más eficiente. Un organigrama inicial es como sigue:

Organigrama



Figura 4. Organigrama Funcional de "Tesorito"

Un detalle más exhaustivo sobre las funciones que cada uno de los colaboradores desempeñaría en la empresa se encuentra en el Anexo 8. Puesto que la competencia que se encuentra actualmente dentro de la industria es muy variada y ofrece distintos tipos de servicios, es necesario crear estrategias que permitan a la finca darse a conocer, mediante visitas programadas a instituciones educativas y agencias de viajes. Adicional, se realizarán campañas en distintos medios para dar a conocer a la finca.

El Gerente General tiene la principal obligación de, mediante la evaluación de los diferentes indicadores, generar estrategias que le permitan a la organización estar a la vanguardia y poder competir con empresas ya establecidas en el mercado. Por otro lado, es su responsabilidad aprobar el presupuesto, además de validar el cumplimiento de ventas y recuperación de cartera.

El Asistente Administrativo tiene a su cargo gran parte de la gestión que se hace dentro de la finca, puesto que es el responsable de que existan colaboradores capacitados. Además,

tiene a su haber el mantener la infraestructura de la finca en perfectas condiciones bajo normativa de seguridad vigentes.

Las funciones del Presidente Ejecutivo y del Gerente General serán ejercidas por los autores de la presente tesis, David Moreno y Santiago Villalva. (Ver Anexo 9).

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

En el presente capítulo se analiza a profundidad el *mix* de marketing. Se evalúa el servicio de turismo dentro de una finca bananera, en donde el visitante, a través de una experiencia vivencial, podrá conocer acerca del proceso del banano mediante rutas guiadas dentro de dicha finca. Se analizan los distintos canales que le permitirán a la finca poder crear tráfico hacia la misma, además del establecimiento de los recursos que se usarán para dicho efecto. Por otro lado, se identifican los medios por los cuales se dará a conocer, con el fin de posicionarse y lograr la creación de una marca. Finalmente, mediante el establecimiento de un precio de paquete turístico, se pueda alcanzar el plan de ventas estimado para un año definido en doce meses.

4.1 Estrategia de Producto

La finca “Tesorito” se encuentra conceptualizada como un servicio, por lo que las características y funcionamiento deben ser descritos desde esa óptica. Para tener una visión objetiva y poder argumentar sobre las ventajas competitivas y valores que posee la marca, es necesario que se fundamenten las opciones de caracterización que se ejemplifican tomando en cuenta el valor fundamental de ser una finca agroecológica, la cual brinda servicios culturales de acercamiento a la sociedad de la cultura de producción del cultivo de banano, a través de ofertar a los potenciales clientes una experiencia muy cercana a la realidad productiva de los productores de banano, compartiendo las labores de cultivo con la práctica de ‘hacerlo uno mismo’. La herramienta necesaria para lograr el objetivo, de educar a la gente con la verdadera realidad de la producción, es la de participar activamente en el proceso

productivo a través de visitas guiadas que aporten conocimiento de todo el proceso, desde la cosecha, sanitización, procesamiento y degustación.

Las características del servicio, que son los principales atributos diferenciadores, radican en ofrecer un paquete en donde el visitante pueda acudir a un ambiente agro amigable de empatía cultural, a través de un concepto de generación de aprendizaje del medio productivo intrínseco en la finca, con la consecuente adición del valor agregado para cada uno de los clientes con el procesamiento del producto previamente cosechado, almacenado y seleccionado. En el cultivo de banano se pueden evaluar diferentes maneras de crear experiencias gratificantes a partir del conocimiento impartido por los operarios en campo que compartan su experiencia con los clientes en las visitas guiadas, los cuales en cada una de sus labores permitirán que el cliente tome parte en el procedimiento específico. Las actividades que se realizarán dentro del perímetro de la finca, así como en el área de procesamiento vivencial los cuales se encuentran detallados en el Anexo 15.

El visitante podrá realizar varias rutas señalizadas dentro de la finca. Las mismas van acompañadas de una descripción explícita del proceso. Se espera que el guía comparta la siguiente información: el cultivo de banano es uno de los principales productos de exportación del país. Está basado en un ciclo de desarrollo vegetativo que consta de seis meses hasta la parición de las plantas de varios racimos, los cuales deben ser cuidados desde su morfología con ciertas labores técnicas para obtener tanto el peso como los requisitos de *cluster's* aptos para exportación. Durante este periodo de tiempo las prácticas de mantenimiento de cultivo son varias, desde el momento en que una plantilla empieza a crecer hasta que haya alcanzado la madurez fisiológica y obtenido el tan preciado fruto para exportar, tendrá que pasar por un proceso de mantenimiento, ya que el cultivo se encuentra expuesto al ataque de hongos o

enfermedades como es principalmente la sigatoka negra la cual es la enfermedad de más alta importancia dentro del cultivo de banano.

El guía también tendrá que informar que: para contrarrestar esta enfermedad es importante que el productor tenga que incurrir en varios gastos que permitan mantener la enfermedad bajo control. Para un productor promedio, estos gastos le pueden representar hasta un 35% de su presupuesto total por hectárea. Herramientas como es la aplicación de fungicidas se hacen de manera aérea mediante el uso de avionetas fumigadoras que ocasionan un aumento en costos por vuelo en alrededor de US\$15/ha. Este proceso busca obtener un producto de calidad a través del ajuste de parámetros internacionales que también son regulados por los entes de control.

En cuanto a la parte comercial, la caja de banano tiene un valor promedio US\$6,36 en el mercado regulado pero además hay que mencionar que ese precio es respetado solamente para productores/exportadores, mientras que para los pequeños productores la caja es comprada por acopiadores, es decir, fincas más grandes a un precio menor de los US\$5 a sabiendas que el costo de producción por caja de banano en promedio es de US\$4,5. Ante esta precaria realidad, los productores no realizan la inversión necesaria para incrementar la productividad, ya que, el potencial de producción en Ecuador es de aprox. 4.500 cajas de banano por hectárea; sin embargo, en la actualidad tenemos una producción promedio de 3000 cajas por hectárea repartidas entre 3 tipos de fincas: a saber, de alta, mediana y baja producción.

En los párrafos anteriores, se exponen tanto la cadena productiva desde que se siembra hasta que se cosecha el producto, en donde el cliente podrá participar in situ de dicho proceso. La finalidad es que el visitante pueda valorar el conocimiento impartido y pueda ser

empático con el producto nacional. Como se mencionó en el Capítulo 3, la finca posee un diferenciador clave, puesto que tiene a su favor ser una finca integral orgánica, que busca generar ingresos en un nicho específico y no explotado, llevando el concepto orgánico a otro nivel, el cual consiste en que ya no sólo se exporta el producto, sino que el visitante pueda tener una experiencia vivencial sensorial.

El concepto de la marca que se creará radica en el proceso del banano que se encuentra reflejado en su logo, en donde se busca que el cliente sea el centro del servicio, como se muestra en el logo, ejemplificando la relación que existe entre el servicio y el visitante.



4.2 Estrategia de Canales

Los canales principales con los que trabajará la empresa durante los primeros años serán las visitas a las instituciones educativas, una página web que contenga información de la finca y los distintos servicios con los que cuenta, acuerdos con empresas que se encuentren dentro de la industria como fuera y un departamento dedicado a generar tráfico mediante el uso de la telemarcadotecnia. Estos canales son las mejores opciones que tendría la empresa para generar los ingresos de manera rápida y sustentable en el tiempo. Sin estos canales, la empresa tendría que esperar a que la gente se acerque por su propia cuenta a la finca.

Al inicio, la ciudad principal en la que el negocio buscaría generar ingresos sería en la ciudad de Machala y sus alrededores, por lo que se utilizaría una fuerza de ventas que se acerque a las instituciones educativas y a empresas de varios segmentos. En el Capítulo 3, se indica la estructura de la empresa y se muestra el departamento comercial, con vendedores que realizarán la tarea antes expuesta, y adicional también trabajarán en la parte de la telemercadotecnia, realizando llamadas a clientes que se encuentren tanto en la base de datos interna como externa.

Es indispensable que la empresa invierta en una página web didáctica y amigable (con *Chatbots* e interacción vía *Whatsapp* o *Facebook Messenger*, herramientas que permitirán la optimización de estos canales) en donde el visitante pueda acceder a toda la información y servicios con los que cuenta la finca. Es importante que esta página web cuente con una plataforma de agendamientos de visitas, que le permita tanto al cliente como al administrador de la finca poder organizar dichas visitas, de tal forma que el visitante sienta una atención personalizada. Por otro lado, el uso de SEO (*Search Engine Optimization*), correos electrónicos, redes sociales e *influencers*, permitirán una eficiencia y optimización de los recursos disponibles. Además, es importante que la finca también se encuentre en buscadores que proporcionen reseñas sobre viajes.

Se tomará una estrategia de combinar los canales directos e indirectos. Por un lado, la página web y redes sociales generarán ventas directas ya que el visitante tendrá la posibilidad de realizar reservaciones. Adicional, se usará la venta directa de visita de vendedores a los potenciales clientes, tales como visitas físicas y llamadas telefónicas. En cuanto a la venta indirecta, se deben realizar alianzas con empresas de distintas industrias, con el objetivo de crear tráfico hacia la finca.

4.3 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción se enfocará en potencializar los canales antes descritos, es decir, se buscará crear conciencia de marca, mediante el uso de ventas puerta a puerta, el uso de herramientas digitales (correos electrónicos, mensajes de whatsapp, videos, redes sociales, página web), y alianzas con empresas de turismo. El objetivo primordial es lograr lealtad en el cliente.

En cuanto a las ventas puerta a puerta, el objetivo es que el vendedor pueda dar a conocer el servicio, y de esta manera, además de generar ventas, se generará expectativa que le permita a la empresa irse posicionando en el mercado, mediante una comunicación e interacción de dos vías. Estas ventas puerta a puerta deben ser lo más eficientes posibles, puesto el alto costo que conlleva tener un equipo encargado para esto, por lo que el Jefe Comercial deberá velar que su indicador de convertibilidad sea alto. El Jefe Comercial debe determinar en qué ocasiones se podrá recurrir al ofrecimiento de crédito.

El uso de las herramientas digitales le permitirá a la empresa poder ofrecer sus servicios de forma más rápida, puesto que la página web será un sitio de información y reservas, además será una fuente de creación de base de datos de clientes con la función de suscripción, lo cual conllevará a que la empresa pueda enviar sus correos electrónicos de forma masiva; además, con esta base de datos, la empresa podrá crear campañas de envíos de *whatsapp*. Otra herramienta que se usará será la de telemarketing, en donde los vendedores realizarán llamadas para generar visitas.

Otro pilar fundamental son los acuerdos que se deben llegar con otras empresas, que le permitan tener un continuo flujo de clientes, y tener una base de ingresos constante durante el año. Esta fuente indirecta además le permitirá a la empresa darse a conocer de

manera nacional e internacional. A la larga, se planea que el nombre de la empresa se encuentre dentro de las ferias de turismo que impulsa el gobierno nacional.

Es importante recordar, tal y como se lo mencionó en la estructura del Capítulo 3, que se creará una jefatura comercial, misma que cuenta con vendedores y cobradores, encargados tanto de generar el tráfico hacia la finca, y recuperar la cartera de aquellos clientes a los que se les haya aprobado una línea de crédito. Por otro lado, se encuentra la jefatura de *marketing*, quien estará encargada de llevar las acciones de mercadeo y estará a cargo de coordinar estrategias con los entes externos como son los *influencers* o empresa de envíos masivos de correos electrónicos o *whatsapp*.

4.4 Estrategia de Pricing

Es importante tomar en cuenta que el precio de los servicios, que el visitante estará dispuesto a pagar, está definido respecto al precio de otras opciones. Una de las alternativas que tendría el visitante sería el de realizar algún tipo de turismo más económico, como es visitar el Archipiélago de Jambelí, donde el costo de visitar la isla y almorzar en ella oscilaría entre US\$13 y US\$15, por lo que se podría asumir que el precio debería rondar ese rango con tendencia a crecer.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que existen otras empresas que usan sus espacios verdes para realizar distintas actividades, con precios que oscilan entre US\$7 hasta US\$57. Es común dentro de la industria ofrecer paquetes turísticos que brinden la experiencia al visitante. Con esto en mente, se estima que el precio promedio del paquete sería de US\$25, esto sumado a la estrategia de venta que se desea implementar, se espera que el valor sea

aceptable para iniciar operaciones. Este valor refleja las respuestas que se obtuvieron durante las encuestas realizadas y que se encuentran detallan en el Anexo 5.

Adicional, el valor de US\$25 cubre tanto los costos variables como los costos fijos. Este precio generará ingresos que se irán acumulando con el tiempo generando una utilidad cada vez mayor. Se espera que al inicio de operaciones la empresa no genere rentabilidad, sin embargo, sí alcanzará el punto de equilibrio, puesto que se trabajará para que el tráfico de visitantes permita alcanzar dicho equilibrio.

Al analizar la Matriz de Calidad de Precio de Kotler, los servicios de turismo que brindará la finca están ubicados en la casilla de alto valor. Por un lado, a pesar de que el precio es medio, no se encuentra dentro del rango de precios bajos, y es importante mantener este rango ya que, si se lo disminuye más, la finca perderá valor perjudicando la rentabilidad. La calidad es alta, ya que tomando en cuenta la misma cantidad de competidores, es necesario que la finca invierta en brindar servicios con el fin de que pueda destacarse, evitando que el cliente genere una perspectiva errónea de la finca. Es importante que este valor sea percibido por el cliente como justo, evitando a la larga la pérdida de rentabilidad.

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DE PRODUCTO	ALTO	Premium	High Value	Superb Value
	MEDIO	Over Charging	Average	Good Value
	BAJO	Rip-off	False economy	Economy

Figura 5 Matriz de Calidad de Precio de Kotler

4.5 Plan de Ventas

Se estableció un plan de ventas para el primer año de operaciones del proyecto turístico en la finca “Tesorito”, el mismo que se encuentra detallado en el Anexo 16. Inicialmente para el arranque de operaciones se espera que al menos 132 visitantes acudan a realizar turismo dentro de la finca en el primer mes con el fin de alcanzar el punto de equilibrio. El análisis implementado para determinar este volumen de visitantes a la finca se determinó a través de evaluar cuál sería el punto de equilibrio que permita cubrir sus gastos iniciales. Para el siguiente mes, esta cantidad de visitantes irá variando conforme la tasa de crecimiento estimada aumente.

La tasa de crecimiento fue establecida en base a la variación que han tenido los activos del principal competidor que tiene la empresa dentro de la provincia, información recabada de los informes presentados a la entidad competente (Superintendencia de Compañías y Valores, 2020). Los balances no reflejaron las ventas por lo que se las excluyó de dicho análisis. Por otro lado, el crecimiento de los activos de dicho competidor es considerable ya que tiene tasas de crecimiento mayores al 100%; sin embargo, entre el 2014 y 2015 hay un crecimiento del 1,23% en el total de sus activos, porcentaje que se tomará para el crecimiento de ventas en meses de baja temporada. Para aquellos meses que son de alta temporada (meses de vacaciones para las regiones de la sierra y costa) se tomará un 2% de crecimiento de ventas.

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos Generales

El establecimiento de los supuestos generales es importante para dimensionar factores inherentes a la realidad nacional y global. En el siguiente cuadro se resumen los supuestos que tienen influencia sobre el proyecto:

Tabla 1.- Resumen de Supuestos Generales

DESCRIPCIÓN	VARIABLE	DATO	EXPLICACION	FUENTE
GENERALES	INFLACIÓN	0,9%	Cálculo de proyección en proyecto	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
	PRECIO	\$25	Constante durante la vida del proyecto	-
	MONEDA	Dólar	Ecuador dolarizado desde año 2000	(El Comercio, 2020)
FINANCIAMIENTO	RIESGO PAIS	8,18%	Promedio para próximos 5 años no se altera	(BCE, 2020)
	RENDIMIENTO DEL MERCADO	6,76%	Tasa libre de Riesgo + más el retorno esperado	Damodaran
	TASA LIBRE DE RIESGO	0,33%	Tasa libre de Riesgo	Bloomberg
	BETA	0,90	Cálculo	Damodaran
GASTOS	APORTACIONES	9,45%	Aporte Personal	IESS
		11,15%	Aporte Empleador	IESS
	IMPUESTOS	25%	Impuesto a la renta	SRI
	UTILIDADES	15%	Utilidad a trabajadores	SRI
	TASA EFECTIVA ANUAL	10,4604%	Crédito Juntos	CFN
	SBU	2,48%	Promedio (2016 a 2020)	El Universo, SMS Auditor y Asesor
	DEPRECIACIÓN	5%	Inmuebles	SRI
		10%	Instalaciones	SRI
		20%	Vehículos	SRI
		33%	Equipo Cómputo	SRI
COMISIONES	2%	Sobre ventas	-	

En anexo 17 se puede encontrar un detalle del cuadro antes expuesto.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Estructura de Capital: Inicialmente, la estructura de capital planteada para este proyecto agroturístico está determinada por una composición de capital propio de accionistas y de un apalancamiento financiero a través de un préstamo bancario: los valores estimados son los siguientes: \$15.000 y \$10.000, respectivamente. El crédito obtenido será pagadero a 5 años plazo a través de la CFN. El balance de la estructura estaría distribuido en un 60,00% por capital propio de los accionistas y un 40,00% por apalancamiento a través de la deuda.

De igual manera, se espera en el transcurso del proyecto se adquiera una segunda deuda a finalizar el año 4, con el objetivo que se la utilice para capital de trabajo.

Inicialmente se pretende devengar ambos créditos obtenidos a través de una tabla de amortización alemana, con cuotas descendentes y priorizando el pago del capital antes que los intereses. El crédito estará sujeto a una tasa de interés del 10,4604% vigente al momento del análisis y el cual pertenece a un producto específico de la CFN llamado *Juntos* (CFN, 2020) (Ver Anexo 18)

Tabla 21. Estructura de Capital

Estructura	Valor	Porcentaje
Capital Propio	\$15.000,00	60,00%
Deuda	\$10.000,00	40,00%
Inversión	\$25.000,00	100,00%

Inversiones Iniciales: La totalidad de la inversión tendrá un valor de \$25.000,00; la cual se compondrá de capital de trabajo establecido en el 25,46% del total de la inversión, que corresponde a un valor de \$6.365,30. El porcentaje restante será utilizado en la compra de activos fijos detallados en el Anexo 19.

Las políticas de operación son las siguientes:

Política	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Cuentas por Cobrar	30 días				
Cuentas por Pagar	60 días				

La cuenta por cobrar se origina por la facilidad que se brindaría a las instituciones educativas (uno de los segmentos de mercado del proyecto) de realizar sus pagos con un mes de gracia (30 días). Por otro lado, la cuenta por pagar se origina por la adquisición de mercadería tanto para la tienda de recuerdos como demás publicidad (material POP), misma que por política será cancelado en un rango de 60 días.

Durante el año cero, se realizará la compra de diferentes activos como: muebles, enseres, maquinaria y equipos tecnológicos. Además, se construirá edificaciones para brindar la experiencia vivencial en la finca.

Costo promedio ponderado de capital: Considerando que se trabajará con el flujo desapalancado del proyecto, de caja o libre, el mismo se descontará al costo promedio ponderado de capital WACC, para lo cual es necesario a su vez calcular en primera instancia el CAPM. Del análisis realizado, se determinó que el WACC es de 11,73%. El proceso de cálculo general se encuentra detallado en el Anexo 20.

Política de reparto de dividendos: La empresa será constituida como una Compañía Limitada. El pago de dividendos se lo realizará a partir del segundo año tomando en cuenta que en el primer año ya se obtiene utilidad. El porcentaje que se pagará será del 50%. Este pago de dividendos se lo realizará después de efectuar la reserva legal que para este tipo de compañía es del 5%.

5.3 Estados Financieros Proyectados

Para calcular la proyección a largo plazo de cinco años, se tomaron en cuenta los distintos supuestos generales que se detalla en el apartado 5.1 de este capítulo, y la proyección de ventas que se detallan en el apartado 4.5 del capítulo 4.

Balance General: Uno de los rubros más importantes dentro del balance son los créditos que se solicitarán tanto en el año cero como en el año cuarto, mismos que tienen una influencia importante dentro de la estructura del balance, ya sea por el lado del efectivo como por el lado del patrimonio.

Estado de Pérdidas y Ganancias: Los ingresos que generará la empresa se dividirán en dos rubros. El principal rubro, que abarca el 93% de los ingresos, es lo que la empresa percibirá por la prestación de los servicios. El restante 7% de ventas que percibirá será la venta de los recuerdos que le permitirán generar ingresos adicionales a la empresa de tal forma de poder cubrir los intereses de los créditos. En cuanto a los gastos, el rubro más importante son los sueldos y salarios que cada año no representan más del 60% en función de las ventas. Un detalle de la proyección de ventas y gastos se encuentran detalladas en el Anexo 25.

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de efectivo se ha determinado a través de un análisis tanto vertical como horizontal, dentro de los 5 años de operación a ser evaluados. En la proyección se puede observar que el flujo tiende a crecer en el tiempo, permitiendo así mantener la operación con una liquidez suficiente. El préstamo inicial proporcionará un flujo de efectivo dentro de los primeros años hasta cuando las ventas se estabilicen. Es posible visualizar que el valor en la caja para el primer año de funcionamiento operativo es de \$20.694,20. Esto determina un

nivel de manejo aceptable de la operación con una preparación notable ante cualquier eventualidad.

Desde el primero año, se puede observar que existe rentabilidad, lo que posibilita que desde el segundo año se pueda empezar a repartir dividendos afectando el flujo de caja. Dentro de la proyección esperada y analizada, los primeros cinco años se tendrían valores positivos, donde se puede visualizar una estabilidad y liquidez óptimas para la continuidad de la operación y manejo de imprevistos. Ver en detalle en el Anexo 26.

Ratios Financieros: Este tipo de indicadores son indispensables para establecer y evaluar el desempeño del proyecto, los cuales proveen de información valiosa para la toma de decisiones. Los principales ratios se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 26

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	2,67	2,50	2,29	2,17	2,13
Razón Efectivo	2,56	2,44	2,24	2,13	2,10
Razón Deuda Total	0,37	0,36	0,38	0,45	0,44
Razón Deuda a Capital	0,59	0,57	0,62	0,82	0,78
Multiplicador de capital	1,59	1,57	1,62	1,82	1,78
Cobertura de Interés	16,86	29,72	39,59	54,92	43,99
Margen de utilidad	19%	24%	20%	15%	20%
Margen de ebitda	62%	55%	62%	71%	64%
Rendimiento sobre Activos (ROA)	24%	25%	20%	13%	16%
Rendimiento sobre el Capital (ROE)	38%	40%	32%	24%	29%
Días de rotación de cuentas por cobrar	30	29	29	29	29
Días de rotación de cuentas por pagar (proveedores)	51	58	60	61	60

Se puede observar que, durante la vida del proyecto, la empresa alcanza una razón circulante mayor a 1 lo cual indica que las operaciones le están generando suficientes recursos en el corto plazo. Se procura cumplir la política de pagar tarde y cobrar pronto.

El porcentaje del ROA es mayor a 1%, lo cual muestra que los activos están siendo usados de forma eficiente. Al quinto año, este indicador alcanza un 16%.

Durante la vida del proyecto, el ROE es mayor al ROA, lo que permite establecer que la empresa está generando rentabilidad a pesar de que se encuentra pagando una deuda.

5.5 Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio Contable: Para calcular, se usó la siguiente fórmula:

$$PEC = \frac{Gasto + Depreciación}{Precio Venta - Gasto Variable Unitario}$$

Tabla 27

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Fijos		\$ 26.420,80	\$ 27.288,86	\$ 34.562,68	\$ 45.098,06	\$ 45.459,07
Depreciación		2.070,38	2.070,38	2.070,38	2.070,38	2.070,38
Precio de Ventas Unitario		\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Gasto Variable Unitario		\$ 1,68	\$ 1,21	\$ 1,10	\$ 0,99	\$ 0,93
Visitantes		1.733	1.999	2.253	2.539	2.861
Gastos Variables		\$ 2.912,15	\$ 2.427,48	\$ 2.467,39	\$ 2.512,24	\$ 2.656,37
Punto de Equilibrio Contable		1.222	1.234	1.532	1.965	1.975

Según la tabla anterior, se puede concluir que, para lograr cubrir los gastos en el primer año de operación y lograr una utilidad igual o similar a 0, se necesitarían al menos 1.222 visitantes en la finca durante dicho año. Tanto el primer año como el segundo, serán años donde la empresa se enfocará en generar una marca.

Punto de Equilibrio Financiero: Para calcular, se usó la siguiente fórmula:

$$PEF = \frac{Gasto + Costo Financiero Anual}{Precio Venta - Gasto Variable Unitario}$$

Tabla 28

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Fijos	\$ 0,00	\$ 26.420,80	\$ 27.288,86	\$ 34.562,68	\$ 45.098,06	\$ 45.459,07
Flujo de Inversión	-\$ 18.634,70					
Valor presente de las inversiones	-\$ 239.643,78					
Costo anual equivalente		\$ 9.446,71	\$ 9.446,71	\$ 9.446,71	\$ 9.446,71	\$ 9.446,71
Depreciación		\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38
Precio de Ventas Unitario		\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Gasto Variable Unitario		\$ 1,68	\$ 1,21	\$ 1,10	\$ 0,99	\$ 0,93
Punto de Equilibrio Financiero		1.538	1.544	1.841	2.272	2.281

Según el punto de equilibrio financiero, se necesitarían al menos 1538 visitantes en el primer año para alcanzar rentabilidad, denotando que si entran al menos esta cantidad el VAN será mayor a 0.

5.6 El TIR y el VAN

Para realizar la valoración de la empresa se utilizó el método de flujo de efectivo libre FCF. Para calcular la perpetuidad se tomó una tasa de crecimiento constante del 1%, puesto que la empresa da signos de estabilidad en el tiempo. A pesar de que la capacidad de recibir visitantes dentro de la finca tiene un límite, el crecimiento puede ser aún mayor tomando en cuenta el escenario base, puesto que el aforo para visitantes de la finca sería de 30 visitantes y actualmente, en el mejor año, se estarían recibiendo diariamente un promedio de 8 visitantes. Se tomó la tasa del WACC detallada en el Anexo 20, como tasa de descuento con el fin de traer a valor presente el flujo de caja libre:

Tabla 29

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad	VAN	TIR
FCF Flujo de Caja Libre	-25.000,00	12.188,15	16.995,99	17.122,33	15.644,57	21.668,91	201.933,58	34.281,67	54,13%

Del cuadro presentado, se concluye que el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento (11.73%). Ante este escenario se concluye que el proyecto se lo debería aceptar, y debería ser atractivo para el inversionista.

5.7 Análisis de Sensibilidad y Escenarios

El establecer un análisis de la variación o sensibilidad nos permite constituir una visión holística del proyecto, principalmente porque el presente proyecto se sustenta en la oferta de un servicio atractivo para el público. La variable de cambio para este proyecto turístico agro sostenible, sería el número de visitas o la cantidad de afluencia que el mercado provea bajo las estrategias planteadas capítulos atrás. La variable previamente descrita determinará un cambio en los valores de los indicadores y en el objetivo monetario final, por lo que el manejo óptimo de dicha variable determinará un resultado positivo para el proyecto.

La generación de escenarios permite establecer opciones de cambio para emular el comportamiento del proyecto bajo situaciones extremas en función de una línea base fluctuando hacia valores positivos y negativos. Para este proyecto se han determinado la simulación de dos escenarios: uno optimista y otro pesimista; que se obtienen a partir de la realidad del proyecto actual. A continuación, la descripción y sustento de cada uno de los escenarios tomando en cuenta la variable de cambio “visitantes”:

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	17,84%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Número de visitantes escenario base	1.733	1.999	2.253	2.539	2.861
Visitantes mensuales	144	167	188	212	238
Variación escenarios	20%	20%	20%	20%	20%
Número de visitantes escenario optimista	2.080	2.399	2.703	3.046	3.433
Número de visitantes escenario pesimista	1.387	1.599	1.802	2.031	2.288

El primer escenario planteado se encuentra descrito con un porcentaje de aumento en la variable, así describimos al escenario optimista, el cual determina que las visitas anualmente se incrementarían en un 20%. De igual manera, la misma mecánica es aplicada para establecer el escenario pesimista con un 20% de disminución, lo que genera una modificación sustancial entre los indicadores de análisis del proyecto como los son el VAN y la TIR. La variación o delta se ejemplifican en la siguiente tabla:

Escenario Optimista

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación	20%	20%	20%	20%	20%
Visitantes	2.080	2.399	2.703	3.046	3.433
TIR	83,21%				
VAN	63.129,70				

Escenario Pesimista

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación	20%	20%	20%	20%	20%
Visitantes	1.387	1.599	1.802	2.031	2.288
TIR	16,96%				
VAN	3.525,80				

Al incluir el factor externo que pueda afectar la variable principal se pone a prueba el proyecto, el cual en el escenario base, optimista y pesimista logra mantenerse operativo y no genera pérdidas.

CONCLUSIONES

Del trabajo realizado, se puede concluir lo siguiente: según el análisis sectorial se establece que la rentabilidad de la industria posee varios factores negativos. Para contrarrestar este panorama, se establecieron estrategias comerciales y estrategias de diferenciación que lograron mitigar esta realidad.

Por otro lado, la información recabada en las encuestas realizadas en las provincias de El Oro, Guayas y Pichincha permiten concluir que existe una clara tendencia por parte del consumidor de escoger destinos vivenciales frente a los destinos tradicionales. Esto sumado a que gran porcentaje del encuestado desconoce el proceso de banano y adicional estaría dispuesto a viajar a la provincia de El Oro a realizar agroturismo muestra un evidente cambio en la forma en la que la gente actualmente planifica sus destinos. Adicional, de las entrevistas a profundidad realizadas, se puede concluir que el Ecuador tiene potencial turístico y que de hecho el turismo es buen sector para invertir.

Se pudo demostrar que, durante el análisis de los cinco años del proyecto, el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento, demostrando que el proyecto debería ser atractivo para los inversionistas. Esto sumado a ratios de liquidez sanos demuestran que el proyecto es viable y rentable.

La diferenciación como estrategia genérica se orientó en proveer servicios al público que desee experimentar el proceso productivo del banano orgánico in situ, es decir, se enfocó en un nicho determinado alcanzando una ventaja competitiva.

Finalmente, a través de este proyecto se ha logrado cambiar la creencia, en los propietarios de “Tesorito”, de que una finca sólo puede usarse para la producción, sin embargo, se ha demostrado mediante análisis cualitativos y cuantitativos de que existe una oportunidad de utilizar estos recursos para un fin diferente al establecido comúnmente.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2020). Tasa de Interés y Cotizaciones. Recuperado el 27 de junio del 2020 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/267-tasas-de-interés-y-cotizaciones>
- BanEcuador. (2018). *Crédito Productivo Turismo*. Recuperado el 25 de octubre del 2019 de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-turismo/>
- Bloomberg. (2020). *United States Rates & Bonds*. Recuperado el 20 de mayo del 2020 de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Brandcrowd. (2020). *Banana Sun Logo*. Recuperado el 15 de abril del 2020 de <https://www.brandcrowd.com/maker/logo/70bcf10d-2548-4ba5-acd8-ef1d7c325e4f?text=TESORITO>
- CFN. (2020). *Tasas referenciales*. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/tasaDEinteres/tasa-de-interes-actual.pdf>
- CFN. (2020). *Juntos*. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <https://www.cfn.fin.ec/servicio/emprendedores/>
- Cha Kim, W y Renée Mauborgne. (2004). *La estrategia del océano azul*. New York.
- Damodaran. (2020). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 04 de junio del 2020 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ecuador en Cifras. (2017). *Misión: ver el mundo con las maletas listas*. Recuperado el 20 de octubre del 2019 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/infografia-turismo.pdf>
- Ecuador en Cifras. (2019). *Cifras por provincias*. Recuperado el 19 de diciembre del 2019 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Ecuador Legal Online. (2020). *Calculadora de aportes al IESS 2020*. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/calculadora-aportaciones-ies/>
- Ecuador Legal Online. (2020). *Pago de utilidades hasta el 15 de abril del 2020*. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/reparto-utilidades/>

- El Comercio. (2014). *Accor proyecta construir 10 hoteles económicos en Ecuador*. Recuperado el 20 de septiembre del 2019 de <https://www.elcomercio.com/actualidad/inversion-hoteles-accor-ecuador-ecuaresort.html>
- El Comercio. (2019). *BIESS ofrece crédito de hasta 80 SBU a 60 meses para viajar por Ecuador*. Recuperado el 25 de octubre de 2019 de <https://www.elcomercio.com/actualidad/biess-credito-turismo-ecuador-afiliados.html>
- El Universo. (2019). *Salario Básico de Ecuador se fija en \$400 para 2020*. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/12/27/nota/7667652/salario-basico-2020-se-fija-400>
- El Comercio. (2020). *Dolarización 20 años en el país*. Recuperado el 27 de junio del 2020 de <https://www.elcomercio.com/pages/dolarizacion-20-anos-pais.html#:~:text=Cerrar%20X-,Dolarizaci%C3%B3n,sucre%2C%20y%20adopt%C3%B3el%20d%C3%B3lar.>
- Internacional Monetary Fund. (2019). *Download entire World Economic Outlook database*. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/download.aspx>
- Mitad del Mundo. (2019). Recuperado el 12 de octubre del 2019 de <https://www.facebook.com/fincahappyfruit/>
- Ministerio de Turismo. (2017). *El Oro se promociona como destino para #Carnaval2017*. Recuperado el 20 de septiembre del 2019 de <https://www.turismo.gob.ec/el-oro-se-promociona-como-destino-para-carnaval2017/>
- Ministerio de Turismo. (2019). *Créditos para repotenciar e implementar proyectos turísticos*. Recuperado el 20 de octubre del 2019 de <https://www.turismo.gob.ec/creditos-para-repotenciar-e-implementar-proyectos-turisticos/>
- Ministerio de Turismo. (2019). *Feridos 2020*. Recuperado el 20 de diciembre del 2019 de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/11/CALENDARIO-FERIADOS_20-21.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2019). *Parque Nacional Cotopaxi*. Recuperado el 12 de octubre del 2019 de <http://www.ambiente.gob.ec/parque-nacional-cotopaxi/>
- Noboa, F. (2006). *Fuerzas sectoriales y rentabilidad*. Quito, Ecuador: Nota Técnica Particular FN-004

OMRI. (2020). *Welcome to the Organic Materials Review Institute*. Recuperado el 05 de marzo del 2020 de <https://www.omri.org/>

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.

Radio Huancavilca. (2018). *El turismo interno crece en Ecuador. Nuevas tendencias*. Recuperado el 20 de octubre del 2019 de <https://radiohuancavilca.com.ec/noticias/2018/02/07/turismo-interno-crece-ecuador-nuevas-tendencias/>

SMS. (2020). Salario Básico Unificado en el Ecuador. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <https://smsecuador.ec/salario-basico-unificado-en-el-ecuador/>

SRI. (2020). Impuesto a la Renta. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta#%C2%BFcu%C3%A1l-es>

SRI. (2014). Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno. Recuperado el 04 de junio del 2020 de <https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/2f052de7-67ff-43b0-bfe2-65f42db24c93/REGLAMENTO+APLICACION+DE+LA+LEY+DE+REGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf>

Superintendencia de Compañías y Valores. (2020). *Sector Societario*. Recuperado el 31 de marzo del 2020 de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul

Transport. (2017). *La CFN da ventajas que debemos aprovechar*. Recuperado el 20 de septiembre del 2019 de <https://transport.ec/opinion-2/la-cfn-da-ventajas-que-debemos-aprovechar/>

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). *Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva*. Quito, Ecuador.

Waverlylabs. *Goodbye language barriers*. Recuperado el 20 de septiembre del 2019 de <https://www.waverlylabs.com/>

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1.</i> Análisis Sectorial de las cinco fuerzas de Porter (1979)	61
<i>Anexo 2</i> Encuestas de atributos que busca un visitante al escoger un destino turístico	64
<i>Anexo 3</i> Perfil Buyer Persona	67
<i>Anexo 4</i> Entrevistas a Profundidad	68
<i>Anexo 5</i> Encuestas Dirigidas al Público en General	71
<i>Anexo 6</i> Cálculo del Tamaño de la Muestra	77
<i>Anexo 7</i> Modelo Canvas	78
<i>Anexo 8</i> Definición de las Posiciones: Actividades, Conocimiento y Habilidades	79
<i>Anexo 9</i> Hoja de vida de los autores	80
<i>Anexo 10</i> Lienzo Estratégico	82
<i>Anexo 11</i> Análisis FODA	82
<i>Anexo 12</i> Análisis FODA II	83
<i>Anexo 13</i> Benchmarking: Habilidad de Atender Factores Críticos de Éxito	84
<i>Anexo 14</i> Matriz de Riesgos	84
<i>Anexo 15</i> Planos Finca	85
<i>Anexo 16</i> Plan de Ventas	86
<i>Anexo 17</i> Supuestos Generales	87
<i>Anexo 18</i> Tablas de amortización de las deudas	90
<i>Anexo 19</i> Inversiones Iniciales	92
<i>Anexo 20</i> Cálculo del Beta	95
<i>Anexo 21</i> Balance General	97
<i>Anexo 22</i> Detalle de Gastos Generales	103
<i>Anexo 23</i> Detalle de Situación Laboral	104
<i>Anexo 24</i> Detalle de Capital Trabajo	106
<i>Anexo 25</i> Estado de Pérdidas y Ganancias	107
<i>Anexo 26</i> Flujo de Caja	110
<i>Anexo 27</i> FCF Flujo de Caja Libre	116

Anexo 1.- Análisis Sectorial según las 5 Fuerzas de Porter

Primera Fuerza: Amenaza de Entrada

Esta fuerza es alta por lo que a la larga la rentabilidad será baja. Por un lado, romper la lealtad hacia las marcas que ya están posicionadas es relativamente sencillo. El turismo es una actividad que puede ser fácilmente replicable especialmente si ya se cuenta con el espacio físico. Provincias como El Oro, donde abundan amplios espacios verdes, pueden surgir con facilidad este tipo de negocios.

Por otro lado, no es necesario contar con un capital inicial alto, de hecho, existen emprendedores que hacen uso de su espacio físico para todo tipo de turismo, donde el visitante puede realizar diferentes tipos de actividades, como es el senderismo o la agricultura, manteniendo sus instalaciones lo más rústicas posibles, sin necesidad de invertir tanto.

Las regulaciones gubernamentales no son un punto que deba preocupar a los emprendedores puesto que el estado apoya este tipo de iniciativas con financiamiento y capacitaciones. Una prueba de esto es que, durante el 2017, la CFN entregó préstamos para el turismo, con años de gracia y tasas preferenciales (Transport, 2017)

Segunda Fuerza: Proveedores

Esta fuerza en esta industria es alta, por lo que se esperaría que su rentabilidad sea baja. Por un lado, existen los proveedores de recuerdos, mismos que son adquiridos por las empresas al por mayor para ofrecer a los visitantes y generar ingresos. A pesar de que suena fácil el adquirir estos productos a pequeños artesanos de la zona, muchos emprendedores de esta industria han optado por lograr que el mismo visitante cree su propio recuerdo, a través de pequeños talleres dentro de las instalaciones, generando que el turista tenga una mayor experiencia en el sitio. Por otro lado, están las agencias de turismo. Es muy común encontrar

que las empresas realicen sinergias con estas empresas de turismo con el fin de, a través de comisiones y publicidad, generar tráfico de clientes tanto nacionales como extranjeros. En este punto la agencia de turismo tiene un alto poder de negociación ya que dependiendo del tamaño y renombre que tenga el destino turístico, la agencia de turismo promocionará o no al lugar.

Tercera Fuerza: Consumidores

Esta fuerza en esta industria es mediana. Por un lado, las empresas que se encuentran en este sector reciben diariamente turistas o visitantes que vienen por su cuenta o en grupos. En el caso de grupos numerosos, como es el caso de excursiones educativas, estos tendrán un poder de negociación ligeramente alto, ya que es posible que exijan algún tipo de descuento. Los visitantes que llegan por su cuenta no tienen ningún poder de negociación puesto que estos son dispersos, y los ingresos de la finca no está concentrado en una sola facción de estos clientes.

Las empresas que se encuentran en esta industria no suelen ser especializadas en un solo sector, por lo que los visitantes no suelen tener un nivel de información alto, lo que genera que su presión sobre la baja de precios sea nula. La gran parte de los visitantes, son turistas que buscan recrearse y alejarse de las tensiones de la ciudad.

Esta industria también se caracteriza por tener empresas que se diferencian la una de la otra, puesto que hay algunas que usan su espacio para realizar diferentes actividades, no sólo recorridos, sino que suelen ofrecer servicios de restaurantes, transporte, relajación o inclusive talleres de manufactura de recuerdos, produciendo que el cliente no pueda influir sobre el precio.

Cuarta Fuerza: Productos Sustitutos

Esta fuerza es alta en la industria por lo que se esperaría que la rentabilidad sea baja. En el país hay varios sustitutos que pueden fácilmente reemplazar el turismo. Por un lado, se puede realizar visitas a los distintos balnearios, se pueden visitar los museos de la ciudad, conocer el archipiélago o realizar excursiones hacia las cascadas. Esta industria debe invertir en innovación de tecnología para que el visitante pueda ver el valor agregado que tiene al visitar alguno de estos lugares, ya sea por mera recreación o por profundizar en algún tema en especial. La industria debe ampliar su segmento de clientes, incluyendo no sólo foráneos de otras ciudades del país, sino que abrir su horizonte y aceptar turistas extranjeros, y mediante herramientas como las que ofrece la empresa Waverlylabs con su producto AMBASSADOR (Waverlylabs, 2019), que es un aparato traductor de idiomas que va al oído, genera que el cliente se sienta a gusto y confiado con su visita. Con estas herramientas, las empresas podrán fácilmente comunicarse sin necesidad de incurrir en gastos innecesarios.

Quinta Fuerza: Rivalidad de la Industria

La rivalidad en esta industria es alta por lo que se esperaría que la rentabilidad sea baja. Por un lado, el cliente siempre busca nuevas atracciones al momento de visitar algún lugar, por lo que, si el visitante no percibe innovación o mejoramientos del lugar, optará por elegir un sustituto. Esto genera que las empresas busquen mejorar su posición, ya sea a través de publicidad *online* u *offline*.

Adicional, las empresas que se encuentran en esta industria procuran adecuar sus instalaciones con el fin de ofrecer al cliente nuevos productos en el menor tiempo posible. Esta agilidad que tienen las empresas más grandes de la presente industria genera altos costos, mismos que no todas las empresas medias y pequeñas cuentan, lo que muestra la

agresividad que hay en esta industria, ya que esta agilidad de adaptación es fulminante para dichas empresas.

Anexo 2.- Encuestas de atributos que busca un visitante al escoger un destino turístico

QUESTIONS RESPONSES 31

Finca Tesorito

Las preguntas son abiertas, favor llenar con toda franqueza

Email address *

Valid email address

This form is collecting email addresses. [Change settings](#)

Favor indicar dos principales destinos turísticos en el Ecuador *

Long-answer text

¿Qué variables son importantes para usted a la hora de elegir un destino para realizar turismo en el Ecuador? - (al menos describir 3 separado con coma) •

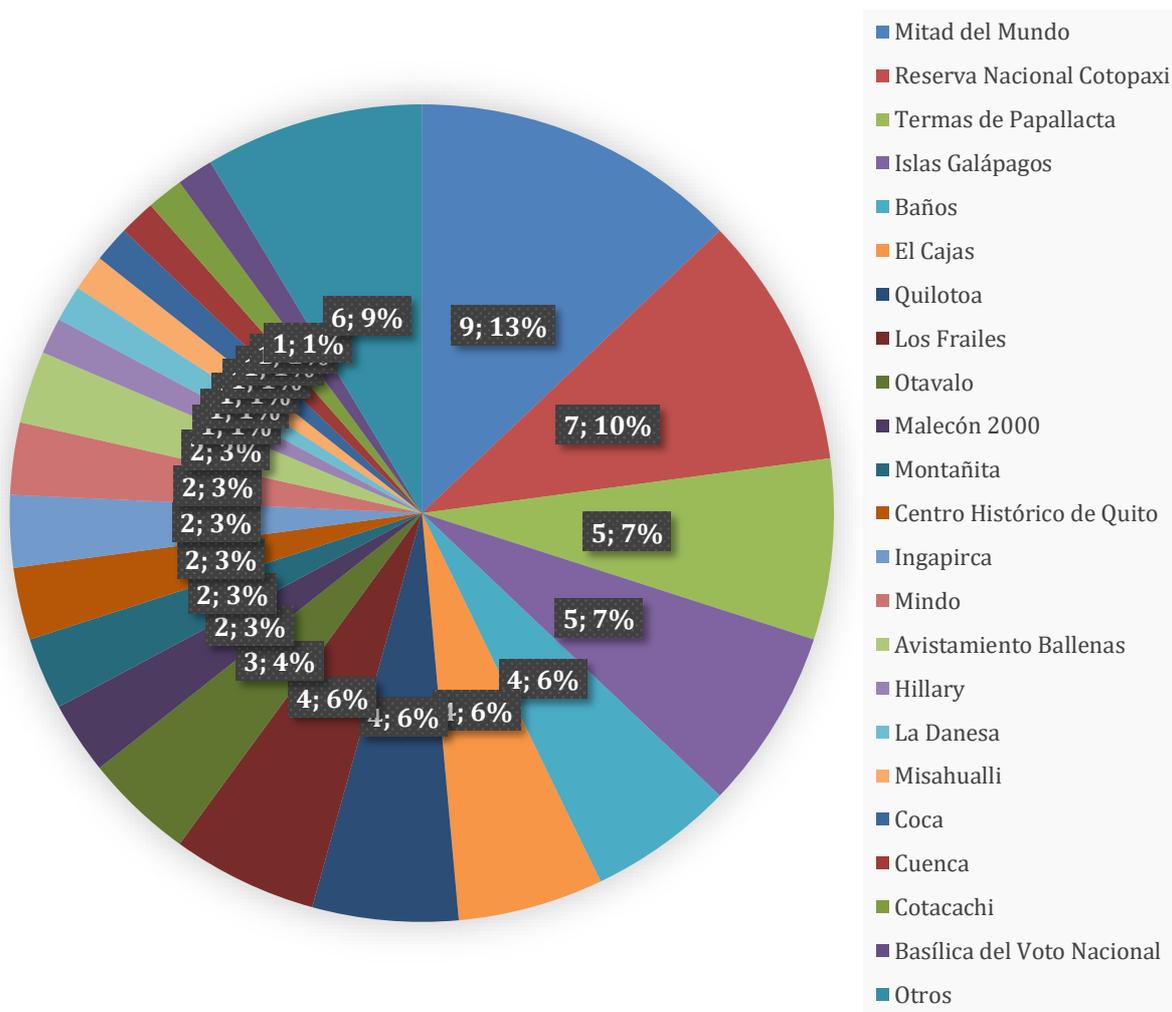
Long-answer text



Resultados finales de la encuesta realizada:

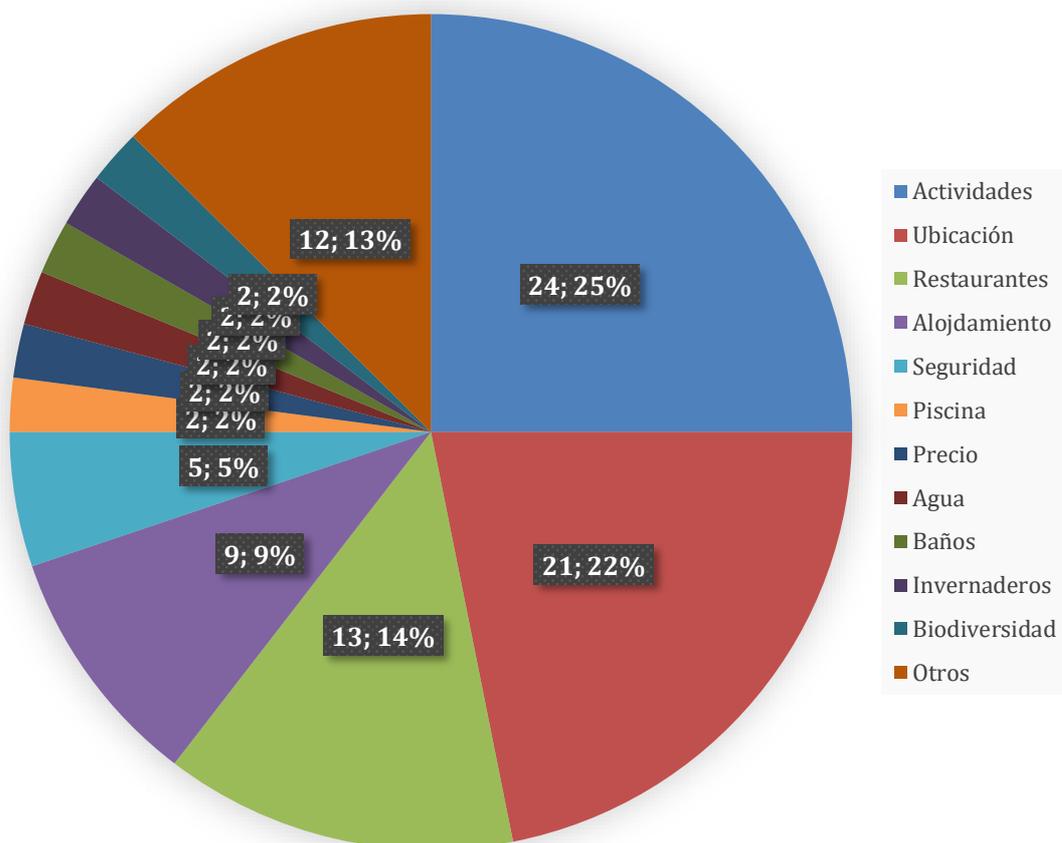
Favor indicar dos principales destinos turísticos en el Ecuador

Destinos Turísticos



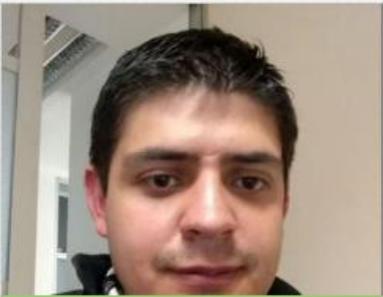
¿Qué variables son importantes para usted a la hora de elegir un destino para realizar turismo en el Ecuador? - (al menos describir 3 separado con coma)

Variables



Anexo 3.- Perfil Buyer Persona

1. Buyer Persona 1

	<p>Bio</p> <p>Tras haber renunciado a su empresa hace par de años, decidió realizar un posgrado en Inglaterra, lo cual le ha permitido tener una visión más amplia de los negocios y las operaciones. Le gusta mucho bailar ritmos latinos, especialmente la salsa y bachata.</p> <p>No tiene hijos, por lo que tiene mucho tiempo para sí mismo, tiempo que lo invierte en estudios, bailes y paseos. A pesar de esto, disfruta mucho pasar con sus sobrinos. Le gusta mucho salir de la ciudad especialmente en fiestas locales.</p>	
<p>Ernesto Caicedo Buyer Persona</p>	<p>Objetivos / Necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viajar por el mundo • Trabajar en una multinacional ya sea dentro o fuera del país • Conocer nuevos parajes 	<p>Fuentes de Tecnología e Información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario de Facebook • Usuario de Google • Usuario de Instagram • Radioescucha
<p>Edad: 31</p> <p>Estado Civil: Soltero</p> <p>Hijos: -</p> <p>Nacionalidad.- Ecuatoriano</p> <p>Universidad: Universidad de Liverpool</p> <p>Ocupación: Master en Operaciones y Cadena de Suministro</p> <p>Residencia: Quito, Pichincha</p> <p>Ingresos: De 1501 a 3000</p>	<p>Experiencia ideal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salir con sus amigos de viaje • Jugar baloncesto con su familia • Tener hijos 	<p>Marcas Favoritas</p>    
<p>“Cliente con poder adquisitivo”</p>	<p>Frustración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le disgusta que la gente llegue tarde a citas • Le disgusta que la gente no cumpla sus promesas 	

Anexo 4.- Entrevistas a Profundidad

	Nombre	Carlos Alvarado	Tanya Romero	Elsa Zarate	Víctor García	Mishell Yáñez
	Empresa	Quinta La Orilla	Happy Fruit	Finca Yaussa	Hostería Luis Antonio	GAD Pichincha
	Cargo dentro del negocio	Propietario	Gerente General	Propietario	Propietario	Técnica de Turismo
	Dirección del negocio	Parroquia Mariscal Sucre en la ciudad de Milagro	Arenillas, Panamericana Entrada a Santa Marianita	Puerto Quito, Recinto Unidos Venceremos	Sector Bucay a 11.5km de Bucay	Quito, Nanegalito
	Provincia	Guayas	El Oro	Pichincha	Cañar / Guayas	Pichincha
1	¿Es usted dueño del negocio?	Sí	Sí	Sí	Sí	N/A
2	¿Cuántos visitantes podría recibir por día?	50	25	80	70	N/A
3	¿Aproximadamente cuántas personas recibe por mes?	90	35	8	21	N/A
4	¿Cuál es el tiempo promedio que pasan sus clientes en sus instalaciones?	5 horas	1 día	3 horas	2 días	N/A
5	¿De qué provincia provienen sus clientes?	Varias	El Oro, Pichincha, Guayas, Azuay	Pichincha, Chimborazo, Santo Domingo	Guayas	N/A
6	¿Recibe visitantes extranjeros?	Sí	Sí	Sí	Sí	N/A
7	Si contestó afirmativamente la pregunta anterior, ¿cómo soluciona el tema de la traducción de ser el caso?	Traductor externo	Los dueños hablan inglés	Traductor Externo	El traductor es el hijo	N/A
8	¿Considera que su negocio sea estacional?	Tal vez	Sí	Sí	Sí	Sí

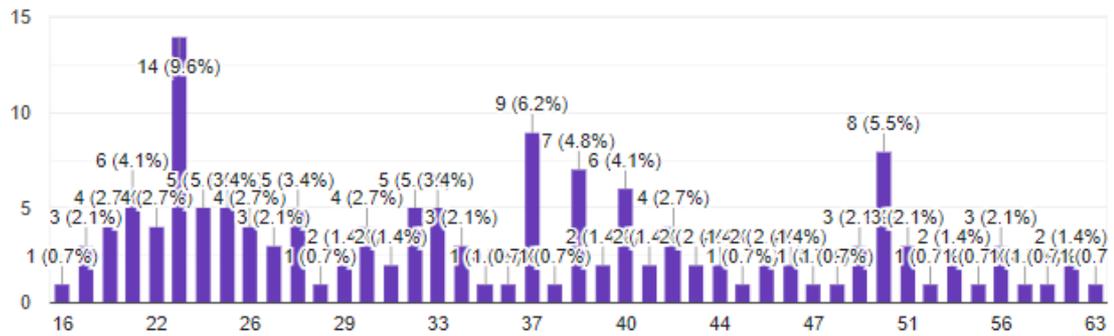
9	¿Qué factores o características considera que resalta más su negocio?	Elaboración y degustación de Melcochas	Fomenta el modelo sustentable y turismo responsable	Diversidad de futuras exóticas	Acercamiento al ecosistema	Espacios verdes
10	¿Aproximadamente cuánto invirtió para adecuar su negocio?	\$25,000	\$130,000	\$10,000	\$800,000	N/A
11	¿Cuál es el precio promedio de sus servicios?	Tour: \$20	Mínimo: \$7 Tour VIP: \$50 Hospedaje: \$8 Visita: \$30	Mínimo: \$8	Paquete: \$57	N/A
12	¿Cómo conocen sus clientes acerca de ustedes?	Venta directa	Redes sociales	Convenios con hosterías	Venta directa	Programas: <ul style="list-style-type: none"> • Pueblos vivos • Circuitos de rutas • Pichincha aire libre
13	¿Qué porcentaje de sus clientes retorna a sus instalaciones en un año?	25% regresan	35% regresan	10% regresan	80% regresan	N/A
14	¿Con cuántos empleados cuenta?	4 fijos	4 fijos	2 fijos	3 fijos	N/A
15	¿De qué forma financió su proyecto?	Inversión Propia Crédito Bancario	Inversión propia Crédito Bancario	Inversión propia Crédito Bancario	Inversión propia Crédito Bancario	N/A
16	¿Qué porcentaje representa el gasto de publicidad en su Estado de Resultados?	Desconoce	Representa el 12%	Representa el 20%	Representa el 5%	N/A

17	¿Cuenta con convenios con alguna institución educativa o agencia de viajes?	Sí	Sí	No	Sí	Sí
18	¿Qué riesgos considera que existen en su negocio?	Los meses que no son temporada	El negocio es muy dependiente de los dueños	Deslaves bloqueando carreteras	Turismo informal abaratando costos	Falta de innovación por parte de los dueños de los negocios
19	¿Ha considerado ampliar su negocio?	Sí	Tal vez	No	Tal vez	N/A
20	En líneas generales, ¿considera que el turismo es un buen sector para invertir?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
21	¿Cómo puede un dueño de finca entrar al programa?	N/A	N/A	N/A	N/A	Enviando una carta dirigida al GAD provincial
22	¿En qué consiste el programa 'Circuito de Rutas'?	N/A	N/A	N/A	N/A	Permitir al usuario visitar, degustar, elaborar productos
23	¿Ecuador tiene potencial turístico?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Anexo 5.- Encuestas Dirigidas al Público en General

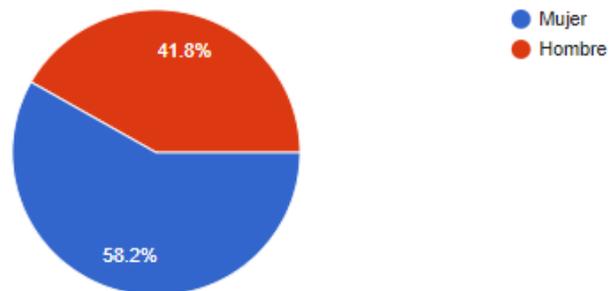
1.- Indique su edad

146 responses



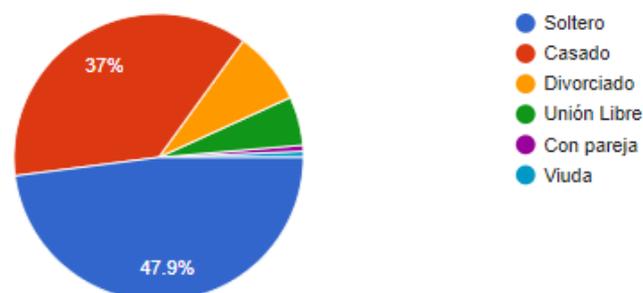
2.- Indique su género

146 responses



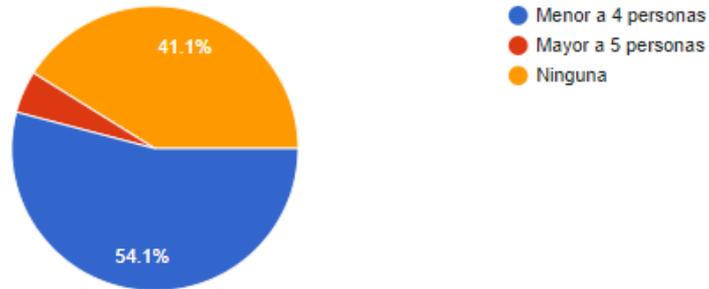
3.- Indique su estado civil

146 responses



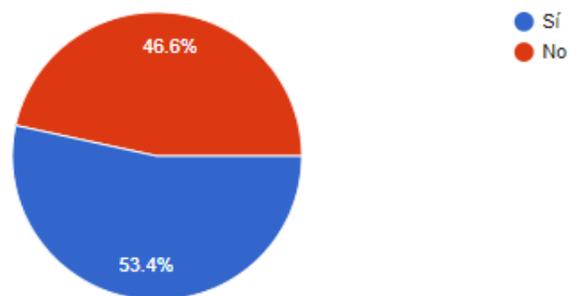
4.- Cantidad de personas que dependan de usted

146 responses



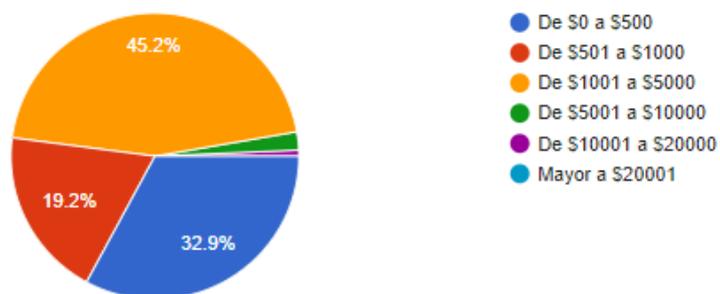
5.- ¿Tiene hijos?

146 responses



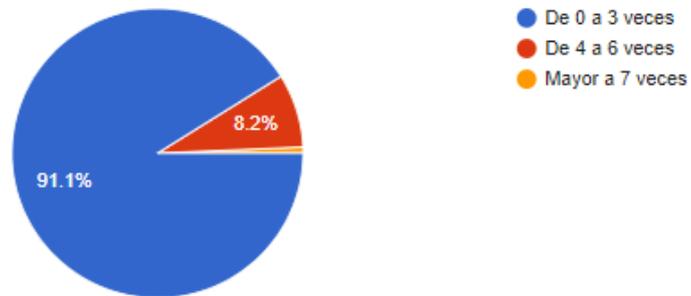
6.- Indique su rango de ingresos mensual

146 responses



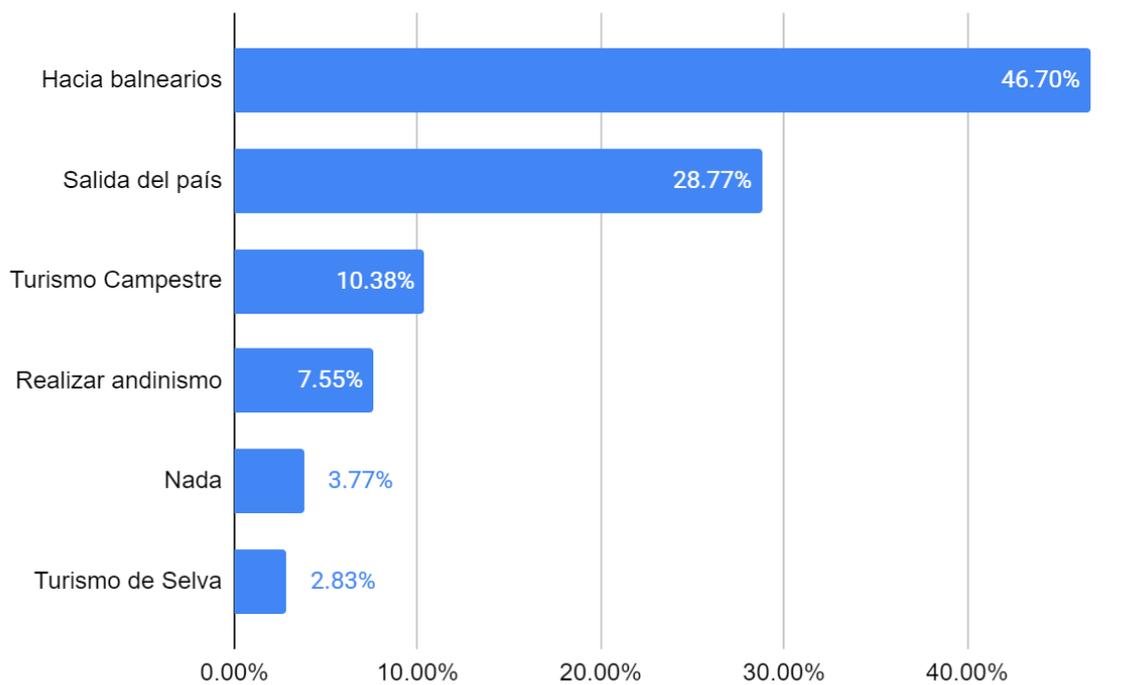
7.- ¿Cuántas veces al año sale de vacaciones?

146 responses



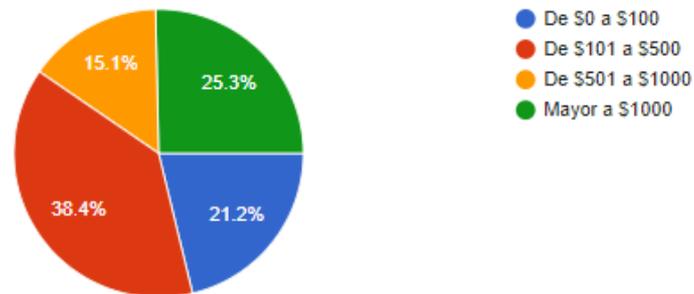
8.- ¿A dónde acude durante sus vacaciones? (Puede escoger más de 1 opción)

146 responses



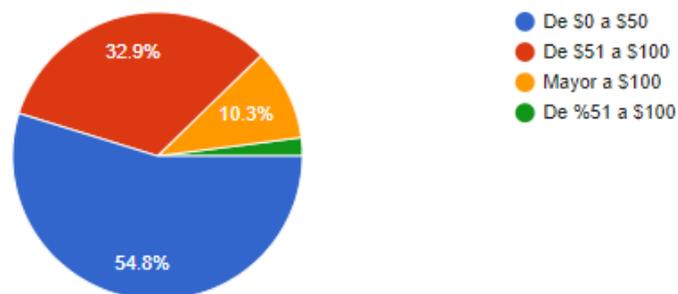
9.- En promedio, ¿cuánto gasta durante sus vacaciones?

146 respuestas



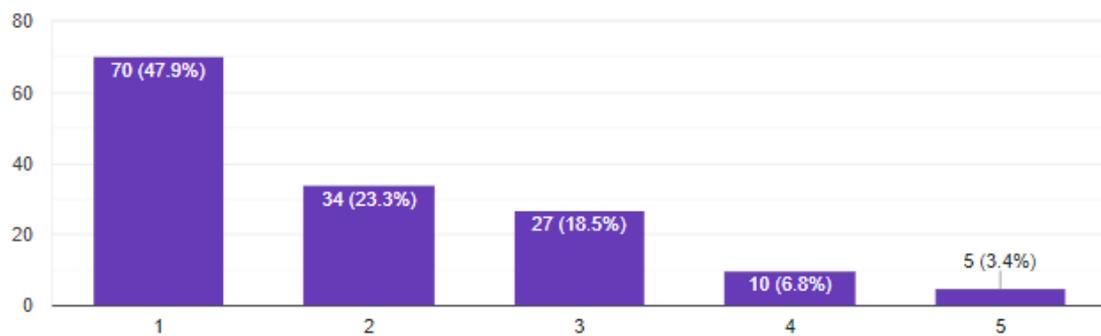
10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una experiencia en un Finca Bananera?

146 respuestas



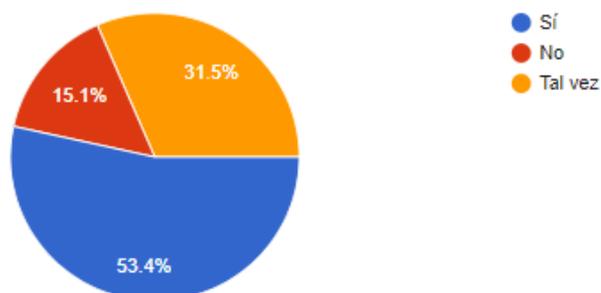
11.- De escala del 1 a 5 (1 más bajo), ¿qué tanto conoce acerca del proceso el banano?

146 respuestas



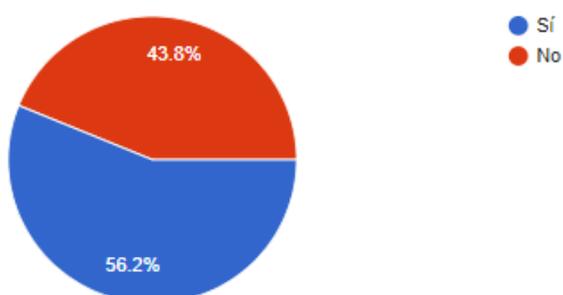
12.- ¿Estaría dispuesto a viajar a la Provincia de El Oro para realizar agroturismo?

146 responses



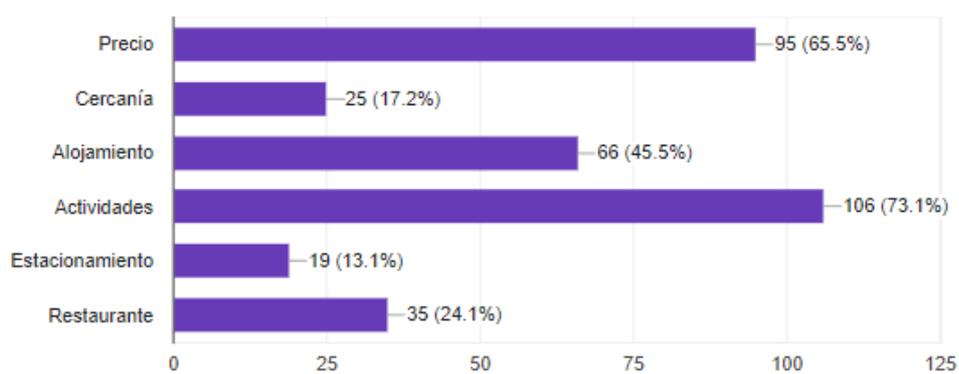
13.- ¿Ha viajado con alguna agencia de viaje?

146 responses



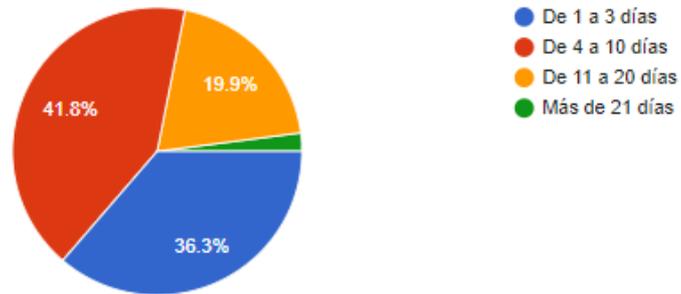
14.- Seleccione los factores que le motivan a escoger un destino turístico

145 responses



15.- ¿Cuánto tiempo destina a sus vacaciones?

146 responses



Anexo 6.- Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se usó la Ecuación Estadística para Proporciones Poblacionales, y se usó un Margen de Error del 9%, Nivel de Confianza de 95% y la Población Económicamente Activa de las Provincias de El Oro, Guayas y Pichincha (respectivamente): (289.247 + 1'671.419 + 1'309.182) = 3'269.848 (Ecuadorencifras, 2019).

Mediante el uso de la fórmula, se encontró que el tamaño de la muestra mínima es de 119

$$n = \frac{z^2 \times P \times (1-P)}{e^2}, \text{ donde}$$

- n: Tamaño de la Muestra
- Z: Desviación estándar para obtener el nivel de confianza requerido (1.96) para un nivel de confianza del 95%)
- e: Margen de error máximo admitido: 9%
- P: Proporción que se espera encontrar (50%)

Anexo 7.- Modelo Canvas

The Business Model Canvas

Designed for: "Tesorito"

Designed by: Santiago Villalva/David Moreno

Date: 19/02/20

Version: 1

<p>Key Partners </p> <p>Key Partners:</p> <p>Instituciones Financieras. - Crédito Corporación Financiera Nacional. - Crédito</p> <p>Key Suppliers:</p> <p>Agencias de Viaje. - Tráfico de clientes Instituciones educativas. - Tráfico de estudiantes Instituciones de educación superior. - Tráfico de estudiantes Negocios artesanales para la venta de recuerdos Empresas que consoliden reseñas y calificaciones dadas por los clientes Agencia de marketing Agencia de redes sociales</p>	<p>Key Activities </p> <p>Desarrollo de página web Desarrollo de chatbot Contratación de servicios de empresas especializadas en la creación de campañas de marketing Contratación de servicios de empresas especializadas en la creación de contenido para las redes sociales</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Oferta de valor para clientes:</p> <p>Un espacio natural donde el visitante podrá conocer acerca del proceso del banano, desde su plantación hasta que es embalado en cajas para ser llevadas hacia el puerto para su embarque. Tienda de recuerdos. Precios especiales a grupos numerosos de visitantes y/o estudiantes. Personal capacitado tanto en el proceso del banano, como en atención al público. Centro médico y seguridad privada. Transporte finca-hotel Traductores de español-inglés. Alianzas con hoteles y agencias de viaje</p> <p>Oferta de valor para pasantes:</p> <p>Fuente de ingresos extras Flexibilidad de horarios Conocer gente de otros lugares creando <i>networking</i></p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Social Media Reseñas y calificaciones Reservas en inglés y/o español Creación de APP</p> <hr/> <p>Channels </p> <p>Página web propia Páginas web que proporcionen reseñas de viaje Chatbot WhatsApp Business App Redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok)</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Cientes que:</p> <p>Desconocen acerca del proceso del banano, y buscan aprender del mismo de forma didáctica en un ambiente natural. Instituciones educativas que deseen realizar actividades de campo con fines educativos.</p> <p>Pasantes que:</p> <p>Siguen la carrera de agronomía o turismo y que deseen generar ingresos extras a través de ser guías en la finca Que les guste hablar en público Que deseen poner en práctica algún segundo idioma que conozcan</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Infraestructura física (adecuación de la finca) Empleados fijos Pasantes Publicidad Redes sociales <i>Influencers</i></p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Ingresos por la venta de entradas hacia la finca Paquetes promocionales para grupos Ingresos que genere la tienda de recuerdos</p>		

Anexo 8.- Definición de las Posiciones: Actividades, Conocimiento y Habilidades

Cargo	Gerente General
Perfil Académico	Título MBA
Experiencia Previa	5 años en cargos gerenciales
Aptitudes	Capacidad de iniciativa, Adaptabilidad, Resolución de problemas, Creatividad Liderazgo
Obligaciones y Responsabilidades	
Evaluar los indicadores de la empresa	
Generación de estrategias	
Aprobación de estrategias de innovación	
Aprobación del presupuesto anual	
Evaluación y aprobación de estados financieros	
Evaluación de ventas y cobranzas	
Aprobación para la solicitud de créditos financieros	
Aprobación de pago de nómina (sueldos, comisiones, horas extras, y etc.)	

Cargo	Vendedor
Perfil Académico	Bachiller
Experiencia Previa	1 año en cargos similares
Aptitudes	Iniciativa, Versatilidad
Obligaciones y Responsabilidades	
Visitar instituciones educativas ofreciendo el servicio	
Visitar agencias de viaje ofreciendo el servicio	
Generar fidelidad con los clientes	

Cargo	Guías
Perfil Académico	Guías Turístico
Experiencia Previa	2 años en cargos similares
Aptitudes	Resolver problemas, Creatividad
Obligaciones y Responsabilidades	
Dar la bienvenida de los visitantes	
Elaborar informe de visitas	
Cuidar del bienestar del grupo	
Brindar la charla sobre el proceso del banano en forma clara y concisa	
Coordinar con enfermería ante cualquier accidente	

Cargo	Asistente Administrativo
Perfil Académico	Estudiante de Pregrado
Experiencia Previa	1 año en cargos similares
Aptitudes	Iniciativa
Obligaciones y Responsabilidades	
Generar capacitaciones para colaboradores	
Velar que la infraestructura de la finca no tenga fallas	
Agendar y coordinar las visitas	

Anexo 9.- Hoja de vida de los autores



PERFIL

Trabajo bajo presión
 Capacidad de solución y abstracción
 Manejo de personal en campo
 Organización de actividades
 Trabajo en campo
 Trabajo en equipo
 Sólido conocimiento de manejo fitosanitario en cultivos de Sierra y Costa
 Business Intelligence y Pricing

CONTACTO

TELÉFONO:
2-409-829

DIRECCIÓN DE DOMICILIO:
Batán Bajo - Quito

CORREO ELECTRÓNICO:
davicio89@hotmail.com

REDES SOCIALES

Linkedin
 Facebook
 Twitter

DAVID MORENO CRUZ

EDUCACIÓN

COLEGIO TÉCNICO EXPERIMENTAL DON BOSCO
 Julio/2007
 Bachiller Eléctrico - Electrónico

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
 Noviembre/2013
 Ingeniero Agropecuario

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
 Agosto/2020
 Master en Administración de Empresas

EXPERIENCIA LABORAL

SUMMITAGRO ECUADOR – JEFE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
 Mayo/2017 - Presente
 Estructuración de Plan de Ensayos de Desarrollo y Registro con proveedores japoneses. Planificación ensayos de Desarrollo y Registro. Coordinación ensayos para soporte comercial y regional.

BAYER S.A. – REGULATORY R&D BAYER CROP SCIENCES
 Febrero/2013 – Mayo/2017
 Ensayos de eficacia para registro de productos. Ensayos de eficacia internos para desarrollo. Trabajo en campo para instalación de diseño experimental. Pricing y posicionamiento inicial para nuevas moléculas.

BAYER S.A. - PASANTE BAYER CROP SCIENCE R&D AND REGULATORY
 Octubre/2012 – Enero/2013
 Apoyo con ensayos de eficacia para registro de productos. Apoyo con ensayos de eficacia internos. Apoyo con instalación de ensayos de eficacia para enfermedades en el cultivo de rosas.

IDIOMAS





PERFIL

Delegar Tareas
 Diseño Estratégico
 Orden en el Trabajo
 Adaptación a la tecnología
 Conocimiento de Auditoría y Procesos
 Trabajo en equipo
 Manejo de Base de Datos
 Conocimiento básico de distintos idiomas

CONTACTO

TELÉFONO:
 2-355-1235

DIRECCIÓN DE DOMICILIO:
 Cumbayta - Quito

CORREO ELECTRÓNICO:
santiago_11889@hotmail.com

REDES SOCIALES

LinkedIn
 Facebook
 Twitter

SANTIAGO VILLALVA ORTIZ

EDUCACIÓN

UNIDAD EDUCATIVA PARTICAL ISRAEL DE LOS VALLES
 Julio/2007
 Bachiller Ciencias

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
 Marzo/2012
 Licenciado en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
 Agosto/2020
 Master en Administración de Empresas

EXPERIENCIA LABORAL

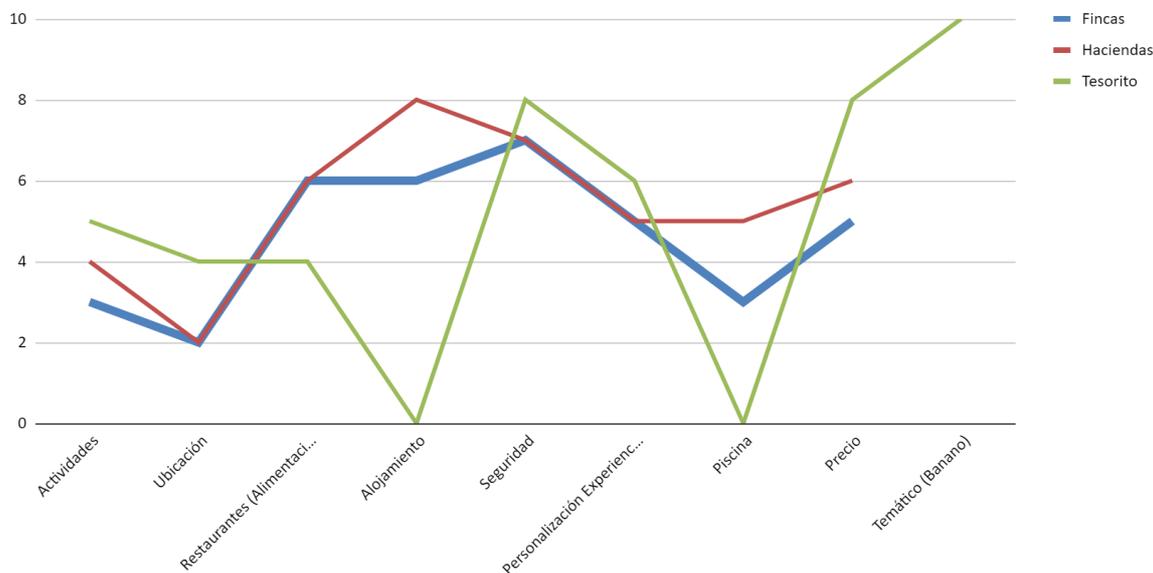
ETAFASHION – GESTOR DE PRODUCTO
 Agosto/2014 - Presente
 Análisis de producto que se comercializa en los canales de la empresa, mediante la evaluación de indicadores como cobertura, ventas e inventario. Evaluación de presupuestos de viaje para la realización de compras.

DELOITTE & TOUCHE – ASISTENTE DE AUDITORÍA
 Octubre/2012 – Agosto/2014
 Realizar auditorías financieras para determinar riesgos materiales que puedan afectar de manera considerable la opinión sobre la presentación de los estados financieros en un período fiscal determinado, ante los entes de control.

IDIOMAS



Anexo 10.- Lienzo Estratégico



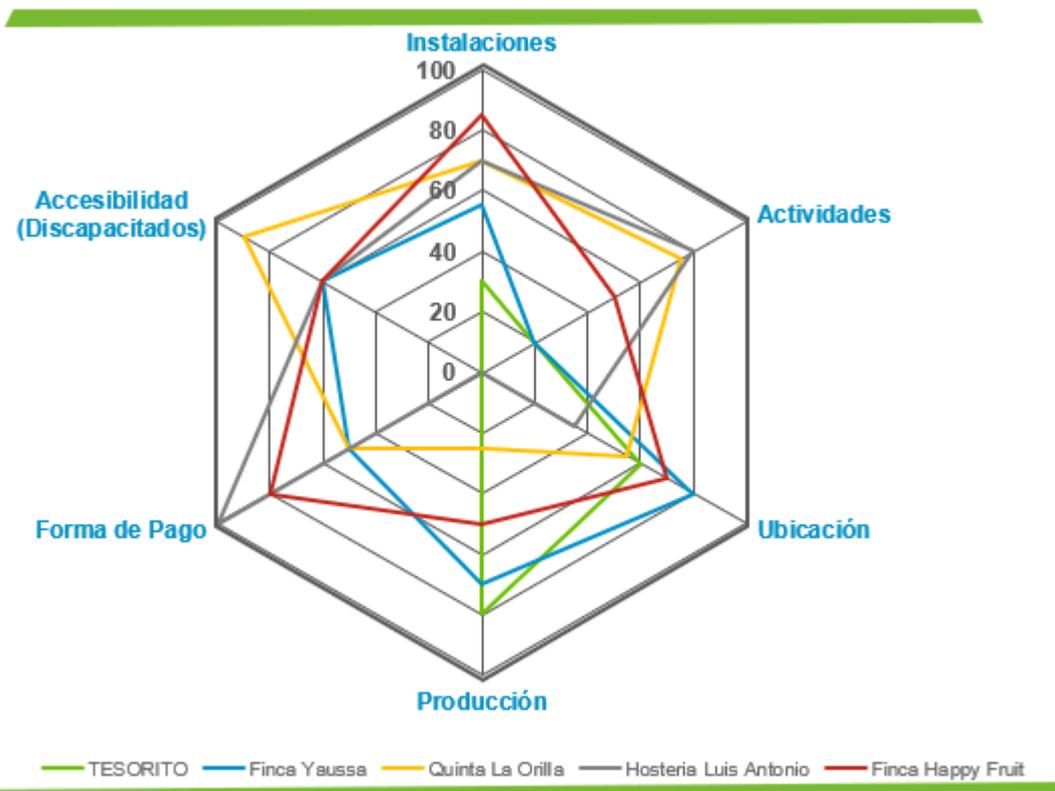
Anexo 11.- Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivo de relevancia económica • Manejo biológico de cosechas • Experiencia vivencial • Finca temática con espectro internacional • Finca integral agroturismo sostenible • Ubicación privilegiada • Servicios diferenciados • Lugar sostenible y sustentable 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades de traslado • Capacidad financiera • Superficie limitada • Falta de facilidades para minusválidos • Dificultad de arribo a la finca vivencial
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente desarrollo turístico en zonas atractivas • Tendencias agro-sustentables en turismo • Turismo en ecosistemas manejados biológicamente • Turismo vivencial para extranjeros • Locación privilegiada • Inversión en temática de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con músculo financiero para inversión • Infraestructura de la competencia • Tiempo en el mercado • Oferta en redes sociales

Anexo 12.- Análisis FODA II

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer infraestructura para obtención de productos by-myself con el cliente (huésped) • Charlas de la importancia del manejo biológico de cultivos • Recorridos con descripción de proceso de producción • Apalancar la imagen de finca temática en redes internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamiento para proyecto sustentable e infraestructura • Mostrar calidad en instalaciones en redes sociales • Expresar calidad actual (tiempo de posicionamiento) • Inversión en plan de comunicación y redes sociales. 	Potenciales
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Restricción regulatoria por parte GAD Machala • Tiempo de certificación biológica para una finca agro- turística sustentable • Número de plantas limitados para cosecha de huéspedes • Limitación de superficie si avanza el proyecto de finca integral 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitante financiera en tiempo de pago y crédito • Limitante de espacio para infraestructura de acomodación de huéspedes • Establecimiento de competencia cercana 	Riesgo

Anexo 13.- Benchmarking: Habilidad de Atender Factores Críticos de Éxito

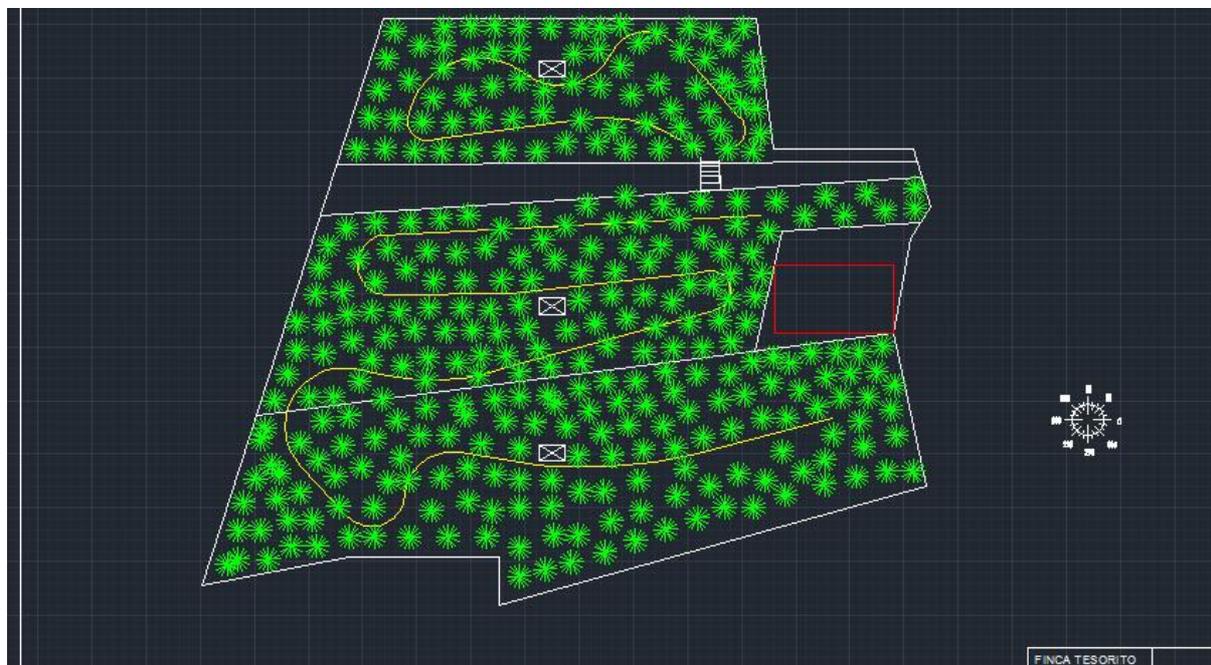


Anexo 14.- Matriz de Riesgos

FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS	TÁCTICAS DE MITIGACIÓN
Aparecimiento de competencia	Competencia	Media	Reducción de margen de ganancia	Fidelización con el cliente mediante empatía
Incumplimiento con acreedores financieros	Financieros	Media	Procesos de coactivas sobre la finca hipotecada	Pagos oportunos de los dividendos
Regulaciones Gubernamentales	Mercado	Baja	Generación de gastos por cumplimiento de normas	Presupuestar un porcentaje del gasto para cubrir normativas

Anexo 15.- Planos Finca

Mapa Superficie Finca



Área de Procesamiento Vivencial



Anexo 16.- Plan de Ventas

Primeros 12 meses:

Cuenta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Crecimiento	1,23%	1,23%	2,00%	2,00%	1,23%	1,23%	2,00%	2,00%	1,23%	1,23%	1,23%	1,23%
Visitantes	132	134	137	139	141	143	146	149	150	152	154	156
Precio	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0
Ingreso por ventas	\$3.300,0	\$3.350,0	\$3.417,0	\$3.485,3	\$3.528,2	\$3.571,6	\$3.643,0	\$3.715,9	\$3.761,6	\$3.807,9	\$3.854,7	\$3.902,1
Vendedores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Salarios Vendedores	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Guías	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Salarios Guías	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Publicidad y Redes	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	17,84%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Visitantes	1.733	1.999	2.253	2.539	2.861
Precio Promedio	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0	\$25,0
Ingreso por ventas	\$43.337,41	\$49.983,57	\$56.322,74	\$63.465,87	\$71.514,93
Vendedores	1	1	1	1	1
Salarios Vendedores	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Guías	1	1	2	2	2
Salarios Guías	\$4.800,00	\$4.918,80	\$10.061,76	\$10.310,76	\$10.566,00
Publicidad	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00

Anexo 17.- Supuestos Generales

A continuación, se presenta un resumen de los supuestos que se tomaron en cuenta para realizar los cálculos y demás estimaciones:

Tabla 2.- Inflación: El histórico desde el 2015 al 2019 para el Ecuador fue como sigue:

País	Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Ecuador	Inflation, average consumer prices	3,38	1,12	-0,20	0,27	-0,07
Fuente: (BCE Banco Central del Ecuador, 2020)						

Moneda: Se espera que el dólar estadounidense seguirá siendo la moneda nacional.

Tabla 3.- Riesgo País (Rp): Con la información emitida por el Banco Central del Ecuador, se obtuvo la siguiente información:

Descripción	EMBIG/10000
Promedio Riesgo Ecuador 5 años	8,18%
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)	

Tabla 4.- Rendimiento del Mercado (Rm):

Descripción	SPY
Rendimiento de Mercado (Rm)	6,76%
Fuente: (Damodaran, 2020) / (Bloomberg, 2020)	

Tabla 5.- Tasa libre de riesgo EEUU (Rf): Proyección cinco años:

Descripción	YIELD
GT5:GOV 5 Year	0,33%
Fuente: (Bloomberg, 2020)	

Tabla 6.- Beta: Para calcular la Beta se utilizó la información emitida por Aswath Damodaran:

Industria	Beta B	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered B
Recreación	0,90	33,68%	8,21%	0,72
Fuente: (Damodaran, 2020)				

Tabla 7.- Impuestos y tasas de aportaciones: El siguiente detalle muestra los impuestos y tasas que existen en el país al momento:

Descripción	Tasa
Aporte Personal	9,45%
Aporte Patronal	11,15%
Impuesto a la Renta 2020	25%
Utilidad a trabajadores	15%
Fuente: (Ecuador Legal Online, 2020)	
Fuente: (SRI, 2020)	

Tabla 8.- Tasa Efectiva Anual: El proyecto será financiado en parte con crédito otorgado por la CFN bajo el producto denominado *Juntos*, que busca financiar activos fijos y/o capital de trabajo, cuya tasa anual pagadera mensual es de:

Descripción	Valor
Plazo (años)	5
Tasa efectiva anual (pagos mensuales)	10,4604%
Fuente: (CFN, 2020)	

Tabla 9.- Pronóstico de Salario Básico Unificado: Con el fin de determinar la tasa de incremento en el salario básico unificado (SBU) que cada año se proyecta en el país, se tomó el histórico de los SBU de los últimos cinco años tomando en cuenta el 2020 (desde el año 2016).

Descripción	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Año	264	292	318	340	354	366	375	386	394	400
Variación		10,61%	8,90%	6,92%	4,12%	3,39%	2,46%	2,93%	2,07%	1,52%
Promedio	2,48%									
Fuente: (SMS, 2020)										
Fuente: (El Universo, 2020)										

Tabla 10.- Depreciación Activos Fijos: Para calcular la depreciación de los activos fijos, se tomó en cuenta lo que dicta la norma contable y según lo estipula el ente regulador:

Descripción	Porcentaje
Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares anual	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles anual	10%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil anual	20%
Equipos de cómputo y software anual	33%
Fuente: (SRI, 2014)	

Capacidad para influenciar en precios: El precio está ligado estrechamente a los paquetes que se armen para cada tipo de visitante. El precio de \$25 se mantendrá constante durante la vida del proyecto.

Comisiones por venta: Con el fin de establecer una política de incentivos, se determinó que el pago de un 2% de la venta realizada será incentivo suficiente para lograr los resultados.

Anexo 18.- Tablas de amortización de las deudas

TABLA DE AMORTIZACIÓN PRIMERA DEUDA	
MONTO	\$10.000,00
TASA	10,4606%
PLAZO	5 años
AMORTIZACIÓN	ALEMANA
CUOTAS	60

Cuota	0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capital	\$ 10.000,00	\$ 9.833,33	\$ 9.666,67	\$ 9.500,00	\$ 9.333,33	\$ 9.166,67	\$ 9.000,00	\$ 8.833,33	\$ 8.666,67	\$ 8.500,00	\$ 8.333,33	\$ 8.166,67	\$ 8.000,00
Cuota		\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67
Interés		\$ 87,17	\$ 85,72	\$ 84,26	\$ 82,81	\$ 81,36	\$ 79,91	\$ 78,45	\$ 77,00	\$ 75,55	\$ 74,09	\$ 72,64	\$ 71,19
Dividendo		\$ 253,84	\$ 252,38	\$ 250,93	\$ 249,48	\$ 248,03	\$ 246,57	\$ 245,12	\$ 243,67	\$ 242,21	\$ 240,76	\$ 239,31	\$ 237,86
Saldo		\$ 9.666,67	\$ 9.500,00	\$ 9.333,33	\$ 9.166,67	\$ 9.000,00	\$ 8.833,33	\$ 8.666,67	\$ 8.500,00	\$ 8.333,33	\$ 8.166,67	\$ 8.000,00	\$ 7.833,33

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Interés		\$ 950,15	\$ 740,95	\$ 531,74	\$ 322,53	\$ 113,32
Dividendo		\$ 2.950,15	\$ 2.740,95	\$ 2.531,74	\$ 2.322,53	\$ 2.113,32

TABLA DE AMORTIZACIÓN SEGUNDA DEUDA	
MONTO	\$5.000,00
TASA	10,4606%
PLAZO	5 años
AMORTIZACIÓN	ALEMANA
CUOTAS	60

Cuota	Mes48	Mes49	Mes50	Mes51	Mes52	Mes53	Mes54	Mes55	Mes56	Mes57	Mes58	Mes59	Mes60
Capital	\$ 5.000,00	\$ 4.916,67	\$ 4.833,33	\$ 4.750,00	\$ 4.666,67	\$ 4.583,33	\$ 4.500,00	\$ 4.416,67	\$ 4.333,33	\$ 4.250,00	\$ 4.166,67	\$ 4.083,33	\$ 4.000,00
Cuota		\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Interés		\$ 43,59	\$ 42,86	\$ 42,13	\$ 41,41	\$ 40,68	\$ 39,95	\$ 39,23	\$ 38,50	\$ 37,77	\$ 37,05	\$ 36,32	\$ 35,59
Dividendo		\$ 126,92	\$ 126,19	\$ 125,47	\$ 124,74	\$ 124,01	\$ 123,29	\$ 122,56	\$ 121,83	\$ 121,11	\$ 120,38	\$ 119,65	\$ 118,93
Saldo		\$ 4.833,33	\$ 4.750,00	\$ 4.666,67	\$ 4.583,33	\$ 4.500,00	\$ 4.416,67	\$ 4.333,33	\$ 4.250,00	\$ 4.166,67	\$ 4.083,33	\$ 4.000,00	\$ 3.916,67

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota						\$ 1.000,00
Interés						\$ 475,08
Dividendo						\$ 1.475,08

Anexo 19.- Inversiones Iniciales

N°	Detalle de Activos Fijos	Mapeo	Año de adquisición	Valor activado	Vida útil (meses)
A-1	Oficinas Administrativas	Edificaciones	Año 0	\$ 5.000,00	240
A-2	Postcosecha	Edificaciones	Año 0	\$ 2.000,00	240
A-3	Construcción Rutas	Edificaciones	Año 0	\$ 2.000,00	240
B-1	Escritorio Gerencia	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 300,00	120
B-2	Sillón Gerencia	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 120,00	120
B-3	Silla Visitante	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 180,00	120
B-4	Escritorio secretaria	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 200,00	120
B-5	Sillón Movil Sin Apoya Brazos	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 100,00	120
B-6	Butaca Doble Espera	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 250,00	120
B-7	Escritorio Sencillo	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 200,00	120
B-8	Mesa De Reuniones	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 150,00	120
B-9	Archivero Metalico	Muebles Y Enseres	Año 0	\$ 100,00	120
C-1	Despulpadora	Maquinaria, Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones	Año 0	\$ 900,00	120
C-2	Generador Eléctrico	Maquinaria, Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones	Año 0	\$ 500,00	120
C-3	Envasadora	Maquinaria, Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones	Año 0	\$ 800,00	120
C-4	Fumigadora	Maquinaria, Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones	Año 0	\$ 995,00	120
C-5	Mesa De Trabajo	Maquinaria, Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones	Año 0	\$ 360,00	120
C-6	Herramientas De Mano	Maquinaria, Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones	Año 0	\$ 400,00	120
C-7	Riel Transportadora	Maquinaria, Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones	Año 0	\$ 799,20	120
D-1	Pc De Escritorio Todo En Uno	Equipo De Computación Y Software	Año 0	\$ 926,85	36
D-2	Pc Portátil Oficina	Equipo De Computación Y Software	Año 0	\$ 601,55	36
D-3	Pc Portátil Operaciones	Equipo De Computación Y Software	Año 0	\$ 1.203,10	36
D-4	Impresora Multifunción Laser	Equipo De Computación Y Software	Año 0	\$ 419,00	36
D-5	Router Tp Link	Equipo De Computación Y Software	Año 0	\$ 130,00	36
	Total			\$ 18.634,70	

Depreciación anual

N°	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A-1	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00
A-2	90,00	360,00	360,00	360,00	360,00
A-3	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
B-1	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00
B-2	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80
B-3	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20
B-4	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
B-5	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
B-6	22,56	22,56	22,56	22,56	22,56
B-7	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
B-8	13,56	13,56	13,56	13,56	13,56
B-9	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
C-1	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00
C-2	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
C-3	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00
C-4	89,52	89,52	89,52	89,52	89,52
C-5	32,40	32,40	32,40	32,40	32,40
C-6	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
C-7	71,88	71,88	71,88	71,88	71,88
D-1	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00
D-2	200,52	200,52	200,52	200,52	200,52
D-3	401,04	401,04	401,04	401,04	401,04
D-4	139,68	139,68	139,68	139,68	139,68
D-5	43,32	43,32	43,32	43,32	43,32
Total	2.070,48	2.070,48	2.070,48	2.070,48	2.070,48

Para determinar la tasa de descuento se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Descripción	Detalle
E (Equity)	Patrimonio
De (Debt)	Deuda
Ks	Costo del Capital Accionario
Kd	Costo de la Deuda
T	Impuestos

Para calcular el Ks, se usó la metodología del CAPM tomando en cuenta un factor de Riesgo País adaptable al Ecuador. Para el Rf (Tasa libre de riesgo) se tomó el promedio de los últimos cinco años de la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos de América, que resulta ser de 0,33%. Para calcular el Riesgo País, se tomó el promedio de los últimos cinco años, resultando en 8,18%. Para calcular el Rm (Tasa de rendimiento del mercado) se tomó en cuenta los datos de Damodaran y los bonos del tesoro de Estados Unidos de América cuyo resultado es de 6,76%. Para el cálculo del Beta, se tomó el cálculo realizado por Damodaran, con una Beta desapalancada del sector de 0,72. Para calcular la Tasa impositiva se tomó el efecto compuesto del impuesto a la renta y la participación a trabajadores dando como resultado:

$$T = 0,25 + 0,15 * (1 - 0,25) = 0,3625 = 36,25\%$$

Para el cálculo del CAPM del capital accionario se tomó la Beta apalancada para las proyecciones calculadas. Para el cálculo se determinó un 60% Capital Propio y 40% Deuda:

$$B \text{ Beta} = 0,72 * (1 + 0,6667 * (1 - 0,3625)) = 1,0260$$

El costo del capital accionario es como sigue:

$$Ks = 0,0033 + (1,0260 * (0,0643)) + 0,0818 = 0,1511 = 15,11\%$$

El porcentaje de la deuda que se tomará para el cálculo es la tasa que tiene la CFN para proyectos de emprendimiento: 10,4604%. El cálculo final es como sigue:

$$WACC = (0,6 * 0,1511) + (0,4 * (1 - 0,3625) * 0,104604) = 0,1173 = 11,73\%$$

Anexo 21.- Balance General

Escenario Base

Primeros 12 meses:

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Efectivo	\$ 6.365,30	\$ 7.122,58	\$ 8.452,75	\$ 8.191,61	\$ 9.635,14	\$ 11.044,47	\$ 12.838,69	\$ 14.274,44	\$ 15.017,34	\$ 16.540,38	\$ 18.031,46	\$ 19.533,68	\$ 20.694,20
Cuentas por Cobrar		\$ 739,20	\$ 750,40	\$ 765,41	\$ 780,72	\$ 790,32	\$ 800,04	\$ 816,04	\$ 832,36	\$ 842,60	\$ 852,96	\$ 863,45	\$ 874,07
Activo Fijo	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70
Depreciación	\$ 0,00	-\$ 172,53	-\$ 345,06	-\$ 517,59	-\$ 690,13	-\$ 862,66	-\$ 1.035,19	-\$ 1.207,72	-\$ 1.380,25	-\$ 1.552,78	-\$ 1.725,32	-\$ 1.897,85	-\$ 2.070,38
Activos	\$ 25.000,00	\$ 26.323,95	\$ 27.492,79	\$ 27.074,12	\$ 28.360,43	\$ 29.606,83	\$ 31.238,24	\$ 32.517,47	\$ 33.104,15	\$ 34.464,90	\$ 35.793,80	\$ 37.133,98	\$ 38.132,59
Deuda CP	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
C. Pagar	\$ 0,00	\$ 753,31	\$ 753,31	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 715,37	\$ 715,37	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 622,12
Impuestos		\$ 354,10	\$ 807,80	\$ 1.262,38	\$ 1.735,51	\$ 2.201,87	\$ 2.613,08	\$ 3.084,74	\$ 3.560,14	\$ 4.045,22	\$ 4.524,89	\$ 5.006,34	\$ 5.467,09
Deuda LP	\$ 8.000,00	\$ 7.833,33	\$ 7.666,67	\$ 7.500,00	\$ 7.333,33	\$ 7.166,67	\$ 7.000,00	\$ 6.833,33	\$ 6.666,67	\$ 6.500,00	\$ 6.333,33	\$ 6.166,67	\$ 6.000,00
Pasivos	\$ 10.000,00	\$ 10.940,74	\$ 11.227,77	\$ 10.762,38	\$ 11.068,84	\$ 11.368,54	\$ 12.328,45	\$ 12.633,44	\$ 12.226,81	\$ 12.545,22	\$ 12.858,22	\$ 13.173,01	\$ 14.089,20
Capital Social	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Reserva legal	\$ 0,00	\$ 19,16	\$ 44,09	\$ 2,34	\$ 48,99	\$ 47,34	\$ 33,57	\$ 48,71	\$ 49,67	\$ 52,12	\$ 50,80	\$ 51,27	\$ 4,12
Reserva legal acumulada	\$ 0,00	\$ 19,16	\$ 63,25	\$ 65,59	\$ 114,58	\$ 161,91	\$ 195,49	\$ 244,20	\$ 293,87	\$ 345,98	\$ 396,78	\$ 448,05	\$ 452,17
Utilidad Ejercicio	\$ 0,00	\$ 364,05	\$ 837,71	\$ 44,39	\$ 930,86	\$ 899,37	\$ 637,92	\$ 925,52	\$ 943,66	\$ 990,22	\$ 965,11	\$ 974,12	\$ 78,30
Utilidad Ejercicio acumulado	\$ 0,00	\$ 364,05	\$ 1.201,77	\$ 1.246,15	\$ 2.177,01	\$ 3.076,38	\$ 3.714,30	\$ 4.639,82	\$ 5.583,48	\$ 6.573,70	\$ 7.538,80	\$ 8.512,93	\$ 8.591,23
Patrimonio	\$ 15.000,00	\$ 15.383,21	\$ 16.265,02	\$ 16.311,74	\$ 17.291,59	\$ 18.238,29	\$ 18.909,79	\$ 19.884,02	\$ 20.877,34	\$ 21.919,68	\$ 22.935,58	\$ 23.960,98	\$ 24.043,40
Pasivo + Patrimonio	\$ 25.000,00	\$ 26.323,96	\$ 27.492,79	\$ 27.074,12	\$ 28.360,43	\$ 29.606,83	\$ 31.238,24	\$ 32.517,46	\$ 33.104,15	\$ 34.464,90	\$ 35.793,81	\$ 37.133,99	\$ 38.132,60

Anualmente:

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 20.694,20	\$ 35.309,25	\$ 48.188,69	\$ 64.843,72	\$ 82.688,90
C. Cobrar	\$ 874,07	\$ 984,93	\$ 1.109,84	\$ 1.250,60	\$ 1.409,21
Activo Fijo	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70
Depreciación	-\$ 2.070,38	-\$ 4.140,76	-\$ 6.211,13	-\$ 8.281,51	-\$ 10.351,89
Activos	\$ 38.132,59	\$ 50.788,12	\$ 61.722,09	\$ 76.447,51	\$ 92.380,92
Deuda CP	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
C. Pagar	\$ 622,12	\$ 733,15	\$ 726,88	\$ 718,35	\$ 741,44
Impuestos	\$ 5.467,09	\$ 11.765,99	\$ 18.829,26	\$ 26.764,55	\$ 35.687,31
Deuda LP	\$ 6.000,00	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00
Pasivos	\$ 14.089,20	\$ 18.499,14	\$ 23.556,14	\$ 34.482,90	\$ 40.428,75
Capital Social	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Reserva legal acumulada	\$ 452,17	\$ 1.090,53	\$ 1.703,57	\$ 2.200,01	\$ 2.947,61
Utilidad Ejercicio acumulado	\$ 8.591,23	\$ 16.198,45	\$ 21.462,40	\$ 24.764,59	\$ 34.004,55
Pasivo + Patrimonio	\$ 38.132,60	\$ 50.788,12	\$ 61.722,10	\$ 76.447,50	\$ 92.380,91

Escenario Optimista
Primeros 12 meses:

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Efectivo	\$ 6.365,30	\$ 7.476,50	\$ 9.322,39	\$ 9.576,96	\$ 11.536,20	\$ 13.461,25	\$ 15.771,19	\$ 17.722,65	\$ 18.981,27	\$ 21.020,03	\$ 23.026,82	\$ 25.044,76	\$ 26.721,00
Cuentas por Cobrar		\$ 901,00	\$ 912,20	\$ 927,20	\$ 942,51	\$ 952,11	\$ 961,83	\$ 977,84	\$ 994,16	\$ 1.004,39	\$ 1.014,75	\$ 1.025,25	\$ 1.035,87
Activo Fijo	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70
Depreciación	\$ 0,00	-\$ 172,53	-\$ 345,06	-\$ 517,59	-\$ 690,13	-\$ 862,66	-\$ 1.035,19	-\$ 1.207,72	-\$ 1.380,25	-\$ 1.552,78	-\$ 1.725,32	-\$ 1.897,85	-\$ 2.070,38
Activos	\$ 25.000,00	\$ 26.839,67	\$ 28.524,22	\$ 28.621,27	\$ 30.423,29	\$ 32.185,41	\$ 34.332,53	\$ 36.127,47	\$ 37.229,87	\$ 39.106,34	\$ 40.950,96	\$ 42.806,86	\$ 44.321,18
Deuda CP	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
C. Pagar	\$ 0,00	\$ 753,31	\$ 753,31	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 715,37	\$ 715,37	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 622,12
Impuestos		\$ 440,77	\$ 981,14	\$ 1.522,41	\$ 2.082,20	\$ 2.635,25	\$ 3.133,13	\$ 3.691,47	\$ 4.253,54	\$ 4.825,29	\$ 5.391,64	\$ 5.959,77	\$ 6.507,18
Deuda LP	\$ 8.000,00	\$ 7.833,33	\$ 7.666,67	\$ 7.500,00	\$ 7.333,33	\$ 7.166,67	\$ 7.000,00	\$ 6.833,33	\$ 6.666,67	\$ 6.500,00	\$ 6.333,33	\$ 6.166,67	\$ 6.000,00
Pasivos	\$ 10.000,00	\$ 11.027,42	\$ 11.401,12	\$ 11.022,41	\$ 11.415,54	\$ 11.801,92	\$ 12.848,50	\$ 13.240,17	\$ 12.920,20	\$ 13.325,29	\$ 13.724,97	\$ 14.126,43	\$ 15.129,30
Capital Social	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Reserva legal	\$ 0,00	\$ 40,61	\$ 65,54	\$ 23,79	\$ 70,44	\$ 68,79	\$ 55,03	\$ 70,16	\$ 71,12	\$ 73,57	\$ 72,25	\$ 72,72	\$ 25,57
Reserva legal acumulada	\$ 0,00	\$ 40,61	\$ 106,15	\$ 129,94	\$ 200,39	\$ 269,17	\$ 324,20	\$ 394,37	\$ 465,48	\$ 539,05	\$ 611,30	\$ 684,02	\$ 709,59
Utilidad Ejercicio	\$ 0,00	\$ 771,64	\$ 1.245,30	\$ 451,98	\$ 1.338,45	\$ 1.306,96	\$ 1.045,51	\$ 1.333,11	\$ 1.351,25	\$ 1.397,81	\$ 1.372,69	\$ 1.381,71	\$ 485,89
Utilidad Ejercicio acumulado	\$ 0,00	\$ 771,64	\$ 2.016,94	\$ 2.468,92	\$ 3.807,36	\$ 5.114,32	\$ 6.159,83	\$ 7.492,94	\$ 8.844,18	\$ 10.241,99	\$ 11.614,69	\$ 12.996,40	\$ 13.482,29
Patrimonio	\$ 15.000,00	\$ 15.812,25	\$ 17.123,10	\$ 17.598,86	\$ 19.007,75	\$ 20.383,49	\$ 21.484,03	\$ 22.887,30	\$ 24.309,67	\$ 25.781,04	\$ 27.225,98	\$ 28.680,42	\$ 29.191,88
Pasivo + Patrimonio	\$ 25.000,00	\$ 26.839,67	\$ 28.524,22	\$ 28.621,27	\$ 30.423,29	\$ 32.185,41	\$ 34.332,53	\$ 36.127,47	\$ 37.229,87	\$ 39.106,34	\$ 40.950,96	\$ 42.806,85	\$ 44.321,18

Anualmente:

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 26.721,00	\$ 45.874,63	\$ 63.855,97	\$ 86.680,74	\$ 110.685,87
C. Cobrar	\$ 1.035,87	\$ 1.171,53	\$ 1.320,11	\$ 1.487,54	\$ 1.676,19
Activo Fijo	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70
Depreciación	-\$ 2.070,38	-\$ 4.140,76	-\$ 6.211,13	-\$ 8.281,51	-\$ 10.351,89
Activos	\$ 44.321,18	\$ 61.540,11	\$ 77.599,64	\$ 98.521,47	\$ 120.644,87
Deuda CP	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
C. Pagar	\$ 622,12	\$ 733,15	\$ 726,88	\$ 718,35	\$ 741,44
Impuestos	\$ 6.507,18	\$ 14.005,69	\$ 22.420,71	\$ 31.879,18	\$ 42.518,30
Deuda LP	\$ 6.000,00	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00
Pasivos	\$ 15.129,30	\$ 20.738,84	\$ 27.147,59	\$ 39.597,53	\$ 47.259,74
Capital Social	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Reserva legal acumulada	\$ 709,59	\$ 1.644,86	\$ 2.595,03	\$ 3.493,72	\$ 4.666,12
Utilidad Ejercicio acumulado	\$ 13.482,29	\$ 24.156,42	\$ 32.857,05	\$ 40.430,28	\$ 53.719,06
Pasivo + Patrimonio	\$ 44.321,18	\$ 61.540,12	\$ 77.599,67	\$ 98.521,52	\$ 120.644,92

Escenario Pesimista
Primeros 12 meses:

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Efectivo	\$ 6.365,30	\$ 6.738,11	\$ 7.552,56	\$ 6.520,83	\$ 7.448,64	\$ 8.342,26	\$ 9.620,76	\$ 10.540,79	\$ 10.767,98	\$ 11.775,30	\$ 12.750,66	\$ 13.737,18	\$ 14.150,91
Cuentas por Cobrar		\$ 577,40	\$ 588,60	\$ 603,61	\$ 618,92	\$ 628,52	\$ 638,24	\$ 654,25	\$ 670,57	\$ 680,80	\$ 691,17	\$ 701,66	\$ 712,29
Activo Fijo	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70
Depreciación	\$ 0,00	-\$ 172,53	-\$ 345,06	-\$ 517,59	-\$ 690,13	-\$ 862,66	-\$ 1.035,19	-\$ 1.207,72	-\$ 1.380,25	-\$ 1.552,78	-\$ 1.725,32	-\$ 1.897,85	-\$ 2.070,38
Activos	\$ 25.000,00	\$ 25.777,69	\$ 26.430,81	\$ 25.241,55	\$ 26.012,14	\$ 26.742,83	\$ 27.858,51	\$ 28.622,02	\$ 28.692,99	\$ 29.538,02	\$ 30.351,22	\$ 31.175,69	\$ 31.427,52
Deuda CP	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
C. Pagar	\$ 0,00	\$ 753,31	\$ 753,31	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 715,37	\$ 715,37	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 622,12
Impuestos		\$ 267,42	\$ 634,45	\$ 1.002,36	\$ 1.388,81	\$ 1.768,50	\$ 2.093,03	\$ 2.478,02	\$ 2.866,74	\$ 3.265,15	\$ 3.658,14	\$ 4.052,92	\$ 4.426,99
Deuda LP	\$ 8.000,00	\$ 7.833,33	\$ 7.666,67	\$ 7.500,00	\$ 7.333,33	\$ 7.166,67	\$ 7.000,00	\$ 6.833,33	\$ 6.666,67	\$ 6.500,00	\$ 6.333,33	\$ 6.166,67	\$ 6.000,00
Pasivos	\$ 10.000,00	\$ 10.854,07	\$ 11.054,42	\$ 10.502,36	\$ 10.722,14	\$ 10.935,17	\$ 11.808,40	\$ 12.026,72	\$ 11.533,41	\$ 11.765,15	\$ 11.991,48	\$ 12.219,59	\$ 13.049,10
Capital Social	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Reserva legal	\$ 0,00	-\$ 3,82	\$ 22,64	-\$ 31,86	\$ 27,54	\$ 25,88	\$ 12,12	\$ 27,26	\$ 28,21	\$ 30,66	\$ 29,34	\$ 29,82	-\$ 28,88
Reserva legal acumulada	\$ 0,00	-\$ 3,82	\$ 18,82	-\$ 13,04	\$ 14,50	\$ 40,38	\$ 52,51	\$ 79,77	\$ 107,98	\$ 138,64	\$ 167,99	\$ 197,81	\$ 168,92
Utilidad Ejercicio	\$ 0,00	-\$ 72,56	\$ 430,12	-\$ 605,33	\$ 523,27	\$ 491,78	\$ 230,33	\$ 517,93	\$ 536,07	\$ 582,63	\$ 557,52	\$ 566,54	-\$ 548,81
Utilidad Ejercicio acumulado	\$ 0,00	-\$ 72,56	\$ 357,56	-\$ 247,77	\$ 275,50	\$ 767,28	\$ 997,61	\$ 1.515,54	\$ 2.051,61	\$ 2.634,24	\$ 3.191,76	\$ 3.758,30	\$ 3.209,49
Patrimonio	\$ 15.000,00	\$ 14.923,62	\$ 15.376,38	\$ 14.739,19	\$ 15.290,00	\$ 15.807,66	\$ 16.050,12	\$ 16.595,31	\$ 17.159,59	\$ 17.772,89	\$ 18.359,75	\$ 18.956,10	\$ 18.378,41
Pasivo + Patrimonio	\$ 25.000,00	\$ 25.777,69	\$ 26.430,81	\$ 25.241,55	\$ 26.012,14	\$ 26.742,83	\$ 27.858,52	\$ 28.622,03	\$ 28.693,00	\$ 29.538,03	\$ 30.351,23	\$ 31.175,69	\$ 31.427,51

Anualmente:

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 14.150,91	\$ 24.196,06	\$ 31.548,22	\$ 41.886,93	\$ 52.868,74
C. Cobrar	\$ 712,29	\$ 798,32	\$ 899,57	\$ 1.013,66	\$ 1.142,22
Activo Fijo	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70	\$ 18.634,70
Depreciación	-\$ 2.070,38	-\$ 4.140,76	-\$ 6.211,13	-\$ 8.281,51	-\$ 10.351,89
Activos	\$ 31.427,52	\$ 39.488,33	\$ 44.871,36	\$ 53.253,77	\$ 62.293,77
Deuda CP	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
C. Pagar	\$ 622,12	\$ 733,15	\$ 726,88	\$ 718,35	\$ 741,44
Impuestos	\$ 4.426,99	\$ 9.526,28	\$ 15.237,81	\$ 21.649,92	\$ 28.856,32
Deuda LP	\$ 6.000,00	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00
Pasivos	\$ 13.049,10	\$ 16.259,43	\$ 19.964,69	\$ 29.368,27	\$ 33.597,76
Capital Social	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Reserva legal acumulada	\$ 168,92	\$ 495,90	\$ 743,28	\$ 815,92	\$ 1.092,76
Utilidad Ejercicio acumulado	\$ 3.209,49	\$ 7.732,98	\$ 9.163,36	\$ 8.069,57	\$ 12.603,25
Pasivo + Patrimonio	\$ 31.427,51	\$ 39.488,32	\$ 44.871,34	\$ 53.253,76	\$ 62.293,77

Anexo 22.- Detalle de Gastos Generales

Primeros 12 meses:

Anualmente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos	\$ 29.332,95	\$ 29.716,33	\$ 37.030,07	\$ 47.610,30	\$ 48.115,43
Sueldos y Salarios	\$ 23.060,80	\$ 23.928,86	\$ 31.202,68	\$ 41.738,06	\$ 42.099,07
Alimentación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Comisiones	\$ 433,37	\$ 499,84	\$ 563,23	\$ 634,66	\$ 715,15
Internet	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Agua	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Luz	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Teléfono	\$ 84,00	\$ 84,00	\$ 84,00	\$ 84,00	\$ 84,00
Contabilidad externa	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Suministros de Oficina	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00
Publicidad y Recuerdos	\$ 3.666,78	\$ 3.115,64	\$ 3.092,16	\$ 3.065,58	\$ 3.129,22

Anexo 23.- Detalle de Situación Laboral

Año 1 / Gasto Mensual								
Código	Cargo	Sueldo	IESS (11,15%)	IESS (9,45%)	Fondo de Reserva	Vacaciones	13ero	14to
A1	Gerente General	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25			\$ 500,00	\$ 400,00
A2	Vendedor	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25			\$ 500,00	\$ 400,00
A3	Asistente Administrativo							
A4	Guías	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 37,80			\$ 400,00	\$ 400,00

Año 2 / Gasto Mensual								
Código	Cargo	Sueldo	IESS (11,15%)	IESS (9,45%)	Fondo de Reserva	Vacaciones	13ero	14to
A1	Gerente General	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 41,65	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 409,90
A2	Vendedor	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 41,65	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 409,90
A3	Asistente Administrativo							
A4	Guías	\$ 409,90	\$ 45,70	\$ 38,74	\$ 34,14	\$ 204,95	\$ 409,90	\$ 409,90

Año 3 / Gasto Mensual								
Código	Cargo	Sueldo	IESS (11,15%)	IESS (9,45%)	Fondo de Reserva	Vacaciones	13ero	14to
A1	Gerente General	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 41,65	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 419,24
A2	Vendedor	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 41,65	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 419,24
A3	Asistente Administrativo							
A4	Guías	\$ 838,48	\$ 93,49	\$ 79,24	\$ 69,85	\$ 419,24	\$ 838,48	\$ 838,47

Año 4 / Gasto Mensual								
Código	Cargo	Sueldo	IESS (11,15%)	IESS (9,45%)	Fondo de Reserva	Vacaciones	13ero	14to
A1	Gerente General	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 56,70	\$ 49,98	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 429,62
A2	Vendedor	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 41,65	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 429,62
A3	Asistente Administrativo	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 41,65	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 429,62
A4	Guías	\$ 859,23	\$ 95,80	\$ 81,20	\$ 71,57	\$ 429,62	\$ 859,23	\$ 859,23

Año 5 / Gasto Mensual								
Código	Cargo	Sueldo	IESS (11,15%)	IESS (9,45%)	Fondo de Reserva	Vacaciones	13ero	14to
A1	Gerente General	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 56,70	\$ 49,98	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 440,25
A2	Vendedor	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 41,65	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 440,25
A3	Asistente Administrativo	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 41,65	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 440,25
A4	Guías	\$ 880,50	\$ 98,18	\$ 83,21	\$ 73,35	\$ 440,25	\$ 880,50	\$ 880,50

Anexo 24.- Detalle de Capital Trabajo

Primeros 12 meses

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Efectivo	\$ 6.365,30	\$ 7.122,58	\$ 8.452,75	\$ 8.191,61	\$ 9.635,14	\$ 11.044,47	\$ 12.838,69	\$ 14.274,44	\$ 15.017,34	\$ 16.540,38	\$ 18.031,46	\$ 19.533,68	\$ 20.694,20
C. Cobrar	\$ 0,00	\$ 739,20	\$ 750,40	\$ 765,41	\$ 780,72	\$ 790,32	\$ 800,04	\$ 816,04	\$ 832,36	\$ 842,60	\$ 852,96	\$ 863,45	\$ 874,07
A. Corriente	\$ 6.365,30	\$ 7.861,78	\$ 9.203,15	\$ 8.957,02	\$ 10.415,85	\$ 11.834,79	\$ 13.638,73	\$ 15.090,49	\$ 15.849,71	\$ 17.382,98	\$ 18.884,42	\$ 20.397,13	\$ 21.568,27
Deuda CP	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
C. Pagar	\$ 0,00	\$ 753,31	\$ 753,31	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 715,37	\$ 715,37	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 622,12
Impuestos	\$ 0,00	\$ 354,10	\$ 807,80	\$ 1.262,38	\$ 1.735,51	\$ 2.201,87	\$ 2.613,08	\$ 3.084,74	\$ 3.560,14	\$ 4.045,22	\$ 4.524,89	\$ 5.006,34	\$ 5.467,09
P. Corriente	\$ 2.000,00	\$ 3.107,41	\$ 3.561,11	\$ 3.262,38	\$ 3.735,51	\$ 4.201,87	\$ 5.328,45	\$ 5.800,11	\$ 5.560,14	\$ 6.045,22	\$ 6.524,89	\$ 7.006,34	\$ 8.089,20
Capital Contable	\$ 4.365,30	\$ 4.754,38	\$ 5.642,04	\$ 5.694,63	\$ 6.680,35	\$ 7.632,92	\$ 8.310,28	\$ 9.290,38	\$ 10.289,57	\$ 11.337,76	\$ 12.359,52	\$ 13.390,78	\$ 13.479,07

Anualmente:

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 20.694,20	\$ 35.309,25	\$ 48.188,69	\$ 64.843,72	\$ 82.688,90
C. Cobrar	\$ 874,07	\$ 984,93	\$ 1.109,84	\$ 1.250,60	\$ 1.409,21
A. Corriente	\$ 21.568,27	\$ 36.294,17	\$ 49.298,53	\$ 66.094,32	\$ 84.098,11
Deuda CP	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
C. Pagar	\$ 622,12	\$ 733,15	\$ 726,88	\$ 718,35	\$ 741,44
Impuestos	\$ 5.467,09	\$ 11.765,99	\$ 18.829,26	\$ 26.764,55	\$ 35.687,31
P. Corriente	\$ 8.089,20	\$ 14.499,14	\$ 21.556,14	\$ 30.482,90	\$ 39.428,75
Capital Contable	\$ 13.479,07	\$ 21.795,04	\$ 27.742,39	\$ 35.611,42	\$ 44.669,36

Anexo 25.- Estado de Pérdidas y Ganancias

Escenario Base
Primeros 12 meses

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos		\$ 3.300,00	\$ 3.350,00	\$ 3.417,00	\$ 3.485,34	\$ 3.528,21	\$ 3.571,61	\$ 3.643,04	\$ 3.715,90	\$ 3.761,61	\$ 3.807,87	\$ 3.854,71	\$ 3.902,12
Otros ingresos		\$ 323,39	\$ 430,82	\$ 371,24	\$ 457,34	\$ 358,20	\$ 493,83	\$ 287,49	\$ 245,73	\$ 280,72	\$ 189,40	\$ 157,40	\$ 492,85
Gastos generales		\$ 2.725,00	\$ 2.052,90	\$ 3.453,57	\$ 2.054,25	\$ 2.054,68	\$ 2.693,84	\$ 2.055,83	\$ 2.056,56	\$ 2.057,02	\$ 2.057,48	\$ 2.057,95	\$ 4.013,88
Depreciación		\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53
UAI		\$ 725,86	\$ 1.555,39	\$ 162,14	\$ 1.715,90	\$ 1.659,20	\$ 1.199,07	\$ 1.702,17	\$ 1.732,54	\$ 1.812,78	\$ 1.767,26	\$ 1.781,63	\$ 208,56
Intereses		\$ 87,17	\$ 85,72	\$ 84,26	\$ 82,81	\$ 81,36	\$ 79,91	\$ 78,45	\$ 77,00	\$ 75,55	\$ 74,09	\$ 72,64	\$ 71,19
UAI		\$ 638,69	\$ 1.469,67	\$ 77,87	\$ 1.633,08	\$ 1.577,84	\$ 1.119,16	\$ 1.623,71	\$ 1.655,54	\$ 1.737,23	\$ 1.693,17	\$ 1.708,99	\$ 137,37
Utilidad a Trabajadores	-	\$ 95,80	\$ 220,45	\$ 11,68	\$ 244,96	\$ 236,68	\$ 167,87	\$ 243,56	\$ 248,33	\$ 260,58	\$ 253,98	\$ 256,35	\$ 20,61
Impuestos	-	\$ 159,67	\$ 367,42	\$ 19,47	\$ 408,27	\$ 394,46	\$ 279,79	\$ 405,93	\$ 413,88	\$ 434,31	\$ 423,29	\$ 427,25	\$ 34,34
Beneficio Neto		\$ 383,21	\$ 881,80	\$ 46,72	\$ 979,85	\$ 946,70	\$ 671,50	\$ 974,23	\$ 993,32	\$ 1.042,34	\$ 1.015,90	\$ 1.025,39	\$ 82,42

Anualmente:

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 47.425,82	\$ 53.806,47	\$ 60.152,75	\$ 67.393,05	\$ 75.685,55
Gastos generales	\$ 29.332,95	\$ 29.716,33	\$ 37.030,07	\$ 47.610,30	\$ 48.115,43
Depreciación	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38
UAI	\$ 16.022,48	\$ 22.019,76	\$ 21.052,30	\$ 17.712,37	\$ 25.499,74
Intereses	\$ 950,15	\$ 740,95	\$ 531,74	\$ 322,53	\$ 579,68
UAI	\$ 15.072,33	\$ 21.278,81	\$ 20.520,56	\$ 17.389,84	\$ 24.920,06
Utilidad a Trabajadores	\$ 2.260,85	\$ 3.191,82	\$ 3.097,48	\$ 2.797,83	\$ 3.738,01
Impuestos	\$ 3.768,08	\$ 5.319,70	\$ 5.162,46	\$ 4.663,06	\$ 6.230,01
Beneficio Neto	\$ 9.043,40	\$ 12.767,29	\$ 12.260,62	\$ 9.928,95	\$ 14.952,03

Escenario Optimista
Primeros 12 meses

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos		\$ 4.022,29	\$ 4.072,29	\$ 4.139,29	\$ 4.207,63	\$ 4.250,50	\$ 4.293,90	\$ 4.365,33	\$ 4.438,19	\$ 4.483,90	\$ 4.530,16	\$ 4.577,00	\$ 4.624,41
Otros ingresos		\$ 323,39	\$ 430,82	\$ 371,24	\$ 457,34	\$ 358,20	\$ 493,83	\$ 287,49	\$ 245,73	\$ 280,72	\$ 189,40	\$ 157,40	\$ 492,85
Gastos generales		\$ 2.732,22	\$ 2.060,12	\$ 3.460,79	\$ 2.061,48	\$ 2.061,90	\$ 2.701,06	\$ 2.063,05	\$ 2.063,78	\$ 2.064,24	\$ 2.064,70	\$ 2.065,17	\$ 4.021,10
Depreciación		\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53
UAll		\$ 1.440,93	\$ 2.270,46	\$ 877,21	\$ 2.430,96	\$ 2.374,26	\$ 1.914,14	\$ 2.417,23	\$ 2.447,61	\$ 2.527,84	\$ 2.482,33	\$ 2.496,70	\$ 923,63
Intereses		\$ 87,17	\$ 85,72	\$ 84,26	\$ 82,81	\$ 81,36	\$ 79,91	\$ 78,45	\$ 77,00	\$ 75,55	\$ 74,09	\$ 72,64	\$ 71,19
UAI		\$ 1.353,76	\$ 2.184,74	\$ 792,94	\$ 2.348,15	\$ 2.292,90	\$ 1.834,23	\$ 2.338,78	\$ 2.370,61	\$ 2.452,30	\$ 2.408,24	\$ 2.424,06	\$ 852,44
Utilidad a Trabajadores		\$ 203,06	\$ 327,71	\$ 118,94	\$ 352,22	\$ 343,94	\$ 275,13	\$ 350,82	\$ 355,59	\$ 367,84	\$ 361,24	\$ 363,61	\$ 127,87
Impuestos		\$ 338,44	\$ 546,18	\$ 198,24	\$ 587,04	\$ 573,23	\$ 458,56	\$ 584,70	\$ 592,65	\$ 613,07	\$ 602,06	\$ 606,01	\$ 213,11
Beneficio Neto		\$ 812,25	\$ 1.310,84	\$ 475,76	\$ 1.408,89	\$ 1.375,74	\$ 1.100,54	\$ 1.403,27	\$ 1.422,36	\$ 1.471,38	\$ 1.444,94	\$ 1.454,43	\$ 511,46

Anualmente:

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 56.093,30	\$ 63.803,18	\$ 71.417,29	\$ 80.086,22	\$ 89.988,54
Gastos generales	\$ 29.419,63	\$ 29.816,30	\$ 37.142,72	\$ 47.737,24	\$ 48.258,46
Depreciación	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38
UAll	\$ 24.603,29	\$ 31.916,50	\$ 32.204,20	\$ 30.278,61	\$ 39.659,69
Intereses	\$ 950,15	\$ 740,95	\$ 531,74	\$ 322,53	\$ 579,68
UAI	\$ 23.653,14	\$ 31.175,56	\$ 31.672,46	\$ 29.956,08	\$ 39.080,01
Utilidad a Trabajadores	\$ 3.547,97	\$ 4.676,33	\$ 4.750,87	\$ 4.493,41	\$ 5.862,00
Impuestos	\$ 5.913,28	\$ 7.793,89	\$ 7.918,12	\$ 7.489,02	\$ 9.770,00
Beneficio Neto	\$ 14.191,88	\$ 18.705,34	\$ 19.003,48	\$ 17.973,65	\$ 23.448,01

Escenario Pesimista
Primeros 12 meses

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos		\$ 2.577,71	\$ 2.627,71	\$ 2.694,71	\$ 2.763,05	\$ 2.805,92	\$ 2.849,32	\$ 2.920,75	\$ 2.993,61	\$ 3.039,32	\$ 3.085,58	\$ 3.132,42	\$ 3.179,83
Otros ingresos		\$ 323,39	\$ 430,82	\$ 371,24	\$ 457,34	\$ 358,20	\$ 493,83	\$ 287,49	\$ 245,73	\$ 280,72	\$ 189,40	\$ 157,40	\$ 492,85
Gastos generales		\$ 2.717,78	\$ 2.045,68	\$ 3.446,35	\$ 2.047,03	\$ 2.047,46	\$ 2.686,61	\$ 2.048,61	\$ 2.049,34	\$ 2.049,79	\$ 2.050,26	\$ 2.050,72	\$ 4.006,66
Depreciación		\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53
UAll		\$ 10,79	\$ 840,32	-\$ 552,93	\$ 1.000,83	\$ 944,13	\$ 484,00	\$ 987,10	\$ 1.017,47	\$ 1.097,71	\$ 1.052,20	\$ 1.066,56	-\$ 506,51
Intereses		\$ 87,17	\$ 85,72	\$ 84,26	\$ 82,81	\$ 81,36	\$ 79,91	\$ 78,45	\$ 77,00	\$ 75,55	\$ 74,09	\$ 72,64	\$ 71,19
UAI		-\$ 76,38	\$ 754,60	-\$ 637,19	\$ 918,02	\$ 862,77	\$ 404,10	\$ 908,65	\$ 940,47	\$ 1.022,16	\$ 978,10	\$ 993,92	-\$ 577,70
Utilidad a Trabajadores		\$ 0,00	\$ 113,19	\$ 0,00	\$ 137,70	\$ 129,42	\$ 60,61	\$ 136,30	\$ 141,07	\$ 153,32	\$ 146,72	\$ 149,09	\$ 0,00
Impuestos		\$ 0,00	\$ 188,65	\$ 0,00	\$ 229,50	\$ 215,69	\$ 101,02	\$ 227,16	\$ 235,12	\$ 255,54	\$ 244,53	\$ 248,48	\$ 0,00
Beneficio Neto		-\$ 76,38	\$ 452,76	-\$ 637,19	\$ 550,81	\$ 517,66	\$ 242,46	\$ 545,19	\$ 564,28	\$ 613,30	\$ 586,86	\$ 596,35	-\$ 577,70

Anualmente:

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 38.758,33	\$ 43.809,76	\$ 48.888,20	\$ 54.699,88	\$ 61.382,56
Gastos generales	\$ 29.246,28	\$ 29.616,37	\$ 36.917,42	\$ 47.483,37	\$ 47.972,40
Depreciación	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38
UAll	\$ 7.441,68	\$ 12.123,01	\$ 9.900,40	\$ 5.146,13	\$ 11.339,78
Intereses	\$ 950,15	\$ 740,95	\$ 531,74	\$ 322,53	\$ 579,68
UAI	\$ 6.491,52	\$ 11.382,07	\$ 9.368,66	\$ 4.823,60	\$ 10.760,10
Utilidad a Trabajadores	\$ 1.167,42	\$ 1.815,89	\$ 1.657,90	\$ 1.264,11	\$ 1.958,72
Impuestos	\$ 1.945,70	\$ 3.026,49	\$ 2.763,16	\$ 2.106,85	\$ 3.264,54
Beneficio Neto	\$ 3.378,41	\$ 6.539,68	\$ 4.947,60	\$ 1.452,64	\$ 5.536,84

Anexo 26.- Flujo de Caja

Escenario Base

Primeros 12 meses:

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Beneficio Neto		\$ 383,21	\$ 881,80	\$ 46,72	\$ 979,85	\$ 946,70	\$ 671,50	\$ 974,23	\$ 993,32	\$ 1.042,34	\$ 1.015,90	\$ 1.025,39	\$ 82,42
Depreciación		\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53
Variación NOF		\$ 368,21	\$ 442,50	-\$ 313,73	\$ 457,81	\$ 456,77	\$ 1.116,85	\$ 455,66	-\$ 256,29	\$ 474,84	\$ 469,31	\$ 470,96	\$ 1.072,24
F. Operacional		\$ 923,95	\$ 1.496,83	-\$ 94,48	\$ 1.610,19	\$ 1.576,00	\$ 1.960,88	\$ 1.602,42	\$ 909,57	\$ 1.689,71	\$ 1.657,75	\$ 1.668,88	\$ 1.327,19
Compra Activos	-\$ 18.634,70												
Venta Activos													
F. Inversión	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos Netos	\$ 10.000,00	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67
Pago Dividendos													
Aporte Capital	\$ 15.000,00												
F. Financiero	\$ 25.000,00	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67
Flujo Caja	\$ 6.365,30	\$ 757,29	\$ 1.330,17	-\$ 261,14	\$ 1.443,53	\$ 1.409,34	\$ 1.794,21	\$ 1.435,75	\$ 742,90	\$ 1.523,05	\$ 1.491,08	\$ 1.502,22	\$ 1.160,53
Caja Inicial		\$ 6.365,30	\$ 7.122,59	\$ 8.452,75	\$ 8.191,61	\$ 9.635,14	\$ 11.044,48	\$ 12.838,69	\$ 14.274,44	\$ 15.017,34	\$ 16.540,38	\$ 18.031,46	\$ 19.533,68
Caja final	\$ 6.365,30	\$ 7.122,59	\$ 8.452,75	\$ 8.191,61	\$ 9.635,14	\$ 11.044,48	\$ 12.838,69	\$ 14.274,44	\$ 15.017,34	\$ 16.540,38	\$ 18.031,46	\$ 19.533,68	\$ 20.694,21

Anualmente:

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto		\$ 9.043,40	\$ 12.767,29	\$ 12.260,62	\$ 9.928,95	\$ 14.952,03
Depreciación		\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38
Variación NOF		\$ 5.215,13	\$ 6.299,08	\$ 6.932,08	\$ 7.786,00	\$ 8.787,25
F. Operacional		\$ 16.328,91	\$ 21.136,74	\$ 21.263,08	\$ 19.785,33	\$ 25.809,66
Compra Activos	-\$ 18.634,70					
Venta Activos						
F. Inversión	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos Netos	\$ 10.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	-\$ 3.000,00
Pago Dividendos		\$ 0,00	-\$ 4.521,70	-\$ 6.383,64	-\$ 6.130,31	-\$ 4.964,47
Aporte Capital	\$ 15.000,00					
F. Financiero	\$ 25.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 6.521,70	-\$ 8.383,64	-\$ 3.130,31	-\$ 7.964,47
Flujo Caja	\$ 6.365,30	\$ 14.328,91	\$ 14.615,05	\$ 12.879,44	\$ 16.655,02	\$ 17.845,19
Caja Inicial		\$ 6.365,30	\$ 20.694,21	\$ 35.309,25	\$ 48.188,69	\$ 64.843,71
Caja final	\$ 6.365,30	\$ 20.694,21	\$ 35.309,25	\$ 48.188,69	\$ 64.843,71	\$ 82.688,90

Escenario Optimista
Primeros 12 meses:

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Beneficio Neto		\$ 812,25	\$ 1.310,84	\$ 475,76	\$ 1.408,89	\$ 1.375,74	\$ 1.100,54	\$ 1.403,27	\$ 1.422,36	\$ 1.471,38	\$ 1.444,94	\$ 1.454,43	\$ 511,46
Depreciación		\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53
Variación NOF		\$ 293,09	\$ 529,17	-\$ 227,06	\$ 544,49	\$ 543,45	\$ 1.203,53	\$ 542,33	-\$ 169,61	\$ 561,52	\$ 555,99	\$ 557,63	\$ 1.158,91
F. Operacional		\$ 1.277,87	\$ 2.012,55	\$ 421,24	\$ 2.125,91	\$ 2.091,72	\$ 2.476,60	\$ 2.118,13	\$ 1.425,28	\$ 2.205,43	\$ 2.173,46	\$ 2.184,60	\$ 1.842,91
Compra Activos	-\$ 18.634,70												
Venta Activos													
F. Inversión	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos Netos	\$ 10.000,00	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67
Pago Dividendos													
Aporte Capital	\$ 15.000,00												
F. Financiero	\$ 25.000,00	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67
Flujo Caja	\$ 6.365,30	\$ 1.111,21	\$ 1.845,88	\$ 254,57	\$ 1.959,24	\$ 1.925,05	\$ 2.309,93	\$ 1.951,47	\$ 1.258,61	\$ 2.038,76	\$ 2.006,79	\$ 2.017,93	\$ 1.676,24
Caja Inicial		\$ 6.365,30	\$ 7.476,51	\$ 9.322,39	\$ 9.576,96	\$ 11.536,20	\$ 13.461,26	\$ 15.771,18	\$ 17.722,65	\$ 18.981,27	\$ 21.020,03	\$ 23.026,82	\$ 25.044,75
Caja final	\$ 6.365,30	\$ 7.476,51	\$ 9.322,39	\$ 9.576,96	\$ 11.536,20	\$ 13.461,26	\$ 15.771,18	\$ 17.722,65	\$ 18.981,27	\$ 21.020,03	\$ 23.026,82	\$ 25.044,75	\$ 26.720,99

Anualmente:

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto		\$ 14.191,88	\$ 18.705,34	\$ 19.003,48	\$ 17.973,65	\$ 23.448,01
Depreciación		\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38
Variación NOF		\$ 6.093,43	\$ 7.473,88	\$ 8.260,16	\$ 9.282,51	\$ 10.473,56
F. Operacional		\$ 22.355,69	\$ 28.249,59	\$ 29.334,02	\$ 29.326,54	\$ 35.991,95
Compra Activos	-\$ 18.634,70					
Venta Activos						
F. Inversión	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos Netos	\$ 10.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	-\$ 3.000,00
Pago Dividendos		\$ 0,00	-\$ 7.095,94	-\$ 9.352,67	-\$ 9.501,74	-\$ 8.986,82
Aporte Capital	\$ 15.000,00					
F. Financiero	\$ 25.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 9.095,94	-\$ 11.352,67	-\$ 6.501,74	-\$ 11.986,82
Flujo Caja	\$ 6.365,30	\$ 20.355,69	\$ 19.153,65	\$ 17.981,35	\$ 22.824,80	\$ 24.005,12
Caja Inicial		\$ 6.365,30	\$ 26.720,99	\$ 45.874,64	\$ 63.856,00	\$ 86.680,80
Caja final	\$ 6.365,30	\$ 26.720,99	\$ 45.874,64	\$ 63.856,00	\$ 86.680,80	\$ 110.685,92

Escenario Pesimista
Primeros 12 meses:

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Beneficio Neto		-\$ 76,38	\$ 452,76	-\$ 637,19	\$ 550,81	\$ 517,66	\$ 242,46	\$ 545,19	\$ 564,28	\$ 613,30	\$ 586,86	\$ 596,35	-\$ 577,70
Depreciación		\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53
Variación NOF		\$ 443,33	\$ 355,82	-\$ 400,41	\$ 371,14	\$ 370,10	\$ 1.030,18	\$ 368,98	-\$ 342,96	\$ 388,17	\$ 382,63	\$ 384,30	\$ 985,55
F. Operacional		\$ 539,48	\$ 981,12	-\$ 865,07	\$ 1.094,48	\$ 1.060,29	\$ 1.445,17	\$ 1.086,70	\$ 393,85	\$ 1.174,00	\$ 1.142,02	\$ 1.153,18	\$ 580,39
Compra Activos	-\$ 18.634,70												
Venta Activos													
F. Inversión	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos Netos	\$ 10.000,00	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67
Pago Dividendos													
Aporte Capital	\$ 15.000,00												
F. Financiero	\$ 25.000,00	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67
Flujo Caja	\$ 6.365,30	\$ 372,82	\$ 814,45	-\$ 1.031,73	\$ 927,81	\$ 893,62	\$ 1.278,50	\$ 920,04	\$ 227,18	\$ 1.007,33	\$ 975,35	\$ 986,51	\$ 413,72
Caja Inicial		\$ 6.365,30	\$ 6.738,12	\$ 7.552,57	\$ 6.520,83	\$ 7.448,64	\$ 8.342,27	\$ 9.620,76	\$ 10.540,80	\$ 10.767,99	\$ 11.775,32	\$ 12.750,67	\$ 13.737,18
Caja final	\$ 6.365,30	\$ 6.738,12	\$ 7.552,57	\$ 6.520,83	\$ 7.448,64	\$ 8.342,27	\$ 9.620,76	\$ 10.540,80	\$ 10.767,99	\$ 11.775,32	\$ 12.750,67	\$ 13.737,18	\$ 14.150,90

Anualmente:

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto		\$ 3.378,41	\$ 6.539,68	\$ 4.947,60	\$ 1.452,64	\$ 5.536,84
Depreciación		\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38
Variación NOF		\$ 4.336,82	\$ 5.124,29	\$ 5.604,00	\$ 6.289,50	\$ 7.100,93
F. Operacional		\$ 9.785,60	\$ 13.734,35	\$ 12.621,99	\$ 9.812,52	\$ 14.708,15
Compra Activos	-\$ 18.634,70					
Venta Activos						
F. Inversión	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos Netos	\$ 10.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	-\$ 3.000,00
Pago Dividendos		\$ 0,00	-\$ 1.689,20	-\$ 3.269,84	-\$ 2.473,80	-\$ 726,32
Aporte Capital	\$ 15.000,00					
F. Financiero	\$ 25.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 3.689,20	-\$ 5.269,84	\$ 526,20	-\$ 3.726,32
Flujo Caja	\$ 6.365,30	\$ 7.785,60	\$ 10.045,15	\$ 7.352,15	\$ 10.338,71	\$ 10.981,83
Caja Inicial		\$ 6.365,30	\$ 14.150,90	\$ 24.196,05	\$ 31.548,20	\$ 41.886,91
Caja final	\$ 6.365,30	\$ 14.150,90	\$ 24.196,05	\$ 31.548,20	\$ 41.886,91	\$ 52.868,74

Anexo 27.- FCF Flujo de Caja Libre

Primeros 12 meses:

Cuenta	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Beneficio Neto	\$ 0,00	\$ 383,21	\$ 881,80	\$ 46,72	\$ 979,85	\$ 946,70	\$ 671,50	\$ 974,23	\$ 993,32	\$ 1.042,34	\$ 1.015,90	\$ 1.025,39	\$ 82,42
Depreciación	\$ 0,00	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53	\$ 172,53
Variación NOF	\$ 0,00	\$ 368,21	\$ 442,50	-\$ 313,73	\$ 457,81	\$ 456,77	\$ 1.116,85	\$ 455,66	-\$ 256,29	\$ 474,84	\$ 469,31	\$ 470,96	\$ 1.072,24
F. Operacional	\$ 0,00	\$ 923,95	\$ 1.496,83	-\$ 94,48	\$ 1.610,19	\$ 1.576,00	\$ 1.960,88	\$ 1.602,42	\$ 909,57	\$ 1.689,71	\$ 1.657,75	\$ 1.668,88	\$ 1.327,19
Compra Activos	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Venta Activos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
F. Inversión	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos Netos	\$ 10.000,00	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67
Pago Dividendos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aporte Capital	\$ 15.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
F. Financiero	\$ 25.000,00	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67	-\$ 166,67
Flujo Caja	\$ 6.365,30	\$ 757,29	\$ 1.330,17	-\$ 261,14	\$ 1.443,53	\$ 1.409,34	\$ 1.794,21	\$ 1.435,75	\$ 742,90	\$ 1.523,05	\$ 1.491,08	\$ 1.502,22	\$ 1.160,53
Caja Inicial	\$ 0,00	\$ 6.365,30	\$ 7.122,59	\$ 8.452,75	\$ 8.191,61	\$ 9.635,14	\$ 11.044,48	\$ 12.838,69	\$ 14.274,44	\$ 15.017,34	\$ 16.540,38	\$ 18.031,46	\$ 19.533,68
Caja final	\$ 6.365,30	\$ 7.122,59	\$ 8.452,75	\$ 8.191,61	\$ 9.635,14	\$ 11.044,48	\$ 12.838,69	\$ 14.274,44	\$ 15.017,34	\$ 16.540,38	\$ 18.031,46	\$ 19.533,68	\$ 20.694,21
FCF	-\$ 18.634,70	\$ 578,89	\$ 1.151,77	-\$ 439,54	\$ 1.265,13	\$ 1.230,94	\$ 1.615,82	\$ 1.257,36	\$ 564,50	\$ 1.344,65	\$ 1.312,68	\$ 1.323,82	\$ 982,13

Anualmente:

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto	\$ 0,00	\$ 9.043,40	\$ 12.767,29	\$ 12.260,62	\$ 9.928,95	\$ 14.952,03
Depreciación	\$ 0,00	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38	\$ 2.070,38
Variación NOF	\$ 0,00	\$ 5.215,13	\$ 6.299,08	\$ 6.932,08	\$ 7.786,00	\$ 8.787,25
F. Operacional	\$ 0,00	\$ 16.328,91	\$ 21.136,74	\$ 21.263,08	\$ 19.785,33	\$ 25.809,66
Compra Activos	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Venta Activos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
F. Inversión	-\$ 18.634,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos Netos	\$ 10.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	-\$ 3.000,00
Pago Dividendos	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 4.521,70	-\$ 6.383,64	-\$ 6.130,31	-\$ 4.964,47
Aporte Capital	\$ 15.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
F. Financiero	\$ 25.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 6.521,70	-\$ 8.383,64	-\$ 3.130,31	-\$ 7.964,47
Flujo Caja	\$ 6.365,30	\$ 14.328,91	\$ 14.615,05	\$ 12.879,44	\$ 16.655,02	\$ 17.845,19
Caja Inicial		\$ 6.365,30	\$ 20.694,21	\$ 35.309,25	\$ 48.188,69	\$ 64.843,71
Caja final	\$ 6.365,30	\$ 20.694,21	\$ 35.309,25	\$ 48.188,69	\$ 64.843,71	\$ 82.688,90
FCF	-\$ 18.634,70	\$ 12.188,15	\$ 16.995,99	\$ 17.122,33	\$ 15.644,57	\$ 21.668,91