

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Venta por Suscripción de Cajas Sorpresa con snacks

**Cristian Oswaldo Olalla García
Patricia Elizabeth Villegas Zapater**

**Santiago Calvopiña, MBA
Director del Trabajo de Titulación**

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

Quito, julio 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Venta por Suscripción de Cajas Sorpresa con snacks

Cristian Oswaldo Olalla García

Patricia Elizabeth Villegas Zapater

Santiago Mosquera Terán, PhD

Director del Programa de Maestría en
Administración de Empresas

Santiago Gangotena, PhD

Decano del Colegio de Administración y
Economía

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

Quito, julio 2020

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certificamos que hemos leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estamos 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, autorizamos a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante:	Cristian Oswaldo Olalla García
Código de estudiante:	00205287
C. I.:	1712361748

Lugar, fecha	Quito, 31 de julio de 2020
--------------	----------------------------

Nombre del estudiante:	Patricia Elizabeth Villegas Zapater
Código de estudiante:	00209404
C. I.:	1711939239

Lugar, fecha	Quito, 31 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UNPUBLISHED DOCUMENT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 mi familia que me acompañó en este sueño, por cada día que estuvieron a mi lado, dándome ánimo para llegar a la meta. Gracias Juanig, Rena, Papá, Mamá. Los amo.

Patricia Elizabeth Villegas Zapater

AGRADECIMIENTOS

A los amigos que me apoyaron con cariño.

A Banco Guayaquil que confió en mí, y apoyó mi formación profesional y personal.

A mi compañero de tesis por el tiempo y los aprendizajes que logramos en este proyecto.

Patricia Elizabeth Villegas Zapater

RESUMEN

Box Life S.A.S. es una compañía que tiene por objeto desarrollar modelos de negocios por suscripción, utilizando para aquello herramientas tecnológicas, inteligencia artificial, algoritmos predictivos, internet de las cosas, entre otras; explotando la adopción cuasi obligatoria de la tecnología en nuestra vida diaria. La propuesta inicial es la venta de cajas sorpresas con snacks, que responda a necesidades prácticas y de novedad de los potenciales clientes.

La puesta en marcha de este modelo integra modalidades B2C y B2B, la segmentación de los potenciales clientes en arquetipos necesariamente obliga a la búsqueda de productores de snacks locales, asociaciones de productores, emprendimientos y empresas que proveen de productos para la alimentación, para satisfacer plenamente las expectativas de los consumidores.

Si bien inicialmente el negocio está diseñado para atender a la ciudad de Quito con cajas sorpresas, la escalabilidad del modelo permite una adaptación en cualquier circunscripción territorial y tipo de producto. La diferenciación y fuerzas que provienen del sector se convierten en factores determinantes para la participación de inversionistas, el crecimiento de la empresa y su sostenibilidad.

Palabras clave: suscripción, tecnología, integración, sorpresa, practicidad, escalabilidad.

ABSTRACT

Box Life S.A.S. is a company that aims to develop business models by subscription, using technological tools, artificial intelligence, predictive algorithms, internet of things, among others; exploiting the quasi-compulsory adoption of technology in our daily lives. The initial proposal is the sale of surprise boxes with snacks, which meets the practical and novelty needs of potential customers.

The implementation of this model integrates B2C and B2B modalities, the segmentation of potential customers into archetypes necessarily forces the search for local snack producers, producer associations, enterprises and companies that provide food products, to fully satisfy consumer expectations.

Although initially the business is designed to serve the city of Quito with surprise boxes, the scalability of the model allows adaptation in any territorial constituency and type of product. The differentiation and forces that come from the sector become determining factors for the participation of investors, the growth of the company and its sustainability.

Key words: subscription, technology, integration, surprise, practicality, scalability.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
TABLA DE CONTENIDO	9
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	13
1.1 JUSTIFICACIÓN	13
1.2 TENDENCIA DEL MACRO ENTORNO	14
1.3 ANÁLISIS SECTORIAL	15
1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	16
CAPÍTULO II: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	18
2.1 VOLUMEN DEL NEGOCIO.	18
2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	20
2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	22
CAPÍTULO III: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	24
3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA.	24
3.2 MODELO DE NEGOCIO	25
TABLA 2: ARQUETIPOS DE CLIENTES.	27
TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO.	30
3.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	32
3.4. VENTAJA COMPETITIVA.	33
CAPÍTULO IV: PLAN COMERCIAL	39
4.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.	39
4.2 ESTRATEGIA DE CANALES.	41
4.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.	44

4.4	ESTRATEGIA DE PRICING.....	45
4.5	PLAN DE VENTAS.....	46
	CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO	49
5.1	SUPUESTOS GENERALES.....	49
5.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO.....	50
5.3	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	52
5.4	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....	53
5.5	RATIOS FINANCIEROS	55
5.6	EL TIR Y EL VAN	56
5.7	ESCENARIOS.....	56
5.8	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	58
	CONCLUSIONES	59
	REFERENCIAS.....	60
	ANEXOS	63

ÍNDICE DE ANEXOS

<u>ANEXO 1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE E-COMMERCE POR SUSCRIPCIÓN</u>	63
<u>ANEXO 2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS</u>	68
<u>ANEXO 3. HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO</u>	71
<u>ANEXO 4. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA PARA LA ENCUESTA</u>	72
<u>ANEXO 5. MODELO DE ENCUESTA</u>	73
<u>ANEXO 6. GUIÓN PARA ENTREVISTA A EXPERTOS</u>	76
<u>ANEXO 7. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS</u>	78
<u>ANEXO 8. RESUMEN ENTREVISTAS A EXPERTOS</u>	84
<u>ANEXO 9. PERFIL DE USUARIOS</u>	86
<u>ANEXO 10. RESUMEN HALLAZGOS ENTREVISTAS A LOS BUYER PERSON</u>	89
<u>ANEXO 11 CANVAS MODELO DE NEGOCIO</u>	91
<u>ANEXO 12 PLATAFORMA VIRTUAL</u>	94
<u>ANEXO 13. ANÁLISIS FODA</u>	96
<u>ANEXO 14. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	97
<u>ANEXO 15. PERFILES PROFESIONALES</u>	98
<u>ANEXO 16. HOJA DE VIDA DIRECTOR COMERCIAL Y LOGÍSTICO</u>	100
<u>ANEXO 17. SUPUESTOS GENERALES</u>	101
<u>ANEXO 18. BALANCE GENERAL PROYECTADO</u>	102
<u>ANEXO 19. ESTADO DE RESULTADOS</u>	103
<u>ANEXO 20. ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIOS</u>	104

ÍNDICE DE TABLAS

<u>TABLA 1: RESULTADOS ENCUESTA, PROBABILIDAD DE COMPRA POR SUSCRIPCIÓN.</u>	20
<u>TABLA 2: ARQUETIPOS DE CLIENTES.</u>	27
<u>TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO.</u>	31
<u>TABLA 4: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES VALOR AGREGADO.</u>	41
<u>TABLA 5: PRECIOS DE CAJAS.</u>	47
<u>TABLA 6: FRECUENCIA DE ENVÍO.</u>	47
<u>TABLA 7: PROYECCIONES DE VENTAS.</u>	49
<u>TABLA 8: ESTRUCTURA DE CAPITAL</u>	51
<u>TABLA 9: CICLO DE EFECTIVO.</u>	53
<u>TABLA 10: FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.</u>	54
<u>TABLA 11: RATIOS FINANCIEROS.</u>	55
<u>TABLA 12: VAN -TIR ESCENARIOS.</u>	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>GRÁFICO 1: ANÁLISIS DEL SECTOR DE E-COMMERCE.</u>	16
<u>GRÁFICO 2: MATRIZ DE COMPETENCIA.</u>	17
<u>GRÁFICO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR DE E-COMMERCE.</u>	37
<u>GRÁFICO 4: PROTOTIPOS DE CAJAS.</u>	40
<u>GRÁFICO 5: PUNTO DE EQUILIBRIO.</u>	58
<u>GRÁFICO 6: DATOS DE USO DE INTERNET EN ECUADOR.</u>	64
<u>GRÁFICO 7: CIFRAS DE FACTURACIÓN Y TRANSACCIONES CON TARJETA DE CRÉDITO EN INTERNET. ACUMULADO ENE – DIC ES PROYECTADA.</u>	65

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 JUSTIFICACIÓN

La economía ecuatoriana se desarrolla a través de la explotación del petróleo y de los recursos primarios, por lo que es necesario impulsar nuevas fuentes de generación de riqueza con base en el conocimiento y el desarrollo de sectores que tienen alto potencial de crecimiento. Con base en esta necesidad de transformación, el Gobierno Ecuatoriano plasmó la estrategia de cambio de matriz productiva¹, la cual se enfoca en la mejora de la productividad, el desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor, en la equidad territorial, e incorpora a nuevos sectores y actores para impulsar el mercado. Para lograr este cambio se establecieron 4 ejes entre los cuales están el desarrollo de la tecnología y los productos originados por la economía popular y solidaria con enfoque en alimentos frescos y procesados “que incluyan mayor valor agregado”². Sustentados en estos ejes la creación de “cajas sorpresa” busca abarcar a los partícipes de la economía popular y solidaria, emprendedores o asociaciones de productores dentro del territorio ecuatoriano, quienes proveerán de snacks (lácteos, café, cacao, granos secos, entre otros); así como a productores de cartón y papel reciclado, a fin de integrarlos, por medio de una plataforma digital (página web) al proceso de venta de este tipo de productos, con un valor agregado en el servicio y experiencia del cliente, que permita un encadenamiento económico que potencie aquellas actividades existentes en los territorios productivos, que otorguen posibilidad de obtener

¹ http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

² http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

fuentes de financiamiento, mayores procesos innovadores que diversifiquen la producción e incorporen mayor conocimiento y tecnología.

1.2 TENDENCIA DEL MACRO ENTORNO

La creación de una empresa que comercialice “*cajas sorpresa*” en la ciudad de Quito, las cuales contengan snacks, se basa en dos tendencias:

- a) El incremento de la adopción de un estilo de vida sana.
- b) El regreso a lo tradicional en el origen de los alimentos y la experiencia que transmiten.

Según Global Food and Drink Trends 2018³ los consumidores tienden en mayor medida a buscar alimentos así como bebidas que les faciliten ventajas nutricionales con el objetivo de mejorar su estilo de vida, no solo física sino emocionalmente, pues se vuelve cada vez más prioritario el “autocuidado”⁴. Parte de este proceso de autocuidado implica implementar dentro de la dieta el consumo de snacks entre las comidas principales. Esta tendencia se denomina “snacking”⁵ o “picar entre comidas”. En el snacking predomina el contenido nutricional, así como los alimentos fitness como frutas, verduras, cereales, entre otros. Esta tendencia se ve reflejada en el aumento de lugares de venta de super-alimentos, productos naturales, ecológicos y una mayor presencia en las perchas de éstos en los supermercados. Adicionalmente el consumidor valora y considera la experiencia que los

³ https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2017/10/informe_mintel_tendencias_2018.pdf

⁴ <https://www.extra.ec/buena-vida/alimentos-tendencias-comida-2018-mundo-BM1961377>

⁵ <https://www.extra.ec/buena-vida/comida-foodies-millennials-veganos-jovenes-EB2322611>

productos que consume le brindan, la cual está implícita incluso en la presentación visual, la cual debe ser tan atractiva como para ser publicada en las redes sociales.

Así mismo el consumidor prefiere los productos que tengan “conexiones tangibles con el pasado”⁶, que tengan origen en lo rural lo cual se relaciona con productos agropecuarios, plantas, granos de antaño y recetas milenarias, valoran el origen de los productos y quienes están detrás de ellos. La experiencia que los alimentos le brindan al individuo es ampliamente valorada y compartida a través de las redes sociales.

Los consumidores están buena parte del día conectados a la tecnología a través de sus dispositivos móviles, lo que les facilitará acceder y compartir información en línea, así como realizar compras por internet. En el año 2018, se estima que se transaccionaron alrededor de \$1'300 millones en compras e-commerce con tarjetas de crédito, mientras que en lo que va del 2019 la cifra crece alrededor del 30%.

Con base en las dos tendencias antes descritas, se evidencia que existe una buena oportunidad de implementación del proyecto de cajas sorpresa con snacks.

1.3 ANÁLISIS SECTORIAL

En este proyecto se considerará al sector del E-commerce. Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El gráfico 1 resume el análisis sectorial de E-commerce.

⁶ <https://www.ainia.es/tecnoalimentaria/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>



GRÁFICO 1: ANÁLISIS DEL SECTOR DE E-COMMERCE.
Elaborado por Crisstian Olalla y Patricia Villegas

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de E-commerce difícilmente superará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene mayoritariamente fuerzas que son contrarias a la rentabilidad, como son poder de negociación de clientes, presencia de sustitutos y poder de negociación de proveedores. Como se observa la rentabilidad que puede existir en el sector, no proviene de la estructura de la industria, provendrá de la adopción por parte de la empresa, de una estrategia genérica basada en diferenciación. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1, Análisis del sector de e-commerce.

1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se aplicaron 39 encuestas digitales (SuveyMonkey), en la ciudad de Quito; los resultados detallados se encuentran en el Anexo 2. Con la información recopilada en las encuestas, identificamos que las variables más importantes que son consideradas al momento de comprar snacks son: contenido nutricional y precio. En cuanto al lugar de adquisición, los supermercados y tiendas son los principales. La frecuencia de consumo determina que existe oportunidad de ingreso del servicio de cajas sorpresa en el mercado,

ya que el 62% de los encuestados los consumen con frecuencias que van desde tres veces a la semana hasta quienes los disfrutan una vez al día.

La competencia está determinada por los lugares donde los consumidores adquieren estos productos que son principalmente supermercados y tiendas, lugares donde normalmente realizan las compras de víveres y artículos comestibles en general y no específicamente se trasladan a ellos para comprar snacks. Si bien el acceso a los productos en estos establecimientos podría ser relativamente fácil, no implica que el consumidor adquiera snacks con contenido nutricional, pues en percha encuentra productos snacks de todo tipo, que no necesariamente cumplen este atributo, con variedad de precios.

Box Life se ubicará dentro del mercado con una oferta de snacks con contenido nutricional y precio acorde al grupo objetivo. La diferenciación de Box Life frente a la competencia se fundamenta en que el consumidor recibirá productos con contenido nutricional que aporten a una dieta sana en suficiente cantidad acorde a su frecuencia de consumo cómodamente en su casa u oficina, con un precio que permita esta diferenciación.

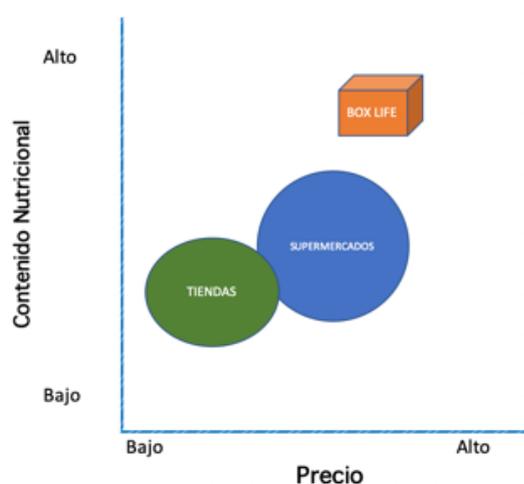


GRÁFICO 2: MATRIZ DE COMPETENCIA.
Elaborado por Crisstian Olalla y Patricia Villegas

CAPÍTULO II: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

INTRODUCCIÓN

La facilidad con la que los consumidores pueden realizar transacciones en internet a través de un computador o de un dispositivo móvil, es sin duda uno de los factores claves para que el e-commerce en Ecuador sea uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento. El uso de nuevas tecnologías para atender a los segmentos de clientes, recopilar información de su comportamiento, así como sus preferencias de compra, y a través de ellos lograr el entendimiento de sus necesidades, supone una gran oportunidad para el negocio de cajas sorpresa Box Life, como se demostrará en los resultados de la investigación realizada.

2.1 VOLUMEN DEL NEGOCIO.

La oportunidad de negocio se enfoca en el mercado disponible de las personas que viven la ciudad de Quito, D.M., que suman 2'239.191⁷ según datos obtenidos del último censo 2010 de población y vivienda del Ecuador llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). El número de potenciales clientes se reduce al considerar únicamente a personas comprendidas en un rango de edad entre 25 y 55 años, que según datos del INEC en la ciudad de Quito constituyen el 40% del total de la población y representan 895.676 personas. Si bien el INEC en la Encuesta Nacional de Empleo,

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

Desempleo y Subempleo⁸ considera a la Población Económicamente Activa (PEA) desde los 15 años, se consideró el rango de 25 a 55 años de edad debido a que la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) en el Primer estudio de comercio electrónico⁹ muestra que el 79% compradores por internet se encuentra comprendido en este rango; adicionalmente se considera que este grupo de personas podrán pagar una suscripción mensual de un bien o servicio por internet. A este resultado se aplicó una variable adicional: porcentaje de personas que compran por internet. Este criterio es esencial para obtener un escenario más realista de potenciales clientes, pues uno de los pilares fundamentales del negocio es utilizar herramientas tecnológicas y aprovechar el gran crecimiento del uso de dispositivos móviles, para explorar hábitos de compra en la red y potenciarlos. Según el Primer estudio de comercio electrónico presentado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), se determina que el 69% de ecuatorianos usan internet para comprar en línea. Al aplicar esta tasa al resultado obtenido sobre las personas que se encuentran en el rango de edad seleccionado, el mercado potencial de clientes en la ciudad de Quito es de 488.233 personas. Para obtener un número más preciso de los potenciales clientes, se consideraron los resultados obtenidos en la pregunta 18 de la encuesta, que se relacionan con la probabilidad e intencionalidad de comprar por suscripción y contratar el servicio ofrecido, así:

8 INEC. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Internet: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf

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

P18. ¿Qué tan probable es que compres una caja sorpresa de snacks por internet?	
Extremadamente probable	1.60%
Muy probable	7.90%
Probable	19.80%
No tan probable	36.80%
Nada probable	33.90%

TABLA 1: RESULTADOS ENCUESTA, PROBABILIDAD DE COMPRA POR SUSCRIPCIÓN.
Elaborada por Cristian Olalla y Patricia Villegas

Se estableció la suma de las respuestas extremadamente probable, muy probable y probable (1.60%, 7.90% y 19.80%) que dio como resultado 29.30%. Este porcentaje multiplicado por las 488.233 personas, estima 143.052 potenciales clientes.

2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

El objetivo de la investigación fue conocer el interés de las personas acerca del producto. Principalmente se consultó sobre la predisposición a: i) comprar el producto; ii) suscribirse a través de internet; iii) sensibilidad al precio, iv) volumen del mercado, y v) establecer la factibilidad del plan de negocios propuesto.

Para este efecto, se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria, como entrevistas a profundidad a expertos, encuestas, entrevistas a posibles clientes, documentos y estudios de entidades estatales e informes de agremiaciones privadas, de las cuales se obtuvo datos cualitativos y cuantitativos que ratifiquen los objetivos propuestos. En el Anexo 3 se detallan las fuentes utilizadas.

Con base en las fuentes de investigación secundaria, en las que se identificó que la compra de productos en línea es relevante dentro del mercado y que el grupo objetivo está presente en la ciudad de Quito, se estructuró la encuesta que se detalla en el Anexo 5, para aplicarla a clientes potenciales que residan en esta ciudad, tanto en el área urbana así como en los valles de Cumbayá – Tumbaco y Los Chillos (Cantón Rumiñahui) y se estableció el perfil de los clientes que se detallan en el Anexo 7, tomando en consideración las variables demográficas determinadas.

El tamaño de la muestra para aplicar la encuesta y levantar la información cuantitativa, que permita cumplir los objetivos planteados en la investigación, fue obtenido a través de la calculadora Netquest¹⁰ en la que se consideraron los siguientes parámetros: Población: 313.486 que es el mercado potencial definido en el volumen de negocio, heterogeneidad: 50%, margen de error: 6%, nivel de confianza: 93%.

Con estos datos se estableció realizar 228 encuestas (Anexo 4). Se recogieron 242 encuestas, de las cuales 229 fueron válidas, el parámetro de lugar de residencia fue el que se utilizó para el descarte. Esta metodología es usada frecuentemente en este tipo de investigaciones de mercado, en donde se considera información estadística de fuentes oficiales y se agregan variables en función de la información que se busque obtener, por lo que otro investigador determinaría conclusiones similares.

En lo que se refiere a las entrevistas a expertos en el sector del e-commerce y de medios de pago, se aplicó el guión de referencia detallado en el Anexo 6. Se llevaron a cabo 3 entrevistas a profundidad para levantar insights que aporten diferentes perspectivas para

¹⁰ <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>

lograr el entendimiento de las oportunidades de negocio desde una visión empresarial estratégica, las motivaciones de los segmentos de potenciales clientes, la disposición de los clientes a comprar por internet, así como el uso de los medios de pago y canales de venta electrónicos. Los expertos entrevistados fueron: Alain Broos - Vicepresidente de Medios de Pago de Banco Guayaquil, Alejandro Freund – Country Manager de Rappi en Ecuador y Leonardo Ottati - Director de la Cámara de Comercio Electrónico en Ecuador. Cada uno de los entrevistados tienen amplia experiencia en su línea de negocio. Las entrevistas duraron alrededor de 40 minutos cada una. El resumen de las entrevistas se encuentra en el Anexo 8.

Se realizaron entrevistas a potenciales clientes para conocer a mayor profundidad sus gustos y preferencias respecto al consumo de snacks, así como identificar los customers jobs, gains y pains. El resumen de los hallazgos obtenidos se detalla en el Anexo 10.

2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A través de las encuestas se confirma la oportunidad de negocio con base en los hábitos de compra y frecuencia de consumo de snacks en el grupo objetivo, así como el uso del internet para la compra de productos y alimentos en general. Las aplicaciones Glovo, Rappi, Uber, son usadas por la mayor parte de los encuestados lo que denota que la facilidad, comodidad y familiaridad que les brindan estas aplicaciones son valoradas por los clientes a la hora de adquirir productos a través de ellas, más aún cuando la oferta que hoy brindan está principalmente orientada a alimentos; así mismo se evidencia que la suscripción de productos o servicios con cargo a medios de pago, tiene aceptación en buena parte del grupo objetivo, tanto a través de las aplicaciones antes mencionadas, como en otros productos que

requieren este tipo de contratación, lo que mitiga la hipótesis de desconfianza en la entrega de esta información a través de la red. Las entrevistas también confirmaron este último punto.

El modelo de negocio, del cual trataremos en el capítulo 3, no es muy conocido en el grupo objetivo, lo cual presenta una oportunidad de incursionar en el mercado con una propuesta novedosa que genere valor, pues a pesar del desconocimiento del producto, la probabilidad de compra así como de suscripción del mismo, presenta un porcentaje interesante, el cual fue tomado para definir el volumen del mercado.

CAPÍTULO III: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN

BoxLife basa su propuesta de valor en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes a través de cajas sorpresa con snacks, su propuesta de valor es: sorprender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, siempre.

3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA.

La compra de snacks forma parte de la rutina de los consumidores cuando van al supermercado a adquirir los productos de uso regular en su hogar. La búsqueda y comparación de opciones que satisfagan por completo las necesidades nutricionales, de novedad, gusto, tamaño, entre otras, consumen buena parte del tiempo destinado a esta actividad que llevan a cabo los clientes al menos dos veces al mes, y no siempre logran cubrir las expectativas, pues es común que ante tanta oferta en un mismo lugar, se dificulte encontrar el o los productos que formen el mix ideal de cada grupo de clientes. Cuando el cliente no es el que realiza las compras la insatisfacción en este punto puede ser mayor.

BoxLife tiene como objetivo identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes a través de cajas sorpresa con snacks y sorprenderlo positivamente siempre, para lograrlo aplicará dos estrategias que permitirán contrarrestar las fuerzas del mercado contrarias identificadas en el capítulo I. La primera es la estrategia genérica de diferenciación complementada con la estrategia de nicho, las cuales se desarrollarán sobre los atributos que tendrá la plataforma web que será la base del modelo de negocio de BoxLife, que se complementará con el diseño de las cajas, el contenido, la entrega en tiempo y forma, así como en la interacción continua de los clientes con la empresa. Estas estrategias permitirán

posicionar a BoxLife en el grupo objetivo como una alternativa que alivia los dolores del cliente pues elimina los pasos que debe llevar a cabo para acceder a estos productos, lo cual es percibido por el cliente como una ganancia pues puede destinar el tiempo que invierte en este proceso de adquisición a otras actividades que le generen mayor satisfacción. Esto se identificó en las entrevistas a los potenciales clientes y a los expertos.

3.2 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de BoxLife se enfoca, principalmente, en el Business to Consumer (B2C), que tiene como objetivo principal la suscripción de los clientes para recibir de manera mensual cajas sorpresa con snacks. El modelo se sustenta en varios recursos y actividades claves que son cruciales para su correcto funcionamiento y así cumplir la promesa de sorprender y satisfacer las necesidades de los clientes, siempre. Los productos serán escogidos cuidadosamente buscando la personalización para cada uno de los arquetipos de clientes, tanto en el tamaño y diseño de la caja, como en su contenido. A través de BoxLife los clientes conocerán de primera mano las nuevas tendencias en productos y serán sorprendidos permanentemente.

Para que el modelo de negocio sea exitoso, se diseñará una plataforma web enfocada a brindar la mejor experiencia para el usuario, es decir que será fácil de usar, intuitiva, amigable, segura y confiable; a través de ella se realizarán las ventas y será el principal canal de comunicación entre el cliente y la empresa. La plataforma recopilará la información y mediante la inteligencia artificial se podrán identificar y establecer patrones de consumo, frecuencia, preferencias, perfilar a los clientes y predecir cambios en la predisposición de compra, así como establecer la propuesta de producto para cada segmento.

Para llegar a los potenciales clientes con la oferta adecuada en función a la segmentación definida en el Canvas Modelo de Negocio (Anexo 11) y que se detallan en el posicionamiento estratégico, se utilizarán las herramientas que disponen las redes sociales tales como Facebook Ads, Google Ads, Instagram Direct, que permiten identificar y clusterizar a los clientes en función a sus preferencias, ubicación geográfica, hábitos en el uso de estas redes sociales, entre otros. Cada grupo de clientes recibirá la oferta adaptada a su perfil la cual será lo suficientemente llamativa para que genere interés y le motive a ingresar a la página de BoxLife, donde se desplegará un formulario de bienvenida que contendrá preguntas acerca de sus gustos. Cada punto de contacto del cliente con la empresa, buscará generar una experiencia memorable, es por eso que las preguntas serán diseñadas con un lenguaje sencillo, adaptado a cada arquetipo para captar y mantener la atención y así evitar que abandone el proceso de compra. Las preguntas permitirán a la plataforma a través del algoritmo, confirmar el perfil del cliente. Las cajas estarán prearmadas con productos de acuerdo con el segmento del cliente. Se incluirán productos nuevos o novedosos que podrán ser de sampleo.

Cada arquetipo tendrá tamaños de cajas definidos, con diseños originales relacionados a temas que son de su gusto y que se vincularán a cada estación o temporada. La definición de los temas de las temporadas serán cuidadosamente escogidos en concordancia con las tendencias que tengan relación a los gustos de los clusters y que les generen emociones positivas.

Segmentos: de ejecutivos adictos al trabajo – Workaholics (hombres y mujeres entre 30 y 50 años), madres sobreprotectoras (mujeres entre 35 y 55 años) que no tienen tiempo para buscar las mejores alternativas de productos para alimentarse y alimentar a su familia; ladies fashion (mujeres entre 25 y 50 años) que buscan siempre estar a la vanguardia de las

últimas tendencias de alimentación y cuidado para lucir radiantes, hombres de las cavernas (hombres entre 35 y 55 años) que buscan en la comodidad de su casa, no moverse a ningún sitio para satisfacer su deseo de comer algo, que no siempre es lo más sano; pero sí rico.

El cliente escogerá el tamaño de caja que prefiere recibir, la frecuencia de entrega, que podrá ser cada 15 ó cada 30 días, las fechas y rango de horarios para recibir el producto, la dirección de envío con los datos de contactabilidad; ingresará el método de pago el cual será tarjeta de crédito o débito, escogerá la fecha de cargo a la tarjeta (15 ó 30 de cada mes), y por último elegirá el tipo de suscripción que desea contratar.

Existirán varios tipos de planes de suscripción:

Arquetipo	Plan de suscripción	Descuento con un envío por mes	Descuento con dos envíos por mes
Los planes de suscripción aplican para todos los arquetipos: Workaholics, Madres sobreprotecoras, Ladies Fashion y Hombre de las cavernas.	Mensual	No aplica, precio completo	No aplica, precio completo
	Trimestral	2%	2.5%
	Semestral	3%	3.5%
	Anual	4%	5%

TABLA 2: ARQUETIPOS DE CLIENTES.
Elaborado por Cristian Olalla y Patricia Villegas

La lógica de establecer este tipo de suscripciones con pagos mensuales diferenciados es motivar inicialmente al cliente a contratar un plan a mayor plazo con un descuento monetario, que redunde en beneficio de la compañía a fin de “asegurar” de manera sostenible los ingresos. Inicialmente esta sería una hipótesis que dependerá del trabajo, administración, depuración y afinamiento de las herramientas predictivas de inteligencia artificial que utilice la compañía para el envío de cajas a los clientes, puesto que los planes de suscripción son susceptibles de cancelación en cualquier momento. Los planes de suscripción pueden ser contratados únicamente por quien realiza el pago, sin perjuicio que

el beneficiario sea una persona distinta. Esta posibilidad implica que la empresa diseñe e implemente estrategias de marketing diferenciadas. Una vez concluido el proceso de suscripción, el cliente recibirá su primera caja en 72 horas. Las siguientes entregas serán de acuerdo a lo estipulado por el cliente en el formulario.

El suscriptor recibirá cada mes, un mensaje automático 48 horas antes de la llegada de su BoxLife, para recordarle la entrega en la dirección consignada en la plataforma. Posterior a la recepción de la caja sorpresa, la empresa enviará al cliente, un mensaje vía whatsapp con preguntas que le permitan calificar cada uno de los productos recibidos en su caja, así como el servicio de entrega y la presentación de la caja; solicitará feedback para medir la satisfacción general del producto. La retroalimentación de los clientes es uno de los aspectos claves para que el modelo de negocio tenga éxito, pues toda la información recopilada servirá para que el algoritmo aprenda, razone, interprete y defina los ajustes que se requieran realizar en el armaje de cada caja sorpresa, además de determinar si los proveedores y los productos son adecuados, así como para medir la efectividad y nivel de servicio del proveedor logístico que se encargará de la entrega del producto. Asegurar que todos los puntos de contacto del cliente con la empresa y su satisfacción a través de los productos recibidos, es crucial para cumplir con su propuesta de valor y de esta forma lograr la permanencia de los clientes en el tiempo y así evitar la deserción.

Para el contenido de las cajas, de manera referencial se aplicará lo dispuesto en el Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano¹¹, más allá de que sea un requisito normativo y regulatorio, permite obtener un marco en el cual desarrollar la actividad; esta disposición reglamentaria dispone además del

¹¹ Acuerdo Ministerial 5103, Registro Oficial Suplemento 318 de 25 de agosto de 2014.

uso de normas técnicas dispuestas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, la obtención obligatoria de registro sanitario y la identificación a través de un sistema gráfico del nivel de grasa, azúcares y sal que contiene el alimento procesado, así como la indicación de si son alimentos transgénicos o no. En este mismo sentido, la compañía aplicará y requerirá de sus proveedores de manera irrestricta el cumplimiento de lo dispuesto en la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados¹² a fin de garantizar en los sistemas y procedimientos de manejo de productos procesados de consumo humano que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad; en especial la obtención del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que se refieren al conjunto de medidas preventivas y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan así los riesgos potenciales o peligros para su inocuidad.

Ahora bien, más allá del cumplimiento normativo sanitario en cuanto al contenido de las cajas dependerá de cada uno de los segmentos de clientes que hemos definido, según el siguiente detalle que adicionalmente recoge a manera de resumen otros aspectos destacados anteriormente:

¹² Resolución de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) 67, Registro Oficial Suplemento 681 de 01 de febrero de 2016

ARQUETIPO	CONTENIDO				DIMENSIONES DE LA CAJA		DISEÑO
	Número de ítems por caja		Número de ítems de sampleo por caja		1 envío x mes; cm	2 envíos x mes; cm	
	1 envío x mes	2 envíos x mes	1 envío x mes	2 envíos x mes			
Warkaholic	15-20	10-15	4	2	25 x 20	15 x 20	inspirador para cumplir metas u objetivos
Madres sobreprotectoras	20-30	15-22	6	3	40 x 40	20x20	familiar y salud
Ladies Fashion	15-20	10-15	4	2	25 x 20	15 x 20	salud y cuidado
Hombre de las cavernas	15-20	10-15	6	3	25 x 20	15 x 20	películas, fútbol, series

TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO.
Elaborado por Cristian Olalla y Patricia Villegas

El número de ítems ha sido determinado considerando los hábitos de consumo de los integrantes de cada arquetipo. Los precios de las cajas van a variar dentro de cada arquetipo, dependiendo del número de envíos por mes. La determinación inicial de ítems de sampleo variará de tiempo en tiempo. Los puntos ganados por retroalimentación también variarán de tiempo en tiempo.

BoxLife a través de su página describirá de manera clara y detallada, toda la información de las cajas sorpresa, contenido, presentación, alternativas de suscripción, fechas de entrega, formas de pago, programa de fidelización, políticas de cancelación, así como los canales de contacto para seguimiento y servicio al cliente; la visualización del prototipo de la plataforma web consta en el Anexo 12.

Para que el modelo de negocio sea factible es indispensable lograr alianzas con proveedores de productos novedosos y de alta calidad. Dentro del análisis de las fuerzas de Porter, los proveedores constituyen una de las fuerzas negativas y para contrarrestarla, se buscará establecer relaciones con proveedores pequeños pero con productos acordes al

grupo objetivo al que se orienta la empresa que tengan la capacidad de proveer la cantidad necesaria de productos bajo altos estándares de calidad y presentación. Así mismo se buscará establecer relaciones con proveedores grandes con prestigio dentro del mercado para que aporten en la construcción de la marca de la empresa. El contar con productos de calidad permitirá captar más suscriptores, lo cual volverá a la empresa en un canal atractivo de promoción que podrá ser aprovechado por los proveedores.

El sampling es otra arista dentro del modelo de negocio de la empresa. Para generar sorpresa en los clientes, es indispensable ofrecerle productos novedosos, presentarle primicias y darle acceso a productos que no los encontraría fácilmente en la percha de un autoservicio. Los estándares que deberá cumplir el producto que se incluirá dentro de la caja sorpresa de los clientes de BoxLife como sampling, serán altos en términos de calidad y presentación, pues bajo ninguna circunstancia se incluirán productos no acordes a las preferencias de los clientes. Los probables clientes para sampling, son los emprendedores con productos que tengan potencial de exportación. Así como sucede con los proveedores, al arranque de la operación de la empresa, lo más probable es que no se pueda monetizar el sampleo, pero a medida que el número de suscriptores incremente, el canal se volverá atractivo como para explotarlo y monetizarlo.

En lo que se refiere a la distribución del producto, que es una actividad de suma relevancia para la aplicación del modelo de negocio, será a través de proveedores logísticos, que aseguren la entrega en tiempo y forma acordes a lo ofrecido al cliente. Si bien este no es un recurso propio, la coordinación, seguimiento y medición de los estándares definidos con los proveedores logísticos, es una de las actividades clave más relevantes a las que la empresa deberá dedicarle tiempo y recursos, pues debe asegurar que sea amigable y sorprendentemente efectiva por lo que el proveedor deberá contar con herramientas de

geolocalización que permitan ubicar el lugar de entrega y establecer rutas que optimicen el recurso, así como cobertura a los distintos puntos donde estarán ubicados los clientes y asegurar una entrega cero errores.

Se identifica una oportunidad de desarrollo del negocio B2B (Business to Business), que se enfoca principalmente a las empresas o emprendimientos que buscan canales de sampling para sus productos. El desarrollo de esta oportunidad identificada podrá ser explotada una vez que la empresa alcance posicionamiento y un número de clientes relevante que permita generar tracción, desarrolle sus capacidades y sustente el ecosistema de suscripción de cajas sorpresa de productos.

Para que las estrategias de diferenciación y nicho se apliquen integralmente, es necesario que la empresa sea lo suficientemente innovadora, flexible, creativa, con un alto entendimiento del cliente, lo cual podrá lograrlo a través del desarrollo del potencial que tiene la inteligencia artificial, pues a través de ella se identificará patrones de consumo, frecuencia, preferencias y a través del aprendizaje, podrá predecir los cambios y la predisposición de los consumidores a conocer y recibir nuevos productos incluso en otras líneas de negocio para lograr diversificación, así como lograr fidelidad y permanencia de los clientes y de la empresa en el tiempo.

3.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

La estrategia específica de negocio será aprovechar la oportunidad que se presenta por la falta de tiempo, tendencias de salud, dieta, variedad, novedad, comodidad y practicidad, que buscan los potenciales clientes. Tal como se vio en capítulos anteriores, el segmento de potenciales clientes se enfoca en un rango de edad entre 25 y 55 años. Pero para evitar el primero de los cuestionamientos que salta a la vista, además de que la técnica

lo indica así, se ha segmentado a los clientes en categorías que serán atendidas de manera escalada y paulatina, para evitar destinar los esfuerzos de la compañía en todo y a la vez en nada.

Se aprovecharán las herramientas predictivas de preferencias de los clientes, sin reinventar la rueda, se utilizará software existente que pueda adaptarse a las necesidades de la empresa.

Esta es una de las caras del negocio, la otra sin que sea menos importante es el desarrollo y relacionamiento con los proveedores; el objetivo de BoxLife es convertirse en una vitrina para las asociaciones de productores del país, para que promocionen y den a conocer sus productos; también ser aliados estratégicos de otros emprendedores; se convertirá en una alternativa de la percha tradicional.

Para definir la estrategia se utilizó el Canvas de Modelo de Negocio a través del cual se identificaron los customer jobs, gains y pains, que se obtuvieron de entrevistas con los potenciales clientes y con los expertos. El modelo se encuentra en detalle en el Anexo 11.

Sin que resulte menos importante, la compañía utilizará el régimen especial de contratación de personal para emprendimientos, se inscribirá en el Registro Nacional de Emprendedores, utilizará como figura societaria la Sociedad de Acciones Simplificada, herramientas y beneficios que prevé la flamante Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación trae para los emprendedores.

3.4. VENTAJA COMPETITIVA.

BoxLife contará con recursos distintivos que le permitan obtener ventaja competitiva en el mercado, los cuales serán explotados a través de sus capacidades distintivas, alineadas a la estrategia de diferenciación y nicho de la empresa. A continuación se detallan los recursos distintivos con los que contará la empresa:

La herramienta tecnológica se enfocará en generar una experiencia wow en el usuario, el cual será el canal de venta, de levantamiento de las necesidades de los potenciales clientes y de comunicación constante entre la empresa, los consumidores y proveedores. La herramienta será diseñada y actualizada constantemente en base a las nuevas tecnologías.

La capacidad de la empresa de potenciar la inteligencia artificial que se usará para transformar los datos en información es una de las ventajas competitivas más importantes de BoxLife, pues a través de todos los puntos de contacto con el cliente, se obtendrá información de sus gustos, preferencias, comportamientos, etc. que enriquecen al algoritmo de tal manera que aprenda, ajuste y proponga soluciones, así como tiene la capacidad de predecir nuevas oportunidades y tendencias que permitan sorprender a los clientes con productos que cubran otros ámbitos donde los dolores del cliente no han sido atendidos. La inteligencia artificial es crucial para consolidar el ecosistema que se genera alrededor del modelo de suscripción de productos por internet, pues permite establecer las bases sobre las cuales se puede desarrollar este mercado.

Las cajas sorpresa tendrán un diseño creativo, novedoso, atractivo, siempre a la moda para generar el interés de los clientes por adquirirlas y mostrarlas en sus redes sociales, tanto por su imagen exterior como por su contenido. La sorpresa se generará desde que el cliente reciba la oferta del producto.

El mercado cautivo que valora la experiencia al momento de comprar, busca nuevas formas de adquirir productos, quiere que le sorprendan positivamente, le gustan las nuevas tendencias y espera que identifiquen sus necesidades conscientes e inconscientes.

La cultura organizacional de BoxLife es uno de sus recursos más distintivos, pues establece un modelo de relaciones humanas tipo clan, que permite la participación de las personas, motiva el trabajo en equipo, para generar vínculos de lealtad, cohesión con énfasis en el desarrollo del talento humano y en la innovación, con enfoque en el cliente interno y externo.

En cuanto a las capacidades la empresa cuenta con la experiencia y el know how de sus fundadores. Su CEO tiene amplio conocimiento y experiencia en el área legal, lo que le permite analizar e interpretar de manera adecuada las leyes y regulaciones nuevas y vigentes, para adaptarse al entorno regulatorio cambiante. Así mismo cuenta con experiencia en empresas de diversa índole. Su Directora Comercial tiene amplia experiencia en esta línea de gestión así como en la negociación con empresas y administración de equipos. Ambos cuentan con un amplio relacionamiento en varios ámbitos empresariales, lo que facilitará el contacto con personas claves para establecer alianzas comerciales con proveedores de productos y de logística.

La capacidad de adaptación y reinversión constante de la empresa dentro de un mercado cambiante y segmentos de clientes exigentes es determinante para permanecer vigente en el tiempo.

Sin que resulte menos importante la compañía obtendrá por parte de la Agencia de Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria el CERTIFICADO DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA, que se refiera a que se refieren al conjunto de medidas preventivas y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y

almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan así los riesgos potenciales o peligros para su inocuidad.

3.5 ORGANIGRAMA INICIAL Y EQUIPO DE TRABAJO.

BoxLife tendrá como puntal de su ventaja competitiva a sus colaboradores, más allá de que suene como un estereotipo, el talento de las personas será uno de sus diferenciadores.

Si bien podría lucir como una desventaja lo novel de la compañía, es el momento perfecto para moldear desde sus cimientos la cultura de la empresa; es por lo que se partirá la descripción desde una breve definición de la cultura organizacional planeada, para con posterioridad describir a los colaboradores y su perfil.

La compañía tiene reglas claras, respetuosa, inclusiva, igualitaria, alegre, adhocrática, competitiva, orientada al logro; por lo que requerirá de profesionales con aptitudes y competencias técnicas fuertes, pero sobre todo con habilidades blandas que permitan que el posicionamiento de la empresa no sea traumático ni doloroso.

Al inicio de operaciones la compañía contará con tres colaboradores, una que funja como Gerente General (CEO), otra como Director o Directora Comercial y Logístico. Para asegurar que la empresa cumpla su propuesta de valor, requiere de un Especialista en User Experience, así como un Data Scientist. El primero, estará a cargo de establecer las mejoras que la página requiera para que esté siempre actualizada, sea amigable, así como asegurar que cada contacto del cliente genere total satisfacción. El Data Scientist será el encargado de analizar la data que se genera a través de la plataforma para convertirla en información

que permita tomar decisiones, esto implica el ajuste del algoritmo y su correcto funcionamiento.

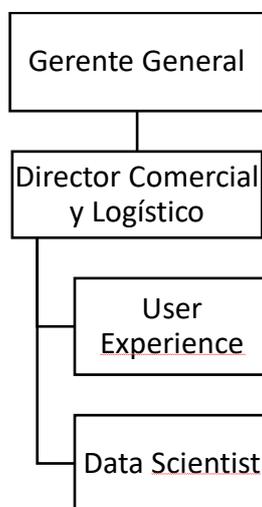


GRÁFICO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR DE E-COMMERCE.
Elaborado por Crisitian Olalla y Patricia Villegas

En la etapa inicial el personal directivo tendrá a cargo las siguientes responsabilidades:

Cargo: Gerente General

Funciones: principalmente encargado de formular los objetivos estratégicos, de la dirección, administración y finanzas de la empresa.

Cargo: Director o Directora Comercial

Funciones: principalmente desarrollo de negocios, administración y desarrollo de los canales de comercialización, administración de los clientes, formulación de las campañas publicitarias y de marketing, así como de la negociación con los proveedores y el aseguramiento de la cadena logística.

En el Anexo 15 se realiza una mayor descripción de las funciones de los cargos requeridos, así como en el Anexo 16 a manera de ejemplo la hoja de vida de la Directora Comercial y Logística.

La experiencia y conocimiento del equipo directivo tornará posible que la empresa al inicio de operaciones pueda desarrollarse y estabilizarse; siendo conscientes que el primer año será de aprendizaje y que existirán momentos que demanden toda la inteligencia emocional de los partícipes.

CAPÍTULO IV: PLAN COMERCIAL

INTRODUCCIÓN:

Para llegar a los clientes con la propuesta de valor de BoxLife, es necesario establecer el plan comercial que determine la estrategia de producto, precio, canales de distribución y promoción, que permita posicionarlo de manera adecuada, así como determinar las metas comerciales con las que BoxLife iniciará la operación.

4.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

BoxLife busca satisfacer las necesidades de sus clientes y sorprenderlos siempre, para lograrlo la base de su estrategia comercial está en conocer, escuchar y comprenderlos, e identificar a profundidad sus preferencias y gustos; conocer a sus clientes más de lo que se conocen ellos mismos, para llegar mensualmente con una caja de productos que les gustan, les fascinan, y nuevos productos que les generen sorpresa, superen sus expectativas y les encanten apenas los prueben.

Para lograrlo todos los puntos de contacto del cliente con la empresa, serán cuidadosamente diseñados y evaluados constantemente, pues la obtención de la información precisa acerca de las preferencias de los clientes es clave para que la herramienta tecnológica – software, opere adecuadamente. Esto implica que tanto la página, los formularios de levantamiento de perfil, los mensajes que se envíen a los clientes durante el proceso de venta, entrega, feedback, brinden una experiencia memorable y sean amigables, no invasivos. Alcanzar este objetivo implica evaluar constantemente la

satisfacción de los clientes, y realizar ajustes inmediatos si se detectan oportunidades de mejora.

Los detalles son importantes para cumplir los objetivos estratégicos de la compañía. En lo que se refiere al producto que recibirá el cliente, cada arquetipo tendrá cajas con diseños originales en función a las diferentes temporadas del año, que evoquen a sus gustos y preferencias. En el gráfico 4, se muestran prototipos de los diseños de cada arquetipo.



GRÁFICO 4: PROTOTIPOS DE CAJAS.
Elaborado por Cristian Olalla y Patricia Villegas

Dentro de la pirámide de valores determinada por las necesidades de los clientes, se ha definido que el producto cubrirá las siguientes necesidades identificadas en los clientes:

Elementos de la Pirámide de Valor	Necesidad	Características Producto	Beneficio	Arquetipo
Cambio de Estilo de Vida	Afiliación - Pertenencia	Herramienta tecnológica - IA	Orgullo: Eres parte de una comunidad que apoya a emprendedores. Gratamente Sorprendido: Eres importante para nosotros, nos interesa conocerte, satisfacer tus necesidades y sorprenderte.	Workaholic Ladies Fashion Madres Sobreprotectoras
Emocional	Salud	Snacks sanos y de calidad Productos nuevos	Cuídate, alcanza tus metas	Workaholic Madres Sobreprotectoras Ladies Fashion
	Entretenimiento y Diversión	Snacks variados	Diviértete y disfruta de tus snacks en tus momentos de relax	Hombre de las Cavernas
	Diseño atractivo	Cajas con diseños novedosos	Comparte con tus amigos tu caja sorpresa con snacks!!!	Workaholic Ladies Fashion Madres Sobreprotectoras
Funcional	Evita problemas	Snacks sanos y de calidad	Aliméntate bien durante tu jornada! Disfruta tus snacks.	Workaholic
	Variedad	Productos nuevos	Recibe los productos que te gustan en las porciones perfectas. Conoce nuevos sabores.	Workaholic Ladies Fashion Madres Sobreprotectoras
	Reduce esfuerzo	Entrega en domicilio u oficina	Recibe los productos que te gustan sin salir de casa. Conoce nuevos sabores.	
	Ahorro de Tiempo		Invierte más tiempo en ti!	

TABLA 4: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES VALOR AGREGADO.

Elaborado por Crisstian Olalla y Patricia Villegas

4.2 ESTRATEGIA DE CANALES.

BoxLife tendrá una tienda on line donde los clientes se suscribirán para recibir las cajas sorpresa o adquirirlas de manera eventual. La tienda virtual – página web, pondrá a disposición de los consumidores de manera detallada los productos acorde al perfil del cliente, los términos y condiciones de la suscripción que incluirá políticas de entrega y cancelación, precios, planes de recompensa, tracking del envío, etc. También contará con un chat bot a través del cual el cliente podrá hacer consultas en línea acerca de los productos. La ventaja de utilizar este canal es la disponibilidad permanente del mismo, dándole la facilidad al cliente de suscribirse o contactarse con la empresa las 24 horas del día los 7 días de la semana.

Para llegar a los potenciales clientes de manera efectiva se utilizarán varios canales de distribución on line estableciendo un plan de optimización de canales en función de las etapas de la estrategia de la empresa.

Los canales considerados son:

- a) E-commerce propio: al cual llegarán los clientes a través del uso del Search Engine Optimization (SEO), así como del Social Media Marketing (SMM) el cual se basa en el contacto directo con los clientes a través de las redes sociales como Facebook, Google+, e Instagram principalmente. También se utilizarán e-mails, banners, anuncios interactivos. Todos los canales de distribución on line llevarán a los clientes a la tienda virtual de Box Life.
- b) Social Commerce: este canal permitirá lograr conexión con los grupos objetivos, mantener el vínculo con ellos, así como la viralidad y cobertura del producto. El uso de este canal estará enfocado a lograr valoraciones, recomendaciones, feedback de los productos. Este canal permite que el cliente colabore e interactúe de manera continua con la empresa, lo que facilita identificar las fortalezas del producto así como sus oportunidades de mejora, premisas que son fundamentales para cumplir con la propuesta de valor de BoxLife.
- c) Crowdsourcing - Suscriptores Early Adopters: los primeros suscriptores son un canal de venta importante para el producto, se implementará un sistema de incentivos por leads que generen ventas efectivas a través del cual los suscriptores podrán acceder a descuentos, gratuidades, entre otros en función del número de contrataciones de suscripciones.

Estrategia de Optimización de Canales.

Los canales serán utilizados buscando un mix ideal que permita lograr los objetivos establecidos en cada etapa tanto en términos de generación de suscriptores, ingresos e inversión en cada uno de ellos. El principal canal de ventas será el E-commerce propio complementándose con los dos canales adicionales descritos anteriormente.

La estrategia de canales estará alineada a las fases de la estrategia de la empresa que se detallan en la promoción.

Política de Distribución – Entrega del Producto

La política de distribución de BoxLife es clave para cumplir su propuesta de valor, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes y sorprenderlos siempre. La entrega se realizará a través de una empresa logística que cuente con herramientas de geolocalización, tracking y reportería completa que faciliten el monitoreo permanente del tiempo y la forma de entrega a los suscriptores. Al ser una actividad clave que será tercerizada, se establecerán acuerdos que contendrán los protocolos de distribución así como los SLA's.

En lo referente al manejo del inventario de los productos que serán incluidos en las cajas, se contará con una bodega rentada en la que se almacenarán los productos y se realizará el packing.

Fuerza de Ventas

El modelo de negocio de BoxLife está basado en la venta Business to Client (B2C) a través de canales on line por lo que no se requiere una fuerza de ventas. La gestión con los proveedores y las negociaciones así como el impulso del modelo de sampling estará a cargo de la Dirección Comercial y Gerencia General.

Metas de Ventas

Las metas de venta se detallan en el plan de ventas el cual tiene como objetivo lograr una penetración del 5% de cajas vendidas en el primer año dentro del SOM definido en el capítulo II, el cual fue determinado en 143.052 personas que están dentro del grupo objetivo.

4.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.

Por la naturaleza del producto se utilizará inbound marketing; técnica que será utilizada en la estrategia de promoción de nuestro producto para identificar los medios a utilizar con el fin de dar a conocer, posicionarse y captar el mercado objetivo.

Se han determinado tres etapas en la estrategia de promoción:

1. Lanzamiento del Producto y la marca.
2. Posicionamiento
3. Mantenimiento

La primera etapa está enfocada en el lanzamiento del producto en la que se buscará lograr los primeros suscriptores identificando los early adopters de cada segmento de mercado, quienes serán un pilar fundamental para generar interés en sus look a like a través de la recomendación de la suscripción del producto. Para ello se utilizarán las herramientas de segmentación de mercado que disponen las redes sociales como Facebook/Instagram, Google, a través de las cuales se identificarán a estos clientes para llegar con la oferta específica de acuerdo a su perfil.

La segunda etapa es la de posicionamiento, en la que se buscará posicionar al producto y su marca en los canales virtuales, con un fuerte enfoque en la generación de comunidad a través del Social Commerce, generación de foros y otras actividades que son propias de los canales virtuales.

La etapa de mantenimiento se enfocará en el desarrollo del canal propio a través del cual los clientes mantendrán contacto permanente impulsado por el feedback continuo. Mediante el conocimiento generado respecto a las preferencias de los consumidores de BoxLife, se generarán ofertas de nuevos productos de suscripción dentro del mismo modelo.

4.4 ESTRATEGIA DE PRICING.

BoxLife busca satisfacer las necesidades de sus clientes y sorprenderlos siempre, para ello orientará su gestión y capacidades para cumplir con su propuesta de valor. Esto implica mantener altos estándares de calidad a lo largo de toda su cadena de valor que parte desde el primer contacto con los consumidores, la clusterización, el armaje de la caja que contendrá el mix de productos ideal por arquetipo, la entrega con la frecuencia escogida por el cliente, hasta el contacto en la post venta. Este proceso es un círculo virtuoso que permite el contacto continuo con el cliente con orientación a la satisfacción permanente que asegure mantener la suscripción en el largo plazo así como la referencia de nuevos clientes, quienes valoran el recibir los productos en la comodidad de su hogar u oficina pues implica ahorro de su recurso más valioso que es el tiempo.

Por ello el precio de los productos de BoxLife se ubica en la Matriz de Kotler como premium, pues ofrece a los clientes productos y un servicio de alta calidad y un precio alto, el cual se justifica por el valor agregado que entregará a los clientes.

Comparado con la competencia, será inferior al compararlo en términos absolutos y relativos. En valores absolutos ya que al contratar la suscripción anual, el cliente tendrá un descuento de acuerdo al tipo de caja que seleccione, y relativos, pues recibirá puntos en su plan de lealtad que le permitirá acceder a beneficios, así como tendrá a la mano productos

que no los encontrará en la percha del supermercado, y acceder a ellos significaría trasladarse a otros puntos de venta o no poder acceder a ellos.

Las primera fuente de ingreso de BoxLife en la etapa B2C Business to Client, será a través del margen que se obtenga entre el precio de venta al público y los costos directos e indirectos. Se ha establecido que este margen será de al menos el 20%. Conforme lo definido en la propuesta de valor, BoxLife tendrá fuentes adicionales de ingresos que se generarán a medida que el modelo de suscripción logre la tracción suficiente para convertirse en un canal de sampleo, incursión de nuevos productos con paga y publicidad.

Los precios dependerán del tamaño de la caja, frecuencia de entrega y tipo de suscripción y se detallan en la siguiente tabla:

Precio de las cajas	1 Envío			2 Envíos		
Arquetipo	No. Items	Costos	PVP	No. Items	Costos	PVP
Workaholic	20	\$ 26,00	\$ 38,04	15	\$ 21,00	\$ 30,72
Madres sobreprotectoras	30	\$ 36,00	\$ 52,67	22	\$ 28,00	\$ 40,96
Ladies Fashion	20	\$ 26,00	\$ 38,04	15	\$ 21,00	\$ 30,72
Hombre de las cavernas	20	\$ 26,00	\$ 38,04	15	\$ 21,00	\$ 30,72

TABLA 5: PRECIOS DE CAJAS.

Elaborado por Crisstian Olalla y Patricia Villegas Frecuencia de envío mensual. Precios con descuentos de acuerdo con suscripción y número de envíos:

Descuento		Arquetipos	Workaholic		Madres sobreprotectoras		Ladies Fashion		Hombre de las Cavernas	
1 Envío	2 Envíos	Tipo Suscripción	1 Envío	2 Envíos	1 Envío	2 Envíos	1 Envío	2 Envíos	1 Envío	2 Envíos
4,0%	5,0%	Anual	\$ 36,52	\$ 29,19	\$ 50,56	\$ 38,92	\$ 36,52	\$ 29,19	\$ 36,52	\$ 29,19
3,0%	3,5%	Semestral	\$ 36,90	\$ 29,65	\$ 51,09	\$ 39,53	\$ 36,90	\$ 29,65	\$ 36,90	\$ 29,65
2,0%	2,5%	Trimestral	\$ 37,28	\$ 29,95	\$ 51,61	\$ 39,94	\$ 37,28	\$ 29,95	\$ 37,28	\$ 29,95
		Mensual	\$ 38,04	\$ 30,72	\$ 52,67	\$ 40,96	\$ 38,04	\$ 30,72	\$ 38,04	\$ 30,72

TABLA 6: FRECUENCIA DE ENVÍO.

Elaborado por Crisstian Olalla y Patricia Villegas

4.5 PLAN DE VENTAS.

En el capítulo II se identificó un mercado potencial de 143.052 personas que están en el target definido. El objetivo de penetración de BoxLife en el primer año es de aproximadamente el 5% en número de cajas vendidas, el cual se logrará a través del marketing mix que tendrá como principal estrategia llegar a través de las herramientas disponibles en el mundo digital de manera enfocada a los clientes con la oferta que incentive la suscripción del producto. El plan de ventas proyecta lograr este objetivo 12 meses en el escenario realista. En el escenario pesimista, proyecta una venta de 5.935 cajas mientras que en el el escenario optimista estima lograr la suscripción de dos cajas por cliente en una parte del portafolio de suscriptores captados. Estos escenarios estarán sujetos sobre todo al proceso de ajuste del algoritmo que se alimentará a medida que la retroalimentación de los suscriptores sea constante y efectiva, así como a la estrategia de comunicación y canales, la cual será permanentemente evaluada para identificar las oportunidades de mejora o ajustes en la inversión.

ESCENARIO BASE:

Proyección de Ventas		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
BoxLife - SOM	143.052													
Penetración	5%													
No. Cajas Ventas	7.061													
Costos de Ventas	\$ 28,50													
Costos Comisiones Medios de Pago	4,50%													
\$ PROM.	\$ 41,70													
CAJAS VENDIDAS ENTREGADAS		142	211	282	353	495	566	634	707	776	848	915	1.132	7.061
Número cajas por mes		142	211	282	353	495	566	634	707	776	848	915	1.132	7.061
INGRESOS	\$	5.921	8.798	11.758	14.719	20.639	23.600	26.435	29.479	32.356	35.358	38.151	47.199	294.412
Ingresos venta de cajas	\$	5.921	8.798	11.758	14.719	20.639	23.600	26.435	29.479	32.356	35.358	38.151	47.199	294.412
COSTO DE VENTAS	\$	4.313	6.409	8.566	10.723	15.036	17.193	19.259	21.476	23.572	25.759	27.794	34.386	214.487
Costo de Ventas	\$	4.313	6.409	8.566	10.723	15.036	17.193	19.259	21.476	23.572	25.759	27.794	34.386	214.487
Utilidad Bruta	\$	1.607	2.388	3.192	3.996	5.603	6.407	7.176	8.003	8.784	9.599	10.357	12.813	79.925
% Utilidad Bruta		27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
GASTOS	\$	15.813	10.061	10.315	10.568	11.073	11.327	11.569	11.827	12.075	12.330	12.572	13.343	142.873
Gastos Administración		7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	93.702
Gastos de Ventas		8.005	2.252	2.506	2.760	3.265	3.518	3.760	4.019	4.266	4.522	4.763	5.534	49.171
EBITDA		-14.206	-7.673	-7.123	-6.573	-5.470	-4.920	-4.392	-3.825	-3.291	-2.732	-2.215	-529	-62.948
Utilidad Operacional		-14.206	-7.673	-7.123	-6.573	-5.470	-4.920	-4.392	-3.825	-3.291	-2.732	-2.215	-529	-62.948

ESCENARIO PESIMISTA:

BoxLife - SOM	143.052
Penetración	4,15%
No. Cajas Ventas	5.935
Costos de Ventas	\$ 28,50
Costos Comisiones Medios de Pago	4,50%
\$ PROM.	\$ 41,70

Proyección de Ventas													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
CAJAS VENDIDAS ENTREGADAS	118	180	238	297	416	474	536	592	653	711	771	949	5.935
% CAJAS POR MES	2,00%	3,00%	4,00%	5,00%	7,00%	8,00%	9,00%	10,00%	11,00%	12,00%	13,00%	16,00%	100%
CAJAS NUEVAS	118	62	58	59	119	58	62	56	61	58	60	178	
Número cajas por mes	118	180	238	297	416	474	536	592	653	711	771	949	5.935
INGRESOS	\$ 4.920	\$ 7.505	\$ 9.924	\$ 12.384	\$ 17.345	\$ 19.764	\$ 22.349	\$ 24.684	\$ 27.227	\$ 29.646	\$ 32.147	\$ 39.569	\$ 247.463
Ingresos venta de cajas	\$ 4.920	\$ 7.505	\$ 9.924	\$ 12.384	\$ 17.345	\$ 19.764	\$ 22.349	\$ 24.684	\$ 27.227	\$ 29.646	\$ 32.147	\$ 39.569	\$ 247.463
COSTO DE VENTAS	\$ 3.584	\$ 5.468	\$ 7.230	\$ 9.022	\$ 12.637	\$ 14.398	\$ 16.282	\$ 17.983	\$ 19.836	\$ 21.598	\$ 23.420	\$ 28.827	\$ 180.283
Costo de Ventas	\$ 3.584	\$ 5.468	\$ 7.230	\$ 9.022	\$ 12.637	\$ 14.398	\$ 16.282	\$ 17.983	\$ 19.836	\$ 21.598	\$ 23.420	\$ 28.827	\$ 180.283
Utilidad Bruta	\$ 1.336	\$ 2.037	\$ 2.694	\$ 3.362	\$ 4.708	\$ 5.366	\$ 6.067	\$ 6.701	\$ 7.391	\$ 8.048	\$ 8.727	\$ 10.742	\$ 67.179
% Utilidad Bruta	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	326%
GASTOS	\$ 15.813	\$ 10.061	\$ 10.315	\$ 10.568	\$ 11.073	\$ 11.327	\$ 11.569	\$ 11.827	\$ 12.075	\$ 12.330	\$ 12.572	\$ 13.343	\$ 142.873
Gastos Administración	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	93.702
Gastos de Ventas	8.005	2.252	2.506	2.760	3.265	3.518	3.760	4.019	4.266	4.522	4.763	5.534	49.171
EBITDA	-\$14.478	-\$8.023	-\$7.621	-\$7.206	-\$6.364	-\$5.962	-\$5.502	-\$5.126	-\$4.683	-\$4.283	-\$3.845	-\$2.601	-\$75.693
Utilidad Operacional	-\$14.478	-\$8.023	-\$7.621	-\$7.206	-\$6.364	-\$5.962	-\$5.502	-\$5.126	-\$4.683	-\$4.283	-\$3.845	-\$2.601	-\$75.693

ESCENARIO OPTIMISTA:

BoxLife - SOM	143.052
Penetración	5%
No. Cajas Ventas	7.063
Costos de Ventas	\$ 28,50
Costos Comisiones Medios de Pago	4,50%
\$ PROM.	\$ 41,70

Proyección de Ventas													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
CAJAS VENDIDAS ENTREGADAS	148	212	282	353	494	565	635	706	776	846	915	1.131	7.063
% CAJAS POR MES	2,00%	3,00%	4,00%	5,00%	7,00%	8,00%	9,00%	10,00%	11,00%	12,00%	13,00%	16,00%	100%
CAJAS NUEVAS	148	64	70	71	141	71	70	71	70	70	69	216	
Número cajas por mes	148	212	282	353	494	565	635	706	776	846	915	1.131	7.063
INGRESOS	\$ 6.171	\$ 8.839	\$ 11.758	\$ 14.719	\$ 20.598	\$ 23.558	\$ 26.477	\$ 29.437	\$ 32.356	\$ 35.274	\$ 38.151	\$ 47.158	\$ 294.495
Ingresos venta de cajas	\$ 6.171	\$ 8.839	\$ 11.758	\$ 14.719	\$ 20.598	\$ 23.558	\$ 26.477	\$ 29.437	\$ 32.356	\$ 35.274	\$ 38.151	\$ 47.158	\$ 294.495
COSTO DE VENTAS	\$ 4.496	\$ 6.440	\$ 8.566	\$ 10.723	\$ 15.006	\$ 17.163	\$ 19.289	\$ 21.446	\$ 23.572	\$ 25.698	\$ 27.794	\$ 34.356	\$ 214.548
Costo de Ventas	\$ 4.496	\$ 6.440	\$ 8.566	\$ 10.723	\$ 15.006	\$ 17.163	\$ 19.289	\$ 21.446	\$ 23.572	\$ 25.698	\$ 27.794	\$ 34.356	\$ 214.548
Utilidad Bruta	\$ 1.675	\$ 2.400	\$ 3.192	\$ 3.996	\$ 5.592	\$ 6.395	\$ 7.188	\$ 7.991	\$ 8.784	\$ 9.576	\$ 10.357	\$ 12.802	\$ 79.948
% Utilidad Bruta	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	326%
GASTOS	\$ 15.813	\$ 10.061	\$ 10.315	\$ 10.568	\$ 11.073	\$ 11.327	\$ 11.569	\$ 11.827	\$ 12.075	\$ 12.330	\$ 12.572	\$ 13.343	\$ 142.873
Gastos Administración	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	7.808	93.702
Gastos de Ventas	8.005	2.252	2.506	2.760	3.265	3.518	3.760	4.019	4.266	4.522	4.763	5.534	49.171
EBITDA	-\$14.138	-\$7.661	-\$7.123	-\$6.573	-\$5.481	-\$4.932	-\$4.381	-\$3.836	-\$3.291	-\$2.754	-\$2.215	-\$541	-\$62.925
Utilidad Operacional	-\$14.138	-\$7.661	-\$7.123	-\$6.573	-\$5.481	-\$4.932	-\$4.381	-\$3.836	-\$3.291	-\$2.754	-\$2.215	-\$541	-\$62.925

TABLA 7: PROYECCIONES DE VENTAS.
Elaborado por Cristian Olalla y Patricia Villegas

CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

5.1 SUPUESTOS GENERALES.

El panorama del país al cierre de 2019 era poco alentador, realidad que se ha agravado con la crisis económica producto de la emergencia sanitaria mundial. El Banco Central del Ecuador, proyecta para la economía ecuatoriana una caída del PIB entre -6% y el -10%. En este entorno parece poco alentador iniciar un nuevo negocio.

No obstante, lo mencionado, BoxLife al ser una S.A.S. cuyo objeto social es la provisión de bienes y servicios, en el sector minorista, a través de canales tecnológicos, promete una oportunidad para su desarrollo; inicialmente con un producto que consiste en la venta de cajas sorpresas por suscripción.

Según la actualización efectuada en abril de 2020, del estudio realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico respecto del comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador¹³, evidencia un aumento en el número de transacciones en un 18%; muestra también que 9 de cada 10 transacciones se realizan en portales internacionales con una frecuencia de compra mayor; sin embargo, el consumo promedio en los portales nacionales es mayor \$236 mientras, el ticket promedio internacional es 5 veces menor; en los portales nacionales se compra menos pero se gasta más. La adopción forzada de la tecnología, por la emergencia sanitaria, muestra en Ecuador el nacimiento de una categoría para la compra a través de medios no presenciales: bebidas y snacks con un 33%; de este

¹³ Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador, II Medición 2019-2020 (1Q), Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE).

universo los snacks participan con el 39%. La valoración de la experiencia de compra en línea mantiene como atributos más valorados la comodidad, el ahorro de esfuerzo y el ahorro de tiempo; mientras que el factor más determinante para motivar la compra es la presencia de promociones y descuentos. La tarjeta de crédito es la alternativa de pago preferida por los compradores habituales, con un 61%. Si bien el objeto de la compañía permitirá a futuro monetizar varias actividades que desarrolle en modelo de negocios B2B y B2C, para el presente modelo de negocio objeto del análisis los ingresos de la S.A.S. se limitan al margen que resulte de la comercialización de las cajas.

De acuerdo con el estudio de mercado del Capítulo 1, el universo de clientes de BoxLife es de 143.042 personas en la ciudad de Quito, D.M., base que sirvió para realizar la proyección de ventas. La oferta de valor conlleva la posibilidad de adquirir clientes a través de cuatro arquetipos, detallados en el Capítulo III. Los supuestos que sirvieron para determinar los costos y el precio de las cajas, planes de suscripción y frecuencia de envío de los productos, consta en el Anexo 14. En un escenario probable, en el primer año se espera vender 7061 unidades.

Por el modelo de negocio y tipo de producto, en el primer año de operación no se espera una suscripción de primeros clientes (early adopters) exponencial, sino más bien paulatina y hasta lenta; hecho que varía a partir del segundo año, con un crecimiento de 128%.

5.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO.

Dentro del segmento de este tipo de empresas en Ecuador, si tomamos como referentes a GLOVOAPP ECUADOR S.A. y RAPPIEC S.A., en la estructura de financiamiento,

según información publicada en el portal de la Superintendencia de Compañías, con corte al 31 de diciembre de 2018, no se observa que exista deuda de corto, mediano o largo plazo.

El capital social está compuesto por el aporte de compañías de las empresas tenedoras de acciones domiciliadas en territorio extranjero, en España; Estados Unidos y Colombia, respectivamente. Este es un segmento que demanda en porcentaje mucha inversión propia y poco endeudamiento. Esta aseveración es ratificada por la beta calculada por Damodaran para el segmento de venta minorista en línea, con una estructura de 88% de capital y 12% de endeudamiento.

Para cubrir la inversión inicial requerida de \$65.000, el emprendimiento mantendrá la estructura óptima de capital/endeudamiento de la industria; sin perjuicio de lo cual la proporción no será igual:

Fondos propios	\$45.557	(70%)
Deuda	\$20.000	(30%)

TABLA 8: ESTRUCTURA DE CAPITAL
Elaborado por Crisstian Olalla y Patricia Villegas

La deuda contratada tiene un plazo original de 24 meses, con un período de gracia para el pago igual a T0, con amortización de capital e intereses al vencimiento, tasa de interés 12%.

En el segundo año de operación se prevé un nuevo aporte de capital por parte de los accionistas, acto que reitera el compromiso que mantienen los inversionistas con la compañía. En cuanto a la estructura de propiedad no se prevé la emisión de acciones

preferentes, únicamente acciones ordinarias. En los años de proyección no se prevé contratar deuda nuevamente.

BOXLIFE requiere un porcentaje mayor de activo circulante que de activos fijos, para soportar los gastos operativos mientras se adquiere el volumen de clientes esperado, por lo que la inversión se compone en 70% en capital de trabajo y el remanente en activos fijos, conformado por una licencia de un software predictivo, una página web y el botón de pagos.

Se ha calculado el rendimiento requerido por los accionistas (CAPM - Capital Asset Pricing Model) con el cual se obtiene el costo promedio ponderado del capital (WACC - Weighted Average Cost of Capital) de 13,88%, tasa con la cual se descontarán los flujos de efectivo libres (FCF - Free Cash Flow).

La S.A.S. tendrá como política para los años de proyección no repartir dividendos; tampoco se prevé una capitalización de utilidades no distribuidas, la sostenibilidad de la compañía no implica un reforzamiento patrimonial.

5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

Para el análisis del desempeño de la empresa, manejo del financiamiento y distribución de los recursos disponibles, se han proyectado los estados financieros en un período de cinco años y de manera mensual de cada año de operación para el escenario base del proyecto, el mismo que se detalla el Anexo 15.

El primer año de operación presenta una pérdida, mientras que desde el segundo período de proyección se observa una utilidad con un crecimiento sostenido. El detalle del Estado de Pérdidas y Ganancias del escenario base se encuentra en el Anexo 16.

Una de las ventajas que presenta este modelo de negocio es su ciclo de efectivo:

Días promedio	5.8 para cobro
	28.8 para pago
	24.7 para existencias

TABLA 9: CICLO DE EFECTIVO.

Elaborado por Cristian Olalla y Patricia Villegas

El cobro por el servicio prácticamente es de contado puesto que se lo realiza a través de tarjeta de crédito, el apalancamiento con costo cero que se obtiene del financiamiento de los proveedores, generan un excedente en la caja.

La comisión que se debe pagar a las entidades financieras por el uso de su medio de pago, podría ser material; sin embargo, el beneficio de poseer efectivo de manera inmediata es mayor; sin mencionar que el riesgo de crédito se traslada a las entidades financieras.

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.

En la proyección de flujo de efectivo del escenario base se observa que no hay inconvenientes para la caja y la tendencia de esta es creciente a partir del año 2, esto por un flujo de efectivo operacional positivo.

A continuación, se muestra un resumen de los flujos anuales:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Caja Inicial		45,557	20,737	23,158	75,877	134,808
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Efectivo Recibido de Clientes	-	298,193	655,612	835,850	949,113	997,146
Pago Proveedores y Empleados	-	-340,613	-628,390	-776,902	-869,994	-908,548
Pago Impuestos y PT	-	-	-	-7,149	-23,167	-34,670
Intereses Pagados	-	-2,400	-4,800	-	-	-
Interés Ganado	-	-	-	-	-	-
Inversiones de CP	-	-	-	-	-	-
Total Actividades de Operación	-	-44,820	22,421	51,800	55,952	53,928
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Compra de Activos	-	-	-	-	-	-
Gastos Diferidos	-	-	-	-	-	-
Total Actividades de Inversión	-	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Ingresos Préstamos de CP	-	-	-	-	-	-
Pago Préstamos de CP	-	-	-20,000	-	-	-
Pago de Dividendos	-	-	-	919	2,979	4,458
Aporte Accionistas		20,000				
Total Actividades de Financiamiento	-	20,000	-20,000	919	2,979	4,458
Saldo de Caja Final	-	20,737	23,158	75,877	134,808	193,193

TABLA 10: FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.

Elaborado por Crisitian Olalla y Patricia Villegas

5.5 RATIOS FINANCIEROS

En el cuadro que consta a continuación se presentan los índices de desempeño más relevantes para el modelo de negocio propuesto:

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Márgen de Utilidad	-16.46%	1.40%	3.56%	4.69%	5.00%
Márgen de EBITDA	-13.53%	4.20%	7.10%	8.35%	8.89%
ROE	-110.94%	14.15%	45.85%	68.62%	76.83%
ROA	-95.3%	17.3%	28.3%	26.9%	22.1%
Razón Circulante	105.8%	161.8%	209.3%	262.3%	328.4%
Razón Rápida	68.8%	101.6%	166.1%	226.2%	293.6%
Razón Efectivo	55.7%	80.4%	150.8%	213.4%	281.2%
Razón de Deuda Total	71.2%	54.3%	47.8%	38.1%	30.5%
Razón de Deuda a Capital	246.8%	118.7%	91.5%	61.6%	43.8%
Multiplicador del Capital	346.8%	218.7%	191.5%	161.6%	143.8%
Cobertura de Interés	-5.1%	22.7%	0.0%	0.0%	0.0%
Días de cobro	5.8	3.4	3.3	3.1	3.1
Días de pago	28.8	16.8	16.5	15.3	15.3
Días de existencias (stock)	24.7	13.5	13.3	12.3	12.3

TABLA 11: RATIOS FINANCIEROS.

Elaborado por Crisstian Olalla y Patricia Villegas

Como se observa, la tendencia anual en todos los índices es de mejora constante. Debido al modelo de negocio se observa que el primer año es el que podría presentar indicadores no tan alentadores, esto es mientras se obtiene el volumen de ventas que se espera; una vez alcanzado el nivel esperado el modelo presenta varios indicadores excelentes de desempeño como el ROE y el ROA. Los índices de eficiencia de días de cobro, días de pago y días de existencias, evidencia que no existe descalce, por el contrario, se genera un beneficio para la compañía en el uso de efectivo.

5.6 El TIR y el VAN

Los flujos de efectivo libres se basan en la proyección de 5 años para el estado de resultados y estado de flujos de efectivos.

El valor actual neto (VAN) del proyecto es positivo, lo que quiere decir que los flujos futuros traídos a valor presente superan la inversión inicial y al quinto año si se vende la empresa se genera una ganancia financiera que en el escenario probable es \$9.485. La tasa interna de retorno (TIR) es de 16.97% y supera el costo de capital (tasa de descuento requerida) de 13.88%. Estos resultados indican que se supera el mínimo retorno requerido por los inversionistas y prestamistas.

5.7 ESCENARIOS.

Se plantean tres escenarios donde se consideraron ciertas variables, siendo la penetración en el mercado la más relevante por su potencial impacto en el resultado del negocio, para alcanzar el nivel de ventas de unidades, así como el número de envíos al mes. El impacto en cada escenario está determinado en el VAN y TIR.

En el escenario base se estima una penetración en el mercado del 5%, lo que significaría alcanzar 7.061 unidades en el primer año, con suscripciones de un solo envío mensual. En el escenario pesimista, se calculó una penetración del 4.20%, que haría que la empresa logre vender 5.935 cajas en el primer año con un solo envío por mes. Ante este escenario, la negociación con los proveedores variaría por lo que se consideró que el 70% de las compras se harían de contado y el 30% con pago a 30 días, porcentaje que en el escenario

base y optimista es equilibrado (50% contado, 50% a 30 días). Otra variable que difiere es que no se toma deuda.

En el escenario optimista la penetración del mercado es igual que en el escenario base (5%), donde la variable que hace que este escenario permita un mejor desempeño de la empresa es el número de envíos que contrata el cliente. En este escenario el 30% de las ventas sería con dos envíos por mes.

Escenario	VAN	TIR
Base	\$ 9.485	16,97%
Optimista	\$ 73.694	32,56%
Pesimista	-\$ 81.654	2,05%

TABLA 12: VAN -TIR ESCENARIOS.

Elaborado por Cristian Olalla y Patricia Villegas

Así mismo se estimó el valor de liquidación en los tres escenarios, aplicando diferentes criterios en cada uno. En el escenario base no se consideró tasa de crecimiento. Para el escenario pesimista, se tomaron las cifras del balance en la proyección del quinto año, estimando que las cuentas por cobrar serán cobradas en su totalidad pues son valores que el banco liquidará antes del cierre de la operación de la empresa; el valor de inventarios se recupera en un 45%; a estos valores se suma el saldo en caja y se cancelan los pasivos en su totalidad. El escenario optimista considera un 2% de crecimiento para la perpetuidad.

En el Anexo 17 se encuentran los estados financieros para los escenarios (pesimista, base y optimista, respectivamente).

5.8 Punto de Equilibrio.

Con el propósito de alcanzar el punto de equilibrio el proyecto debe vender 7.511 cajas por año o su equivalente de \$322.378. Sobre este nivel de ventas el negocio tendrá ganancias. En el primer año la empresa no alcanza el punto de equilibrio, a partir del segundo año lo supera de manera exponencial. En la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio:

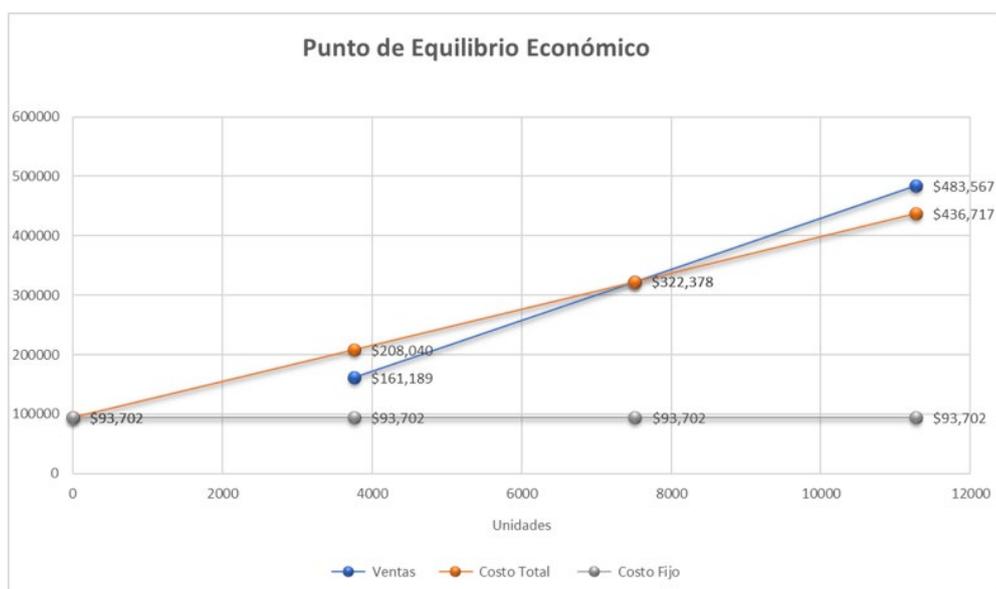


GRÁFICO 5: PUNTO DE EQUILIBRIO.
Elaborado por Cristian Olalla y Patricia Villegas

CONCLUSIONES

El modelo de negocio propuesto permite cambiar la matriz productiva del país, a través de la integración de productores locales y asociaciones de productores de snacks que conformaran parte del contenido de las cajas. La mayor limitación constituye la temporalidad de las investigaciones realizadas inicialmente, tanto en el mercado, en hábitos de consumo, en proyección y escalabilidad del negocio. Si importar los riesgos, debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas identificadas, nunca fue previsible la ocurrencia de una emergencia sanitaria que trastoque todo lo conocido. Este hecho sumado a la adopción de la tecnología de manera forzada, abre una puerta para aprovechar la oportunidad en el nacimiento de una categoría para la compra a través de medios no presenciales, en el Ecuador. El modelo de negocio apuesta por situarse en el sector del e-commerce que se presenta como el nuevo escenario en el que se desarrollaran la mayoría de las actividades económicas.

Sin duda, este trabajo para futuras investigaciones servirá de manera referencial, permitirá conocer cuáles eran las perspectivas de crecimiento de modelos de negocios de e-commerce en el Ecuador antes de la emergencia sanitaria.

REFERENCIAS

- Proecuador. (6 junio 2019). Alertas comerciales, América, Continentes, Exportador, Sector, Tendencia de consumo. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://www.proecuador.gob.ec/estados-unidos-informe-revela-oportunidades-de-comercio-electronico-para-minoristas/>
- El Comercio. (1 abril 2019). El comercio electrónico duplicó ventas en dos años. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-electronico-ventas-ecuador-estudio.html>
- INEC. (21 diciembre 2016). El 17.1% de las empresas realizan comercio electrónico en Ecuador. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-171-de-las-empresas-realizan-comercio-electronico-en-ecuador/>
- Diario Expreso. (31 julio 2018). Leonardo Ottati: “El servicio y el retail avivan el comercio electrónico”. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://www.expreso.ec/economia/economia-comercio-ecommerceday-compras-online-LX2303386>
- Formación Gerencial. (2019). Cifras, estadísticas y estado del e-commerce en Ecuador. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de https://blog.formaciongerencial.com/estado-del-e-commerceecuador/#Cifras_estadisticas_y_estado_del_e-commerce_en_Ecuador
- Prochile (Noviembre 2017). Tendencias de Snacks Saludables en Ecuador. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de https://www.prochile.gob.cl/wpcontent/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf
- Ekos Negocios. (9 marzo 2019). Tendencias: un estilo de vida saludable. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/tendencias-un-estilo-de-vida-saludable>
- Ekos Negocios. (6 septiembre 2019). Secretos para una buena alimentación. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/secretos-para-una-buena-alimentacion>
- Extra. (13 agosto 2018) “Foodies” una nueva forma de entender la comida. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://www.extra.ec/buena-vida/comida-foodies-millennials-veganos-jovenes-EB2322611>
- Extra. (13 enero 2018). Doce Tendencias de alimentación para 2018. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://www.extra.ec/buena-vida/alimentos-tendencias-comida-2018-mundo-BM1961377>
- Ainia. (2017). Tendencias en alimentación. Obtenido el 13 de octubre de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- El País. (5 de julio del 2015). Cajas con Sorpresas en el Portal. Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <https://elpais.com/economia/2015/07/02/actualidad/1435849002655351>

- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017) Estudio de comportamiento de compra por Internet en Ecuador (2017). Obtenido el 13 de octubre del 2019 de <http://www.cece.ec/#edayec>
- INEC. (2010). Resultados Censo de Población. Obtenido el 15 de diciembre del 2019 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/descargas/Manulateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (abril 2020). Ecuador: Reporte Mensual de Inflación. Obtenido el 24 de mayo del 2020 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202004.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (abril 2020). Riesgo País EMBI. Obtenido el 24 de mayo del 2020 de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/.opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
- The Power MBA. (10 marzo del 2020). Modelo de suscripción: qué es y cómo funciona. Obtenido el 9 de julio del 2020 de <https://thepowermba.com/es/business/que-es-el-modelo-de-suscripcion/#:~:text=El%20modelo%20de%20suscripci%C3%B3n%20consiste-de%20ello%20es%20la%20prensa.>
- Entrepreneur (2015). 10 tips para ser exitoso en el e-commerce. Obtenido el 9 de julio del 2020 de <https://www.entrepreneur.com/article/268497>
- Crear mi Empresa. 7 Herramientas gratuitas para monitorizar tus redes sociales. Obtenido el 9 de julio del 2020 de <https://crearmiempresa.es/article-monitorizar-redes-sociales-116150453.html>
- Crear mi Empresa. 10 modelos de negocios de suscripción. Obtenido el 9 de julio del 2020 de <https://crearmiempresa.es/modelo-de-negocio-de-suscripcion.html>
- Mycanal (28 de junio del 2018). 8 Modelos de suscripción que funcionan en tecnología. Obtenido el 9 de julio del 2020 de <https://www.muycanal.com/2018/06/28/modelo-suscripcion-consumo-tecnologia>
- Javier Megias.com (13 de marzo del 2012). Modelos de Negocio Basados en Suscripción. Obtenido el 9 de julio del 2020 de <https://javiermegias.com/blog/2012/03/modelos-de-negocio-basados-en-suscripcion/>
- Javier Megias.com (15 de marzo del 2012). 8 Claves al diseñar un modelo de suscripción. Obtenido el 9 de julio del 2020 de <https://javiermegias.com/blog/2012/03/8-claves-al-disenar-un-modelo-de-negocio-de-suscripcion/>
- Entrevista 1. Alain Broos – Vicepresidente de Medios de Pago de Banco Guayaquil. Realizada el 15 de enero del 2020. Archivo digital Entrevista 1. Alain Broos VP Banco Guayaquil.
- Entrevista 2. Alejandro Freund – CEO de Rappi en Ecuador. Realizada el 17 de enero del 2020. Archivo escrito resumen Entrevista 2. Alejandro Freund.

Entrevista 3. Leonardo Otati – Director Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico.
Realizada el 28 de enero del 2020. Archivo digital Entrevista 3. Leonardo Otati.

ANEXOS

ANEXO 1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE E-COMMERCE POR SUSCRIPCIÓN

Para el análisis de este sector es importante conocer a manera de introducción, el comportamiento general de ciertas variables que pueden incidir en las conclusiones que se obtengan sobre su dinámica, perspectivas y como afectan sus partícipes en la rentabilidad. En este sentido, es oportuno conocer datos y estadísticas en el Ecuador, sobre la penetración del internet, uso, tenencia de dispositivos móviles y hábitos de los internautas. La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico CECE,¹⁴ en su estudio del comportamiento de compra por internet en Ecuador, con corte al año 2017, concluye que la penetración del internet en el Ecuador alcanza alrededor del 81%, y ha sido impulsada principalmente por la tenencia de medios móviles tales como celulares y tablets. Adicionalmente, el estudio destaca que existen dos nuevas variables que influyen en el desarrollo del comercio por medios electrónicos; el primero de ellos son las redes sociales y el segundo la portabilidad que permite a la población estar todo el tiempo en línea.

La frecuencia de uso de internet en Ecuador es alta. En la investigación determinaron que el 91% de las personas utilizan el internet varias veces al día para realizar una gran cantidad de actividades, entre ellas: adquirir bienes o servicios, obtener información de noticias, direcciones, tendencias, realizar pagos y transacciones en bancos, entre otras. En cuanto a la frecuencia de uso del internet para compra de bienes o servicios, aproximadamente el 35% de las personas usan este canal siempre o casi siempre, un 34%

¹⁴<http://www.cece.ec/https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view>

algunas veces y el 31% no compra por esta vía; el 57% busca información de productos y servicios y el 51% investiga sobre diversos temas.

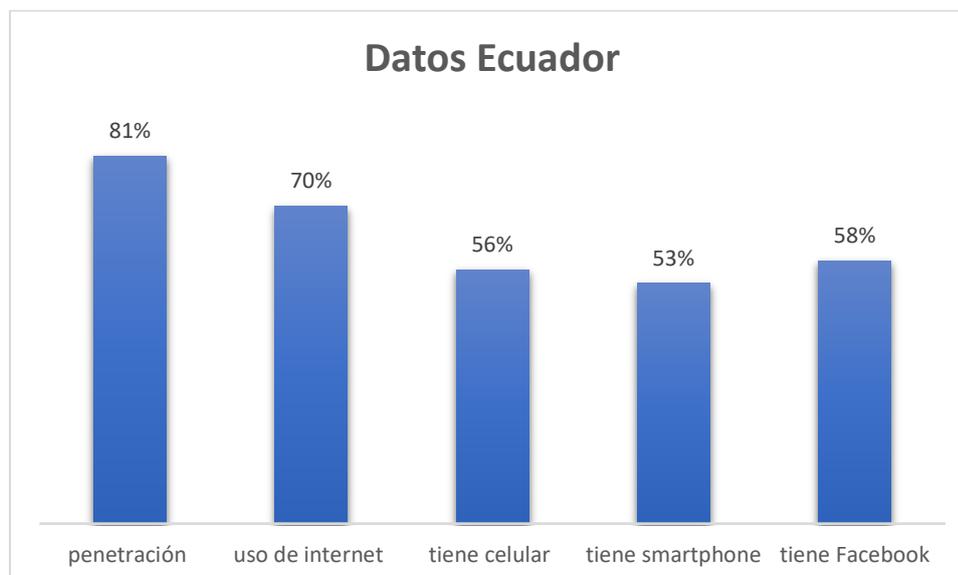


GRÁFICO 6: DATOS DE ECUADOR SOBRE USO DE INTERNET.
Elaborado por Cristian Olalla y Patricia Villegas

La forma de pago más usada en transacciones de e-commerce en Ecuador es con tarjeta de crédito 61%, tarjeta de débito es la segunda con el 17%, el 8% en efectivo, 10% Paypal y 4% otros.

Según cifras de las Superintendencia de Bancos¹⁵, en el 2018 los pagos con tarjetas de crédito en transacciones por internet en establecimientos en Ecuador ascendieron a \$1.325 millones con aproximadamente 17 millones de transacciones. Hasta julio del 2019, la facturación acumulada ascendió a \$923 millones que representa un crecimiento del 31% versus el mismo periodo del año pasado y del 56% en el número de transacciones con 13

¹⁵ http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826

millones acumuladas. No existe información sobre el monto de facturación con tarjetas de débito en el organismo de control bancario; sin embargo, de acuerdo a las cifras que la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico dispone, el 17% de las ventas que se generan por el canal electrónico son realizadas con tarjeta de débito. Estas cifras evidencian el incremento de las compras por internet en el mercado ecuatoriano, que aún es pequeño en comparación con otros países.

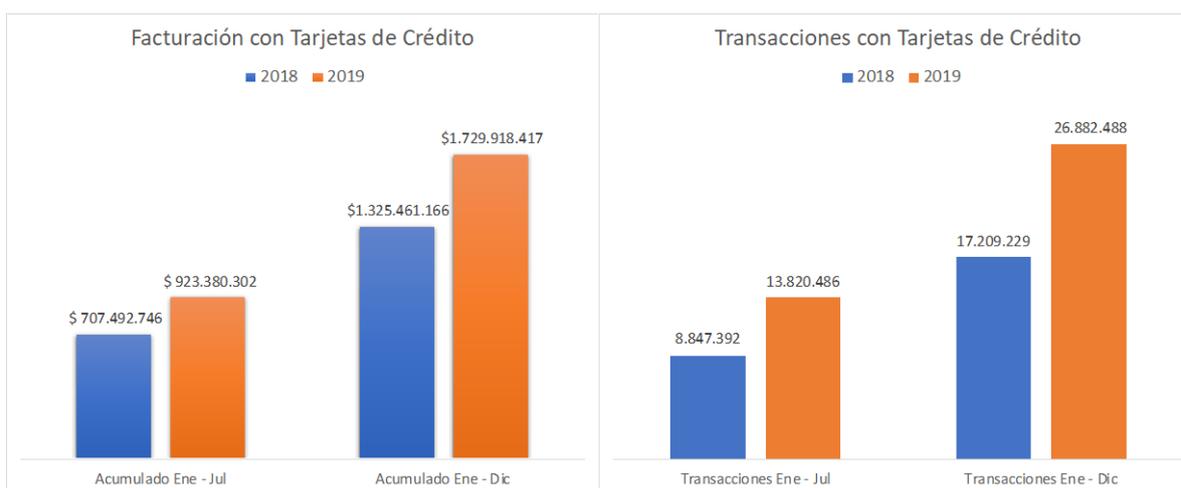


GRÁFICO 7: CIFRAS DE FACTURACIÓN Y TRANSACCIONES CON TARJETA DE CRÉDITO EN INTERNET. ACUMULADO ENE – DIC ES PROYECTADA.

ELABORADO POR CRISSTIAN OLALLA Y PATRICIA VILLEGAS

El perfil demográfico de los compradores frecuentes por internet está concentrado en un nivel socio económico medio (57%) y medio alto – alto (30%), en edades comprendidas entre los 26 y 41 años (63%), con un nivel de educación universitaria (60%) y postgrado (19%). El 55% son mujeres y el 45% hombres. Este perfil tiene vinculación con la etapa de generación de ingresos del consumidor y mayor poder adquisitivo.

Las motivaciones de los compradores están fundamentadas sobre todo en el acceso a mayor información antes de comprar, tener la certeza de contar con garantía así como el manejo de la información de manera confidencial. En el proceso de recolección de

información previa a la compra la recomendación más valorada por el consumidor es la que le brindan personas conocidas, ya sean amigos o familiares, en segundo lugar están los datos disponibles en la web, tanto de los productos y marcas, así como las referencias que dan otros consumidores de acuerdo a su experiencia. La información disponible en las redes sociales es otra fuente. Para que los establecimientos que comercializan sus productos por e-commerce implementen el cobro por medio de tarjetas de crédito y débito, tienen variedad de proveedores locales e internacionales que tienen pasarelas de pago certificadas para este fin. En Ecuador las principales son: Paymentez, Kushki, Datafast y Place to Pay; cada una tiene definido su modelo de negocio el cual puede implicar costo de implementación, costo por transacción, honorario (fee) o comisión.

No existen cifras referentes a e-commerce por suscripción específicamente por lo que el enfoque del análisis del sector se basó sobre las ventas por internet en general. Al tomar como referencia otros mercados, el sector de cajas por suscripción tiene buena acogida en el mercado con variedad de opciones de contenido. En Ecuador el modelo no ha sido introducido o al menos no existe información disponible.

Con base en la información obtenida, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter en este sector:

La rivalidad es alta. En el e-commerce existe una amplia oferta de bienes y servicios, entre ellas están las aplicaciones como Rappi, Glovo, Tipti, etc. a través de las cuales el cliente puede acceder a snacks en la comodidad de su hogar.

La amenaza de nuevos competidores es alta. Para establecer un sitio en internet enfocado a realizar ventas de productos y servicios no es necesario realizar una gran

inversión, lo que lo hace un canal relevante y muy utilizado para llegar de manera fácil y a un bajo costo al consumidor final.

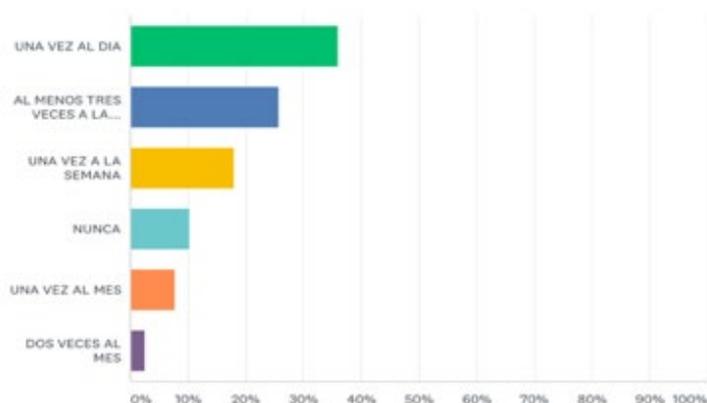
Los sustitutos constituyen una alta amenaza. Los sustitutos constituyen todos los puntos de venta físicos donde el consumidor puede contratar productos o servicios. La contratación vía telefónica también constituye un sustituto.

Los clientes tienen un alto poder de negociación. El comprador accede a variada información sobre los riesgos de contratar servicios de suscripción a través del internet, lo que genera resistencia para concluir el proceso de compra por las dificultades que se pueden presentar para cancelar la suscripción. No existen barreras para que el cliente decida cambiar el producto, la página o incluso que prefiera adquirir el producto en un punto de venta físico.

Los proveedores tienen alto poder de negociación Al existir varias empresas de producción y de servicios que a su vez son proveedores de los negocios de suscripción, los proveedores tienen gran poder de negociación.

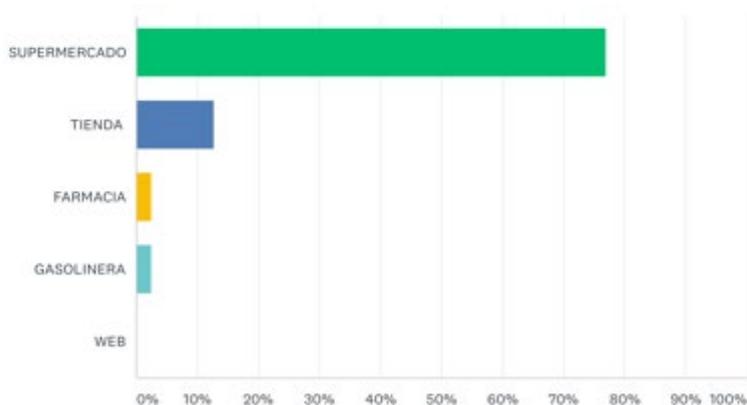
ANEXO 2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Con qué frecuencia consumes snacks saludables?



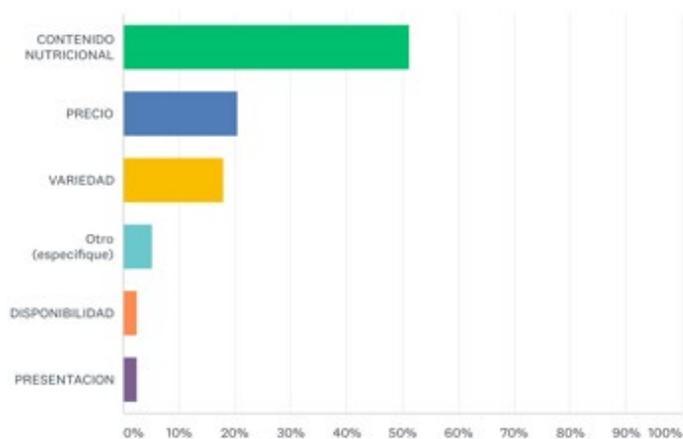
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
UNA VEZ AL DIA	35,90%	14
AL MENOS TRES VECES A LA SEMANA	25,64%	10
UNA VEZ A LA SEMANA	17,95%	7
NUNCA	10,26%	4
UNA VEZ AL MES	7,69%	3
DOS VECES AL MES	2,56%	1
TOTAL		39

2. ¿Dónde adquieres los snacks que consumes normalmente?



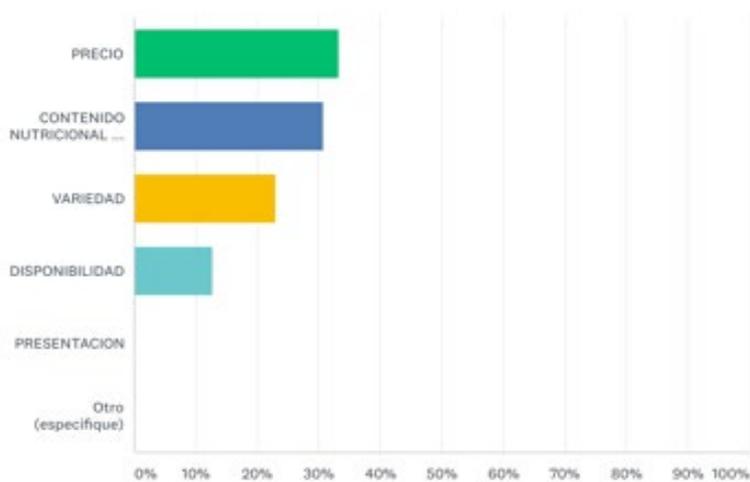
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SUPERMERCADO	76,92%	30
TIENDA	12,82%	5
FARMACIA	2,56%	1
GASOLINERA	2,56%	1
WEB	0,00%	0
TOTAL		39

3. ¿Cuál es para ti, la variable más importante cuando compras snacks?



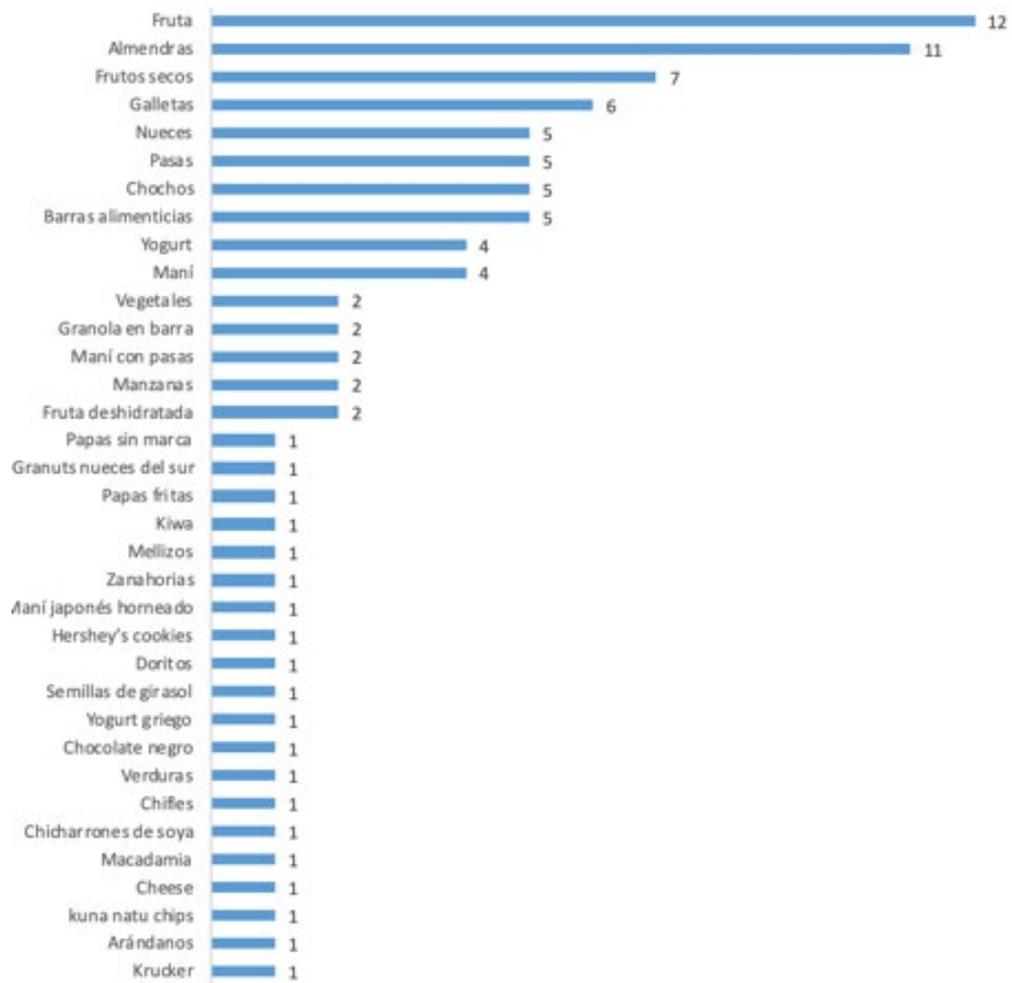
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ CONTENIDO NUTRICIONAL	51,28%	20
▼ PRECIO	20,51%	8
▼ VARIEDAD	17,95%	7
▼ Otro (especifique)	Respuestas 5,13%	2
▼ DISPONIBILIDAD	2,56%	1
▼ PRESENTACION	2,56%	1
TOTAL		39

4. ¿Cuál es la segunda variable más importante cuando compras snacks?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ PRECIO	33,33%	13
▼ CONTENIDO NUTRICIONAL / CALORICO	30,77%	12
▼ VARIEDAD	23,08%	9
▼ DISPONIBILIDAD	12,82%	5
▼ PRESENTACION	0,00%	0
▼ Otro (especifique)	Respuestas 0,00%	0
TOTAL		39

5. Menciona 3 snacks que compras normalmente



ANEXO 3. HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Herramienta	Tipo	
Entrevista a Profundidad - Expertos	Primaria	Cualitativa
Encuesta	Primaria	Cuantitativa
Censo 2010 de Población y Vivienda del Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC	Secundaria	Cuantitativa
Entrevistas a Profundidad – Buyer Person	Primaria	Cualitativa
Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC	Secundaria	Cuantitativa
Primer estudio de comercio electrónico en el país, elaborado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico CECE	Secundaria	Cuantitativa

ANEXO 4. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA PARA LA ENCUESTA



[Acerca](#)

[Panel](#)

[Servicios](#)

El tamaño de muestra que necesitas es...

228

Gracias por usar la calculadora, si necesitas hacer otro cálculo puedes hacerlo directamente en esta página.

313400

TAMAÑO DEL UNIVERSO

Número de personas que componen la población a estudiar.

50

HETEROGENEIDAD %

Es la diversidad del universo. Lo habitual suele ser 50%.

6

MARGEN DE ERROR

Menor margen de error requiere mayores muestras.

93

NIVEL DE CONFIANZA

Cuanto mayor sea el nivel de confianza, mayor tendrá que ser la muestra (95% - 99%).

El resultado anterior debe interpretarse así:

Si encuestas a 228 personas, el 93% de las veces el dato que quieres medir estará en el intervalo $\pm 6\%$ respecto al dato que observes en la encuesta.

ANEXO 5. MODELO DE ENCUESTA

1. Género: Mujer__ Hombre__
2. ¿Vives en Quito? Sí__ No__
3. Sector de vivienda en Quito:
Norte__ Centro__ Sur__ Cumbayá - Tumbaco__
Valle de Los Chillos__ Mitad del Mundo__
4. ¿Cuál es tu nivel de educación?
Primaria__ Secundaria__ Universitaria__ Postgrado__
5. ¿Cuál es tu rango de ingresos mensuales?
Menos de \$1500__ Entre \$1.500 y \$3.000__
+ de \$3.000__ No tengo ingresos__
6. ¿Compras snacks?
Si_ No_
7. ¿Con qué frecuencia compras snacks?
Diaria__ Semanal__ Dos veces por semana__ Una vez al mes__ Nunca__
8. Clasifica el lugar y la frecuencia de consumo de los snacks. Asigna una sola frecuencia a cada lugar.

Frecuencia	Siempre	Muy Frecuente	Frecuente	Poco Frecuente	Nada Frecuente
En la oficina					
En casa					
Lonchera niños					
En el auto					
Paseos					

9. ¿Con quién normalmente compartes los snacks? Marca en una columna de acuerdo a la frecuencia.

Frecuencia	Siempre	Muy Frecuente	Frecuente	Poco Frecuente	Nada Frecuente
Con la familia					
Con los amigos					
Con los compañeros del trabajo					
Nadie					

10. ¿Qué tipo de snacks prefieres? Califica del 1 al 5, siendo 5 tu favorito y 1 el que menos te gusta. Marca una sola vez en cada columna

	5	4	3	2	1
Sal					
Dulce					
Saludables					
Energéticos					
Frutas					

11. ¿Compras productos en línea?

SÍ__ NO__ A veces__

12. ¿Con qué frecuencia compras en línea?

Siempre__ Muy Frecuente__ Frecuente__ Poco Frecuente__ Nunca__

13. ¿Compras alimentos en línea?

SÍ__ NO__

14. ¿Utilizas aplicaciones como Glovo, Rappi, Uber?

SÍ__ NO__

15. ¿Tienes registrada tu tarjeta de crédito o débito para el pago en estas aplicaciones?

SÍ__ NO__

16. ¿Tienes suscrito el pago mensual de un producto o servicio en tu tarjeta de crédito, débito o cuenta bancaria?

SÍ__ NO__

17. ¿Has escuchado acerca de las cajas sorpresa por suscripción?

SÍ__ NO__

18. ¿Qué tan probable es que compres por internet el producto que se presenta a continuación?

Extremadamente probable__ Muy probable__ Probable__

No tan probable__ Nada probable__

19. ¿Qué tan probable es que te suscribas para recibir dos cajas sorpresa de snacks al mes?

Extremadamente probable__ Muy probable__ Probable__

No tan probable__ Nada probable__

20. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar para recibir dos cajas sorpresas por mes?

Entre \$10 - \$15 __

Entre \$16 - \$20 __

Entre \$21 a \$25 __

Entre \$25 a \$30 __

+ de \$30 __

ANEXO 6. GUIÓN PARA ENTREVISTA A EXPERTOS

Entrevista a Alejandro Freund Country Manager de Rappi Ecuador

Presentación personal.

Hola Alejandro, somos Patricia Villegas y Crisstian Olalla, gracias por recibirnos y destinar su tiempo para atender esta entrevista.

Presentación del proyecto.

Dentro del proceso de culminación del MBA que nos encontramos cursando en la USFQ, como trabajo para obtener el título correspondiente debemos presentar un plan de negocios que pueda incidir en el cambio de la matriz productiva del país. En este sentido hemos adoptado un proyecto que consiste en implementar la VENTA POR INTERNET MEDIANTE SUSCRIPCIÓN DE CAJAS SORPRESA CON SNACKS.

La idea del proyecto es adaptar en Ecuador las experiencias que existen en otros mercados, en los cuales los clientes se suscriben a través del internet para recibir una caja con productos de distinto tipo. En 2010 nació en EEUU esta iniciativa, que buscaba atender la necesidad de los consumidores de probar productos de belleza, sin necesidad de adquirirlos en tamaños estándar. A través de las cajas sorpresa los suscriptores, reciben productos adaptados a sus necesidades de varias marcas, agregando el factor sorpresa en cada entrega.

Evocar alguna historia o experiencia.

Consideramos que dada su trayectoria y campo de trabajo, además de ser un creyente de los negocios en línea¹⁶, puede aportarnos con sus consejos, experiencia y visión (insights) respecto del potencial mercado de cajas sorpresa y el modelo de negocio propuesto.

Usted, contribuyó positivamente para que las personas cambien formas tradicionales de compra en el país con el lanzamiento de Yaestá.com¹⁷; esperamos que nuestro proyecto se convierta en un caso de éxito en el mercado de e-commerce de Ecuador.

Preguntas, análisis y perspectivas.

De acuerdo con el estudio de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico efectuado en 2017 la penetración del internet en el Ecuador es del 81%, ya que el 56% de la población tiene celular, el 53% tiene un smartphone, el 38% usa internet para acceder a información y el 32% lo usa para comunicarse. Si bien las cifras son interesantes, el porcentaje de las transacciones on-line aún es lento, pues se estima que un 60% de las personas no realizan compras por

¹⁶ <https://www.revistalideres.ec/lideres/alejandrofreund-creyente-negocios-linea-personaje.html>

¹⁷ <https://www.computerworld.com.ec/actualidad/tendencias/325-yaesta-com.-reinencion-en-e-commerce.html>

internet porque tienen desconfianza en entregar información personal a través del canal digital.

En una entrevista anterior con otro experto, nos mencionó como sugerencia que la oferta de valor que vayamos a adoptar incluya IA, esto con el fin de utilizar esta herramienta para la predicción de productos que puedan materializar la experiencia de la “sorpresa” con los clientes.

1. ¿Es un mercado que permite exploración o explotación?
2. ¿Se ha saturado el mercado?
3. ¿Es moda?
4. ¿La oficina física ha ayudado al desarrollo o aceptación de la plataforma?
5. ¿Qué dolores del cliente alivia Rappi? Creadores de alegrías?
6. ¿Qué valor agrega Rappi?
7. ¿Existe una mejor forma de hacer lo que hace Rappi?
8. ¿Cómo identificaron lo que el cliente de Rappi quería?
9. ¿Generalidad o especialidad?
10. ¿Conoces acerca de las cajas sorpresas que se comercializan en otros países?
11. ¿Compraría un producto como el que ofrecemos?
12. ¿Conocen otras iniciativas similares que se hayan lanzado al mercado ecuatoriano o que estén por lanzarse?
13. ¿Cuáles son tus sugerencias para que este modelo pueda implementarse con éxito en Ecuador, específicamente en Quito?
14. ¿Cuáles son tus perspectivas sobre el e-commerce en Ecuador?

Agradecimiento y cierre.

Alejandro, queremos agradecerte mucho tu tiempo y tu buena disposición.

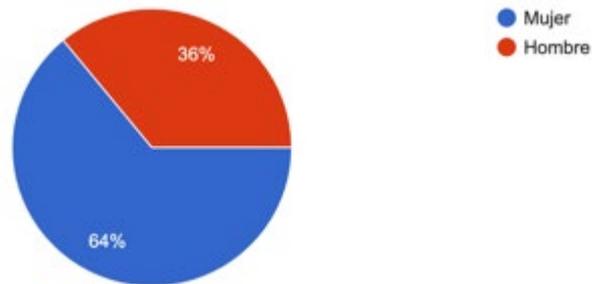
(Cada entrevista incluyó información del Experto)

ANEXO 7. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

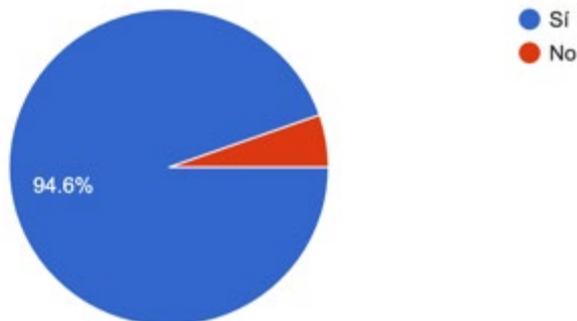
242 encuestas

229 encuestas válidas

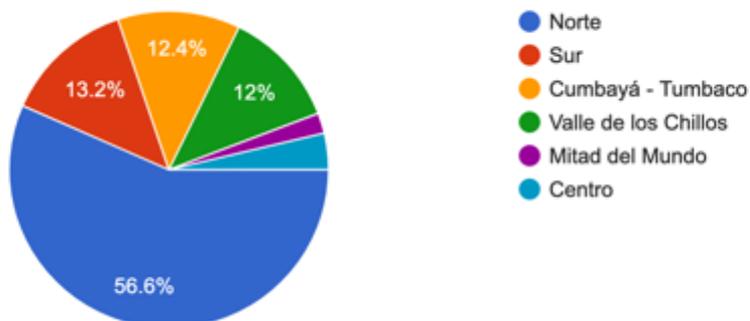
1. ¿Cuál es tu género?



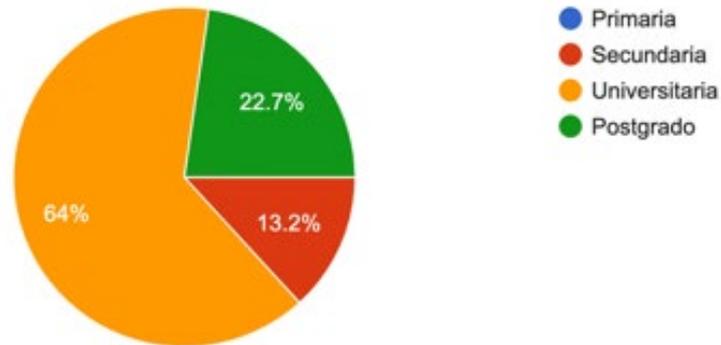
2. ¿Vives en Quito?



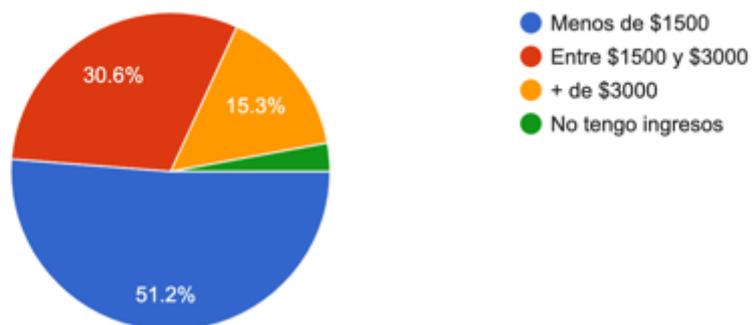
3. ¿En qué sector de Quito vives?



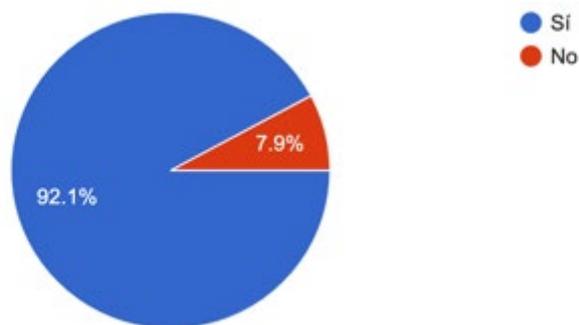
4. ¿Cuál es tu nivel de educación?



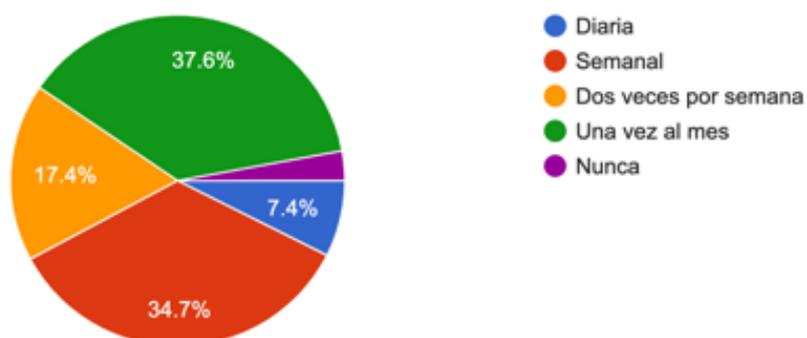
5. ¿Cuál es tu rango de ingresos mensuales?



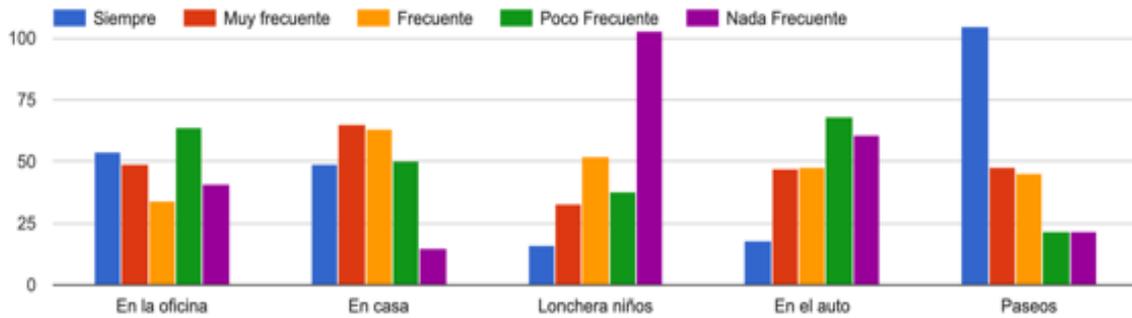
6. ¿Compras snacks?



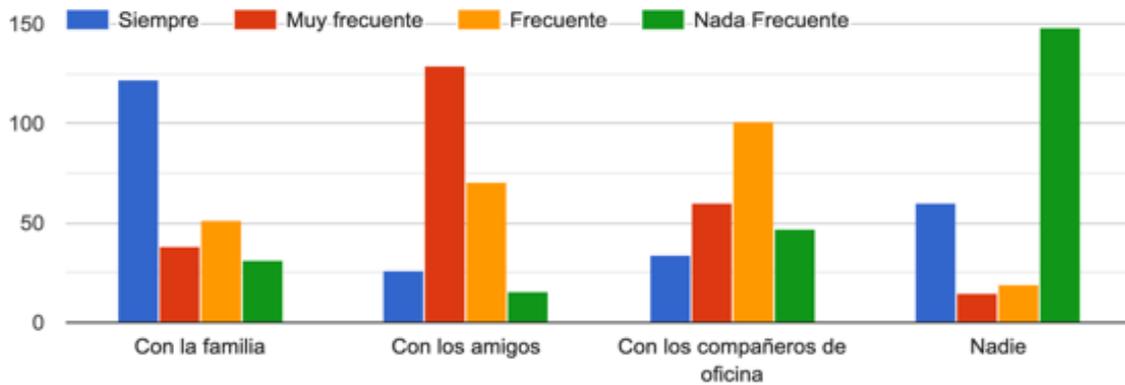
7. ¿Con qué frecuencia compras snacks?



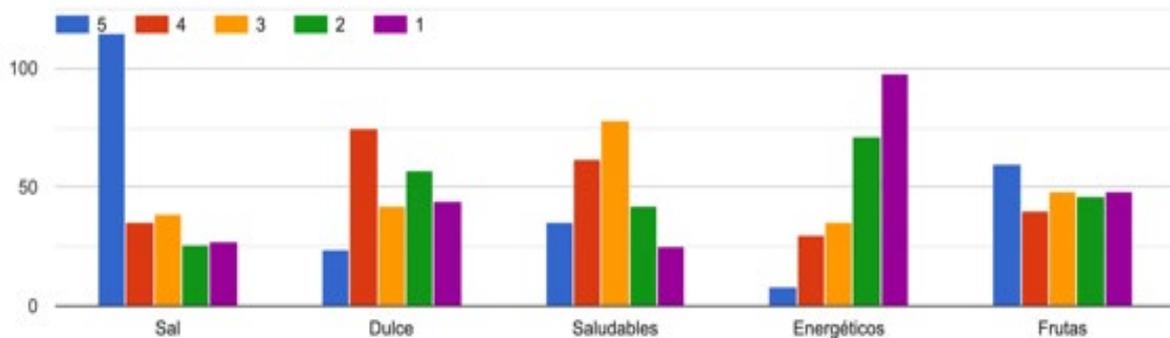
8. Clasifica el lugar y la frecuencia de consumo de los snacks. Asigna una sola frecuencia a cada lugar.



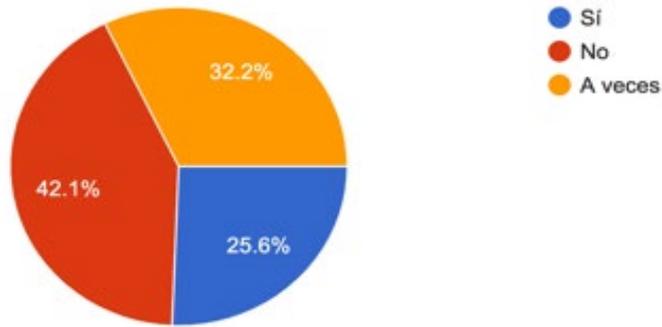
9. ¿Con quién normalmente compartes los snacks? Marca en una columna de acuerdo a la frecuencia.



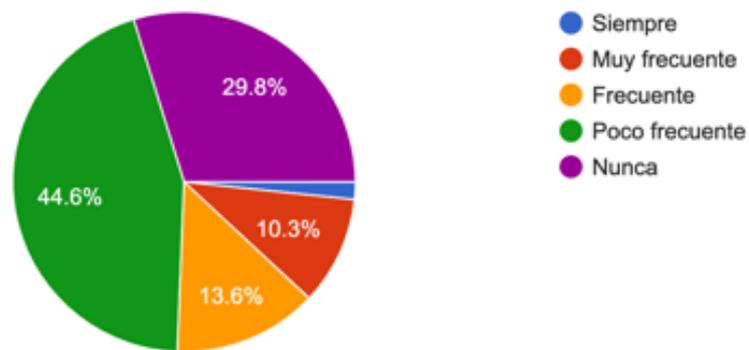
10. ¿Qué tipo de snacks prefieres? Califica del 1 al 5, siendo 5 tu favorito y 1 el que menos te gusta. (Marca una sola vez en cada columna)



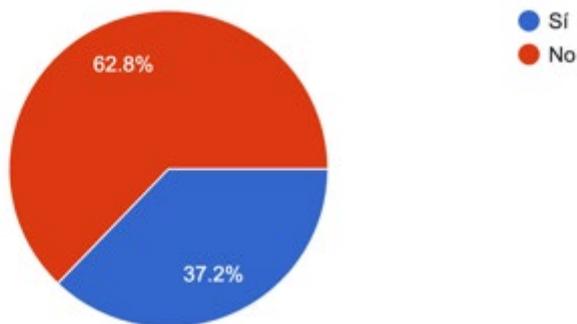
11. ¿Compras productos en línea?



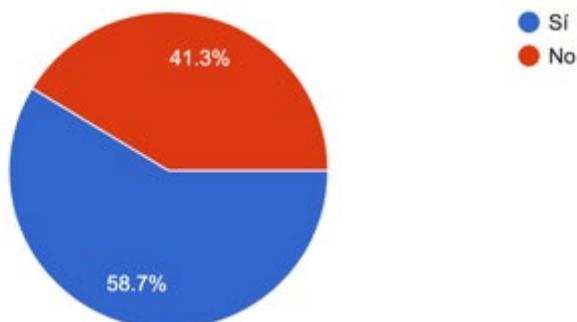
12. ¿Con qué frecuencia compras en línea?



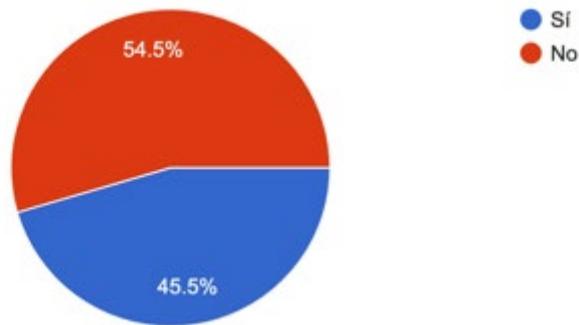
13. ¿Compras alimentos en línea?



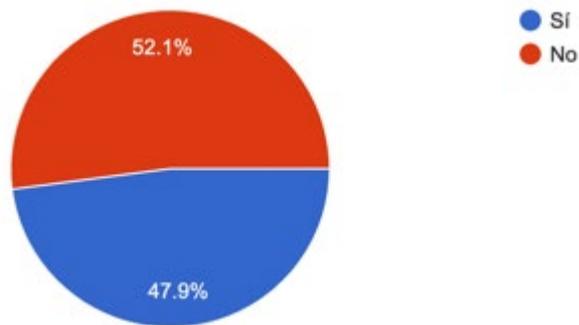
14. ¿Utilizas aplicaciones como Uber, Glovo, Rappi?



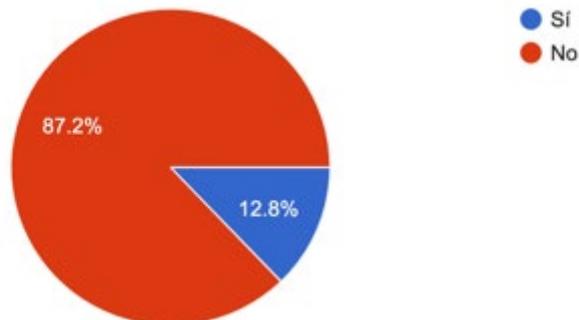
15. ¿Tienes registrada tu tarjeta de crédito o débito para el pago de tus pedidos en estas aplicaciones?



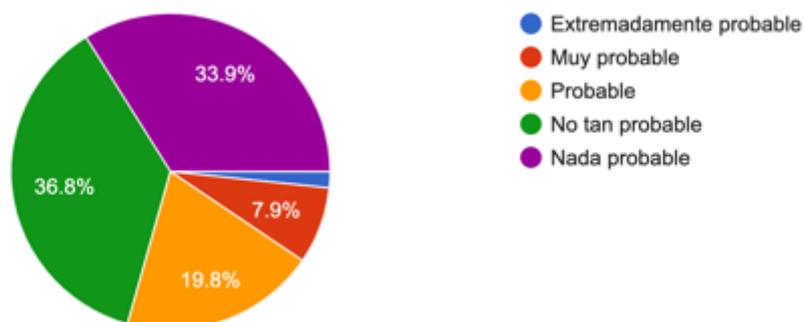
16. ¿Tienes suscrito el pago mensual de un producto o servicio en tu tarjeta de crédito, débito o cuenta bancaria?



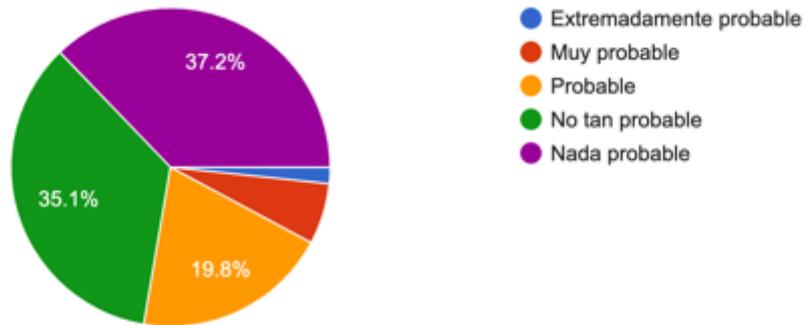
17. ¿Has escuchado acerca de las cajas sorpresa por suscripción?



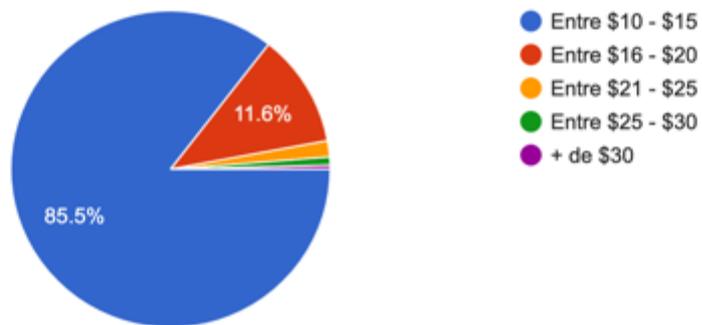
18. ¿Qué tan probable es que compres una caja sorpresa de snacks por internet?



19. ¿Qué tan probable es que te suscribas para recibir dos cajas sorpresa de snacks al mes?



20. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar para recibir dos cajas sorpresa por mes?



ANEXO 8. RESUMEN ENTREVISTAS A EXPERTOS

ENTREVISTA 1. Alain Broos – Vicepresidente de Medios de Pago de Banco Guayaquil.

Entrevista realizada el 15 de enero del 2020, vía telefónica.

El experto considera que la consignación de los datos de la tarjeta de crédito en la página web no es un limitante pues el grupo objetivo al que está orientado el emprendimiento, está acostumbrado hacer este proceso, pues utiliza plataformas como Rappi, Uber, Glovo, etc.

Comenta que existe una empresa en Estados Unidos que está levantando capital importante en la venta de ropa. Indica que “son empresas de inteligencia artificial, básicamente, porque la sorpresa está en la capacidad del algoritmo de predecir y recomendar cosas exactas mejor, casi casi que lo que tenía en la cabeza el propio usuario, eso es lo más importante”, bajo este modelo logran que los clientes los prefieran. La complejidad está en el diseño del algoritmo para que permita hacer las recomendaciones.

Recomienda identificar los dolores que tiene el cliente para que la definición de la propuesta de valor solucione un problema del cliente, pues la adaptación de este modelo de negocio que tiene aceptación en otros mercados, enfocado en snacks, presenta un reto desde la perspectiva del manejo de los proveedores ya que la competencia es bastante amplia. Desde supermercados hasta tiendas de barrio.

Considera que la diferenciación del negocio se lograría a través del uso de inteligencia artificial, el algoritmo debe ser lo suficientemente potente para que permita agregar valor al cliente al entregarle productos que cubran por completo sus necesidades en función de sus gustos y preferencias. El proveedor de logística también es clave.

ENTREVISTA 2. Alejandro Freund – CEO de Rappi en Ecuador

Entrevista realizada el 17 de enero del 2020, en las oficinas de Rappi en Quito.

EL experto considera que para que el modelo funcione es importante el manejo del inventario, el cumplimiento en todo momento con lo que espera el cliente en cada momento de entrega de las cajas.

Considera que es un modelo de negocio, en principio interesante, pero que debe dejar un porcentaje importante de margen en la operación.

Considera que es fundamental para la sostenibilidad del modelo aliarse con cadenas grandes de retail para el manejo eficiente de inventarios.

Si bien la personalización es importante el manejo del inventario puede resultar un reto.

ENTREVISTA 3. Leonardo Otatti – Director Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico

Entrevista realizada el 28 de enero del 2020, vía telefónica.

Recomienda realizar una investigación de las preferencias y disposición del cliente para contratar una suscripción de productos sorpresa, así como identificar estado de madurez de los países donde se desarrolló este modelo de negocio y el ciclo de vida del producto. “Por ejemplo el proyecto de medias de “socks”, de medias de vestir, que ahora se usan con tantos colores, tuvo mucho éxito, pero llegó un momento en el que ya no creció más”.

Considera que los proveedores son uno de los pilares más importantes para que el modelo de negocio pueda funcionar así como el canal de venta, se podría utilizar como canal las grandes cadenas, a través de ellas se podría probar el modelo. Los proveedores podrían dar alternativas de sorpresa, ejemplo: Arca.

El contar con una oficina física es importante, pues da respaldo para generar confianza en los clientes, puede ser un coworking. Las redes sociales son un canal fundamental para lograr la venta de los productos.

La logística es un factor clave para que el modelo funcione. Las definiciones de armaje, bodegaje, control de calidad, así como la logística son actividades claves.

El modelo de negocio permite sobre todo conocer lo que el cliente prefiere y dar feedback a los proveedores, esa riqueza del modelo puede ser atractiva para los proveedores.

En cuanto a la madurez del mercado ecuatoriano, indica que todo depende del producto que se ofrece y que la solución cure un dolor del cliente. Iniciativas como la planteada en Ecuador, puede tener una buena acogida. Recomendamos hacer una prueba con una inversión mínima, para identificar la aceptación del cliente, con un enfoque flexible que permita ajustar lo que sea necesario.

Con respecto a los influencers, desde su perspectiva, la invitación que puedan dar no debe estar sujeta a la inversión, sino al uso y recomendación real del producto.

“Si me preguntas a mí, en Ecuador vale casi todo lo que se podría estar haciendo”.

“Atrévase a emprender, lo peor que podría pasar, es que no funcione y que aprendan mucho”.

ANEXO 9. PERFIL DE USUARIOS



Pamela A.

39 años

Casada

Dos hijos pequeños

Nació en Ambato y vive en Quito más de 20 años

Subgerente Comercial

Pamela vive en el norte de Quito, es una ejecutiva que trabaja en el sector financiero, su trabajo es demandante y requiere de mucha energía pues buena parte de su día está fuera de la oficina visitando clientes y dirigiendo a su equipo de trabajo que está conformado por diez personas. En su trabajo consume snacks que los adquiere de manera diaria en una tienda cercana a su oficina. Le gustan snacks de todo tipo y le agrada probar productos diferentes y novedosos que tengan buen sabor. Es una amante de la comida en general.

Busca equilibrio en todas las áreas de su vida, es madre de una niña y un niño que tienen diferencia de menos de un año de edad, quienes estudian en un colegio privado en Quito; es esposa, tiene 10 años de casada, comparte tiempo con su esposo en actividades tanto familiares como de pareja. Un plan de fin de semana es ir al Club El Condado, donde comparten con los abuelos. También tienen maratones de Netflix, donde ven sus series favoritas. En estas actividades familiares comparten snacks de todo tipo.

Es una usuaria activa de las redes sociales, principalmente de Instagram donde sigue a varios influencers locales como de otros países, le gustan las marcas de moda, los nuevos restaurantes, los emprendimientos relacionados con comida que sean novedosos. Usa las redes sociales para informarse sobre productos, las noticias relevantes del Ecuador y el mundo, monitorea la gestión de su trabajo y de la competencia. Sube fotos en las redes de sus actividades sociales, así como de la comida que adquiere.

Le gusta reunirse con sus amigos y familia, donde comparte snacks que son de varios tipos. Las compras de snacks suelen demandarle tiempo, pues no siempre encuentra lo que busca, o lo encuentra en presentaciones que son muy grandes y suele tener desperdicio.

Utiliza las aplicaciones de delivery al menos tres veces a la semana, y le gusta hacer uso de las promociones que suelen presentarse en ellas. Es una forma de conocer nuevos productos.

Está convencida que el cuerpo y la mente deben estar sanos, y procura tener actividades y consumir productos que le ayuden a cumplir esta premisa.



Eduardo C.

26 años

Soltero

Quiteño

Vive con sus padres

Ejecutivo de negocios

Eduardo es un joven millennial, nació en Quito y vive actualmente en Cumbayá con sus padres y pronto se mudará a su nuevo departamento que lo compró en planos. Trabaja en el centro norte de Quito. En sus planes mediatos está estudiar una maestría que le permita continuar su carrera profesional y crecer dentro de su ámbito de acción.

Se preocupa por mantener un estilo de vida saludable, por lo que hace ejercicio al menos 3 veces a la semana y mantiene una dieta equilibrada, la cual implica tener cinco comidas al día, dos de ellas compuestas por snacks en porciones adecuadas que complementen el contenido calórico del día. Es una persona muy práctica en todos los ámbitos de su vida. Su dieta está compuesta por comida funcional, no le gusta lo gourmet y los snacks que prefiere deben estar en esa línea nutricional. Considera que es difícil encontrar snacks variados y diferentes, que le llamen la atención y por lo general consume siempre los mismos productos, pero le gustaría conocer otras opciones sin tener que dedicarle tiempo a buscarlas.

En su tiempo libre le gusta pasar con su familia, su novia y sus amigos. En las reuniones familiares no faltan snacks que incluyen frutas, vegetales que se complementan con nueces, papas, entre otros. En estas reuniones se da unos “gustitos” no tan saludables.

El 99% de las compras que realiza las paga con tarjeta, utiliza las aplicaciones de delivery al menos una vez a la semana. Utiliza las redes sociales sobre todo Instagram y Facebook, donde sube fotos de sus actividades. También usa las redes para informarse acerca de lo que sucede en el mundo.

Valora mucho su tiempo y lo optimiza al máximo, prefiere realizar actividades que le aporten a su día y deja de lado aquellas que puedan afectar su enfoque práctico.



Gabriel P.

41 años

Divorciado

Quiteño

Arquitecto

Gabriel es arquitecto independiente, tiene su oficina en el norte de Quito. Tiene una amplia trayectoria profesional. Es divorciado, vive en el norte de la ciudad. Su trabajo es su pasión y le dedica más de ocho horas al día, en las que debe trasladarse a varios puntos de la ciudad lo que hace que muchas veces no pueda almorzar.

Los fines de semana realiza varias actividades que le permiten distraerse y salir de su rutina, una de ellas es jugar video juegos, hobby que comparte con su sobrino de 20 años, quien lo visita con su madre y hermano menor. Las visitas de la familia y amigos, son parte de su vida, por ello siempre tiene en su hogar snacks para compartir, los cuales los adquiere en el supermercado. Es un amante de los deportes, en su juventud formó parte de la selección nacional de voleibol, deporte que ya no lo practica por una lesión en su rodilla, pero le gusta jugar golf y disfruta viendo partidos de fútbol y de tenis en su sala de televisión.

Le gusta viajar, en sus vacaciones aprovecha para desconectarse y conocer nuevos lugares. Utiliza las redes sociales principalmente como medio informativo, normalmente utiliza Twitter, el internet lo usa principalmente para investigar temas que son de su interés. Es una persona muy reservada por lo que prefiere no publicar en las redes sociales nada personal. Utiliza frecuentemente las aplicaciones de delivery, compra por internet frecuentemente y la mayor parte de sus pagos los realiza con tarjeta de crédito o débito.

Cuida su salud y trata de mantener un estilo de vida saludable, a pesar de su ajetreado día a día. Considera que tener a la mano snacks para consumirlos en la oficina, sería una buena opción para él, pues si bien en su casa los tiene, no siempre se da el tiempo de preparar una porción para llevarla al trabajo.

ANEXO 10. RESUMEN HALLAZGOS ENTREVISTAS A LOS BUYER PERSON

1. ¿Qué espera el cliente? Funciones básicas del producto:

Requeridas:

- Recibir lo que contraté productos en base a mis gustos.
- Que me sorprendan con novedades y productos nuevos que me gusten.
- Que esté disponible, que sea de fácil acceso, que me llegue a tiempo como lo contraté.
- Que tenga una buena presentación.

Esperadas:

- Que me brinde las porciones adecuadas para tener una dieta equilibrada.
- Que los productos me gusten.

Deseadas:

- Que sea “nice” lo que recibo.
- Que la presentación me guste.
- Que me sorprendan con productos y novedades.
- Que predigan lo que me gusta sin manifestarlo.

2. ¿Cómo compran hoy los clientes snacks?

- Van al supermercado, destinan tiempo para esta actividad.
- Buscan parqueo, destinan tiempo para esta actividad.
- Tienen costos de traslado.
- Destinan tiempo para estas compras, en el que harían cosas que les gustan.
- Están en la percha buscando productos con infinidad de opciones, invierten tiempo en decidir qué producto adquirir que cubra sus gustos, ingredientes, así como calorías.
- Hacen cola en el supermercado para pagar los productos que adquiere, invierten tiempo en este proceso.
- Compran en tiendas pequeñas por facilidad cercanía o necesidad. Los productos que adquieren en estos puntos de venta, no siempre cumplen todas las expectativas o requerimientos, incluso a precios más altos.

3. ¿Cómo agregamos valor al cliente?

- Dándole productos que satisfagan sus gustos.
- Sin costos de traslado.
- Sin pérdida de tiempo.
- En porciones adecuadas y con glamour entregando novedades.
- Que me guste tanto, que quiera repetir la experiencia.

- Tiene que ser “Super Nice”. La experiencia de recibir la caja debe ser esperada y solventada, que den ganas de contarle al resto de las personas que tienes algo súper valioso, lindo, diferente!!

4. ¿Cuánto gastan en promedio al mes en snacks?

Entre \$30 y \$80 mensuales. Las madres gastan más en este rubro, pues adquieren productos para la familia y para su consumo personal.

No se consideran en estos valores los snacks que adquieren en la tienda, fuera de los que adquieren en los supermercados.

5. ¿Qué problema estamos resolviendo?

- Ahorro de tiempo, puede destinar el tiempo que utiliza en la compra de snacks en otras actividades que le generan más satisfacción
- Seguridad, porque el cliente ya no tiene que salir de su casa para adquirir los productos.
- Una sensación de bienestar pues recibe productos en la comodidad de su hogar que cumplen sus expectativas pues son enviados en función de sus gustos y preferencias.

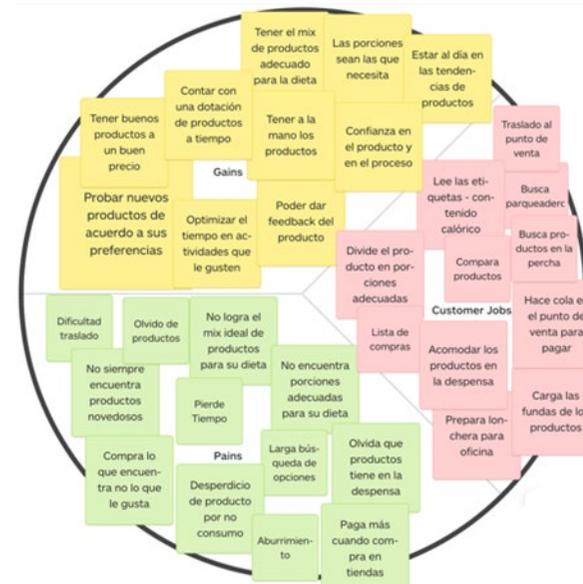
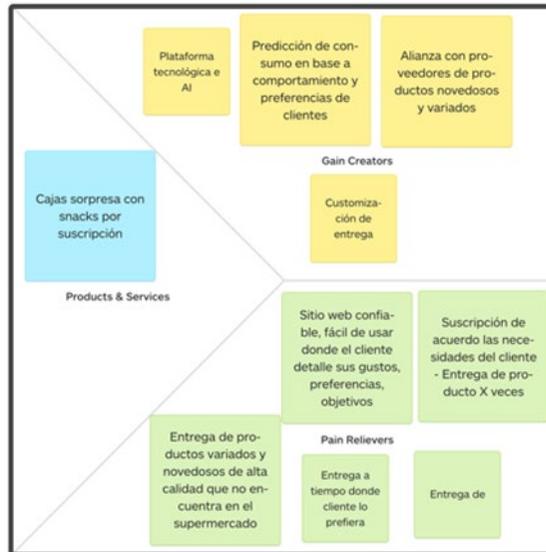
6. ¿Qué hace nuestro cliente?

- Trabaja: destina buena parte de su tiempo al trabajo.
- Estudia.
- Comparte tiempo con su familia y sus amigos.
- Viaja.
- Cuida de sí mismo, busca mejorar su calidad de vida.
- Cuida de su familia.
- Tiene frustraciones cuando los productos que adquiere no cumplen la propuesta que plantean.
- Se esfuerza por alcanzar sus metas personales y profesionales.

7. ¿Qué recomendaciones daría para que el emprendimiento logre aceptación en el mercado?

- Lograr predecir tendencias de consumo.
- Medir la aceptación de los productos nuevos a través de la interacción con el cliente para que califique los productos que reciba en su caja, con esto el cliente puede ir armándola con productos que vaya conociendo y prefiriendo.
- Considerar tendencias, por ejemplo de dietas: Keto, ayuno intermitente entre otras.
- Los Foodies a quienes les gusta la comida gourmet. Podrían enviar productos para preparar comida.
- El proveedor pueda saber qué piensan los clientes del producto enviado para que implemente mejoras en función de los comentarios.

ANEXO 11 CANVAS MODELO DE NEGOCIO



Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<p>Proveedores: Asociaciones de productores de snacks o productos orgánicos</p> <p>Emprendedores de productos con potencial de llegar a mercados extranjeros</p> <p>Logísticos: Rappi, Glovo, Frecuento, Urbano Express</p> <p>Desarrolladores de software y data analytics</p> <p>Medios de pago</p>	<p>Diseñar una plataforma tecnológica que permita levantar información de las preferencias de los clientes y a través de ellas generar predicciones para alcanzarlos con ofertas.</p> <p>Diseño de algoritmo para IA + Chatbot.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para llegar a tiempo y bajo estándares de calidad a los clientes.</p> <p>Presentación de la caja y productos acordes al grupo objetivo. (buen diseño, buen material, llegue en óptimas condiciones a la manos del cliente).</p> <p>Definir los tiempos de entrega y precios diferenciados: compra suscripción/ compra impulsiva (una vez)</p> <p>Coordinación y seguimiento estrecho al o los proveedores logísticos para asegurar los estándares de entrega.</p>	<p>Sorprender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, siempre.</p>	<p>Directa</p> <p>Interactiva – de doble vía</p> <p>Dinámica</p> <p>Oportuna</p> <p>En línea</p> <p>Proveedor – alianza</p> <p>Retroalimentación constante</p>	<p>Ejecutivos adictos al trabajo - Workaholics (hombres y mujeres entre 30 y 40 años).</p> <p>Madres sobreprotectoras (mujeres entre 35 y 50 años) que no tienen tiempo para buscar las mejores alternativas de productos para alimentarse y alimentar a su familia.</p> <p>Ladies fashion (mujeres entre 25 y 45 años) que buscan siempre estar a la vanguardia de las innovaciones.</p> <p>Hombres de las cavernas (entre 35 y 55 años) que buscan en la comodidad de su casa, para satisfacer su deseo de comer algo, que no siempre es lo más sano; pero sí rico.</p>

	Recursos Clave Software Data analytics Productos novedosos Personal capacitado Bases legales		Canales Web Redes sociales	
Estructura de Costos Software Entrega logística – delivery Arriendo de centro de operación Publicidad Sueldos Equipo de ventas		Fuentes de Ingresos Suscripciones clientes Ventas únicas Uso del canal – proveedor - Sampling Publicidad Monetizar la data		

ANEXO 12 PLATAFORMA VIRTUAL

MagicBox
cajas sorpresa por suscripción

[Home](#) [Cajas](#) [Planes y suscripción](#) [Contactanos](#)



Sorpresas en tus manos

¡Llevamos experiencias inolvidables con nuestras cajas!

Variedad de snacks en cada una de nuestras entregas, descubre cuál es la perfecta para ti.

Cajas



Workaholic.

Ejecutivos que dedican su vida a conseguir sus sueños y alcanzar objetivos.

[Más información](#)

Ladies Fashion.

Mujeres fuertes y empoderadas que buscan estar a la vanguardia de las últimas tendencias para lucir bellas y radiantes.

[Más información](#)

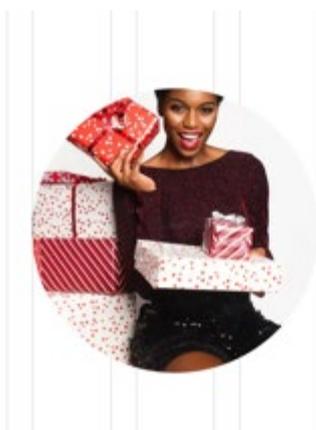
Madres Sobreprotectoras.

Ingenieras del Hogar que siempre se preocupan por los más pequeños de la casa.

[Más información](#)

Hombre de las cavernas.

Macho que se respeta mira fútbol, películas y series desde sus dominios.



Tenemos el plan perfecto para recibir la magia.

[Más información](#)

**Forma de pago**

Tarjeta de crédito
Número , cvv
Nombre tarjetahabiente

Dirección de envío

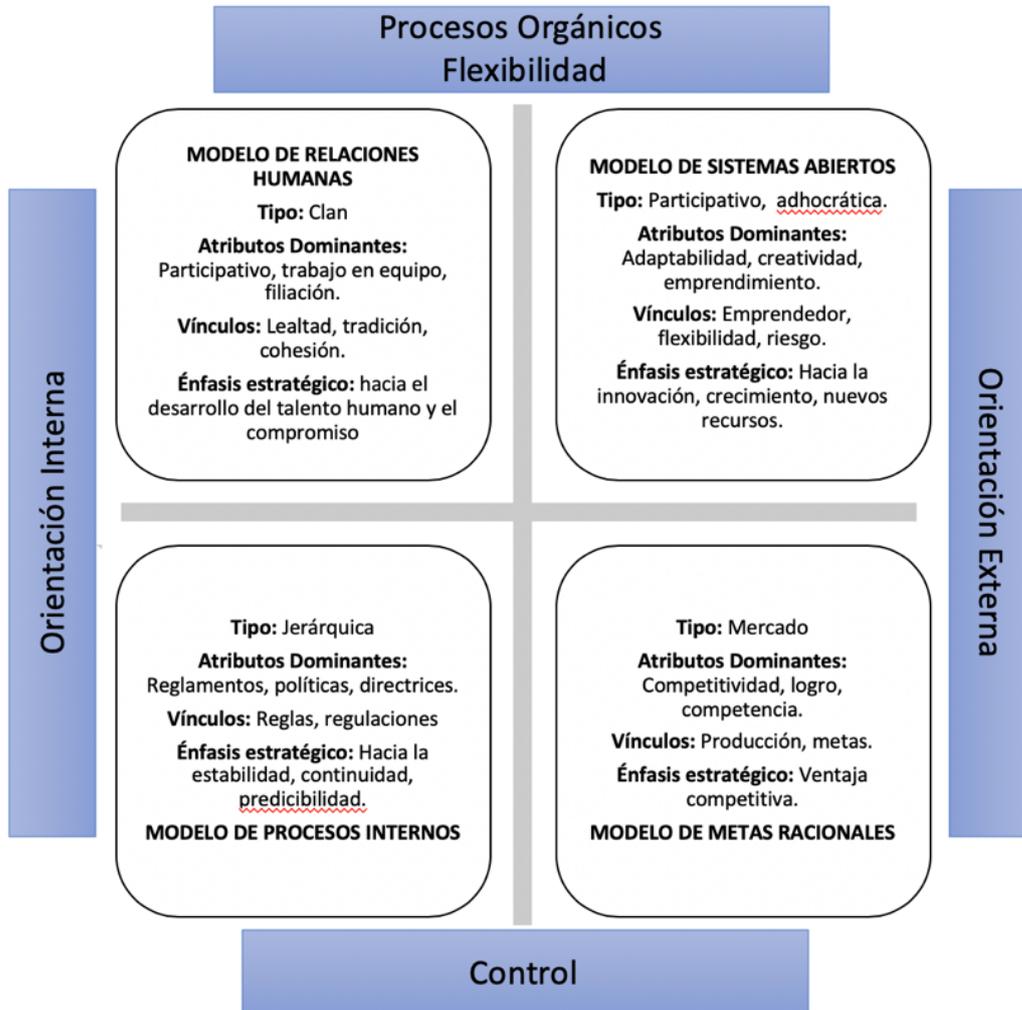
Ingresa los datos donde quieres recibir tu caja sorpresa:

ANEXO 13. ANÁLISIS FODA

BOXLIFE ECUADOR S.A.S

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar que quiere recibir cada cliente en la caja sorpresa. • El personal que trabaja para la empresa. • El conocimiento de los clientes. • El mantener el efecto sorpresa en cada entrega. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cobertura. • Escasos recursos económicos • Que es un modelo fácilmente imitable. • Mayor disponibilidad de servicio, 24/7.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un modelo exitoso de suscripción para entrega de cajas sorpresa. • Salud, comodidad, personalización. • Generar tendencias. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La protección de datos y su uso restrictivo. • Ofrecer mayor cobertura y disponibilidad. • A no sobrevivir.

ANEXO 14. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 15. PERFILES PROFESIONALES

CARGO: GERENTE GENERAL

LÍNEA DE REPORTE	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
-------------------------	-------------------------------------

FUNCIONES DEL CARGO
Liderar el proceso de planificación estratégica de la compañía, en el que se defina el propósito de la empresa, así como su visión, misión, valores, y objetivos estratégicos, con el objetivo de crear la cultura que apalanque la estrategia.
Ejecutar los procesos legales requeridos para el adecuado funcionamiento de la compañía.
Definir y ejecutar la política de administración financiera y tributaria de la compañía, asegurando el óptimo uso de los recursos.
Aprobar y dar seguimiento continuo al presupuesto de ventas y plan comercial propuesto por el Director Comercial, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
Aprobar y dar seguimiento al plan operativo propuesto por el Director de Operaciones, con el objetivo de asegurar la consecución de los objetivos planteados.
Evaluar permanentemente la propuesta de valor entregada a los clientes, incorporando criterios de innovación, riesgo, experiencia del cliente, y rentabilidad de los productos.
Representar a la compañía en todo acto formal, legal o social, transmitiendo los principales valores expresados en su cultura, y según su estatuto y normas legales internas y externas.
Informar de forma periódica a la JGA, sobre el desempeño de la compañía

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	NIVEL
Pensamiento Conceptual	5
Autoconfianza	5
Dirección de Personas	6
Liderazgo	5
Iniciativa	5
Orientación al Logro	6
Impacto e Influencia	5

Pensamiento Analítico	4
-----------------------	---

CARGO: DIRECTOR COMERCIAL y LOGÍSTICO

LÍNEA DE REPORTE:	GERENTE GENERAL
--------------------------	------------------------

FUNCIONES DEL CARGO
Diseñar e implementar la oferta de valor, dirigida al mercado objetivo definido en el estudio de mercado, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos planteados en la compañía.
Diseñar y ejecutar el plan de marketing, según los segmentos definidos en el estudio de mercado, con el fin de alcanzar los presupuestos de ventas aprobados por la administración de la compañía.
Elaborar, proponer y lograr el presupuesto de ventas, según las proyecciones financieras, para asegurar la sustentabilidad financiera de la compañía.
Evaluar permanentemente la propuesta de valor en todo el ciclo de vida de los productos y los clientes, utilizando mecanismos para recoger la experiencia del cliente, con el fin de fidelizarlos y rentabilizarlos.
Construir y mantener sólidas relaciones con clientes y socios estratégicos – proveedores externos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
Coordinar y asegurar el cumplimiento de los estándares en el proceso logístico.

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al cliente	4
Autoconfianza	4
Búsqueda de información	4
Iniciativa	4
Orientación al Logro	6
Flexibilidad	4
Comprensión Interpersonal	4

ANEXO 16. HOJA DE VIDA DIRECTOR COMERCIAL Y LOGÍSTICO

PATRICIA ELIZABETH VILLEGAS ZAPATER

Teléfonos: 346-3460 / 099-1873-976 e-mail: patriciavillegasz@gmail.com

EDUCACION

- UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO: Maestría en Administración de Empresas – Presencial – Agosto 2018 a Agosto 2020.
- IDE Ecuador: Diplomado en Dirección y Gestión Bancaria – Presencial - Abril 2012 a Octubre 2012
- Disney Institute: Diplomado en Servicio al Cliente - Octubre 2008
- Universidad Tecnológica Equinoccial: Licenciada en Publicidad Octubre 1994 – Junio 1998

EXPERIENCIA

Ene. 2019 / A la fecha - BANCO GUAYAQUIL - Gerente Nacional de Adquirencia - Medios de pago

- Definir estrategias, su implementación y monitoreo para incrementar la participación de mercado dentro de los establecimientos afiliados a nivel nacional, tanto en facturación con tarjetas emitidas por Banco Guayaquil, así como en adquirencia.

Sept. 2013 / Dic. 2018 - BANCO GUAYAQUIL - Gerente Regional de Medios de pago

- Incrementar la participación de mercado en la región, en facturación, cartera y rentabilidad mediante la definición de estrategias efectivas, su implementación y monitoreo.

Nov. 2006 / Sept. 2013 - BANCO GUAYAQUIL - Gerente de Banca Personal y PYME

- Posicionar los productos de la Banca Personal y PYME en el mercado a través de estrategias comerciales efectivas.

Mar. 2003 / Nov. 2006 - BANCO PICHINCHA - Especialista de Producto

- Incrementar la colocación de productos especializados enfocados al sector inmobiliario. (Crédito de vivienda y crédito al constructor).

Ago. 1998 / Mar. 2003 – ECUHABITAT - Coordinadora de Producto

- Potenciar la relación comercial con los constructores y promotores de proyectos inmobiliarios de Quito.

ANEXO 17. SUPUESTOS GENERALES

DETALLE DE PLANES Y PRECIOS

Plan Mensual		41.70		40.86		40.44		40.03		40.76	
		1 envío		2 envíos							
Arquetipo	Costos	Precio	Costos	Precio							
Workaholic Plan N Workaholic	26	38.04	21	30.72	46%	46%	68%				
Madres sobreprotectoras	36	52.67	28	40.96	46%	46%	68%				
Ladies Fashion Plan Ladies Fashion	26	38.04	21	30.72	46%	46%	68%				
Hombre de las cavernas	26	38.04	21	30.72	46%	46%	68%				

Plan Trimestral		1 envío		2 envíos						DESCUENTO		1 envío		2 envíos	
Arquetipo	Costos	Precio	Costos	Precio						trimestral					
Workaholic Plan Ti Workaholic	26	37.28	21	29.95	43%	43%	70%			0.76	0.77				
Madres sobreprotectoras	36	51.61	28	39.94	43%	43%	70%			1.05	1.02				
Ladies Fashion Plan Ladies Fashion	26	37.28	21	29.95	43%	43%	70%			0.76	0.77				
Hombre de las cavernas	26	37.28	21	29.95	43%	43%	70%			0.76	0.77				

Plan Semestral		1 envío		2 envíos								1 envío		2 envíos	
Arquetipo	Costos	Precio	Costos	Precio						trimestral					
Workaholic Plan Si Workaholic	26	36.90	21	29.65	42%	41%	70%			1.14	1.08				
Madres sobreprotectoras	36	51.09	28	39.53	42%	41%	70%			1.58	1.43				
Ladies Fashion Plan Ladies Fashion	26	36.90	21	29.65	42%	41%	70%			1.14	1.08				
Hombre de las cavernas	26	36.90	21	29.65	42%	41%	70%			1.14	1.08				

Plan Anual		1 envío		2 envíos								1 envío		2 envíos	
Arquetipo	Costos	Precio	Costos	Precio						trimestral					
Workaholic Plan A Workaholic	26	36.52	21	29.19	40%	39%	71%			1.52	1.54				
Madres sobreprotectoras	36	50.56	28	38.92	40%	39%	71%			2.11	2.05				
Ladies Fashion Plan Ladies Fashion	26	36.52	21	29.19	40%	39%	71%			1.52	1.54				
Hombre de las cavernas	26	36.52	21	29.19	40%	39%	71%			1.52	1.54				

ANEXO 18. BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO (En USD)

Activo	Año 0	Año 112	Año 224	Año 336	Año 448	Año 560
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		12	24	36	48	60
Caja	45,557	20,737	23,158	75,877	134,808	193,193
Inversiones CP	-	-	-	-	-	-
Cuentas x Cobrar	-	4,857	6,131	7,696	8,096	8,496
Inventario	-	13,781	17,338	21,715	22,810	23,904
Activos Circulante	45,557	39,374	46,627	105,288	165,714	225,594
Propiedad, planta y equipo	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Depreciación Acumulada	-	-800	-1,600	-2,400	-2,400	-2,400
Licencias Amortizables	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Amortización Acumulada	-	-4,000	-8,000	-12,000	-12,000	-12,000
Gastos Preoperacionales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Amortización Acumulada	-	-1,667	-3,333	-5,000	-5,000	-5,000
Activo No Corrientes	19,400	12,933	6,467	-	-	-
TOTAL ACTIVO	64,957	52,308	53,093	105,288	165,714	225,594
Pasivo						
Proveedores	-	17,226	21,672	27,144	28,512	29,880
Impuestos x Pagar	-	-	7,149	23,167	34,670	38,817
Deuda CP	20,000	20,000	-	-	-	-
Pasivo Circulante	20,000	37,226	28,821	50,311	63,182	68,697
Deuda LP	-	-	-	-	-	-
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	20,000	37,226	28,821	50,311	63,182	68,697
Patrimonio						
Capital Social	44,957	44,957	64,957	64,957	64,957	64,957
Aporte para Futuras Capitalizaciones	-	20,000	-	-	-	-
Reservas	-	-	-	919	3,898	8,355
Utilidades/Pérdida no distribuidas	-	-	-49,875	-40,684	-10,899	33,677
Utilidad del ejercicio	-	-49,875	9,191	29,786	44,576	49,908
TOTAL PATRIMONIO	44,957	15,082	24,273	54,977	102,532	156,897
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	64,957	52,308	53,093	105,288	165,714	225,594

ANEXO 19. ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS (En USD)

	Año 0	Año 112 Año 1 12	Año 224 Año 2 24	Año 336 Año 3 36	Año 448 Año 4 48	Año 560 Año 5 60
Ventas	-	303,050	656,886	837,416	949,513	997,546
Costo de Ventas	-	-201,185	-461,509	-586,886	-668,146	-700,978
Utilidad Bruta	-	101,864	195,377	250,529	281,367	296,569
Gastos de Administracion Personal	-	-63,202	-64,466	-72,564	-74,015	-75,496
Gasto Administrativo	-	-30,500	-30,636	-30,774	-30,914	-31,056
Gastos de Ventas	-	-49,171	-72,669	-87,772	-97,193	-101,292
EBITDA	-	-41,009	27,606	59,419	79,246	88,725
Gasto Depreciación	-	-800	-800	-800	-	-
Gasto Amortización	-	-5,667	-5,667	-5,667	-	-
EBIT	-	-47,475	21,139	52,952	79,246	88,725
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-2,400	-4,800	-	-	-
EBT	-	-49,875	16,339	52,952	79,246	88,725
Participación Trabajadores	-	-	-2,451	-7,943	-11,887	-13,309
Impuesto Renta	-	-	-4,698	-15,224	-22,783	-25,508
Utilidad Neta	-	-49,875	9,191	29,786	44,576	49,908

ANEXO 20. ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIOS

Optimista

BALANCE GENERAL PROYECTADO (En USD)

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		12	24	36	48	60
Caja	49,946	19,857	28,838	116,822	216,182	317,516
Inversiones CP	-	-	-	-	-	-
Cuentas x Cobrar	-	4,542	6,828	9,636	10,356	11,076
Inventario	-	12,917	19,313	27,185	29,153	31,121
Activos Circulante	49,946	37,316	54,979	153,643	255,691	359,713
Propiedad, planta y equipo	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Depreciación Acumulada	-	-800	-1,600	-2,400	-2,400	-2,400
Licencias Amortizables	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Amortización Acumulada	-	-4,000	-8,000	-12,000	-12,000	-12,000
Gastos Preoperacionales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Amortización Acumulada	-	-1,667	-3,333	-5,000	-5,000	-5,000
Activo No Corrientes	19,400	12,933	6,467	-	-	-
TOTAL ACTIVO	69,346	50,250	61,446	153,643	255,691	359,713
Pasivo						
Proveedores	-	16,147	24,142	33,982	36,442	38,902
Impuestos x Pagar	-	-	10,150	39,901	58,782	66,844
Deuda CP	20,000	20,000	-	-	-	-
Pasivo Circulante	20,000	36,147	34,292	73,883	95,223	105,746
Deuda LP	-	-	-	-	-	-
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	20,000	36,147	34,292	73,883	95,223	105,746
Patrimonio						
Capital Social	49,346	49,346	69,346	69,346	69,346	69,346
Aporte para Futuras Capitalizaciones	-	20,000	-	-	-	-
Reservas	-	-	-	1,305	6,435	13,993
Utilidades/Pérdida no distribuidas	-	-	-55,242	-42,192	9,110	84,686
Utilidad del ejercicio	-	-55,242	13,051	51,302	75,577	85,943
TOTAL PATRIMONIO	49,346	14,103	27,154	79,761	160,467	253,968
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	69,346	50,250	61,446	153,643	255,691	359,713

Pesimista.

BALANCE GENERAL PROYECTADO (En USD)

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		12	24	36	48	60
Caja	58,391	1,959	705	15,160	43,391	71,361
Inversiones CP	-	-	-	-	-	-
Cuentas x Cobrar	-	4,138	4,430	5,720	6,071	6,426
Inventario	-	14,437	15,462	19,972	21,171	22,383
Activos Circulante	58,391	20,534	20,597	40,852	70,633	100,169
Propiedad, planta y equipo	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Depreciación Acumulada	-	-800	-1,600	-2,400	-2,400	-2,400
Licencias Amortizables	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Amortización Acumulada	-	-4,000	-8,000	-12,000	-12,000	-12,000
Gastos Preoperacionales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Amortización Acumulada	-	-1,667	-3,333	-5,000	-5,000	-5,000
Activo No Corrientes	19,400	12,933	6,467	-	-	-
TOTAL ACTIVO	77,791	33,467	27,064	40,852	70,633	100,169
Pasivo						
Proveedores	-	8,662	9,277	11,983	12,703	13,430
Impuestos x Pagar	-	-	-	4,849	14,563	18,156
Deuda CP	-	-	-	-	-	-
Pasivo Circulante	-	8,662	9,277	16,832	27,265	31,586
Deuda LP	-	-	-	-	-	-
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	8,662	9,277	16,832	27,265	31,586
Patrimonio						
Capital Social	77,791	77,791	77,791	77,791	77,791	77,791
Aporte para Futuras Capitalizaciones	-	-	-	-	623	2,496
Reservas	-	-	-	-	623	2,496
Utilidades/Pérdida no distribuidas	-	-	-52,986	-60,004	-53,770	-35,047
Utilidad del ejercicio	-	-52,986	-7,018	6,234	18,723	23,343
TOTAL PATRIMONIO	77,791	24,805	17,787	24,021	43,367	68,583
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	77,791	33,467	27,064	40,852	70,633	100,169