

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Plataforma de Comercio Electrónico: Ecuador To Go

Marcelo Rodrigo Argüello Garzón
Henry Marcelo Maldonado Gamboa

Santiago Mosquera, Ph.D.
Director de Trabajo de Titulación

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

Quito, 31 de Agosto de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Plataforma de Comercio Electrónico: Ecuador To Go

Marcelo Rodrigo Argüello Garzón

Henry Marcelo Maldonado Gamboa

Firmas

Santiago Mosquera, Ph.D.

Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración

y Economía

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 31 de Agosto de 2017

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante:

Nombre del estudiante:

Marcelo Rodrigo Argüello Garzón

Código de estudiante:

00131493

C. I.:

1708061260

Lugar y fecha:

Quito, 31 de Agosto de 2017

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante:

Nombre del estudiante:

Henry Marcelo Maldonado Gamboa

Código de estudiante

00130290

C. I.:

171802704-6

Lugar y fecha

Quito, 31 de Agosto de 2017

DEDICATORIA

Marcelo Argüello: “Dedico esta tesis a mi esposa Lorena Baquezea y a mi hija Anabella Argüello quienes me brindaron su apoyo incondicional y la inspiración, fortaleza, comprensión y amor para culminar este proyecto de vida. Gracias mis amores, esta tesis es para ustedes”.

Marcelo Maldonado: “El presente trabajo va dedicado a toda mi familia, y de manera especial a mis padres quienes han sido mi apoyo incondicional durante todo este proceso de estudios y quienes ha compartido conmigo mis alegrías y desafíos en la culminación de este reto”.

AGRADECIMIENTO

Marcelo Argüello: “Estoy muy contento por haber culminado este objetivo y agradezco a Dios haber sido mi guía. A mi esposa y a mi hija porque sin ellas no habría sido posible que alcance esta meta. Las dos fueron mi motivación para seguir, y sacrificaron mucho por ayudarme, no solo me graduó yo sino los tres. Finalmente, a mis papas por estar conmigo siempre e incondicionalmente y haberme enseñado valores, tenacidad y constancia para lograr lo que me he propuesto en mi vida”.

Marcelo Maldonado: “Un profundo agradecimiento a Dios por guiarme en mi camino y permitirme alcanzar mis sueños, a mis padres quienes son el pilar fundamental de mi vida quienes me han permitido ser quien soy y me alientan a ser una mejor persona y un mejor profesional cada día. Su esfuerzo y dedicación han sido mi inspiración para alcanzar cada una de mis metas”.

RESUMEN

Este proyecto nace como una propuesta de negocio para que gente ecuatoriana residente en los Estados Unidos pueda adquirir esos detalles ecuatorianos que tanto extrañan y añoran, queremos suplir con nuestra idea de negocio de una forma rápida y con una amplia gama de productos artesanales a disposición de este potencial mercado disponibles a través de una plataforma electrónica. Ahora que las fronteras se vuelven cada vez más cercanas por la tecnología, podemos aprovechar para enviar productos artesanales realizados en nuestro país y que sean conocidos en el mundo. Ecuador To Go busca cumplir este objetivo. Vamos a implementar una plataforma web que permita la comercialización de productos ecuatorianos en los Estados Unidos, todo esto con varios objetivos:

Primero brindar una alternativa a nuestros migrantes que aun cuando están fuera de casa puedan disfrutar de antojos ecuatorianos, o puedan obtener productos hechos en Ecuador con los cuales den a conocer nuestra cultura.

Segundo, ayudar a los diferentes productores y artesanos a que tengan un mercado en el exterior para incrementar sus ingresos y que sus bienes sean conocidos en Estados Unidos con el fin de exportarlos. De igual manera para incentivarles a generar un mejor producto que se adecue a los estándares solicitados en países del primer mundo.

Tercero, contribuir con el cambio de la matriz productiva del Ecuador, buscando a través de nuestro modelo de negocio abrir una puerta hacia el mundo de las exportaciones. Convertirnos en una plataforma que impulse el ingreso de divisas y que podamos ser el 'Alibaba.com' de productos artesanales del Ecuador.

Cuarto, trabajar de la mano con los artesanos y proveedores para incentivarles a generar un producto de calidad y que se adecue a los estándares solicitados los Estados Unidos mediante un modelo de negocio solidario y participativo.

Ecuador To Go será la plataforma de comercio electrónico a través de la cual ecuatorianos residentes en los Estados Unidos podrán adquirir productos artesanales nacionales de una manera rápida y segura a través de una amplia oferta de productos de calidad comercializados de forma directa desde el proveedor hacia el cliente en los Estados Unidos.

ABSTRACT

This project was thought as a means for Ecuadorian immigrants resident in the United States to acquire Ecuadorian products that they miss being away from home, and that they are not able to buy. It will also help to expose worldwide our quality Ecuadorian products.

Borders become increasingly narrow and stopped being an obstacle thanks to technology. This is the advantage we want to benefit from, approaching Ecuadorians to their roots by using this means to offer quality Ecuadorian products, and also to other immigrant groups residents in the United States. This is 'Ecuador to Go' purpose. We look forward to design an online platform to commercialize our country's products into the United States.

Our main goals are:

1. To offer an alternative to our immigrants, so that even being away from home, they can easily obtain Ecuadorian made products allowing them not only to feel closer to home, but to share and to expose our culture.
2. To encourage and help small merchants, producers and artisans, to expose and sale their products abroad, increasing their incomes.
3. To support improving our products quality levels, not only to fulfill but to exceed international quality standards, being able to compete in this global potential country.

We want to become 'Ecuador to Go' as the referent in e-commerce of high-quality handmade products for Ecuadorians in the United States.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Tabla de Figuras	12
CAPÍTULO 1	13
Análisis del Macro Entorno.....	13
1.1 Justificación.....	13
1.2 Tendencias del Macro Entorno	13
1.3 Análisis Sectorial.....	14
1.4 Análisis de la competencia.....	16
CAPÍTULO 2	18
Oportunidad de Negocio	18
2.1 Volumen del Negocio	18
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado.....	19
2.3 Realización de la Investigación de Mercado	20
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....	21
CAPÍTULO 3	23
Definición Estratégica.....	23
3.1 Estrategia Genérica.....	23
3.2 Posicionamiento estratégico	24
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.	26
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.	27
CAPITULO 4	31
Plan Comercial.....	31
4.1 Producto.....	31
4.2 Precio.....	32

	10
4.3 Plaza	33
4.4 Promoción	34
4.5 Plan de Ventas	35
CAPÍTULO 5	38
Plan Financiero	38
5.1 Supuestos Generales.....	38
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	38
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	40
5.4 Flujo de Efectivo proyectado	40
5.5 Punto de Equilibrio	41
5.6 La TIR y el VAN	41
5.7 Análisis de sensibilidad	42
Bibliografía	44
Anexos	45
1.1 Anexo 1.- Análisis Sectorial.....	45
1.2 Anexo 2.- Modelo de encuestas para el análisis de la competencia ...	47
1.3 Anexo 3.- Tabulación de las encuestas para el análisis de la competencia.....	50
1.4 Anexo 4.- Perfil de comprador.....	54
1.5 Anexo 5.- Análisis FODA.....	54
1.6 Anexo 6.- Perfiles requeridos	55
1.7 Anexo 7.- Hojas de Vida.....	60
1.8 Anexo 8.- Plan de Ventas Proyectadas a 1 año.....	67
1.9 Anexo 9.- Estados Financieros y Otros Anexos Financieros Escenario Base.....	68
1.10 Anexo 10.- Estados Financieros y Otros Anexos Financieros Escenario Optimista.....	74

1.11	Anexo 11.- Estados Financieros y Otros Anexos Financieros Escenario Pesimista.....	80
1.12	Anexo 12.- Análisis de Sensibilidad	86
1.13	Anexo 13.- Cálculo del WACC	92

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Fuerzas Sectoriales de Porter.....	15
Figura 2: Mapa Estratégico de la Competencia: Empresas de comercialización de productos artesanales ecuatorianos a través de canales electrónicos.....	16
Figura 3: Organigrama Inicial y equipo de trabajo.....	28
Figura 4: Organigrama Proyectado	28

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Justificación

El proyecto de e-commerce 'Ecuador To Go' es una propuesta de negocios enfocada en la comercialización de productos artesanales ecuatorianos a través de canales electrónicos y su exportación hacia Estados Unidos, siendo los migrantes ecuatorianos nuestro mercado objetivo. Se estiman que para el 2015 el número de ecuatorianos en los Estados Unidos ascienden a 104.904 de acuerdo al último padrón electoral (CNE, 2015). Este nicho de mercado se vuelve atractivo tomando en cuenta que en base a una encuesta aplicada se ha logrado estimar un potencial de compra mensual por migrante de 50.00 dólares americanos.

'Ecuador To Go' se presenta como un modelo de negocio moderno enfocado en la promoción de productos artesanales de alta calidad y con sello nacional. La visión del proyecto se apoya en ayudar a pequeños y medianos negocios a exportar productos artesanales a los migrantes ecuatorianos residentes en los Estados Unidos como una idea de negocios que fomenta el cambio de la matriz productiva. Creemos en nuestros artesanos como los actores principales del éxito del negocio mediante un modelo de comercio justo, solidario y responsable que incentive su desarrollo a largo plazo.

1.2 Tendencias del Macro Entorno

Existen dos tendencias que motivan la creación de una empresa dedicada a la comercialización de productos artesanales ecuatorianos a través de canales electrónicos en los Estados Unidos: el cambio en los hábitos del consumidor promedio ecuatoriano que ahora ha incorporado el uso de las tecnologías de la información en su vida cotidiana de forma creciente entre el 2012 y 2015, y la

tendencia creciente de las exportaciones de artesanías del Ecuador a Estados Unidos entre el 2008 y 2012.

En primer lugar, se ha visto un incremento interanual sostenido en el porcentaje de personas que usa el internet en su vida cotidiana, llegando a ubicarse en 50,5% de la población nacional para el 2015, lo cual representa un incremento de 15 puntos porcentuales con relación al 2012. De este 50,5% de la población, es interesante ver que el 65,6% de personas tiene una frecuencia de uso de internet diaria, siendo el hogar el lugar de donde más se accede a la red con un 51,7% para el 2015. Este crecimiento ha venido apalancado por el crecimiento en el número de teléfonos inteligentes que al 2015 se logró identificar que del 55,4% de las personas que tienen un celular activado, el 37,7% posee un teléfono inteligente (smarthphone), porcentaje que creció vs. un 16,9% en el 2013 (INEC, 2015).

Por otro lado tenemos una industria ecuatoriana de productos artesanales que ha tenido una tasa de crecimiento sostenible entre el 2008 y el 2012 del 5,87% teniendo como el segundo destino más importante de estos productos a Estados Unidos con una participación del 11% de toda la industria (PROECUADOR, 2013).

Estas dos tendencias favorables sumadas a oportunidades comerciales en la industria que pueden ser aprovechadas tales como: la baja complejidad tecnológica, la facilidad en la diferenciación de cada producto elaborado, el alto valor percibido en muchos países por su originalidad, costo razonable y materiales utilizados exóticos o únicos en el mundo (PROECUADOR, 2013) justifican la incursión en esta industria a través de nuestra propuesta de negocio que aprovechará la tendencia de consumo mediante e-commerce para potenciar aún más el éxito del negocio y su expansión a nuevos mercados en un futuro.

1.3 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo del sector de la comercialización de productos artesanales ecuatorianos a través de canales

electrónicos, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980).



Figura 1: Fuerzas Sectoriales de Porter

Fuente: Elaboración propia.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de comercialización de productos artesanales ecuatorianos a través del uso de canales electrónicos difícilmente superará el costo de oportunidad del capital debido a que dos de las cinco fuerzas representan amenazas altas y dos como amenazas moderadas con un impacto negativo sobre la rentabilidad de la industria. Estas fuerzas son: amenaza de ingreso de nuevos competidores, poder de negociación de consumidores, sustitutos y rivalidad, de forma que estos efectos deberán ser contrarrestados con una estrategia diferenciadora sostenible en el tiempo para que la empresa logre superar el costo de oportunidad del capital y asegure su rentabilidad en el sector en el tiempo (Ver Anexo 1).

1.4 Análisis de la competencia

Las variables de interés consideradas como relevantes para nuestros potenciales consumidores fueron identificadas como resultado de la tabulación de 30 encuestas realizadas a migrantes ecuatorianos en los Estados Unidos (Ver Anexo 2).

Los clientes potenciales que adquirirían nuestros productos artesanales consideran críticos los atributos de precio y variedad. Con base en estos dos criterios, los competidores existentes en el sector son presentados como se indica en la Figura 2.

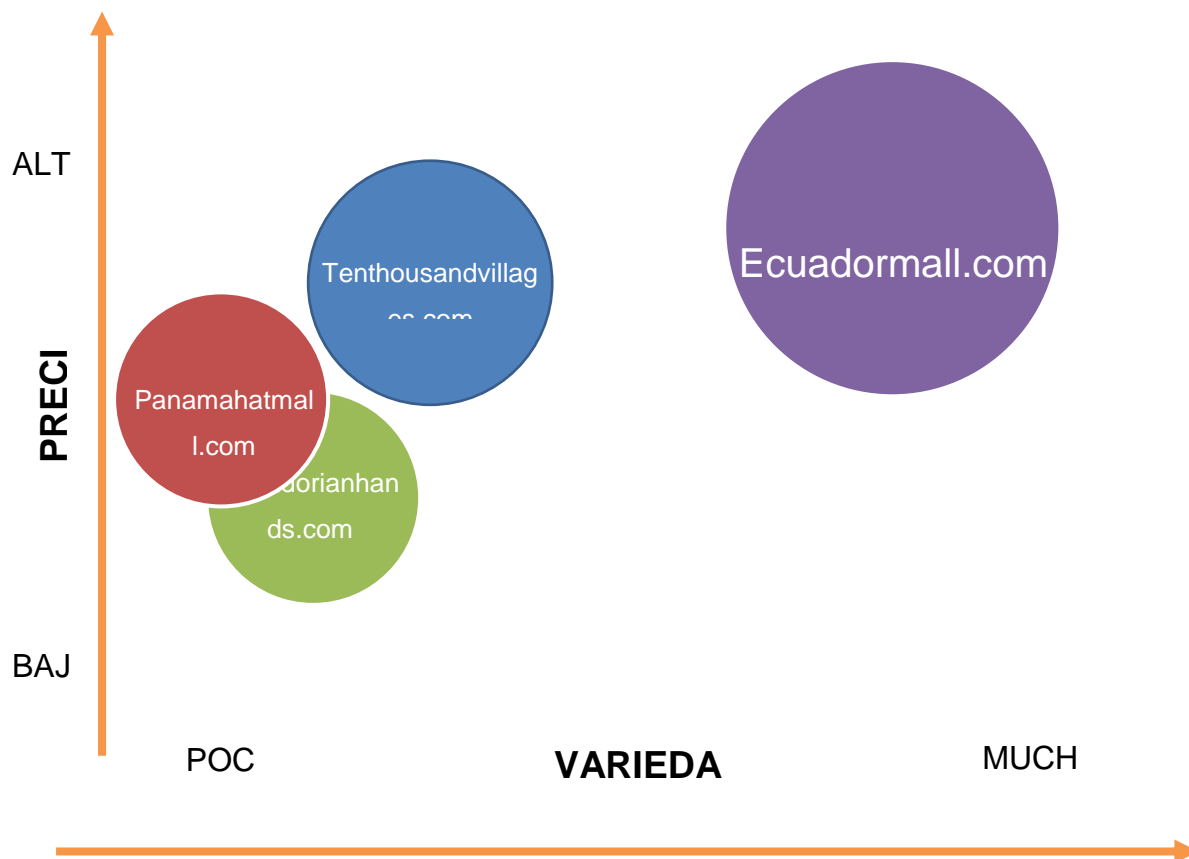


Figura 2: Mapa Estratégico de la Competencia: Empresas de comercialización de productos artesanales ecuatorianos a través de canales electrónicos.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico nos permite concluir que existen pocos competidores en el sector al cual nos queremos enfocar, de los cuales el principal competidor que tiene mayor fortaleza en la industria es Ecuadormall.com. Esta empresa perteneciente al grupo de tiendas electrónicas DIGIBOL lanzó Ecuadormall.com en el año 2007 como parte de su estrategia de expansión regional. Este sitio web ofrece una variedad de productos y servicios ecuatorianos, cuya oferta incluye libros, videos, música, flores y regalos, con una fortaleza importante basada en su experiencia en otros países y su rápida expansión geográfica que le han permitido posicionarse.

Otros competidores como Tenthousandvillages.com, Panamahatmall.com y Ecuadorianhands.com son la alternativa que ofrece productos artesanales ecuatorianos posicionados dentro de las búsquedas en internet en Estados Unidos, pero cuya gama de productos es ciertamente limitada. Los costos y opciones de envíos a los destinos dentro del país norteamericano representan un componente adicional en el precio final a los consumidores que encarecen al producto. Vemos una oportunidad importante en el manejo de los costos de mercaderías y en el valor agregado adicional de un manejo logístico adecuado en cuanto a tiempos de entrega.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 Volumen del Negocio

Hemos identificado una oportunidad de negocio enfocada en la nostalgia del migrante, ecuatoriano que motiva la compra de productos artesanales, la cual no ha sido satisfecha. Nuestro cliente es justamente esta persona que tiene acceso a internet o a una aplicación móvil y tiene un antojo o recuerdo de un producto de su país, que por estar lejos no lo obtiene fácilmente, pero está dispuesto a pagar y esperar un período de tiempo para complacer este deseo.

Nuestro mercado está enfocado en los migrantes ecuatorianos residentes en los Estados Unidos, en el estado de New York y New Jersey (como fase inicial de nuestro proyecto). De acuerdo a información proporcionada por el Consejo Nacional Electoral del último padrón electoral existen 104.904 ecuatorianos que están radicados en los Estados Unidos con una edad comprendida entre los 18 y 65 años (CNE, 2015). Hacemos mención a este aspecto ya que nuestro consumidor objetivo son personas (hombres y mujeres) entre 21 a 49 años que representan el 39,46%, las cuales realizan en promedio un 87% de sus compras en línea de acuerdo a un estudio publicado por Nielsen (Nielsen Company, 2014) que analizó el comportamiento de compras a través de internet en los Estados Unidos en el año 2014. En el Anexo 4 incluimos el perfil de comprador objetivo que apuntamos como nuestro consumidor.

A continuación, detallamos el tamaño de volumen de mercado:

Tamaño del Mercado	\$4,139,511.84	Mercado potencial
Población Geográfica	104,904.00	Población de ecuatorianos residentes en EEUU de acuerdo al CNE
Porcentaje de clientes objetivo	39.46%	Porcentaje establecido en base a la demografía y a la edad de nuestros futuros clientes. Base CNE y Nielsen.
Cantidad de compras	1	Estimamos que se realizará una compra trimestral
Frecuencia de Compras	4	
Precio de productos	\$25.00	Valor promedio de la compra

2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar las preferencias de nuestro segmento de mercado objetivo y las características de producto y servicio que consideran relevantes al momento de realizar una compra de productos artesanales vía on-line.

Para ello se obtuvo información primaria a través de encuestas aplicadas a una muestra representativa de migrantes en los Estados Unidos. Esta investigación se enfocó a un grupo de personas comprendidas entre las edades de 21 a 49 años que desean adquirir productos artesanales a través de un sitio web.

Para este fin, se realizaron análisis tanto cuantitativos como cualitativos enfocados en identificar aquellas características esenciales que un migrante considera para poder realizar su compra, tales como el material, el diseño, el empaque, variedad, entre otros para artesanías consideradas 'ornamentales', y características como sabor, frescura, empaque, variedad para productos artesanales comestibles.

Con esta investigación se pudo determinar que existe un alto grado de nostalgia que motiva al migrante a tener productos artesanales que le recuerden a su país, y que quiera compartirlos con otras personas de su

entorno. Esto es un motivante importante en la decisión de compra de nuestro consumidor objetivo.

Por otro lado, también obtuvimos información relevante para determinar nuestro tamaño de mercado potencial en número de consumidores y en dólares, siendo todos estos elementos claves en la viabilidad de nuestra idea de negocio.

2.3 Realización de la Investigación de Mercado

El presente trabajo comprende la utilización de los dos tipos de análisis: cuantitativo y cualitativo a través de una encuesta electrónica utilizando la plataforma [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com). Este sondeo fue dirigido a nuestra muestra de ecuatorianos que residen en los Estados Unidos obtenida a través de la información de empadronados obtenida del Consejo Nacional Electoral en 2015 con la finalidad de identificar aquellas características de productos artesanales con mayor predisposición de compra.

De esta investigación se pudo extraer las características consideradas más importantes por nuestro mercado potencial como son el tipo de producto, materiales o ingredientes, diseño, empaque, y otras relevantes para nosotros en la adecuación logística de transporte y abastecimiento para el negocio. De esta investigación también se derivaron aquellos elementos importantes en la compra que el cliente valora como calidad, tiempo de entrega, seguridad y precio y que son importantes para identificar los aspectos estratégicos para enfocar nuestro valor añadido.

El análisis cuantitativo se enfocó en identificar el monto de dinero estimado que una persona estaría dispuesta a gastar en productos artesanales ecuatorianos cada mes. Este análisis permitió identificar el tamaño y volumen de negocio potencial dentro de los Estados Unidos para las ciudades donde existe mayor concentración de ecuatorianos como potenciales compradores sobre los cuales centrar nuestros esfuerzos de comercialización.

Todos estos análisis fueron conducidos a través de una serie de preguntas planteadas a una muestra de encuestados de 63 personas, las cuales se detallan en el Anexo 2.

La metodología de nuestra investigación nos ha permitido cubrir todos los aspectos considerados claves en la propuesta de negocio, brindándonos una amplia visión de la potencialidad y los puntos relevantes que la estrategia debe cubrir para ser exitosos.

2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

Los resultados obtenidos de nuestra investigación arrojaron resultados sobre las características más valoradas por nuestros potenciales consumidores cuando piensan en comprar productos artesanales ecuatorianos:

En el Anexo 3 se enlistan todas las características más importantes consideradas con su porcentaje de relevancia sobre 100 puntos de acuerdo al tipo de artesanía a comercializar:

- Artesanías ornamentales: productos como adornos o vestimenta artesanales
 1. Variedad (92%)
 2. Diseño (86%)
 3. Materiales (84%)
 4. Empaque (74%)
 5. Otros (61%)
- Artesanías comestibles: productos comestibles hecho con ingredientes típicos.
 1. Sabor (91%)
 2. Frescura (84%)
 3. Presentación y empaque (76%)
 4. Variedad (72%)
 5. Otros (68%)

En cuanto a las características relacionadas propiamente a la compra, los resultados arrojaron que como valores añadidos considerados importantes por parte de los encuestados son: seguridad de la compra con una valoración del 92%, seguido por el tiempo de entrega que es el cumplimiento de los tiempos de entrega ofrecidos el cual fue valorado con una ponderación del 88%, y finalmente tenemos la relación precio – calidad con una valoración del 84% consideradas como las más relevantes. Todas estas características fueron incluidas como preguntas dentro de nuestra encuesta electrónica a las cuales se pidió la valoración de cada una usando una escala de medición del 1 al 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante de acuerdo al criterio de cada encuestado.

El nivel de aceptación de nuestro plan de negocio es alto por parte de los encuestados con una ponderación del 91%. El tamaño de mercado que determinamos con base en nuestras estimaciones en el punto 2.1, junto con los resultados de la investigación en cuanto a productos, atributos del servicio y preferencias del consumidor pronostican un negocio rentable considerando los aspectos de nuestra idea de negocio y la aceptación que tenemos por el lado de la demanda potencial.

Toda la información recopilada nos ha permitido determinar que el potencial de negocio que nuestra propuesta tiene es sumamente atractivo tomando en cuenta las preferencias de nuestros consumidores objetivos, las fortalezas estratégicas en el transporte logístico que nuestro negocio dispondrá, y el tamaño de nuestro mercado objetivo que supera los 4 millones de dólares en ventas potenciales al año, asumiendo un promedio de compras conservador por parte de nuestros clientes.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

Luego de haber levantado la información de nuestra investigación de mercado y haber identificado los aspectos del negocio considerados más importantes por nuestro mercado objetivo, hemos identificado la estrategia de diferenciación como la estrategia que mejor se adecúa a nuestro enfoque del negocio alineado con las necesidades que tienen nuestros clientes potenciales.

Nuestro factor diferenciador de negocio estará enfocado en brindar una experiencia de compra única al usuario a través de un portal web que le permita sentir el acercamiento con nuestra marca 'Ecuador To Go' de una manera única, permitiéndole a nuestro cliente acceder de una manera fácil e intuitiva a un catálogo variado de productos artesanales debidamente categorizados con información muy detallada del producto, precio y tiempos de entrega estimados de tal forma que el comprador tome su decisión de compra de forma convencida de que el producto que está comprando se ajusta a sus necesidades, tiene el precio adecuado y que lo recibirá en la puerta de su hogar o en el lugar que desee sea entregado en el tiempo que espera. Complementaremos esta experiencia de compra con la alternativa de pago electrónico seguro con lo cual el comprador podrá finalizar su adquisición online sintiendo en todo momento la seguridad de comprar un excelente producto artesanal ecuatoriano, único y de alta calidad, al mejor precio y que será entregado en el tiempo previsto, donde recibirá notificaciones vía mail desde el momento en que su envío sea embarcado para su envío y podrá visualizar el avance de la entrega en tiempo real desde una opción de nuestra web que estará interconectada a una solución tecnológica XML de nuestro proveedor de logística con el cual podremos brindar a todos nuestros clientes el rastreo de sus envíos en tiempo real. Nuestra estrategia de comunicación basará sus esfuerzos en el posicionamiento de la marca 'Ecuador To Go' como la mejor alternativa de compras online de productos artesanales, combinando

los atributos calidad y variedad de productos ofrecidos con una experiencia única de compra segura con los mejores tiempos de entrega. Posteriormente nuestra oferta de productos se planea ampliar hasta cubrir una gama de productos ecuatorianos no artesanales como camisetas oficiales de equipos de fútbol autografiadas, pinturas de artistas reconocidos, piezas de ropa exclusiva de diseñadores ecuatorianos, postales, fotografías y estampas, entre otros que afiancen la marca 'Ecuador To Go' como la marca nacional de e-commerce para nuestros migrantes, no solo en Estados Unidos, sino también en países de Europa y Asia; todo esto en una segunda etapa de expansión de nuestro proyecto.

Estos aspectos estratégicos considerados claves por nosotros y por nuestro potencial mercado son fundamentales en el éxito de nuestra idea de negocio que cubrirá de esta manera los 2 valores añadidos más importantes valorados con un 92% para *seguridad en la compra*, y un 88% para *cumplimiento en tiempos de entrega*.

3.2 Posicionamiento estratégico

El enfoque del negocio será el de convertir a nuestros factores de éxito en ventajas competitivas sostenibles con el fin de generar un alto valor para el consumidor logrando así aumentar su predisposición a pagar. Conscientes de ello, nuestra principal inversión será en el diseño y construcción de una página web de alto nivel alineado con nuestra promesa de servicio de brindar una experiencia de compra única al comprador a través de un portal que no solamente le ofrezca una manera intuitiva de seleccionar sus productos, sino que además le provea información de cómo fueron hechos cada uno de ellos, una historia sobre el enlace entre el producto artesanal y la cultura ecuatoriana. Así mismo, nuestra estrategia se compone de un elemento de responsabilidad social muy importante, donde el éxito de nuestro negocio va atado al éxito de nuestros proveedores artesanos, con lo cual se convierten en protagonistas de nuestra estrategia siendo parte de videos y una sección exclusiva donde mostramos al consumidor el aporte que realiza al consumir productos a través de 'Ecuador To Go' al adquirir no solamente productos artesanales de calidad,

sino que contribuye enormemente al desarrollo de nuestros artesanos y su bienestar.

Los aspectos analizados en el capítulo 1 relacionados con las cinco fuerzas de Porter permitieron identificar aquellas fuerzas contrarias a la rentabilidad del sector que para nuestro caso son: la amenaza de ingreso de nuevos competidores y el alto poder de negociación de los consumidores como las más relevantes, dejándonos con un grado de rivalidad medio que tiene un efecto directo sobre la rentabilidad esperada impactándola de manera moderada.

Para enfrentar estas fuerzas contrarias, nuestra ventaja competitiva descrita anteriormente basada en el posicionamiento de marca y en la creación de una experiencia de compra única dada por: la oferta de productos variados y de calidad, logística de transporte de envíos con tiempos rápidos y confiables, un enfoque de un modelo de negocio responsable socialmente con la comunidad de artesanos reconociéndolos como eje fundamental del deje del negocio, y un proceso de compra donde el consumidor dispondrá de toda la información de los productos disponibles desde videos sobre el proceso de elaboración de los productos, hasta catálogos digitales completos con información de los materiales e ingredientes usados en la elaboración de la artesanía, todo esto con el fin de brindarle una experiencia de compra on-line única lo que nos permitirá despegarnos de nuestros competidores potenciales actuales posicionándonos en el mercado como la mejor opción. Una estrategia de comunicación agresiva donde se promocióne la marca 'Ecuador To Go' y se la asocie fuertemente con el sentimiento de país será implementada para convertirnos en la primera opción de nuestro consumidor y ganar posicionamiento de mercado en el mediano plazo. A largo plazo conocemos del potencial con el que se proyecta el negocio de e-commerce en Ecuador y el mundo, por lo cual nuestra idea de negocio tiene el riesgo de ser emulada por competidores que quieran ingresar a nuestro sector, para ello tenemos 3 aspectos importante que forman parte de la estrategia diferenciadora del negocio que son difíciles de copiar y que son: 1) las relaciones de largo plazo establecidas con nuestro proveedores artesanos como eje del éxito de nuestro negocio, con lo cual aseguramos su lealtad a la idea de negocio y los

comprometemos con la misma, 2) las estrategias de marketing y comercialización on-line alineados con la fuerte identidad de marca que vamos a crear desde la puesta en marcha del proyecto, y 3) la visión de negocio de los fundadores y el gerenciamiento aplicado a la idea de negocio como un negocio innovador, socialmente responsable y orientado al cliente con un objetivo de posicionamiento y crecimiento sostenido a largo plazo. Esto permitirá contrarrestar positivamente las 2 fuerzas más relevantes contrarias a la rentabilidad mencionadas.

La estrategia de nuestro negocio en general estará apalancada por las fortalezas ya mencionadas e identificadas en nuestra matriz de análisis FODA (Anexo 2.18) que describen nuestros factores de éxito para alcanzar ventaja competitiva. Por otro lado, las amenazas identificadas en el análisis nos permitirán adecuar las decisiones y nuestro giro de negocio de forma que nos permitan construir una empresa flexible y se adapte ante cualquier posible cambio externo negativo y podamos mitigar los riesgos asociados a estos factores no controlables por el negocio.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.

El conocimiento logístico de la Gerencia es uno de los principales recursos con los que contamos. Toda esta experiencia se traduce en la optimización tanto el costo como el tiempo en el transporte de nuestros productos, lo que marcará una diferencia frente a la competencia como un factor diferenciador en nuestra promesa de valor. El proceso de logística que hemos desarrollado para “Ecuador To Go” nos permitirá transportar diferentes tipos de productos artesanales ecuatorianos sin necesidad de incurrir en excesivo papeleo, certificados, o permisos complejos al manejar una coordinación logística proactiva. Además, la promesa de servicio en cuanto a tiempo será muy atractiva manejando los tiempos de tránsito más rápidos del mercado al trabajar con proveedores de transporte Courier líderes a nivel mundial con los cuales firmaremos alianzas estratégicas clave que nos permitirán expandirnos en el largo plazo a través de ofertas de servicio y tarifas que nos permitan la rentabilidad esperada en cada entrega.

Al ser una venta de productos que va de la mano con los sentimientos o la emocionalidad del consumidor, el grado de satisfacción será mayor si es acompañado de un excelente tiempo de transporte, una experiencia de compra segura, y una promesa de servicio cumplida en su totalidad desde la elección de la artesanía hasta su entrega en el punto de destino en tiempo y forma. La variedad en nuestra oferta de productos artesanales será un factor clave ya que permitirá a nuestros consumidores tener una vasta gama de productos tradicionales que podrán adquirir a través de una plataforma web con un diseño estético de alto nivel que será nuestra puerta de enlace con nuestro mercado, para lo cual invertiremos fuertemente en su construcción de forma de que sea parte de nuestra ventaja competitiva en el sector permitiendo al consumidor vivir una verdadera experiencia agradable con total seguridad en su compra.

La capacidad que vamos a tener para adaptarnos a los gustos o necesidades de nuestros clientes será clave para el desarrollo de nuestro proyecto y esto lo haremos a través de retroalimentación de nuestros compradores y de información de mercado que podamos obtener. Encuestas de satisfacción de servicio, así como sugerencias de productos que los clientes deseen nos ayudarán a determinar nuevas opciones para tener una variedad que sea atractiva para los diferentes nichos.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

Realizamos un organigrama funcional para el arranque del proyecto el cual contiene las funciones básicas que creemos necesarias para empezar el proyecto y poder desarrollarlo. A continuación, lo detallamos:

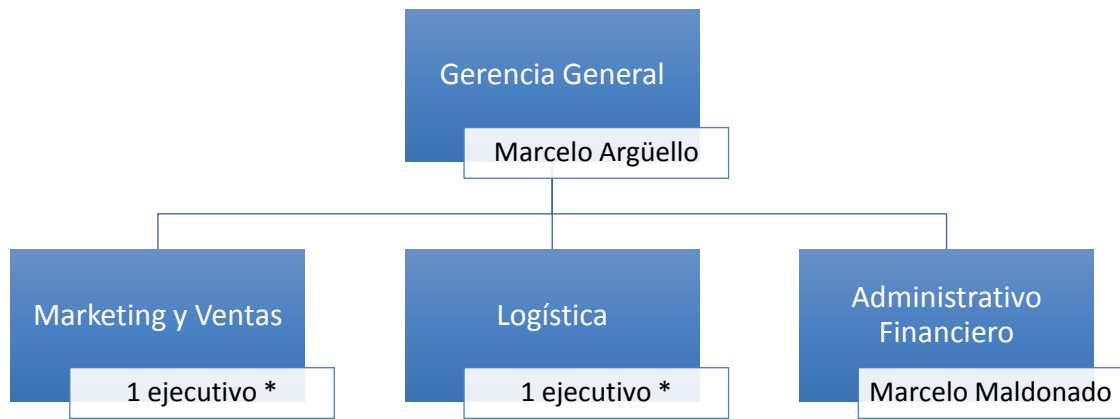


Figura 3: Organigrama Inicial y equipo de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

* Por contratar

La proyección que tenemos del organigrama después del primer año pensando en un desarrollo del proyecto sería:

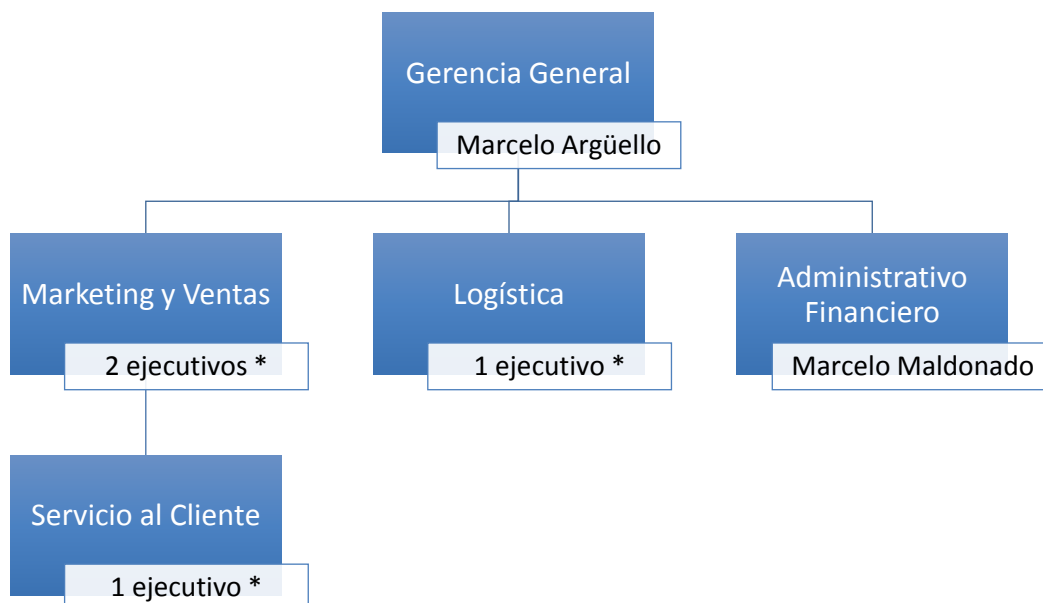


Figura 4: Organigrama Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

* Por contratar

Análisis del equipo de trabajo:

El equipo de trabajo estará conformado inicialmente por la función de Gerencia General, Marketing y Ventas, y Administrativo Financiero. La Gerencia General será la encargada conjuntamente con Marketing de definir los productos que se van a vender la estrategia de ventas del negocio. Adicionalmente, trabajará con Administración en la parte de Compras para identificar los proveedores idóneos. Marketing y Ventas debe ubicar el nicho de mercado geográfico que vamos a atender y en base a eso generar una estrategia que nos permita acceder a esos clientes. Inicialmente el mayor reto será generar una base de clientes que nos permitan tener un volumen que alcance a cubrir nuestro punto de equilibrio y posteriormente que nos ayude a crecer. Por el lado Administrativo, el objetivo principal será la búsqueda de varios proveedores que comprendan nuestro modelo de negocio, nos provean de una amplia oferta de productos, y con los cuales podamos llegar a buenos acuerdos que nos permitan al inicio generar un buen volumen de ventas con un margen de rentabilidad que cubra las expectativas de la Gerencia. En el Anexo 6 se detallan los perfiles profesionales de las personas que buscamos para ocupar esas posiciones.

Una de las fortalezas del equipo será el conocimiento de la Gerencia General en el área Comercial y Logística, si ese conocimiento es correctamente transmitido a su equipo el efecto será multiplicador. Todo el equipo deberá desarrollar y mejorar habilidades, para esto buscaremos a través de capacitaciones llenar esos vacíos que nos permitan brindar un servicio con alto nivel de calidad. Podremos tener mucha flexibilidad en nuestra cultura laboral y esto ayudará a crear un entorno laboral en que el compromiso y la pasión por servir al cliente nos ayuden a marcar la diferencia.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

4.1 Producto

‘Ecuador To Go’ es un portal online que tiene como objetivo el convertirse en el líder del mercado a través de la comercialización una amplia gama de productos artesanales tanto de tipo ornamental como comestibles. Dentro de nuestra oferta de productos se encuentran adornos hechos a mano, bisutería de todo tipo, vestimenta hecha a mano tanto para hombre como para mujer, bocaditos típicos hechos con recetas ecuatorianas, entre otros con una marca de calidad único.

Nuestro mercado principal, el ecuatoriano migrante que vive en los Estados Unidos, podrá encontrar el producto artesanal que necesite dentro de nuestro portal web en donde vivirá una experiencia de compra única, segura y con toda la información relacionada al producto que desea. El nivel de diseño de nuestra página web permitirá al comprador disponer de toda la información de nuestros productos como historia, características, forma de elaboración, información de nuestros artesanos, entre otros. Todos estos aspectos elevarán el nivel de los atributos intangibles propios que brindaremos a todos nuestros productos ofertados.

Cada producto artesanal estará ajustado a normas de calidad establecidas con cada uno de los artesanos pertenecientes a nuestra red de proveedores, y constará de un empaque adaptado cuidadosamente al producto que el comprador ha seleccionado con el fin de preservar íntegramente el bien que estamos ofertando. Para ello tenemos identificados las alternativas de empaquetamiento más seguras y que nuestros operadores logísticos seleccionados tienen a su disposición para transportar estos envíos. Nuestro papel fundamental como negocio es el de asegurar la calidad de los productos, y posteriormente coordinar con nuestros operadores logísticos líderes en el mercado el transporte rápido y cuidadoso de la mercadería de forma que

nuestro destinatario disfrute plenamente de sus productos. Entendemos de la importancia de estos aspectos para el éxito de nuestro negocio y es por ello que nuestra cadena de logística es estratégica para lograr nuestra promesa de valor.

4.2 Precio

Buscamos manejar una estrategia de precio mediano comparado con el mercado y un servicio de alta calidad, siendo este último nuestro diferenciador y aspecto clave en nuestra promesa de servicio, con el fin de atraer varios y nuevos clientes en diferentes ciudades en los Estados Unidos. Lo que buscamos al mantener un buen precio es eliminar la opción en la mente de nuestros clientes de salir a buscar un producto ecuatoriano a una tienda físicamente, sino ordenarlo cómodamente desde su smartphone o desde una página web y que tenga la certeza de que a un precio razonable tendrá su producto donde lo prefiera, que sienta que la relación precio, calidad y tiempo han valido la pena y que ayude a generar la repetición de la compra en el corto plazo.

Nuestro modelo de negocio es ser un intermediario (trader) de productos ecuatorianos a los Estados Unidos (como fase inicial). Generar una relación a largo plazo con proveedores es un factor clave de éxito en nuestro esquema de precios al mantener precios razonables. Por esta razón es importante mantener una amplia gama de proveedores y así disminuir el riesgo de una variación en precios no contemplada, reduciendo el poder de negociación de nuestros proveedores. Uno de los objetivos es que los precios no sean tan diferentes de lo que se pueden conseguir en Ecuador para que de esta forma exista un estímulo hacia el consumidor final.

Mantendremos un precio mediano con una calidad de producto y servicio alta, así nos posicionaríamos dentro de la matriz de Kotler como 'High Value'. Desde la perspectiva de nuestro cliente los precios serán accesibles y existirá una amplia variedad para que pueda satisfacer la necesidad que tenga acorde a su capacidad de pago. Buscamos tener alianzas con diferentes proveedores

porque queremos ser un canal de distribución que les ayude a comercializar sus productos en un nuevo mercado. Así obtendremos excelentes productos con un costo que sumado la logística de envío resulte atractivo a nuestro cliente final en los Estados Unidos.

Cuando analizamos a la competencia, vimos que manejan en promedio un mix de precios bajos y altos. Cabe anotar que al momento nuestra competencia está presente en ciertas líneas de productos (por ejemplo, sombreros de paja toquilla), existen otras líneas como las de productos de nostalgia en las cuales la competencia de tiendas en línea es pequeña, sin embargo, competimos con distribuidores que tienen locales ya establecidos en algunas ciudades de Estados Unidos. Nuestra ventaja es el nivel de cobertura que tendríamos al ser una tienda online, y la logística para llegar rápido a un bajo costo de transporte.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Servicio	Alto	Premium	High Value	Super Value
	Medio	Over Charging	Average	Good Value
	Bajo	Rip-off	False Economy	Economy

El enfoque estará en la calidad de servicio que nosotros vamos a ofrecer para nuestros consumidores. Buscamos convertirnos en la mejor alternativa que a un precio medio nuestro cliente disfrute del producto y del servicio brindado. Buscamos que nuestro cliente sienta una verdadera experiencia de compra que lo acerque más a su país cuando consuma nuestros productos.

4.3 Plaza

Al ser una tienda de ventas virtual (tipo Amazon) nuestro canal de distribución será en línea a través de aliados estratégicos que realizarán físicamente las entregas a clientes finales (B2C) o a distribuidores (B2B). Al ser un intermediario virtual no es parte de nuestro modelo de negocio mantener una gran bodega con productos para satisfacer la demanda, sino que los

despachos se realizarán directamente desde nuestro proveedor hasta las instalaciones de nuestro operador logístico y al cliente final. Vamos a establecer una relación muy cercana con al menos dos operadores logísticos líderes en el mercado con los cuales podamos generar acuerdos o niveles de servicio para cubrir cualquier necesidad o urgencia de despacho que necesitemos.

Al no tener una fuerza de ventas directa debido al modelo de negocio es necesario mantener una cercanía con nuestros consumidores a través de una unidad de servicio al cliente, la cual podrá interactuar por teléfono, correo electrónico o chat. La información que nos proporcionen nuestros aliados logísticos sobre el estatus de los envíos es vital para que el comprador disponga de la trazabilidad en todo momento del estatus de su envío y para que nuestra área de Servicio al Cliente tenga los insumos necesarios para solventar cualquier inquietud, queja o reclamo de nuestros productos y servicios. Nuestros clientes podrán acceder a nuestros productos desde cualquier parte de los Estados Unidos.

La gerencia de ventas y marketing así como la gerencia general tendrán como responsabilidad generar negocios B2B y buscar la forma de llegar a nuestros clientes finales, adicionalmente es necesario mantener una cercanía con nuestros consumidores a través de una unidad de Servicio al Cliente muy bien estructurada con la cual podrán interactuar por teléfono, correo electrónico o chat. La información que nos proporcionen nuestros aliados logísticos sobre el estatus de los envíos es vital para que el comprador disponga de la trazabilidad en todo momento del estatus de su envío y para que nuestra área de Servicio al Cliente tenga los insumos necesarios para solventar cualquier inquietud, queja o reclamo de nuestros productos y servicios. Nuestros clientes podrán acceder a nuestros productos desde cualquier parte de los Estados Unidos.

4.4 Promoción

Dentro de nuestras estrategias de promoción están principalmente las que tienen relación a in-bound marketing donde utilizamos las herramientas

digitales para ganar la atención de nuestros consumidores usando estrategias de posicionamiento en motores de búsqueda a través de inversión en SEO (Search Engine Optimization) con el fin de posicionar nuestra página en las búsquedas de productos artesanales ecuatorianos. Por otro lado, nuestra estrategia incluye videos promocionales de corta duración en YouTube. Como tercer punto clave es la publicidad a través de GoogleAds con una serie de banners que aparezcan en Skype y en las páginas que trabajen con este tipo de publicidad cada vez que un usuario ha sido identificado con un patrón de búsqueda de cualquiera de las palabras claves asociadas a nuestro negocio como: artesanal, Ecuador, regalo, bisutería, poncho, sombrero, chocolate, entre otros.

Por otro lado, ofertaremos porcentajes de descuentos a través de códigos disponibles por temporada para ser aplicadas a las compras. Trabajaremos con un modelo de usuarios registrados a fin de disponer de una base de datos de consumidores que nos permitan distribuir comunicaciones vía correo electrónico para comunicar nuestras promociones y la gama de nuevos productos. Como parte de la fidelización de nuestros consumidores, 'Ecuador To Go' tendrá una fan page en Facebook, Instagram y YouTube con el fin de expandir nuestra red de contactos y tener una presencia sólida en redes sociales.

Finalmente, estableceremos una alianza con el Ministerio de la Producción a fin de estar presentes en convenciones y eventos que promocionen la marca 'Primero Ecuador' en los Estados Unidos y participar como parte de los negocios que promocionan productos artesanales ecuatorianos para que los inversionistas y consumidores nos conozcan y ampliemos las oportunidades de expandir nuestro negocio en un mediano a largo plazo.

4.5 Plan de Ventas

Una vez definidos nuestras estrategias en las 4P's, hemos preparado un breve análisis de negocio donde juntamos la proyección de ventas estimadas a un año con los costos proyectados para obtener una visión de la rentabilidad del

negocio a corto plazo (1 año). Para este análisis hemos tomado los datos indicados previamente en el capítulo 2.1 de Volumen del Negocio del cual estimamos un mercado objetivo de 41.395 personas que equivalen al 39,46% del universo de 104.904 ecuatorianos residentes en los Estados Unidos (CNE, 2015). Sobre este universo hemos proyectado que al primer año de operaciones podríamos cubrir un 40% de este mercado en términos de capacidad y con base en la estructura inicial que tenemos planeada, para lo cual estamos teniendo un promedio de precio de \$30.00 por pedido con un volumen de 1.162 pedidos mensuales (39 pedidos diarios) que no necesariamente representan número de despachos individuales, pero sí cantidad de existencias vendidas.

Para la estructura de costos operacionales y gastos, hemos considerado el tamaño inicial de la compañía y las inversiones a realizar en las distintas estrategias comerciales de promoción que incluyen todos los planes detallados en la sección 4.4 de este capítulo, la inversión en página web, los costos de existencias, costos de transporte, gastos operacionales varios, entre otros, dejándonos una rentabilidad estimada en el primer año del -10.70%. Dentro de nuestra proyección con el crecimiento en ventas que estimamos para los siguientes años, empezaríamos a tener rentabilidad a partir del tercer año de operación. Todos estos cálculos se encuentran detallados en la tabla adjunta en el Anexo 8.- Plan de Ventas Proyectado a un año.

En nuestro plan propuesto hemos identificado una relación de precio de artículos vendidos que representan en promedio un 55% de la venta siendo éste el principal coste operacional de nuestra compañía y que corresponde al valor pagado a nuestros artesanos como proveedores de los productos que ofertamos a través de nuestra página web, seguido por el costo de transporte o de logística que consiste en el valor pagado por los servicios de nuestros operadores logísticos para la entrega de las compras a nuestros clientes. Este costo está en la media de un 20% aproximadamente con relación a nuestras ventas proyectadas, por otra parte, nuestros gastos por actividades administrativas y de soporte del negocio están en una relación del 36% de las ventas, dejándonos un 25% de margen bruto en el primer año cuyo análisis ahondaremos con mayor detalle en el capítulo 5 del Plan Financiero.

Nuestra estrategia de negocio a nivel financiero en el primer año será la de primar las alianzas estratégicas con proveedores con el objetivo de buscar precios satisfactorios para el negocio con el compromiso de ser aliados en nuestra operación a largo plazo, lo cual estamos seguros que será de gran interés de nuestros operadores logísticos a los cuales conocemos muy bien. Por otro lado, realizaremos un trabajo de búsqueda y negociación con artesanos en varios lugares del país para venderles esta propuesta y comprometerlos a que sean parte de ella. Nuestras inversiones de capital a nivel de infraestructura física no serán importantes, la gran parte del capital invertido estará destinada a la creación de una plataforma web de primer nivel.

Conocemos del potencial de esta idea de negocio donde al mediano y largo plazo tenemos un campo de acción mucho mayor, ya que, en este primer año apenas cubriríamos un 40% del mercado identificado como objetivo, lo cual puede generar a la compañía márgenes de beneficio mayores que se potenciarían aún más con las economías de escala que podemos generar al optimizar nuestros costos fijos.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos Generales

En los capítulos 1 y 2 se indican las particularidades del sector y la estimación del volumen del negocio con el que estimamos contar. Las bases de nuestras proyecciones se respaldan en el levantamiento de información obtenida con nuestra investigación de mercado. El negocio inicia con una inversión en capital social de \$100,000 donde el valor de la plataforma web representa el 56% de toda la inversión, siendo éste el activo más grande que tenemos y el que permite la operatividad del negocio.

Contemplamos adaptar nuestra estructura organizacional al crecimiento estimado de la compañía en el segundo año, en donde alineados al crecimiento en ventas con la estructura al incorporar a 2 personas, una de ellas para Marketing y Ventas y la otra para Servicio al Cliente.

Estimamos el crecimiento de la inflación en 2,5% en el segundo año de la proyección (2019), 2.7% en el tercer año (2020), 3.2% en el cuarto año (2021), 3,0% en el quinto año (2022) avizorando una mejora en las condiciones macroeconómicas del país y tomando como fecha de inversión de capital en año 0 al 2017. Estas estimaciones vienen dadas con base en las proyecciones realizadas sobre la base de los datos publicados en la página web del Banco Central del Ecuador en cuanto a las proyecciones macroeconómicas previstas para los siguientes años.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La estructura de financiamiento planteada para este modelo de negocio es propia, es decir que los socios accionistas son los que fondearán al negocio desde su inicio con una inversión de \$100,000 para cubrir todas las inversiones de capital iniciales estimadas en \$80,000 y para poder inyectar efectivo

adicional de \$20,000 para las operaciones de la compañía durante los primeros años de actividad.

No se ha considerado necesario buscar fuentes de financiamiento en el mercado por el costo adicional por interés que esto representa para nuestros resultados en los primeros años. Por ello, el compromiso de los 2 socios fundadores va alineado con la inversión de capital necesario para este emprendimiento con un aporte individual de \$50,000 cada uno.

Para determinar el costo promedio ponderado del capital (WACC) se ha partido de la definición del CAPM, para lo cual se ha obtenido la siguiente información:

- Promedio de las tasas de interés libre de riesgo tomando como referencia la tasa para un bono del tesoro de Estados Unidos a 5 años plazo la cual es de 1.43%. (Banco Central de Costa Rica, 2017).
- Premio al riesgo país, tomando como referencia la información EMBI para Ecuador en el período comprendido desde mayo de 2015 a abril de 2017, el cual arroja el 9.50%. (Banco Central de República Dominicana, 2017)
- Beta apalancada de la empresa en el Ecuador, entre aquellas empresas que cotizan en bolsa de los Estados Unidos se encontró un referencial que la sitúa en 1.20 finalmente, luego de aplicar el efecto de la tasa impositiva y los ajustes de des-apalancamiento, para posteriormente ajustarla con la tasa impositiva ecuatoriana.
- Retorno del mercado americano medido como el rendimiento histórico en 5 años del S&P 500, cuyo dato es 15.36%. (Yahoo Finance, 2017)

Con esto hemos podido determinar el CAPM en un 27,67%, el mismo que al no contar con una estructura de financiamiento externa, nos da un valor de WACC igual al del CAPM.

5.3 Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros han sido proyectados a un lapso de tiempo de 5 años para los cuales hemos realizados las estimaciones tanto de estado de pérdidas y ganancias como del balance general y del estado de flujo de efectivo.

Al tener un modelo de negocio electrónico mediante plataforma web a través de la cual nuestros clientes realizarán la compra de sus productos artesanales y donde sus compras serán pagadas vía tarjeta de crédito generando órdenes de compra que llegarán a nuestros proveedores quienes las suplirán mediante la coordinación con nuestros socios logísticos contratados para manejar nuestra operación internacional.

Este modelo de negocio nos permite no tener ningún tipo de inventario, lo cual se puede ver en nuestro balance general. Tampoco dispondremos de cuentas crédito por cobrar ya que nuestras ventas serán cobradas al momento de realizada la compra y acreditadas prácticamente de inmediato. Esto nos inyecta flujo de efectivo suficiente para cubrir nuestras obligaciones. Nuestro promedio estimado de pago será de 34 días lo cual nos generará un flujo de efectivo mes a mes muy favorable.

Dentro de nuestros costos directos el coste de productos vendidos nos representa un 69% y el restante 31% corresponde a costos de transporte logístico dejándonos un margen operativo promedio en los 5 años del 30% y un porcentaje de rentabilidad bruta que llega al 14,58% en el quinto año de operaciones estimado en el escenario base.

Contemplamos el pago de una participación de trabajadores del 15% como indica la ley sobre la utilidad bruta y un 10% de reserva de capital.

5.4 Flujo de Efectivo proyectado

Una de las fortalezas que tendremos en nuestro negocio será el de flujo de efectivo que por la manera en que llevaremos los cobros y los pagos, siempre tendremos un flujo de efectivo. Mantendremos una política de pago a proveedores de 30 días como mínimo, mientras que nuestra recuperación de

cuentas por cobrar será de 3 días. Este margen es el que nos permitirá tener un flujo que nos permita cubrir el pasivo corriente.

Solamente en el año uno nuestro flujo de efectivo total estimado es de \$347.935 que nos deja una posición financiera de liquidez muy alta lo cual vuelve sumamente atractivo al negocio. Aun cuando en el año 2 incurrimos en costos de personal por las 2 nuevas incorporaciones proyectadas, y por la adquisición de nuevos equipos para estas personas nuevas, nuestro flujo no se ve impactado y termina con \$604.333.

Nuestra política de pagos a proveedores de mínimo 30 días nos permite asegura una liquidez saludable y sostenida a través del tiempo.

Debido a que no tendríamos problemas con liquidez no pensamos solicitar ningún tipo de financiamiento externo.

5.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio desde la perspectiva contable con el cual nuestras ganancias brutas son igual a cero en el año uno es de \$663.631 en ventas, esto equivale a 22.121 órdenes anuales a un valor de venta de \$30. En el año dos es donde el punto de equilibrio es más alto (25.613 órdenes) y esto se debe al aumento del costo fijo por la incorporación de personal, si lo comparamos proporcionalmente con el año uno.

De igual forma en el punto de equilibrio financiero, es en el año dos donde tenemos el mayor valor (27.530 órdenes) que es superior al punto de equilibrio contable ya que aquí afecta la anualidad del costo equivalente de la inversión.

5.6 La TIR y el VAN

Para conocer la viabilidad del negocio hemos determinado el período de análisis de 5 años para el cálculo del valor actual neto que en este caso nos da un valor de \$286.874 con una tasa interna de retorno del 95,15% mostrando que el proyecto es viable en el plazo de tiempo analizado. La TIR en nuestro

caso es positiva y supera el costo de oportunidad del proyecto. Así mismo el VAN positivo nos indica que este sería un proyecto que genera rentabilidad, que es superior al costo promedio ponderado de capital WACC que maneja el proyecto y este es un excelente indicador para continuar con el proyecto.

5.7 Análisis de sensibilidad

Hemos elaborado un análisis de sensibilidad tomando en cuenta factores que puedan incidir de forma directa en el desempeño del negocio y cambien significativamente las condiciones.

Para esto hemos definido los cambios en las condiciones de consumo dentro de los Estados Unidos que afectan directamente al nivel de ventas, por otra parte, los cambios en inflación en Ecuador se traducen en variaciones incrementales en nuestros costos año con año tomados en cuenta en nuestras proyecciones interanuales.

La variable que se utilizó en el análisis de sensibilidad como variable relevante es el cambio en la venta que impacta de forma significativa en los resultados anuales, VAN y TIR, por ejemplo para el escenario base tenemos una utilidad neta acumulada de \$172K en los 5 años con un VAN de \$287K con un TIR de 95% asumiendo unos crecimientos de ventas proyectados en función del crecimiento estimado del negocio en condiciones normales tomando en cuenta un crecimiento importante en ventas en el año 2.

En cuanto al escenario pesimista, se estiman crecimientos de ventas igualmente, pero en proporciones inferiores a lo estimado en el escenario base con un -10% en cada uno de los años. Este cambio en la estimación nos da una utilidad neta acumulada de -\$50K a los 5 años con valores positivos anuales a partir del año 4, con un VAN de \$30K y una TIR de 39%.

Finalmente, se establece un escenario optimista principalmente afectado por un crecimiento vertiginoso en la industria del e-commerce y el cambio en los hábitos del consumidor permitiendo obtener un efecto importante en el negocio

y su rentabilidad dándonos una utilidad neta de \$297K en los 5 años, un VAN de \$428K y una TIR de 114%.

Si bien el modelo de negocio nos permite obtener indicadores de VAN y TIR sumamente altos con relación a otros negocios dado las condiciones de flujo de efectivo procedente de nuestras operaciones con una recuperación inmediata y con promedio de pago a proveedores de 34 días, es importante analizar las ganancias obtenidas en los distintos períodos que será uno de los factores claves que nos permitirá saber qué tan beneficioso finalmente resulta el proyecto y en qué tiempo el negocio finalmente será positivo tanto para VAN y TIR como para ganancias netas lo cual está evaluado de forma completa en cada uno de los escenarios planteados y cuyos detalles podrán encontrarse en los anexos.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- PROECUADOR. (2013). *Análisis del Sector de Artesanías*. Quito: PROECUADOR.
- Zaroban, S. (17 de 02 de 2016). Obtenido de Internetretailer: <https://www.internetretailer.com/2016/02/17/us-e-commerce-grows-146-2015>
- EMARKETER. (16 de Abril de 2015). Obtenido de EMARKETER: <http://www.emarketer.com/Article/US-Adults-Spend-55-Hours-with-Video-Content-Each-Day/1012362>
- CNE. (2015). *Padrón Electoral de Ecuatorianos en Estados Unidos*. CNE.
- INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) – 2015: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Nielsen Company. (21 de 11 de 2014). Obtenido de Nielsen: <http://www.nielsen.com/ec/es/insights/reports/2014/edad-compras-digitales.html>

ANEXOS

1.1 Anexo 1.- Análisis Sectorial.

Grado de Rivalidad

En el análisis sectorial que realizamos encontramos un número reducido de competidores. Al momento encontramos cuatro alternativas que son: Ecuadormall.com, Ecuadorianhands.com, Tenthousandvillages.com, Panamahatmall.com. No existe un grado de rivalidad alto entre estas compañías ya que no se refleja un impacto en los precios ofertados y además los productos que se comercializan son diversos, van desde palo santo hasta sombreros de paja toquilla. Determinamos que el grado de rivalidad en la industria de comercialización de productos artesanales ecuatorianos mediante canales electrónicos es bajo por lo que ayuda a una rentabilidad alta.

Amenaza de Entrada

Identificamos la amenaza de ingreso de nuevos competidores como alta, dado que la inversión o necesidad de capital no es tan elevada, y esto hace que empresas que desean ingresar en este sector lo puedan hacer sin mayor complicación. Tampoco existen barreras gubernamentales que limiten o restrinjan la entrada. Al ser alta la amenaza de entrada, la rentabilidad se proyecta como baja.

La presión de productos sustitutos

Como sustitutos hemos considerado la compra de artesanías originarias de otros países y compras de artesanías en locales físicos. Existen artesanías similares en países como México, Panamá y República Dominicana (PROECUADOR, 2013) que también son comercializadas por internet. Adicionalmente existen locales físicos en los que expenden artesanías de varias procedencias y podría considerarse como sustitutos a esta industria.

Bajo estos parámetros consideramos que la presión de los productos sustitutos es moderada, así como la rentabilidad.

Poder de negociación de consumidores

Los consumidores de esta industria tienen alto nivel de acceso a la información para conocer los precios y variedad que oferta el mercado. Esto otorga un poder de negociación alto al consumidor, lo cual tiene un impacto a la baja en los precios. Al ser el poder de los consumidores alto el nivel de rentabilidad disminuye.

Poder de negociación de proveedores

Nuestro análisis de proveedores nos lleva a concluir que los proveedores ven como una oportunidad importante el incursionar en otro canal de distribución distinto a tradicional y que les permita expansión internacional para la venta de sus productos. Realizar acuerdos en los cuales puedan vender sus productos a precios preferenciales por el incremental de volumen que podrían tener, la internacionalización de sus productos, y la capacitación y desarrollo que podrían obtener de nuestra alianza estratégica llevan a que su poder de negociación sea bajo. Adicionalmente no tendrían que realizar inversión alguna en su cadena logística para este nuevo canal. Al ser bajo el nivel de negociación de los proveedores la rentabilidad sería alta.

En conclusión, de acuerdo al análisis sectorial de las 5 fuerzas de Porter determinamos que la industria de comercialización de productos artesanales ecuatorianos a través de canales electrónicos para migrantes en los EEUU tiene una proyección de rentabilidad moderada la cual es una oportunidad importante que apalanca la viabilidad de nuestro modelo de negocio.

1.2 Anexo 2.- Modelo de encuestas para el análisis de la competencia

a) ¿Cuántas veces usted estaría dispuesto a comprar artesanías al año?

1 vez al mes

4 veces al año

2 veces al año

1 vez al año

Menos de 1 vez al año

b) De los siguientes dos grupos de artesanías, seleccione el tipo de artesanía que usted compraría.

Ornamental: comprende artesanías como adornos, vestimenta, bisutería y todo tipo de artesanía utilizada para efectos decorativos.

Comestible: comprende artesanías de productos para consumo como mermeladas, chocolates, dulces, recetas autóctonas, entre otros propios del Ecuador.

c) Establezca la ponderación para las características que usted considera más importantes al comprar una artesanía ornamental

Pondere del 1 al 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Variedad

Diseño

Materiales

Empaque

Otros: _____

d) Establezca la ponderación para las características que usted considera más importantes al comprar una artesanía comestible

Pondere del 1 al 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Sabor

Frescura

Presentación y empaque

Variedad

Otros: _____

e) Indique si conoce o no a los siguientes sitios web para la compra de artesanías ecuatorianas

Seleccione con un visto el sitio o los sitios web que usted conoce. Si no conoce ninguno, deje en blanco.

Ecuadormall.com

Tenthousandvillages.com

Panamahatmall.com

Ecuadorianhands.com

f) ¿Cuánto dinero usted estaría dispuesto a gastar en artesanías en cada compra?

0 a 50 USD

51 a 75 USD

76 a 100 USD

Más de 100 USD

g) Establezca la ponderación para los siguientes valores añadidos en la experiencia de compra que usted considera más importantes al adquirir una artesanía vía web.

Pondere del 1 al 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Seguridad de la compra

Tiempo de entrega

Relación precio – calidad

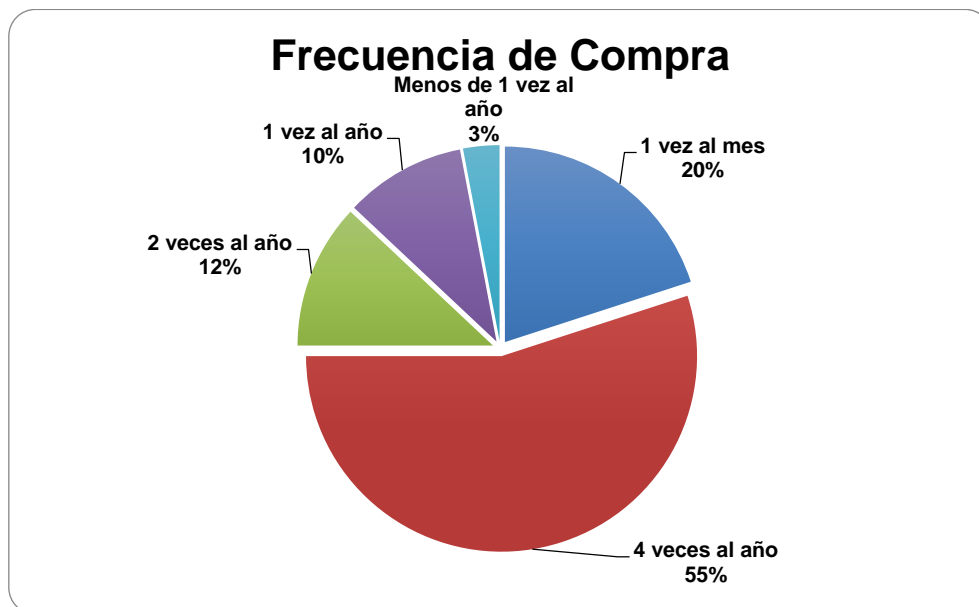
h) Considera usted que la idea de negocio de comercialización de productos artesanales ecuatorianos es una idea atractiva de la cual usted sería cliente.

Sí

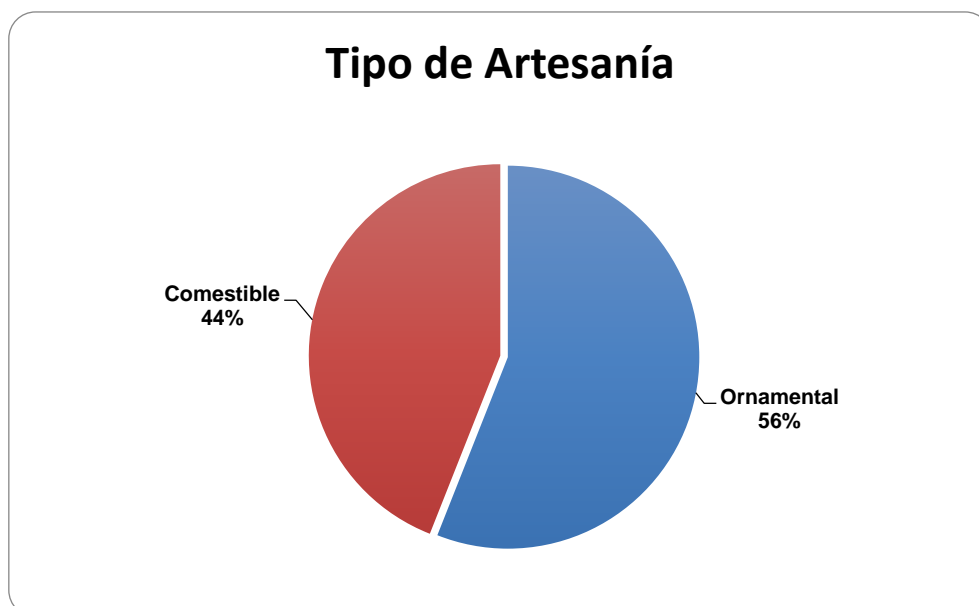
No

1.3 Anexo 3.- Tabulación de las encuestas para el análisis de la competencia

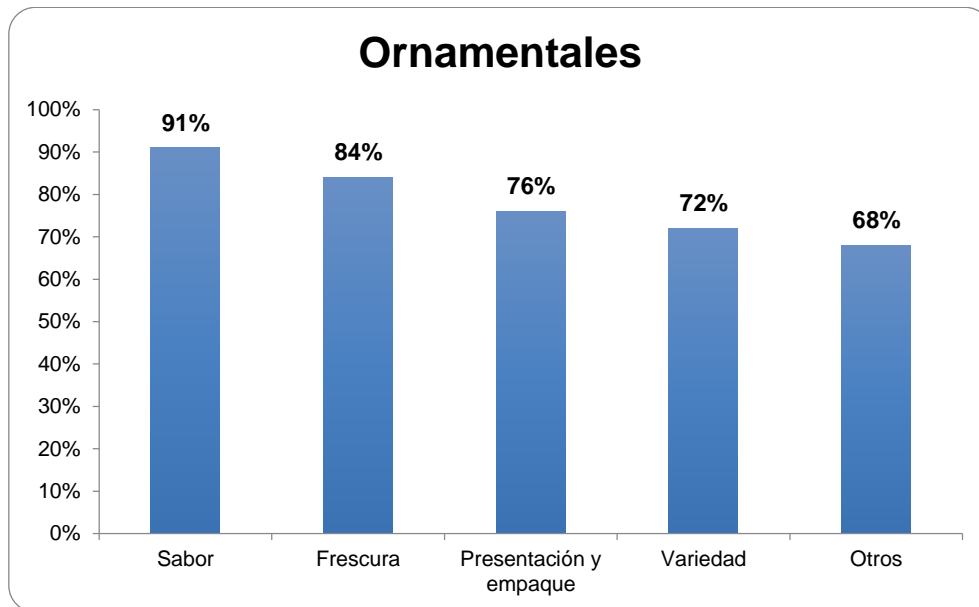
1. ¿Cuántas veces usted estaría dispuesto a comprar artesanías al año?



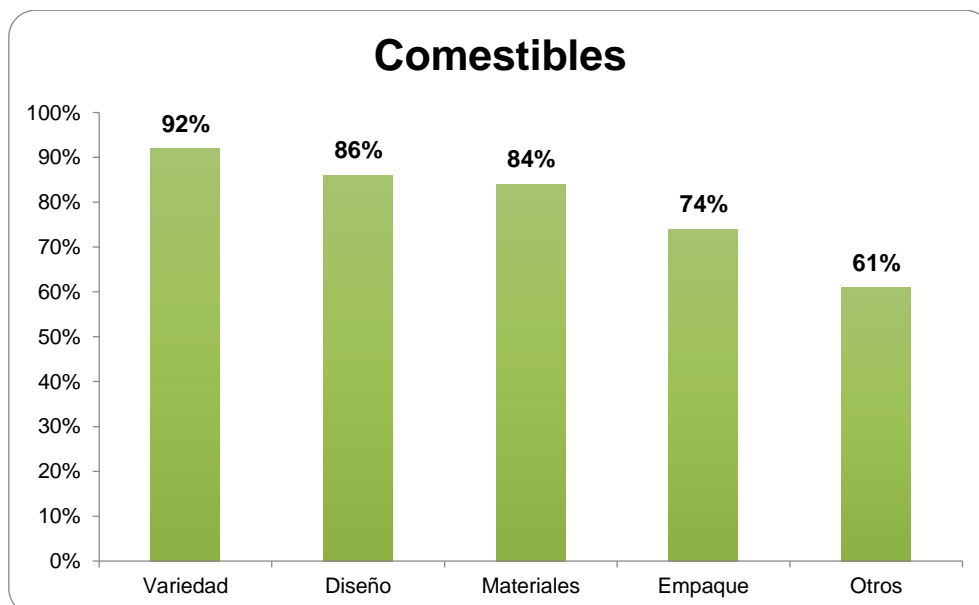
2. De los siguientes dos grupos de artesanías, seleccione el tipo de artesanía que usted compraría.



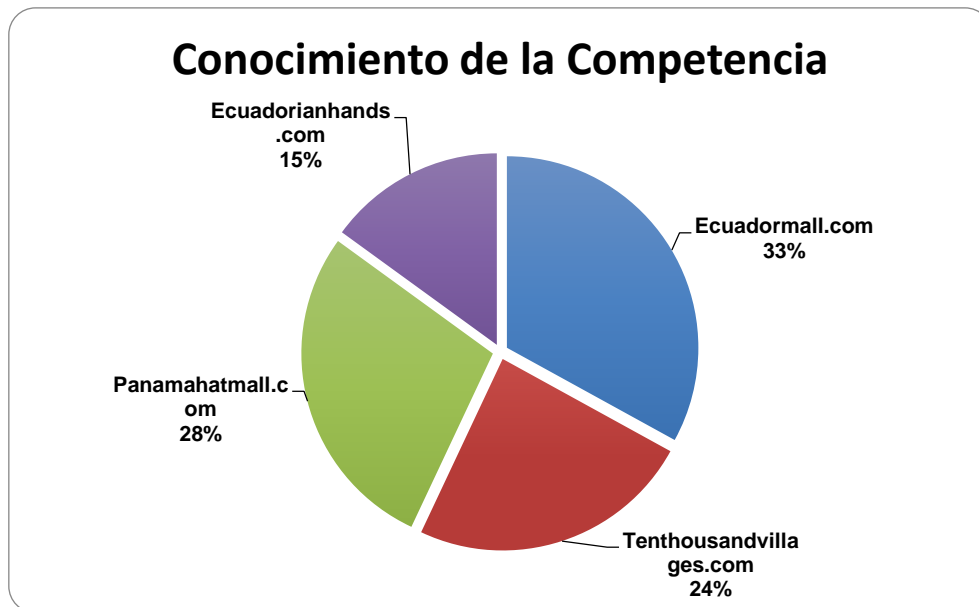
3. Establezca la ponderación para las características que usted considera más importantes al comprar una artesanía ornamental



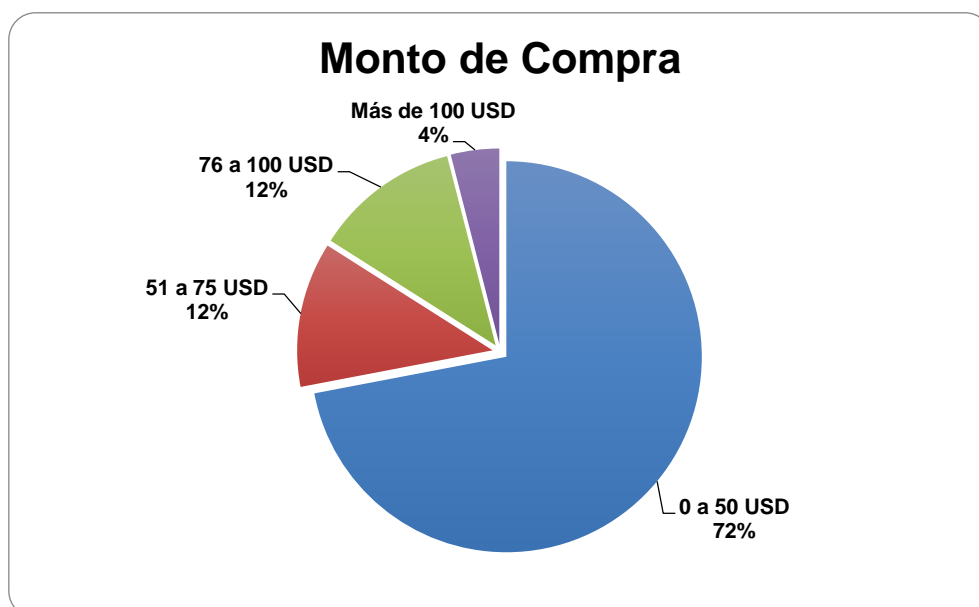
4. Establezca la ponderación para las características que usted considera más importantes al comprar una artesanía comestible



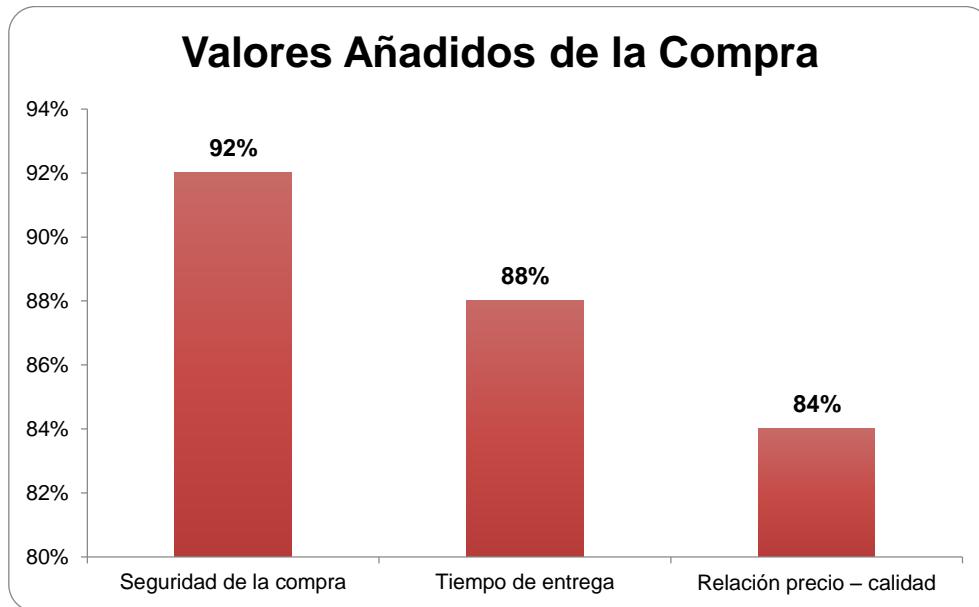
5. Indique si conoce o no a los siguientes sitios web para la compra de artesanías ecuatorianas



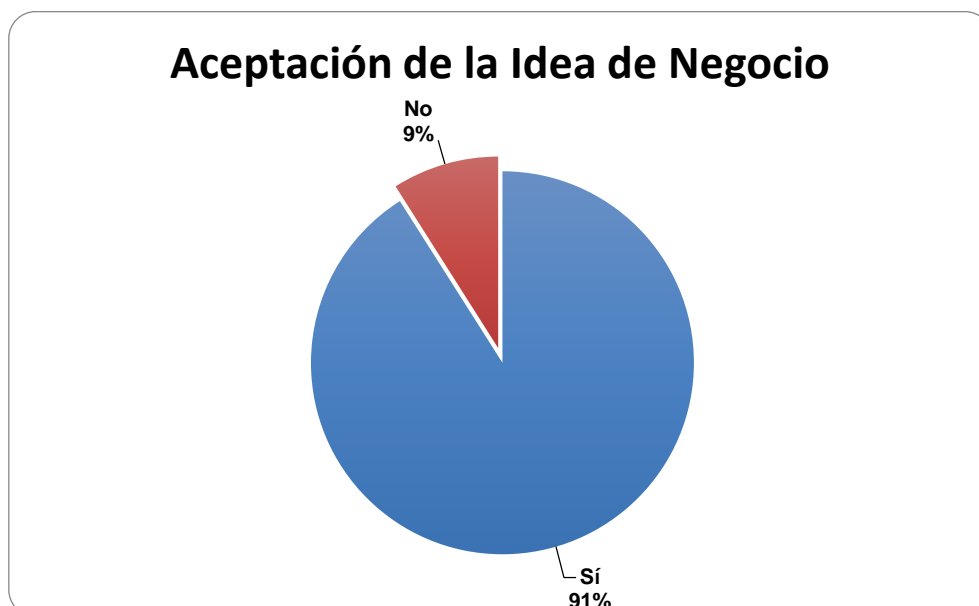
6. ¿Cuánto dinero usted estaría dispuesto a gastar en artesanías en cada compra?



7. Establezca la ponderación para los siguientes valores añadidos en la experiencia de compra que usted considera más importantes al adquirir una artesanía vía web.



8. Considera usted que la idea de negocio de comercialización de productos artesanales ecuatorianos es una idea atractiva de la cual usted sería cliente.



1.4 Anexo 4.- Perfil de comprador

	Millennial	Generación X
Perfil:	Hombre o mujer de 21 a 34 años	Hombre o mujer de 35 a 49 años
Rasgos:	Tecnológicos, sociales, críticos y exigentes.	Activos, equilibrados, felices
Carácter:	Soñador	Estable
Características:	Es una persona que busca bienestar. Migro a otro país para conseguir un mejor futuro. Extraña ciertas cosas de su país.	Es una persona que busca bienestar. Migro a otro país para conseguir un mejor futuro, pero extraña a su país.

1.5 Anexo 5.- Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>1) Conexión logística de alto nivel con proveedores que aseguran el cumplimiento de tiempos de tránsito en un 98%.</p> <p>2) Diseño de página web de alto impacto visual e intuitiva con información de productos, trazabilidad de envíos en tiempo real y prestaciones que aseguren al cliente una experiencia de compra online única, segura y confiable.</p> <p>3) Estrategia de comunicación para el posicionamiento de la marca 'Ecuador To Go' en el mercado.</p>	<p>1) Variedad de productos artesanales ofertados de bajo precio cuyo costo logístico es mayor, lo cual no haría atractivo que algunos productos artesanales se comercialicen por unidades.</p> <p>2) Sensibilidad al precio por parte de nuestro mercado objetivo, optando por opciones más baratas para adquirir productos artesanales ecuatorianos.</p> <p>3) Opción de envío disponible a través de vía aérea cuyos costes logísticos son mayores a otras alternativas de transporte.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>1) Posibilidad de ampliar nuestro negocio a otros destino geográficos con potencial de mercado como Italia, España, Francia, China.</p> <p>2) Comercialización de una línea de productos no artesanales de lujo propios del Ecuador como obras de arte, vestimenta de diseñadores exclusiva, entre otros para ampliar nuestra oferta de productos ecuatorianos e incursionar en otros nichos de mercado.</p>	<p>1) Cambios regulatorios para las importaciones hacia Estados Unidos podrían encarecer los envíos hacia ese país que es nuestro destino de mercado.</p> <p>2) Cambios en la política migratoria estadounidense que complique la permanencia de nuestros migrantes.</p> <p>3) Situación económica compleja en Estados Unidos que contraiga la economía y reduzca el consumo.</p> <p>4) Cambio en los gustos del consumidor objetivo que puede dejar de adquirir nuestro producto por considerarlo suntuario.</p>

1.6 Anexo 6.- Perfiles requeridos

Departamento	Gerencia General
Ubicación	Quito
Cantidad	1

Descripción

Emprendedor que inició con el negocio. Buscó los recursos necesarios para la inversión de capital, y su mayor habilidad es la comercial, se define como un exitoso vendedor que desarrolla negocios de largo plazo. Su experiencia aporta en sus conocimientos de ventas, logística y cadena de suministros.

Responsabilidades

Definición de productos con Marketing

Definir sistemas informáticos

Relación con proveedores

Generación de clientes B2B

Habilidades
Comerciales Negociación Análisis

Departamento	Marketing y Ventas
Ubicación	Quito
Cantidad	1

Descripción
Esta posición será la encargada de generar ventas, estudiar el mercado, utilizar herramientas y estrategias digitales.
Responsabilidades
Marketing digital para e-commerce. Elaboración y desarrollo de páginas web. Análisis web (analíticas). Elaboración del presupuesto de ventas Identificar oportunidades de negocio.
Habilidades
Comerciales Análisis Creatividad

Departamento	Administrativo Financiero
--------------	---------------------------

Ubicación	Quito
Cantidad	1

Descripción
Esta posición será la encargada de cuidar la parte contable y las finanzas de la empresa, así como del recurso humano.
Responsabilidades
Manejo contable Manejo financiero Manejo de nómina Manejo administrativo Manejo de RRHH
Habilidades
Administrativas Análisis Negociación Contables

Departamento	Logística
Ubicación	Quito
Cantidad	1

Descripción
Esta posición manejará toda la cadena de suministros de la empresa.
Responsabilidades

Compras locales Manejo de Inventarios conjuntamente con ventas Comercio Exterior (exportaciones)
Habilidades
Negociación Análisis Red de contactos

Departamento	Servicio al Cliente
Ubicación	Quito
Cantidad	1

Descripción
Esta posición será la encargada de cuidar a los clientes manejando los reclamos, adicionalmente debe apoyar a la venta.
Responsabilidades
Manejo de quejas Manejo de Reclamos Estadísticas de cumplimientos de tiempos
Habilidades
Manejo de clientes Negociación Resolución de problemas

Departamento	Marketing y Ventas
--------------	--------------------

Ubicación	Miami
Cantidad	1

Descripción
Esta posición manejará relaciones con clientes corporativos desde Miami y estudiara el mercado.
Responsabilidades
Administración oficina Miami Búsqueda de cliente B2B y B2C Acompañamiento a Marketing y Ventas Investigación de mercado Definir productos para la venta con la gerencia general y con marketing.
Habilidades
Networking Conocimiento del mercado Proactividad Análisis

1.7 Anexo 7.- Hojas de Vida

Marcelo Argüello G

Quito - Ecuador
09-990-31983 / (02) 259-1522
marcelo.arguello.garzon@gmail.com

PERFIL PROFESIONAL

Experto en dirección del área comercial, con más de 10 años de experiencia en compañías líderes nacionales y multinacionales de servicios y consumo masivo. Exitoso manejando equipos, con competencias relacionadas con Supply Chain, facilitación y entrenamiento, con excelente relacionamiento con clientes.

EXPERIENCIA LABORAL

FEDEX (Licencia Entregas Especiales S.A.) **11 – 2016 / presente** **Gerente Comercial**

Responsable del desarrollo de la estrategia comercial y de su implementación. Reportando directamente a la Gerencia General. Lidero un equipo de 10 personas con un presupuesto de 17MM.

- Desarrollé una nueva estructura comercial a partir de una estrategia que permitirá alcanzar los objetivos comerciales y mejorar la calidad de servicio.

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A. **02 – 2011 / 06 - 2016** **Gerente de Ventas y Cuentas Claves**

A cargo del desarrollo de la estrategia comercial y manejo de clientes en la sierra, reportando directamente a la Gerencia Comercial. Responsable de un equipo de 5 ejecutivos con un presupuesto de 10MM anual, que representa el 35% del total de ventas.

- Desarrollé una estrategia con la que ganamos 192 clientes.
- Diseñé un incentivo adicional de comisiones que mejoró las evaluaciones de clima laboral.
- Aumenté las ventas en 23% desde que asumí la posición y reduje los gastos generales de mi equipo en 10%
- Aumenté la productividad de la fuerza de ventas a 30 visitas semanales.
- Incrementé la base de clientes y el volumen de ventas para la región, a través de un cambio en la experiencia de servicio.
- Cambié la proporción de volúmenes de envíos nacionales a internacionales de 60/40 a 20/80, lo que generó una mayor rentabilidad a la compañía.
- Logré que un colaborador de mi cartera crezca a una mejor posición, de acuerdo al plan de carrera.
- Fui reconocido como entrenador y realicé más de 20 capacitaciones a nivel nacional.

- Generé un contrato con un cliente a 3 años con lo que recuperamos al sector gubernamental y eliminamos competencia con una propuesta personalizada.

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.
01 - 2008 / 02 - 2011
KAM / Key Account Manager

Manejé la cartera de clientes más importante y con mayor facturación de país. La cartera generaba 2.1MM anuales, lo que significaba el 2.5% del total de ventas. Reportando a head of sales.

- Recuperé al cliente más importante que generaba el 10% de la venta de Ecuador. Adicionalmente lo gané también para Colombia, lo que ayudó a que se convierta en un cliente top ten en la región.
- Ayudé a que un cliente mejore sus indicadores de atención post venta, lo que nos generó un ingreso adicional de medio millón de dólares en el año.
- Fui reconocido como el mejor ejecutivo a nivel nacional en el 2008.
- Logré un crecimiento del 48% en ventas, debido a la recuperación de clientes de la competencia.

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.
06 - 2006 / 01 - 2008
Field Sales

Manejé una cartera de clientes con un promedio de ventas de 840k anual. Reportando a Head of Sales.

- Ayudé a que miles de ecuatorianos tengan sus pasaportes en menor tiempo.
- Logré un crecimiento del 30% de mi cartera en un año y medio de gestión, gracias al desarrollo de clientes.
- Fui reconocido como el mejor ejecutivo a nivel nacional en el 2007.

ADTIMAQ CIA LTDA.
06 - 2002 / 06 - 2006
Jefe de Producto

Encargado del manejo y desarrollo de una línea de consumo masivo enfocada en nutrición deportiva. Reportaba a la gerencia de ventas en Ecuador y en Chile.

- Logré que la línea de proteínas de suero de leche se crezca 100% de un año a otro. Pasó a facturar \$150.000 anual
- Califiqué al producto en proveedores de difícil acceso y logré incrementar las ventas.
- Como reconocimiento a mi gestión, adicionalmente manejé una nueva línea de fragancias industriales, lo que, hizo que las ventas se duplicaran de un año al otro. Pasaron de \$60.000 a \$120.000 anual.

IDIOMAS

Inglés - Avanzado

ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN

MBA, Universidad San Francisco de Quito. (en curso)

B.A Administración, Universidad San Francisco de Quito.

B.A. Finanzas, Universidad San Francisco de Quito.

Tercer Año de Universidad, McPherson College, Kansas, Estados Unidos.

Internship de Creatividad y Negocios, Babson College, Boston, Estados Unidos.

HENRRY MARCELO MALDONADO GAMBOA

INFORMACIÓN PERSONAL

Estado Civil: soltero.

Nacionalidad: ecuatoriano.

Edad: 29 años.

Cédula de Ciudadanía: 171802704-6

Lugar de Nacimiento: Quito.

Dirección: Puruhá Oe6-05 y María Duchicela.

Sector: La Magdalena.

Teléfonos: 02-266-1521 / 098-462-4494

Correo Electrónico: henry.maldonado.gamboa@gmail.com
marcelo.maldonado@dhl.com

EXPERIENCIA LABORAL

Septiembre, 2008 – Diciembre, 2008

Gerencia de Oleoducto

Pasante: Asistente de Compras Locales
Logística de Compras (Unidad de Materiales)



Asistencia en la logística de adquisición de materiales, partes y piezas para el SOTE en cada una de sus estaciones (Lago Agrio, Balao, Santa Rosa, Guajaló)

Verificación de la documentación, ingreso de información a la red de datos y control de las especificaciones de los materiales enviados por los proveedores participantes en cotizaciones.

Duración: 300 horas.

Agosto, 2010 – Enero, 2011

DHL Express (Ecuador) S.A.
<http://www.dhl.com.ec>

Asistente de Servicios Financieros
Departamento Financiero

Autorización de pago de impuestos de aduana.

Asistencia de gestión de cartera y cobranza.



Manejo y despacho de papelería de aduanas.
Proceso Cash, control de información y reportes de las
agencias y agentes a nivel nacional.
Débitos bancarios

Enero, 2011 – Abril, 2014

Agente de Crédito y Cobranzas

Departamento Financiero

Control y monitoreo de cuentas de clientes UIO, manejo y
gestión de cuentas y procesos de clientes especiales.
Recuperación de cartera basada en estándares y
lineamientos regionales.
Gestión de cobro y manejo de facturación, notas de
crédito, control de pagos y revisión continua de
cuentas, análisis de KPI'S de medición de rendimiento
y gestión mensuales.

Reconocimientos: Mejor Ejecutivo de Cobranzas EC
en 2011, nominado a la elección de Empleado del Año
de DHL Express EOY 2011. Mejor recuperación de
cartera a nivel país 2012.

Abril, 2014 – Octubre, 2014

Analista de Disputas

Departamento Financiero

Manejo y solución de problemas relacionados con
facturación y pagos de clientes a nivel nacional.
Gestión de discrepancias en facturación basada en
estándares exigidos por las oficinas regionales.
Controles para cierre de crédito en base a políticas y
reglamentos corporativos.
Análisis de cartera nacional y soporte en las estrategias
para la gestión de cobro y control de cuentas.
Gestión de recuperación de cartera pre-legal de valores
no recuperables.
Control de valores incobrables enviados al gasto.
Revisión y diseño de procesos de cobro y facturación para
clientes especiales.

Octubre, 2014 – Actualidad

Controller Financiero

Departamento Financiero

- Control y análisis de costos y gastos de la compañía.
- Análisis de estados financieros corporativos y elaboración de reportes financieros.
- Estimación mensual de costos y EBIT al cierre.
- Elaboración de presentaciones ejecutivas mensuales para exposición de resultados al equipo de Gerentes.
- Elaboración de reportes gerenciales con cifras y análisis del negocio.
- Planificación de costos y análisis de oportunidades de optimización de recursos y estructura. Apoyo a Gerencias y CFO.
- Reporte de las cifras de la compañía al cierre de mes e información financiera a oficina de área.
- Elaboración de presupuesto anual de costos y gastos.
- Diseño de BCA (Business Case Assessments) para proyectos de inversión de la compañía.

EDUCACIÓN

2005 - 2010

Pontificia Universidad Católica Del Ecuador

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Carrera: Administración de Empresas

Título: Ingeniero Comercial

Especialización: Gestión de la Productividad.

IDIOMAS: INGLÉS

2012 - 2014

Comisión Fulbright - Ecuador

English Teaching Program *Level: 6*

CURSOS Y SEMINARIOS

Mayo, 2013

Curso: Prospectiva Estratégica

Organizado por: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Duración: 20 horas.

Instructor: David Villacis. PhD.

Octubre, 2013

Curso: Diseño y Planificación de Proyectos

Organizado por: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Duración: 20 horas.

Instructor: Fernando López. PhD.

Mayo, 2013

Curso: Economía de la Innovación

Organizado por: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Duración: 20 horas.
Instructor: Juan Fernández. PhD.

MANEJO DE PROGRAMAS Y UTILITARIOS

Microsoft Office (Nivel avanzado):

Excel, Word, Power Point, Outlook, Internet Explorer.

SAP

Otros: **IBS, IBBR, SCF, CREST, MAPS.**

HABILIDADES

- Proactividad.
- Creatividad.
- Innovación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al Logro.
- Negociación.
- Responsabilidad.

1.8 Anexo 8.- Plan de Ventas Proyectadas a 1 año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
Ventas	\$ 21,249	\$ 21,249	\$ 21,249	\$ 27,045	\$ 42,499	\$ 37,670	\$ 36,704	\$ 32,840	\$ 32,840	\$ 33,806	\$ 38,635	\$ 72,441	\$ 418,229
<i>Existencias vendidas</i>	708	708	708	901	1,417	1,256	1,223	1,095	1,095	1,127	1,288	2,415	13,941
<i>Precio promedio</i>	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Costos de productos vendidos	\$ 11,687	\$ 11,687	\$ 11,687	\$ 14,875	\$ 23,374	\$ 20,718	\$ 20,187	\$ 18,062	\$ 18,062	\$ 18,593	\$ 21,249	\$ 39,843	\$ 230,026
Costos de transporte	\$ 4,250	\$ 4,250	\$ 4,250	\$ 5,409	\$ 8,500	\$ 7,534	\$ 7,341	\$ 6,568	\$ 6,568	\$ 6,761	\$ 7,727	\$ 14,488	\$ 83,646
Total Costos	\$ 15,937	\$ 15,937	\$ 15,937	\$ 20,284	\$ 31,874	\$ 28,252	\$ 27,528	\$ 24,630	\$ 24,630	\$ 25,355	\$ 28,977	\$ 54,331	\$ 313,672
Margen Bruto	\$ 5,312	\$ 5,312	\$ 5,312	\$ 6,761	\$ 10,625	\$ 9,417	\$ 9,176	\$ 8,210	\$ 8,210	\$ 8,452	\$ 9,659	\$ 18,110	\$ 104,557
Costos de personal	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 7,525	\$ 90,294
Depreciación	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 1,383	\$ 16,600
Costos publicidad	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 1,120	\$ 1,760	\$ 1,560	\$ 1,520	\$ 1,360	\$ 1,360	\$ 1,400	\$ 1,600	\$ 3,000	\$ 17,320
Otros gastos administrativos	\$ 1,275	\$ 1,275	\$ 1,275	\$ 1,623	\$ 2,550	\$ 2,260	\$ 2,202	\$ 1,970	\$ 1,970	\$ 2,028	\$ 2,318	\$ 4,346	\$ 25,094
Total Gastos	\$ 11,063	\$ 11,063	\$ 11,063	\$ 11,651	\$ 13,218	\$ 12,728	\$ 12,630	\$ 12,238	\$ 12,238	\$ 12,336	\$ 12,826	\$ 16,254	\$ 149,308
Ganancia Bruta	-\$ 5,750	-\$ 5,750	-\$ 5,750	-\$ 4,889	-\$ 2,593	-\$ 3,311	-\$ 3,454	-\$ 4,028	-\$ 4,028	-\$ 3,885	-\$ 3,167	\$ 1,856	-\$ 44,751
% Rentabilidad Bruta	-27.06%	-27.06%	-27.06%	-18.08%	-6.10%	-8.79%	-9.41%	-12.27%	-12.27%	-11.49%	-8.20%	2.56%	-10.70%

1.9 Anexo 9.- Estados Financieros y Otros Anexos Financieros Escenario Base

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 418,229	\$ 763,267	\$ 1,012,856	\$ 1,247,838	\$ 1,509,884
<i>Existencias vendidas promedio</i>	13,941	24,822	32,072	38,288	44,979
<i>Precio promedio</i>	\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Costos de productos vendidos	\$ 230,026	\$ 398,807	\$ 518,076	\$ 624,543	\$ 747,393
Costos de transporte	\$ 83,646	\$ 145,021	\$ 188,391	\$ 227,107	\$ 271,779
Total Costos	\$ 313,672	\$ 543,828	\$ 706,467	\$ 851,650	\$ 1,019,172
Margen Bruto	\$ 104,557	\$ 219,439	\$ 306,389	\$ 396,189	\$ 490,712
% Margen Bruto vs. Ventas	25.0%	28.8%	30.3%	31.8%	32.5%
Gastos de personal	\$ 90,294	\$ 144,783	\$ 145,066	\$ 145,772	\$ 145,490
Depreciación	\$ 16,600	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
Gastos de publicidad	\$ 17,320	\$ 17,753	\$ 18,232	\$ 18,816	\$ 19,380
Otros gastos operativos	\$ 25,094	\$ 45,796	\$ 60,771	\$ 74,870	\$ 90,593
Total Gastos	\$ 149,308	\$ 226,432	\$ 242,169	\$ 257,558	\$ 270,563
Ganancia Bruta	-\$ 44,751	-\$ 6,993	\$ 64,219	\$ 138,631	\$ 220,150
% Rentabilidad Bruta	-10.70%	-0.92%	6.34%	11.11%	14.58%
15% Participación Trabajadores	\$ 0	\$ 0	\$ 9,633	\$ 20,795	\$ 33,022
22% Impuesto a la Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 14,128	\$ 30,499	\$ 48,433
Utilidad antes de Reservas	-\$ 44,751	-\$ 6,993	\$ 40,458	\$ 87,337	\$ 138,694
Reserva de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 6,422	\$ 13,863	\$ 22,015
Utilidad Neta	-\$ 44,751	-\$ 6,993	\$ 34,036	\$ 73,474	\$ 116,679

Balance General

	1	2	3	4	5
Activos					
Activo Corriente	\$ 21.523	\$ 47.571	\$ 144.732	\$ 288.885	\$ 483.542
<i>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</i>	\$ 21.523	\$ 47.571	\$ 144.732	\$ 288.885	\$ 483.542
Activo No Corriente	\$ 63.400	\$ 51.300	\$ 33.200	\$ 15.100	\$ 0
<i>Propiedad y Equipo</i>	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
<i>Deprec. Acum. Propiedad Planta y Equipo</i>	-\$ 3.000	-\$ 7.500	-\$ 12.000	-\$ 16.500	-\$ 18.000
<i>Activos Intangibles</i>	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000
<i>Deprec. Acum. Activos Intangibles</i>	-\$ 13.600	-\$ 27.200	-\$ 40.800	-\$ 54.400	-\$ 68.000
<i>Otros Activos No Corrientes</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 84.923	\$ 98.871	\$ 177.932	\$ 303.985	\$ 483.542
Pasivo					
Pasivo Corriente	\$ 29.674	\$ 50.615	\$ 87.098	\$ 125.496	\$ 168.286
<i>Cuentas por Pagar Comerciales</i>	\$ 29.674	\$ 50.615	\$ 65.456	\$ 78.778	\$ 94.095
<i>Participación trab. Por pagar</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 9.633	\$ 20.795	\$ 33.022
<i>Impuestos por pagar</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 12.009	\$ 25.924	\$ 41.168
Pasivo No Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Obligaciones de Beneficios a Largo Plazo</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 29.674	\$ 50.615	\$ 87.098	\$ 125.496	\$ 168.286
Patrimonio					
Capital Social	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Reserva Legal	\$ 0	\$ 0	\$ 4.258	\$ 9.191	\$ 14.596
Reserva de Capital					
Resultados Acumulados	-\$ 44.751	-\$ 51.744	-\$ 13.424	\$ 69.297	\$ 200.660
TOTAL PATRIMONIO	\$ 55.249	\$ 48.256	\$ 90.834	\$ 178.488	\$ 315.256

Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
NOF		-\$ 29.674	-\$ 50.615	-\$ 87.098	-\$ 125.496	-\$ 168.286
<i>Utilidad Neta después de impuestos</i>		-\$ 44.751	-\$ 6.993	\$ 38.320	\$ 82.721	\$ 131.363
<i>Depreciación</i>		\$ 16.600	\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 15.100
<i>Variación NOF</i>		\$ 29.674	\$ 20.941	\$ 36.483	\$ 38.399	\$ 42.789
Flujo de Operativo	\$ 0	\$ 1.523	\$ 32.048	\$ 92.903	\$ 139.219	\$ 189.253
<i>Activos Fijos</i>	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 6.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Inversión	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 6.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Reserva Legal</i>	\$ 0	\$ 100.000	\$ 0	\$ 4.258	\$ 4.933	\$ 5.405
Flujo de Financiamiento	\$ 0	\$ 100.000	\$ 0	\$ 4.258	\$ 4.933	\$ 5.405
Flujo de Efectivo Neto	-\$ 80.000	\$ 21.523	\$ 26.048	\$ 97.161	\$ 144.153	\$ 194.657
Flujo de Efectivo Inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 21.523	\$ 47.571	\$ 144.732	\$ 288.885
Flujo de Efectivo Final	-\$ 80.000	\$ 21.523	\$ 47.571	\$ 144.732	\$ 288.885	\$ 483.542

Van y Tir

	0	1	2	3	4	5
Flujos de Caja Estimados:	(\$ 80.000)	\$ 21.523	\$ 47.571	\$ 144.732	\$ 288.885	\$ 483.542

VAN:	\$286.874,01
-------------	---------------------

TIR:	95,15%
-------------	---------------

Punto de Equilibrio Contable

	0	1	2	3	4	5
Número de Unidades Vendidas		\$ 13,941	\$ 24,822	\$ 32,072	\$ 38,288	\$ 44,979
Costos Fijos		\$ 149,308	\$ 208,332	\$ 224,069	\$ 239,458	\$ 255,463
Costos Unitario Variable		\$ 23	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 23
Depreciación		\$ 16,600	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
Precio Unitario		\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Tasa Impositiva		22%	22%	22%	22%	22%
Tasa de Rendimiento Requerida		27.7%	27.7%	27.7%	27.7%	27.7%
Margen de Contribución Bruto		\$ 8	\$ 9	\$ 10	\$ 10	\$ 11
Punto de Equilibrio Contable (# unidades)		\$ 22,121	\$ 25,613	\$ 25,350	\$ 24,891	\$ 24,800

Comprobación Punto de Equilibrio Contable

	0	1	2	3	4	5
<i>Inversión</i>	\$(80,000)					
<i>Instalación</i>	\$-					
<i>Inversión en Inventario</i>	\$-					
<i>Ventas Netas</i>		\$663,631	\$787,591	\$800,560	\$811,207	\$832,501
<i>Existencias vendidas promedio</i>		22,121.03	25,612.71	25,350.03	24,890.65	24,800.04
<i>Precio promedio</i>		\$30	\$31	\$32	\$33	\$34
<i>Costos Fijo</i>		\$149,308	\$208,332	\$224,069	\$239,458	\$255,463
<i>Costo Variable</i>		\$497,723.16	\$561,158.41	\$558,390.79	\$553,648.57	\$561,938.25
<i>Depreciación</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Utilidad Operativa antes Impuestos</i>		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<i>Impuestos</i>		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<i>Utilidad Operativa después de Impuestos</i>		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<i>Devolución de Depreciación</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Flujo de Caja Operativo Despues de Impuestos</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Ganancia en Venta de Activos</i>						\$-
<i>Impuestos en Venta de Activos</i>						\$-
<i>Ganancia Neta en Venta de Activos</i>						\$-
<i>Reembolso de Capital del Trabajo</i>						\$-

Punto de Equilibrio Financiero

<i>Número de Unidades Vendidas</i>	13,941	24,822	32,072	38,288	44,979
<i>Costos Fijos</i>	\$ 149,307.72	\$ 208,332.34	\$ 224,069.48	\$ 239,458.13	\$ 255,462.86
<i>Costos Unitario Variable</i>	\$ 22.50	\$ 21.91	\$ 22.03	\$ 22.24	\$ 22.66
<i>Depreciación</i>	\$ 16,600.00	\$ 18,100.00	\$ 18,100.00	\$ 18,100.00	\$ 15,100.00
<i>Precio Unitario</i>	\$ 30.00	\$ 30.75	\$ 31.58	\$ 32.59	\$ 33.57
<i>Tasa Impositiva</i>	22%	22%	22%	22%	22%
<i>Tasa de Rendimiento Requerida</i>	27.67%	27.67%	27.67%	27.67%	27.67%
<i>Costo Anual Equivalente de la inversión inicial</i>	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21
<i>Costos Fijos Totales despues de impuestos</i>	\$ 144,199.23	\$ 189,908.44	\$ 202,183.41	\$ 214,186.55	\$ 227,330.24
<i>Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)</i>	\$ 5.85	\$ 6.90	\$ 7.45	\$ 8.07	\$ 8.51
<i>Punto de Equilibrio VAN</i>	24,649.4	27,540.2	27,133.8	26,537.4	26,714.5

<i>Inversión</i>	\$(80,000)					
<i>Instalación</i>	\$-					
<i>Inversión en Inventario</i>	\$-					
<i>Ventas Netas</i>	\$739,483	\$846,860	\$856,891	\$864,876	\$896,766	
<i>Existencias vendidas promedio</i>	24,649.44	27,540.17	27,133.76	26,537.41	26,714.48	
<i>Precio promedio</i>	\$30	\$31	\$32	\$33	\$34	
<i>Costos Fijo</i>	\$149,308	\$208,332	\$224,069	\$239,458	\$255,463	
<i>Costo Variable</i>	\$554,612.44	\$603,388.01	\$597,681.40	\$590,277.90	\$605,317.21	
<i>Depreciación</i>	\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100	
<i>Utilidad Operativa antes Impuestos</i>	\$18,963	\$17,040	\$17,040	\$17,040	\$20,886	
<i>Impuestos</i>	\$4,172	\$3,749	\$3,749	\$3,749	\$4,595	
<i>Utilidad Operativa después de Impuestos</i>	\$14,791	\$13,291	\$13,291	\$13,291	\$16,291	
<i>Devolución de Depreciación</i>	\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100	
<i>Flujo de Caja Operativo Despues de Impuestos</i>	\$31,391	\$31,391	\$31,391	\$31,391	\$31,391	
<i>Ganancia en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Impuestos en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Ganancia Neta en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Reembolso de Capital del Trabajo</i>					\$-	

Flujo de Caja	-\$ 80,000	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391
VAN	\$ 0					
TIR	27.67%					

Razones Financieras

	1	2	3	4	5
Razón Circulante:	0,73	0,94	1,66	2,30	2,87
Razón Rápida	0,73	0,94	1,66	2,30	2,87
Razón Efectiva:	0,73	0,94	1,66	2,30	2,87
Razón Deuda Total:	0,35	0,51	0,49	0,41	0,35
Razón Deuda a Capital:	0,54	1,05	0,96	0,70	0,53
Multiplicador de Capital:	1,54	2,05	1,96	1,70	1,53
Margen de Utilidad:	-10,70%	-0,92%	3,36%	5,89%	7,73%
Margen de EBITDA:	-6,73%	1,46%	8,13%	12,56%	15,58%
Rendimiento sobre Activos (ROA):	-52,70%	-7,07%	19,13%	24,17%	24,13%
Rendimiento sobre Capital (ROE):	-81,00%	-14,49%	37,47%	41,16%	37,01%
Rotación de Cuentas por Pagar:	10,57	10,74	10,79	10,81	10,83
Período Promedio de Pago:	34,53 días	33,97 días	33,82 días	33,76 días	33,70 días
Rotación de Activos Totales:	4,92	7,72	5,69	4,10	3,12

1.10 Anexo 10.- Estados Financieros y Otros Anexos Financieros Escenario

Optimista

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 418,229	\$ 784,179	\$ 1,079,814	\$ 1,384,322	\$ 1,744,245
<i>Existencias vendidas promedio</i>	13,941	25,502	34,193	42,476	51,961
<i>Precio promedio</i>	\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Costos de productos vendidos	\$ 230,026	\$ 396,794	\$ 534,508	\$ 670,012	\$ 834,621
Costos de transporte	\$ 83,646	\$ 144,289	\$ 194,367	\$ 243,641	\$ 303,499
Total Costos	\$ 313,672	\$ 541,083	\$ 728,875	\$ 913,652	\$ 1,138,120
Margen Bruto	\$ 104,557	\$ 243,095	\$ 350,940	\$ 470,669	\$ 606,125
% Margen Bruto vs. Ventas	25.0%	31.0%	32.5%	34.0%	34.8%
Gastos de personal	\$ 90,294	\$ 144,783	\$ 145,066	\$ 145,772	\$ 145,490
Depreciación	\$ 16,600	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
Gastos de publicidad	\$ 17,320	\$ 17,753	\$ 18,232	\$ 18,816	\$ 19,380
Otros gastos operativos	\$ 25,094	\$ 47,051	\$ 64,789	\$ 83,059	\$ 104,655
Total Gastos	\$ 149,308	\$ 227,687	\$ 246,187	\$ 265,747	\$ 284,625
Ganancia Bruta	-\$ 44,751	\$ 15,408	\$ 104,753	\$ 204,922	\$ 321,501
% Rentabilidad Bruta	-10.70%	1.96%	9.70%	14.80%	18.43%
15% Participación Trabajadores	\$ 0	\$ 2,311	\$ 15,713	\$ 30,738	\$ 48,225
22% Impuesto a la Renta	\$ 0	\$ 3,390	\$ 23,046	\$ 45,083	\$ 70,730
Utilidad antes de Reservas	-\$ 44,751	\$ 9,707	\$ 65,994	\$ 129,101	\$ 202,545
Reserva de Capital	\$ 0	\$ 1,541	\$ 10,475	\$ 20,492	\$ 32,150
Utilidad Neta	-\$ 44,751	\$ 8,166	\$ 55,519	\$ 108,609	\$ 170,395

Balance General

	1	2	3	4	5
Activos					
Activo Corriente	\$ 21.523	\$ 69.848	\$ 203.654	\$ 401.399	\$ 675.907
<i>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</i>	\$ 21.523	\$ 69.848	\$ 203.654	\$ 401.399	\$ 675.907
Activo No Corriente	\$ 63.400	\$ 51.300	\$ 33.200	\$ 15.100	\$ 0
<i>Propiedad y Equipo</i>	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
<i>Deprec. Acum. Propiedad Planta y Equipo</i>	-\$ 3.000	-\$ 7.500	-\$ 12.000	-\$ 16.500	-\$ 18.000
<i>Activos Intangibles</i>	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000
<i>Deprec. Acum. Activos Intangibles</i>	-\$ 13.600	-\$ 27.200	-\$ 40.800	-\$ 54.400	-\$ 68.000
<i>Otros Activos No Corrientes</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 84.923	\$ 121.148	\$ 236.854	\$ 416.499	\$ 675.907
Pasivo					
Pasivo Corriente	\$ 29.674	\$ 55.683	\$ 102.960	\$ 153.686	\$ 213.525
<i>Cuentas por Pagar Comerciales</i>	\$ 29.674	\$ 50.491	\$ 67.658	\$ 84.627	\$ 105.180
<i>Participación trab. Por pagar</i>	\$ 0	\$ 2.311	\$ 15.713	\$ 30.738	\$ 48.225
<i>Impuestos por pagar</i>	\$ 0	\$ 2.881	\$ 19.589	\$ 38.320	\$ 60.121
Pasivo No Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Obligaciones de Beneficios a Largo Plazo</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 29.674	\$ 55.683	\$ 102.960	\$ 153.686	\$ 213.525
Patrimonio					
<i>Capital Social</i>	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
<i>Reserva Legal</i>	\$ 0	\$ 1.022	\$ 6.945	\$ 13.586	\$ 21.316
<i>Reserva de Capital</i>					
<i>Resultados Acumulados</i>	-\$ 44.751	-\$ 35.556	\$ 26.950	\$ 149.227	\$ 341.066
TOTAL PATRIMONIO	\$ 55.249	\$ 65.465	\$ 133.895	\$ 262.813	\$ 462.382

Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
NOF		-\$ 29.674	-\$ 55.683	-\$ 102.960	-\$ 153.686	-\$ 213.525
<i>Utilidad Neta después de impuestos</i>		-\$ 44.751	\$ 9.194	\$ 62.506	\$ 122.277	\$ 191.840
<i>Depreciación</i>		\$ 16.600	\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 15.100
<i>Variación NOF</i>		\$ 29.674	\$ 26.009	\$ 47.276	\$ 50.726	\$ 59.839
Flujo de Operativo	\$ 0	\$ 1.523	\$ 53.304	\$ 127.882	\$ 191.104	\$ 266.779
<i>Activos Fijos</i>	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 6.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Inversión	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 6.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Reserva Legal</i>	\$ 0	\$ 100.000	\$ 1.022	\$ 5.924	\$ 6.641	\$ 7.729
Flujo de Financiamiento	\$ 0	\$ 100.000	\$ 1.022	\$ 5.924	\$ 6.641	\$ 7.729
Flujo de Efectivo Neto	-\$ 80.000	\$ 21.523	\$ 48.325	\$ 133.806	\$ 197.745	\$ 274.508
Flujo de Efectivo Inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 21.523	\$ 69.848	\$ 203.654	\$ 401.399
Flujo de Efectivo Final	-\$ 80.000	\$ 21.523	\$ 69.848	\$ 203.654	\$ 401.399	\$ 675.907

Van y Tir

	0	1	2	3	4	5
Flujos de Caja Estimados:	(\$ 80.000)	\$ 21.523	\$ 69.848	\$ 203.654	\$ 401.399	\$ 675.907

VAN:	\$427.914,14
-------------	---------------------

TIR:	114,24%
-------------	----------------

Punto de Equilibrio Contable

	0	1	2	3	4	5
Número de Unidades Vendidas		\$ 13,940.96	\$ 25,501.75	\$ 34,192.70	\$ 42,475.82	\$ 51,960.71
Costos Fijos		\$ 132,707.72	\$ 209,587.03	\$ 228,086.99	\$ 247,647.14	\$ 269,524.52
Costos Unitario Variable		\$ 22.50	\$ 21.22	\$ 21.32	\$ 21.51	\$ 21.90
Depreciación		\$ 16,600.00	\$ 18,100.00	\$ 18,100.00	\$ 18,100.00	\$ 15,100.00
Precio Unitario		\$ 30.00	\$ 30.75	\$ 31.58	\$ 32.59	\$ 33.57
Tasa Impositiva		22%	22%	22%	22%	22%
Tasa de Rendimiento Requerida		27.67%	27.67%	27.67%	27.67%	27.67%
Margen de Contribución Bruto		7.50	9.53	10.26	11.08	11.67
Punto de Equilibrio Contable (# unidades)		19,908	23,885	23,986	23,982	24,400

	0	1	2	3	4	5
<i>Inversión</i>	\$(80,000)					
<i>Instalación</i>	\$-					
<i>Inversión en Inventario</i>	\$-					
<i>Ventas Netas</i>		\$597,231	\$734,474	\$757,498	\$781,609	\$819,063
<i>Existencias vendidas promedio</i>		19,907.70	23,885.34	23,986.46	23,982.50	24,399.73
<i>Precio promedio</i>		\$30	\$31	\$32	\$33	\$34
<i>Costos Fijo</i>		\$132,708	\$209,587	\$228,087	\$247,647	\$269,525
<i>Costo Variable</i>		\$447,923.16	\$506,787.25	\$511,311.43	\$515,862.09	\$534,438.85
<i>Depreciación</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Utilidad Operativa antes Impuestos</i>		\$(0)	\$(0)	\$-	\$(0)	\$-
<i>Impuestos</i>		\$(0)	\$(0)	\$-	\$(0)	\$-
<i>Utilidad Operativa después de Impuestos</i>		\$(0)	\$(0)	\$-	\$(0)	\$-
<i>Devolución de Depreciación</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Flujo de Caja Operativo Después de Impuestos</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Ganancia en Venta de Activos</i>						\$-
<i>Impuestos en Venta de Activos</i>						\$-
<i>Ganancia Neta en Venta de Activos</i>						\$-

Punto de Equilibrio Financiero

<i>Número de Unidades Vendidas</i>	13,941	25,502	34,193	42,476	51,961
<i>Costos Fijos</i>	\$ 132,707.72	\$ 209,587.03	\$ 228,086.99	\$ 247,647.14	\$ 269,524.52
<i>Costos Unitario Variable</i>	\$ 22.50	\$ 21.22	\$ 21.32	\$ 21.51	\$ 21.90
<i>Depreciación</i>	\$ 16,600.00	\$ 18,100.00	\$ 18,100.00	\$ 18,100.00	\$ 15,100.00
<i>Precio Unitario</i>	\$ 30.00	\$ 30.75	\$ 31.58	\$ 32.59	\$ 33.57
<i>Tasa Impositiva</i>	22%	22%	22%	22%	22%
<i>Tasa de Rendimiento Requerida</i>	27.67%	27.67%	27.67%	27.67%	27.67%
<i>Costo Anual Equivalente de la inversión inicial</i>	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21
<i>Costos Fijos Totales despues de impuestos</i>	\$ 131,251.23	\$ 190,887.09	\$ 205,317.06	\$ 220,573.98	\$ 238,298.34
<i>Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)</i>	\$ 5.85	\$ 7.44	\$ 8.01	\$ 8.64	\$ 9.10
<i>Punto de Equilibrio VAN</i>	22,436.1	25,672.9	25,646.7	25,520.3	26,190.2

<i>Inversión</i>	\$(80,000)					
<i>Instalación</i>	\$-					
<i>Inversión en Inventario</i>	\$-					
<i>Ventas Netas</i>	\$673,083	\$789,442	\$809,929	\$831,727	\$879,167	
<i>Existencias vendidas promedio</i>	22,436.11	25,672.91	25,646.70	25,520.28	26,190.22	
<i>Precio promedio</i>	\$30	\$31	\$32	\$33	\$34	
<i>Costos Fijo</i>	\$132,708	\$209,587	\$228,087	\$247,647	\$269,525	
<i>Costo Variable</i>	\$504,812.44	\$544,715.03	\$546,702.23	\$548,939.76	\$573,656.77	
<i>Depreciación</i>	\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100	
<i>Utilidad Operativa antes Impuestos</i>	\$18,963	\$17,040	\$17,040	\$17,040	\$20,886	
<i>Impuestos</i>	\$4,172	\$3,749	\$3,749	\$3,749	\$4,595	
<i>Utilidad Operativa después de Impuestos</i>	\$14,791	\$13,291	\$13,291	\$13,291	\$16,291	
<i>Devolución de Depreciación</i>	\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100	
<i>Flujo de Caja Operativo Después de Impuestos</i>	\$31,391	\$31,391	\$31,391	\$31,391	\$31,391	
<i>Ganancia en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Impuestos en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Ganancia Neta en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Reembolso de Capital del Trabajo</i>					\$-	

Flujo de Caja	-\$ 80,000	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391
VAN	\$ 0					
TIR	27.67%					

Razones Financieras

	1	2	3	4	5
Razón Circulante:	0,73	1,25	1,98	2,61	3,17
Razón Rápida	0,73	1,25	1,98	2,61	3,17
Razón Efectiva:	0,73	1,25	1,98	2,61	3,17
Razón Deuda Total:	0,35	0,46	0,43	0,37	0,32
Razón Deuda a Capital:	0,54	0,85	0,77	0,58	0,46
Multiplicador de Capital:	1,54	1,85	1,77	1,58	1,46
Margen de Utilidad:	-10,70%	1,04%	5,14%	7,85%	9,77%
Margen de EBITDA:	-6,73%	4,27%	11,38%	16,11%	19,30%
Rendimiento sobre Activos (ROA):	-52,70%	6,74%	23,44%	26,08%	25,21%
Rendimiento sobre Capital (ROE):	-81,00%	12,47%	41,46%	41,33%	36,85%
Rotación de Cuentas por Pagar:	10,57	10,72	10,77	10,80	10,82
Período Promedio de Pago:	34,53 días	34,06 días	33,88 días	33,81 días	33,73 días
Rotación de Activos Totales:	4,92	6,47	4,56	3,32	2,58

1.11 Anexo 11.- Estados Financieros y Otros Anexos Financieros Escenario

Pesimista

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 418,229	\$ 721,444	\$ 885,212	\$ 1,002,060	\$ 1,112,287
<i>Existencias vendidas promedio</i>	13,941	23,462	28,031	30,747	33,135
<i>Precio promedio</i>	\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Costos de productos vendidos	\$ 230,026	\$ 400,762	\$ 481,998	\$ 534,599	\$ 587,288
Costos de transporte	\$ 83,646	\$ 145,732	\$ 175,272	\$ 194,400	\$ 213,559
Total Costos	\$ 313,672	\$ 546,494	\$ 657,270	\$ 728,999	\$ 800,847
Margen Bruto	\$ 104,557	\$ 174,950	\$ 227,942	\$ 273,061	\$ 311,440
% Margen Bruto vs. Ventas	25.0%	24.3%	25.8%	27.3%	28.0%
Gastos de personal	\$ 90,294	\$ 144,783	\$ 145,066	\$ 145,772	\$ 145,490
Depreciación	\$ 16,600	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
Gastos de publicidad	\$ 17,320	\$ 17,753	\$ 18,232	\$ 18,816	\$ 19,380
Otros gastos operativos	\$ 25,094	\$ 43,287	\$ 53,113	\$ 60,124	\$ 66,737
Total Gastos	\$ 149,308	\$ 223,923	\$ 234,511	\$ 242,811	\$ 246,707
Ganancia Bruta	-\$ 44,751	-\$ 48,973	-\$ 6,569	\$ 30,250	\$ 64,733
% Rentabilidad Bruta	-10.70%	-6.79%	-0.74%	3.02%	5.82%
15% Participación Trabajadores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4,538	\$ 9,710
22% Impuesto a la Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6,655	\$ 14,241
Utilidad antes de Reservas	-\$ 44,751	-\$ 48,973	-\$ 6,569	\$ 19,058	\$ 40,782
Reserva de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3,025	\$ 6,473
Utilidad Neta	-\$ 44,751	-\$ 48,973	-\$ 6,569	\$ 16,033	\$ 34,309

Balance General

	1	2	3	4	5
Activos					
Activo Corriente	\$ 21.523	\$ 5.605	\$ 27.226	\$ 82.186	\$ 156.405
<i>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</i>	\$ 21.523	\$ 5.605	\$ 27.226	\$ 82.186	\$ 156.405
Activo No Corriente	\$ 63.400	\$ 51.300	\$ 33.200	\$ 15.100	\$ 0
<i>Propiedad y Equipo</i>	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
<i>Deprec. Acum. Propiedad Planta y Equipo</i>	-\$ 3.000	-\$ 7.500	-\$ 12.000	-\$ 16.500	-\$ 18.000
<i>Activos Intangibles</i>	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000
<i>Deprec. Acum. Activos Intangibles</i>	-\$ 13.600	-\$ 27.200	-\$ 40.800	-\$ 54.400	-\$ 68.000
<i>Otros Activos No Corrientes</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 84.923	\$ 56.905	\$ 60.426	\$ 97.286	\$ 156.405
Pasivo					
Pasivo Corriente	\$ 29.674	\$ 50.628	\$ 60.718	\$ 77.522	\$ 95.729
<i>Cuentas por Pagar Comerciales</i>	\$ 29.674	\$ 50.628	\$ 60.718	\$ 67.328	\$ 73.914
<i>Participación trab. Por pagar</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.538	\$ 9.710
<i>Impuestos por pagar</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.657	\$ 12.105
Pasivo No Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Obligaciones de Beneficios a Largo Plazo</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 29.674	\$ 50.628	\$ 60.718	\$ 77.522	\$ 95.729
Patrimonio					
<i>Capital Social</i>	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
<i>Reserva Legal</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.006	\$ 4.292
<i>Reserva de Capital</i>					
<i>Resultados Acumulados</i>	-\$ 44.751	-\$ 93.723	-\$ 100.292	-\$ 82.242	-\$ 43.615
TOTAL PATRIMONIO	\$ 55.249	\$ 6.277	-\$ 292	\$ 19.764	\$ 60.676

Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
NOF		-\$ 29.674	-\$ 50.628	-\$ 60.718	-\$ 77.522	-\$ 95.729
<i>Utilidad Neta después de impuestos</i>		-\$ 44.751	-\$ 48.973	-\$ 6.569	\$ 18.050	\$ 38.626
<i>Depreciación</i>		\$ 16.600	\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 15.100
<i>Variación NOF</i>		\$ 29.674	\$ 20.954	\$ 10.090	\$ 16.805	\$ 18.206
Flujo de Operativo	\$ 0	\$ 1.523	-\$ 9.919	\$ 21.621	\$ 52.955	\$ 71.933
<i>Activos Fijos</i>	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 6.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Inversión	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 6.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Reserva Legal</i>	\$ 0	\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2.006	\$ 2.286
Flujo de Financiamiento	\$ 0	\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2.006	\$ 2.286
Flujo de Efectivo Neto	-\$ 80.000	\$ 21.523	-\$ 15.919	\$ 21.621	\$ 54.960	\$ 74.219
Flujo de Efectivo Inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 21.523	\$ 5.605	\$ 27.226	\$ 82.186
Flujo de Efectivo Final	-\$ 80.000	\$ 21.523	\$ 5.605	\$ 27.226	\$ 82.186	\$ 156.405

Van y Tir

	0	1	2	3	4	5
Flujos de Caja Estimados:	(\$ 80.000)	\$ 21.523	\$ 5.605	\$ 27.226	\$ 82.186	\$ 156.405
VAN:	\$30.422,49					
TIR:	39,33%					

Flujo de Efectivo Contable

	0	1	2	3	4	5
Número de Unidades Vendidas		\$ 13,941	\$ 23,462	\$ 28,031	\$ 30,747	\$ 33,135
Costos Fijos		\$ 132,708	\$ 205,823	\$ 216,411	\$ 224,711	\$ 231,607
Costos Unitario Variable		\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 24	\$ 24
Depreciación		\$ 16,600	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
Precio Unitario		\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Tasa Impositiva		22%	22%	22%	22%	22%
Tasa de Rendimiento Requerida		27.67%	27.67%	27.67%	27.67%	27.67%
Margen de Contribución Bruto		\$ 8	\$ 7	\$ 8	\$ 9	\$ 9
Punto de Equilibrio Contable (# unidades)		19,908	30,029	28,838	27,341	26,248

	0	1	2	3	4	5
<i>Inversión</i>	\$(80,000)					
<i>Instalación</i>	\$-					
<i>Inversión en Inventario</i>	\$-					
<i>Ventas Netas</i>		\$597,231	\$923,394	\$910,722	\$891,051	\$881,097
<i>Existencias vendidas promedio</i>		19,907.70	30,029.06	28,838.34	27,340.56	26,247.68
<i>Precio promedio</i>		\$30	\$31	\$32	\$33	\$34
<i>Costos Fijo</i>		\$132,708	\$205,823	\$216,411	\$224,711	\$231,607
<i>Costo Variable</i>		\$447,923.16	\$699,470.72	\$676,210.98	\$648,239.75	\$634,389.48
<i>Depreciación</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Utilidad Operativa antes Impuestos</i>		\$(0)	\$-	\$-	\$-	\$-
<i>Impuestos</i>		\$(0)	\$-	\$-	\$-	\$-
<i>Utilidad Operativa después de Impuestos</i>		\$(0)	\$-	\$-	\$-	\$-
<i>Devolución de Depreciación</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Flujo de Caja Operativo Después de Impuestos</i>		\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100
<i>Ganancia en Venta de Activos</i>						\$-
<i>Impuestos en Venta de Activos</i>						\$-
<i>Ganancia Neta en Venta de Activos</i>						\$-
<i>Reembolso de Capital del Trabajo</i>						\$-

Flujo de Efectivo Financiero

<i>Número de Unidades Vendidas</i>	13,941	23,462	28,031	30,747	33,135
<i>Costos Fijos</i>	\$ 132,707.72	\$ 205,822.97	\$ 216,410.88	\$ 224,711.45	\$ 231,607.02
<i>Costos Unitario Variable</i>	\$ 22.50	\$ 23.29	\$ 23.45	\$ 23.71	\$ 24.17
<i>Depreciación</i>	\$ 16,600.00	\$ 18,100.00	\$ 18,100.00	\$ 18,100.00	\$ 15,100.00
<i>Precio Unitario</i>	\$ 30.00	\$ 30.75	\$ 31.58	\$ 32.59	\$ 33.57
<i>Tasa Impositiva</i>	22%	22%	22%	22%	22%
<i>Tasa de Rendimiento Requerida</i>	27.67%	27.67%	27.67%	27.67%	27.67%
<i>Costo Anual Equivalente de la inversión inicial</i>	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21	\$ 31,391.21
<i>Costos Fijos Totales despues de impuestos</i>	\$ 131,251.23	\$ 187,951.13	\$ 196,209.70	\$ 202,684.15	\$ 208,722.69
<i>Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)</i>	\$ 5.85	\$ 5.82	\$ 6.34	\$ 6.93	\$ 7.33
<i>Punto de Equilibrio VAN</i>	22,436.1	32,314.2	30,933.8	29,259.3	28,469.8

<i>Inversión</i>	\$(80,000)					
<i>Instalación</i>	\$-					
<i>Inversión en Inventario</i>	\$-					
<i>Ventas Netas</i>	\$673,083	\$993,662	\$976,897	\$953,583	\$955,690	
<i>Existencias vendidas promedio</i>	22,436.11	32,314.20	30,933.79	29,259.26	28,469.81	
<i>Precio promedio</i>	\$30	\$31	\$32	\$33	\$34	
<i>Costos Fijo</i>	\$132,708	\$205,823	\$216,411	\$224,711	\$231,607	
<i>Costo Variable</i>	\$504,812.44	\$752,698.80	\$725,345.78	\$693,731.90	\$688,096.77	
<i>Depreciación</i>	\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100	
<i>Utilidad Operativa antes Impuestos</i>	\$18,963	\$17,040	\$17,040	\$17,040	\$20,886	
<i>Impuestos</i>	\$4,172	\$3,749	\$3,749	\$3,749	\$4,595	
<i>Utilidad Operativa después de Impuestos</i>	\$14,791	\$13,291	\$13,291	\$13,291	\$16,291	
<i>Devolución de Depreciación</i>	\$16,600	\$18,100	\$18,100	\$18,100	\$15,100	
<i>Flujo de Caja Operativo Despues de Impuestos</i>	\$31,391	\$31,391	\$31,391	\$31,391	\$31,391	
<i>Ganancia en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Impuestos en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Ganancia Neta en Venta de Activos</i>					\$-	
<i>Reembolso de Capital del Trabajo</i>					\$-	

Flujo de Caja	-\$ 80,000	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391	\$ 31,391
VAN	\$ 0					
TIR	27.67%					

Razones Financieras

	1	2	3	4	5
Razón Circulante:	0,73	0,11	0,45	1,06	1,63
Razón Rápida	0,73	0,11	0,45	1,06	1,63
Razón Efectiva:	0,73	0,11	0,45	1,06	1,63
Razón Deuda Total:	0,35	0,89	1,00	0,80	0,61
Razón Deuda a Capital:	0,54	8,07	-207,99	3,92	1,58
Multiplicador de Capital:	1,54	9,07	-206,99	4,92	2,58
Margen de Utilidad:	-10,70%	-6,79%	-0,74%	1,60%	3,08%
Margen de EBITDA:	-6,73%	-4,28%	1,30%	4,83%	7,18%
Rendimiento sobre Activos (ROA):	-52,70%	-86,06%	-10,87%	16,48%	21,94%
Rendimiento sobre Capital (ROE):	-81,00%	-780,22%	2250,11%	81,12%	56,54%
Rotación de Cuentas por Pagar:	10,57	10,79	10,82	10,83	10,83
Período Promedio de Pago:	34,53 días	33,81 días	33,72 días	33,71 días	33,69 días
Rotación de Activos Totales:	4,92	12,68	14,65	10,30	7,11

1.12 Anexo 12.- Análisis de Sensibilidad

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 418,229	\$ 763,267	\$ 1,012,856	\$ 1,247,838	\$ 1,509,884
<i>Existencias vendidas promedio</i>	13,941	24,822	32,072	38,288	44,979
<i>Precio promedio</i>	\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Costos de productos vendidos	\$ 230,026	\$ 398,807	\$ 518,076	\$ 624,543	\$ 747,393
Costos de transporte	\$ 83,646	\$ 145,021	\$ 188,391	\$ 227,107	\$ 271,779
Total Costos	\$ 313,672	\$ 543,828	\$ 706,467	\$ 851,650	\$ 1,019,172
Margen Bruto	\$ 104,557	\$ 219,439	\$ 306,389	\$ 396,189	\$ 490,712
% Margen Bruto vs. Ventas	25.0%	28.8%	30.3%	31.8%	32.5%
Gastos de personal	\$ 90,294	\$ 144,783	\$ 145,066	\$ 145,772	\$ 145,490
Depreciación	\$ 16,600	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
Gastos de publicidad	\$ 17,320	\$ 17,753	\$ 18,232	\$ 18,816	\$ 19,380
Otros gastos operativos	\$ 25,094	\$ 45,796	\$ 60,771	\$ 74,870	\$ 90,593
Total Gastos	\$ 149,308	\$ 226,432	\$ 242,169	\$ 257,558	\$ 270,563
Ganancia Bruta	-\$	-\$ 6,993	\$ 64,219	\$ 138,631	\$ 220,150

	1	2	3	4	5
Ventas	\$418,228.68	\$ 721,444	\$ 885,212	\$ 1,002,060	\$ 1,112,287
<i>Existencias vendidas promedio</i>	13,941	23,462	28,031	30,747	33,135
<i>Precio promedio</i>	\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Costos de productos vendidos	\$ 230,026	\$ 376,955	\$ 452,786	\$ 501,531	\$ 550,582
Costos de transporte	\$ 83,646	\$ 137,074	\$ 164,650	\$ 182,375	\$ 200,212
Total Costos	\$ 313,672	\$ 514,029	\$ 617,436	\$ 683,906	\$ 750,794
Margen Bruto	\$ 104,557	\$ 207,415	\$ 267,777	\$ 318,154	\$ 361,493
% Margen Bruto vs. Ventas	25.0%	28.8%	30.3%	31.8%	32.5%
Gastos de personal	\$ 90,294	\$ 144,783	\$ 145,066	\$ 145,772	\$ 145,490
Depreciación	\$ 16,600	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
Gastos de publicidad	\$ 17,320	\$ 17,753	\$ 18,232	\$ 18,816	\$ 19,380
Otros gastos operativos	\$ 25,094	\$ 43,287	\$ 53,113	\$ 60,124	\$ 66,737
Total Gastos	\$ 149,308	\$ 223,923	\$ 234,511	\$ 242,811	\$ 246,707
Ganancia Bruta	-\$ 44,751	-\$	\$ 33,266	\$ 75,343	\$ 114,786

	44,751				
% Rentabilidad Bruta	-10.70%	-0.92%	6.34%	11.11%	14.58%
15% Participación Trabajadores	\$ 0	\$ 0	\$ 9,633	\$ 20,795	\$ 33,022
22% Impuesto a la Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 14,128	\$ 30,499	\$ 48,433
Utilidad antes de Reservas	-\$ 44,751	-\$ 6,993	\$ 40,458	\$ 87,337	\$ 138,694
Reserva de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 6,422	\$ 13,863	\$ 22,015
Utilidad Neta	-\$ 44,751	-\$ 6,993	\$ 34,036	\$ 73,474	\$ 116,679

		16,508			
% Rentabilidad Bruta	-10.70%	-2.29%	3.76%	7.52%	10.32%
15% Participación Trabajadores	\$ 0	\$ 0	\$ 4,990	\$ 11,301	\$ 17,218
22% Impuesto a la Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 7,318	\$ 16,575	\$ 25,253
Utilidad antes de Reservas	-\$ 44,751	-\$ 16,508	\$ 20,957	\$ 47,466	\$ 72,315
Reserva de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 3,327	\$ 7,534	\$ 11,479
Utilidad Neta	-\$ 44,751	-\$ 16,508	\$ 17,631	\$ 39,932	\$ 60,837

Balance

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Activos						Activos					
Activo Corriente	\$ 277,935	\$ 534,333	\$ 794,746	\$ 1,085,442	\$ 1,448,592	Activo Corriente	\$ 277,935	\$ 492,511	\$ 657,588	\$ 811,680	\$ 985,246
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 277,935	\$ 534,333	\$ 794,746	\$ 1,085,442	\$ 1,448,592	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 277,935	\$ 492,511	\$ 657,588	\$ 811,680	\$ 985,246
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Activos Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Otros Activos Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo No Corriente	\$ 63,400	\$ 51,300	\$ 33,200	\$ 15,100	\$ 0	Activo No Corriente	\$ 63,400	\$ 51,300	\$ 33,200	\$ 15,100	\$ 0
Propiedad y Equipo	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	Propiedad y Equipo	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000
Deprec. Acum. Propiedad Planta y Equipo	-\$ 3,000	-\$ 7,500	12,000	-\$ 16,500	-\$ 18,000	Deprec. Acum. Propiedad Planta y Equipo	-\$ 3,000	-\$ 7,500	12,000	16,500	18,000
Activos Intangibles	\$ 68,000	\$ 68,000	\$ 68,000	\$ 68,000	\$ 68,000	Activos Intangibles	\$ 68,000	\$ 68,000	\$ 68,000	\$ 68,000	\$ 68,000
Deprec. Acum. Activos Intangibles	-\$ 13,600	-\$ 27,200	40,800	-\$ 54,400	-\$ 68,000	Deprec. Acum. Activos Intangibles	-\$ 13,600	-\$ 27,200	40,800	54,400	68,000
Otros Activos No Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Otros Activos No Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 341,335	\$ 585,633	\$ 827,946	\$ 1,100,542	\$ 1,448,592	TOTAL ACTIVO	\$ 341,335	\$ 543,811	\$ 690,788	\$ 826,780	\$ 985,246
Pasivo						Pasivo					
Pasivo Corriente	\$ 356,085	\$ 607,377	\$ 807,113	\$ 992,054	\$ 1,203,336	Pasivo Corriente	\$ 356,085	\$ 575,069	\$ 699,991	\$ 788,236	\$ 875,594
Cuentas por Pagar Comerciales	\$ 356,085	\$ 607,377	\$ 785,471	\$ 945,336	\$ 1,129,145	Cuentas por Pagar Comerciales	\$ 356,085	\$ 575,069	\$ 688,781	\$ 762,846	\$ 836,911
Obligaciones con Empleados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Obligaciones con Empleados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Participación trab. Por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 9,633	\$ 20,795	\$ 33,022	Participación trab. Por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 4,990	\$ 11,301	\$ 17,218

<i>Impuestos por pagar</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 12,009	\$ 25,924	\$ 41,168
<i>Otros pasivos Corrientes</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo No Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Obligaciones de Beneficios a Largo Plazo</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 356,085	\$ 607,377	\$ 807,113	\$ 992,054	\$ 1,203,336
Patrimonio					
Capital Social	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Reserva Legal	\$ 0	\$ 0	\$ 4,258	\$ 9,191	\$ 14,596
Reserva de Capital					
Resultados Acumulados	-\$ 44,751	-\$ 51,744	-\$ 13,424	\$ 69,297	\$ 200,660
TOTAL PATRIMONIO	-\$ 14,751	-\$ 21,744	\$ 20,834	\$ 108,488	\$ 245,256

<i>Impuestos por pagar</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 6,221	\$ 14,089	\$ 21,465
<i>Otros pasivos Corrientes</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo No Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Obligaciones de Beneficios a Largo Plazo</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 356,085	\$ 575,069	\$ 699,991	\$ 788,236	\$ 875,594
Patrimonio					
Capital Social	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Reserva Legal	\$ 0	\$ 0	\$ 2,206	\$ 4,995	\$ 7,610
Reserva de Capital					
Resultados Acumulados	-\$ 44,751	-\$ 61,258	-\$ 41,408	\$ 3,549	\$ 72,041
TOTAL PATRIMONIO	-\$ 14,751	-\$ 31,258	-\$ 9,203	\$ 38,544	\$ 109,652

Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
NOF		-\$ 356,085	-\$ 607,377	-\$ 807,113	-\$ 992,054	-\$ 1,203,336

<i>Utilidad Neta después de impuestos</i>			-\$ 6,993	\$ 38,320	\$ 82,721	\$ 131,363
---	--	--	-----------	-----------	-----------	------------

<i>Depreciación</i>			\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
---------------------	--	--	-----------	-----------	-----------	-----------

<i>Variación NOF</i>			\$ 251,292	\$ 199,735	\$ 184,942	\$ 211,281
----------------------	--	--	---------------	---------------	------------	------------

Flujo de Operativo			\$ 262,399	\$ 256,155	\$ 285,763	\$ 357,745
---------------------------	--	--	---------------	---------------	------------	------------

<i>Activos Fijos</i>			-\$ 6,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
----------------------	--	--	-----------	------	------	------

Flujo de Inversión			-\$ 6,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
---------------------------	--	--	-----------	------	------	------

<i>Reserva Legal</i>			\$ 0	\$ 4,258	\$ 4,933	\$ 5,405
----------------------	--	--	------	----------	----------	----------

Flujo de Financiamiento			\$ 0	\$ 4,258	\$ 4,933	\$ 5,405
--------------------------------	--	--	------	----------	----------	----------

Flujo de Efectivo Neto			\$ 256,399	\$ 260,413	\$ 290,696	\$ 363,149
-------------------------------	--	--	---------------	---------------	------------	------------

Flujo de Efectivo Inicial			\$ 277,935	\$ 534,333	\$ 794,746	\$ 1,085,442
----------------------------------	--	--	---------------	---------------	------------	-----------------

	0	1	2	3	4	5
NOF		-\$ 356,085	-\$ 575,069	-\$ 699,991	-\$ 788,236	-\$ 875,594

<i>Utilidad Neta después de impuestos</i>			-\$ 16,508	\$ 19,850	\$ 44,957	\$ 68,493
---	--	--	------------	-----------	-----------	-----------

<i>Depreciación</i>			\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 18,100	\$ 15,100
---------------------	--	--	-----------	-----------	-----------	-----------

<i>Variación NOF</i>			\$ 218,984	\$ 124,922	\$ 88,245	\$ 87,358
----------------------	--	--	---------------	---------------	-----------	-----------

Flujo de Operativo			\$ 220,576	\$ 162,872	\$ 151,302	\$ 170,951
---------------------------	--	--	---------------	---------------	---------------	---------------

<i>Activos Fijos</i>			-\$ 6,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
----------------------	--	--	-----------	------	------	------

Flujo de Inversión			-\$ 6,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
---------------------------	--	--	-----------	------	------	------

<i>Reserva Legal</i>			\$ 0	\$ 2,206	\$ 2,790	\$ 2,615
----------------------	--	--	------	----------	----------	----------

Flujo de Financiamiento			\$ 0	\$ 2,206	\$ 2,790	\$ 2,615
--------------------------------	--	--	------	----------	----------	----------

Flujo de Efectivo Neto			\$ 214,576	\$ 165,078	\$ 154,092	\$ 173,566
-------------------------------	--	--	---------------	---------------	---------------	---------------

Flujo de Efectivo Inicial			\$ 277,935	\$ 492,511	\$ 657,588	\$ 811,680
----------------------------------	--	--	---------------	---------------	---------------	---------------

Flujo de Efectivo Final			\$ 534,333	\$ 794,746	\$ 1,085,442	\$ 1,448,592
--------------------------------	--	--	------------	------------	--------------	--------------

Flujo de Efectivo Final			\$ 492,511	\$ 657,588	\$ 811,680	\$ 985,246
--------------------------------	--	--	------------	------------	------------	------------

VAN y TIR

	0	1	2	3	4	5
Flujos de Caja Estimados:	(\$ 80,000)	\$ 277,935	\$ 534,333	\$ 794,746	\$ 1,085,442	\$ 1,448,592
VAN:	\$1,686,689.15					
TIR:	423.24%					
DIFERENCIA VAN	\$ 332,059.29					

	0	1	2	3	4	5
Flujos de Caja Estimados:	(\$ 80,000)	\$ 277,935	\$ 492,511	\$ 657,588	\$ 811,680	\$ 985,246
VAN:	\$1,354,629.86					
TIR:	409.44%					

1.13 Anexo 13.- Cálculo del WACC

Riesgo país	9.50%
Rendimiento del mercado	15.36%
Rendimiento de bonos del tesoro	1.43%
Beta Des-apalancada	1.13
D/E	9.63%
Tasa Impositiva	33.70%
Beta Apalancada Ecuador	1.20
WACC	27.67%