

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

## **Colegio de Postgrados**

### **CRAFTY INVEST:**

#### **Asesoría Inteligente en Gestión de Patrimonios**

**Gonzalo Alberto Dueñas Alvarez**

**David Alejandro León Crespo**

**Santiago Mosquera, PhD**

**Director del Trabajo de Titulación**

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

Quito, 31 de julio de 2018

# UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

## Colegio De Posgrados

### HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

#### CRAFTY INVEST:

#### Asesoría Inteligente en Gestión de Patrimonios

**Gonzalo Alberto Dueñas Alvarez**

**David Alejandro León Crespo**

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación .....

Fabrizio Noboa S., PhD

Director de la Maestría en Administración  
de Empresas .....

Santiago Gangotena, PhD

Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, 31 de julio de 2018

### © Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Código del estudiante: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Código del estudiante: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias,  
especialmente a nuestras esposas Karina y Ma. Cristina,  
por el apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad San Francisco de Quito y a su Business School, especialmente a su personal docente y administrativo. A las empresas FIDEVAL y COHECO por permitirnos crecer académicamente y profesionalmente.

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Titulación analiza una solución para todas aquellas personas naturales y jurídicas que requieren asesoría para la inversión en productos financieros. Actualmente, dicha asesoría está limitada a un número reducido de inversionistas que cuentan con gran capacidad de inversión, dejando de lado a un numeroso grupo de potenciales clientes para nuestra aplicación móvil.

Palabras clave: gestión, patrimonio, autogestión, inversión, tecnología.

## **ABSTRACT**

This Paper analyzes a solution for all those natural and legal persons that require advice for investment in financial products. Currently, this advice is limited to a small number of investors that have a large investment capacity, leaving aside a large group of potential customers for our mobile application.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.1. Justificación .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Tendencias del macro entorno .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Análisis sectorial.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. Análisis de la competencia.....</b>	<b>19</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. EL volumen del negocio.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Diseño de la investigación de mercado .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3. Realización de la investigación de mercado.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4. Resultados de la investigación de mercado.....</b>	<b>25</b>
<b>1. Mercado objetivo .....</b>	<b>26</b>
<b>2. Canal de venta y Comodidad .....</b>	<b>26</b>
<b>3. Alternativas actuales.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Momentos para la inversión.....</b>	<b>26</b>
<b>5. Utilidad.....</b>	<b>27</b>
<b>6. Facilidad de uso.....</b>	<b>27</b>
<b>7. Alternativas .....</b>	<b>27</b>
<b>8. Seguridad .....</b>	<b>27</b>
<b>9. Confianza .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Estrategia genérica.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. Posicionamiento estratégico .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Precio (valor) .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2. Producto (solución) .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3. Lugar (acceso) .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4. Promoción (educar) .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Persona natural - usuario final .....</b>	<b>41</b>
<b>2. Personas Jurídicas .....</b>	<b>41</b>
<b>4.5. Plan de ventas.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1. Supuestos Generales .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 Estructura de capital y financiamiento .....</b>	<b>47</b>
<b>5.3 Estados financieros proyectados.....</b>	<b>49</b>
<b>5.4. Flujo de Efectivo Proyectado .....</b>	<b>50</b>
<b>5.5. El TIR y el VAN .....</b>	<b>50</b>



<b>5.6. Análisis de Escenarios y Sensibilidades .....</b>	<b>51</b>
<b>5.7. Ratios financieros.....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo 6: Matriz de administración de riesgos .....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 7: Análisis FODA .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 8: Hoja de Vida de los fundadores .....</b>	<b>72</b>
<b>ESTUDIOS REALIZADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 9: Tabla de amortización.....</b>	<b>74</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ámbitos de la nueva matriz productiva .....	12
Ilustración 2: Cinco fuerzas sectoriales de Porter .....	18
Ilustración 3: Propuesta de valor de la competencia.....	19
Ilustración 4: Organigrama inicial de Crafty Invest.....	33
Ilustración 6: Variables macroeconómicas .....	44
Ilustración 7: Proyección de ventas .....	46
Ilustración 8: Proyección de gastos generales.....	47
Ilustración 9: Detalle de inversión y activo fijo .....	47
Ilustración 10: CAPM y WACC .....	48
Ilustración 11: Proyección del balance general.....	49
Ilustración 12: Flujo de caja.....	50
Ilustración 13: VAN ajustado .....	51
Ilustración 14: Premisas para escenarios .....	52
Ilustración 15: Análisis de sensibilidad .....	52
Ilustración 16: Ratios financieros .....	53

## INTRODUCCIÓN

El Mercado de Valores Ecuatoriano no se encuentra mayormente desarrollado y su funcionamiento es poco conocido por el público en general. Existen muy pocas personas naturales (e incluso jurídicas) que acceden al mismo con el objeto de rentabilizar sus recursos. El presente documento busca entender desde una perspectiva de negocio cuan viable y sostenible es desarrollar una aplicación móvil que vuelva más asequible a dicho mercado, tanto desde una perspectiva de costo como de acceso a herramientas y conocimiento.

## CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

### 1.1. Justificación

El Gobierno Nacional impulsa desde hace varios años la transformación de la matriz productiva del Ecuador que pretende alcanzar una mayor competitividad sistémica (León S., 2013). De acuerdo con el portal de la Secretaría Nacional de Comunicación, el Ministro Coordinador de la Producción indica que éste cambio se enfoca en cuatro ejes fundamentales:

1. La diversificación de la producción mediante nuevas industrias y tipos de negocios;
2. El aprovechamiento de la materia prima de excelente calidad producida en el país, generando valor agregado y no solamente la exportación del bien primario;
3. La sustitución selectiva de importaciones; y,
4. La mejora de la oferta exportable mediante una mayor productividad.

El enfoque existente se centra en tres ámbitos: manufactura, agroindustria y servicios, siendo éste último el elegido para nuestro proyecto en lo referente a desarrollo de software.



Ilustración 1: Ámbitos de la nueva matriz productiva

El producto que proponemos desarrollar, *CraftyInvest*, tiene por objeto proveer - mediante software- servicios de asesoría en gestión de patrimonios tanto a personas naturales como jurídicas. Esta asesoría, a diferencia de los servicios existentes, no será totalmente personalizada, sino que se apalanca en una plataforma tecnológica. Específicamente, conscientes de que pocos individuos pueden acceder a asesoría individualizada en este ámbito<sup>1</sup>, proponemos desarrollar una plataforma<sup>2</sup> que permita acceder a información y recomendaciones en función del perfil de cada consumidor<sup>3</sup>, de algoritmos de tesorería y a las alternativas de inversión existentes. En los casos que el cliente requiera asesoría personalizada, una vez estructuradas las alternativas y teniendo la información clara, existirá la opción de poner a su disposición la misma ya sea de manera telefónica o física para que un experto guíe su proceso de inversión.

Creemos que este emprendimiento beneficiará a nuestro mercado objetivo no solo por democratizar el acceso a datos y recomendaciones dentro de un mercado al que actualmente pocos acceden, sino por ser un modelo de negocio que genera importantes eficiencias al automatizar procesos, empodera a los clientes brindándoles herramientas e información y elimina barreras de tiempo o ubicación geográfica para acceder a la misma.

## **1.2. Tendencias del macro entorno**

Para facilitar el entendimiento de las tendencias que afectan el entorno en el cual nos desenvolvemos, comenzaremos por describir brevemente nuestro mercado objetivo.

---

<sup>1</sup> Ya sea por su alto costo, el tiempo que demora estructurar un portafolio a la medida, o simplemente por falta de información. Solamente un alto monto es atractivo para el asesor tradicional.

<sup>2</sup> A la cual el cliente podrá acceder mediante distintos canales digitales como página web y aplicaciones para dispositivos móviles.

<sup>3</sup> Con perfil nos referimos a posición financiera, tolerancia al riesgo, edad, plazo de la inversión y preferencias generales.

Dentro del segmento de personas jurídicas, el mercado objetivo está compuesto por aquellas compañías que cuentan con excedentes de liquidez y necesitan administrarlos eficientemente. Hemos definido que nuestro producto estará enfocado inicialmente a empresas grandes<sup>4</sup>. Específicamente, de un total de 3.813 compañías grandes registradas en el país 2.076 presentan utilidades superiores a los 50.000 en el ejercicio 2016<sup>5</sup>. Para este segmento comercializamos nuestro producto bajo el modelo de software como servicio (SaaS<sup>6</sup> por sus siglas en inglés) el cual explicamos con mayor detalle posteriormente. Por otro lado, para definir el segmento de personas naturales utilizamos datos provenientes de la *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR 2011 – 2012)* realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Los resultados de la encuesta muestran que apenas un 0.3% de los hogares perciben un ingreso superior a 20 Salarios Básicos Unificados (SBU); esto es, US\$ 7.500,00. Este constituye nuestro mercado objetivo. Específicamente, el 0.3% de la población asciende a 49.767 personas<sup>7</sup>. Consideramos que este es un mercado atractivo y creciente; adicionalmente, toda vez que la herramienta se encuentre madura buscaremos la internacionalización de la misma, lo que nos permitirá crecer exponencialmente.

Con este breve antecedente, podemos analizar las Macro tendencias del entorno.

Existen varias a tomar en cuenta para un proyecto como el que planteamos desarrollar.

---

<sup>4</sup> De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros una compañía grande es aquella que cuenta con más de 200 trabajadores o ingresos superiores a \$5.000.001.

<sup>5</sup> Estamos conscientes de que la utilidad no es sinónimo de liquidez. Sin embargo, creemos que es un buen parámetro inicial para definir el tamaño de mercado de los potenciales clientes corporativos, aun cuando dicha medida no indica el posible monto disponible de inversión.

<sup>6</sup> *Software as a Service*.

<sup>7</sup> Estamos seguros que este segmento tenderá a utilizar más la versión en aplicación móvil (App) sobre la versión Web. Respecto de la comercialización tenemos ideado crear una App gratuita y obtener beneficios económicos de ella de dos maneras (Thomas, 2012). Primero, generar una versión ligera - gratuita - con la posibilidad de tener acceso a mayores funcionalidades en una versión completa y pagada. Segundo, una vez alcanzada una masa crítica de usuarios, consideramos utilizar anuncios publicitarios dentro de la aplicación.

Puntualmente, queremos mencionar tres: 1) El incremento en asesoría automatizada en el sector de gestión patrimonial; 2) El auge del modelo de comercialización de SaaS en contraposición al tradicional<sup>8</sup>; y, 3) el Surgimiento del *social trading* (inversión social) como tendencia en los mercados de administración de activos. Creemos que estas tendencias sin lugar a dudas generan importantes oportunidades y afectarán a nuestra propuesta de negocio.

En primer lugar, consideramos que la utilización de tecnologías de la información y comunicación para ofrecer servicios financieros (conocido como *fintech: financial technology*) es una tendencia sumamente fuerte hoy en día; esta tendencia naturalmente se extiende a la industria de gestión de patrimonios. De hecho, de acuerdo con la última encuesta global llevada a cabo por *PriceWaterhouseCoopers* (PWC) en 2016, el 60% de las compañías de administración de portafolios temen perder parte de su negocio frente a compañías de *fintech*; sin embargo, el 34% de estas aún no han incursionado en de esta nueva ola. Creemos que esto constituye una importante oportunidad para *CraftyInvest*. De acuerdo los expertos, los principales beneficios esperados de este tipo de soluciones son la expectativa de reducción en costos por generación de eficiencias, la diferenciación en el mercado y la generación de fuentes de ingresos adicionales con el 69%, 60% y 43% de respuestas respectivamente (PWC, 2016).

En segundo lugar, el mundo corporativo es proclive a minimizar las inversiones en activos fijos para reemplazarlos por servicios. La adquisición de software no es excepción. De acuerdo con Gartner<sup>9</sup> (2016), se espera que la tasa de transición hacia SaaS entre 2016 - 2020 sea del 37% (moviendo más de un trillón de dólares en gasto de infraestructura tecnológica para 2020). Esta cifra la ratifica el 73% del sector privado al afirmar que para

---

<sup>8</sup> En el modelo tradicional el usuario debe bajar el software en una computadora física para poder utilizarlo. Adicionalmente, el cliente adquiere una licencia (usualmente a perpetuidad) y paga al productor por mantenimiento, soporte y actualizaciones de las versiones de dicho software.

<sup>9</sup> Renombrada empresa consultora y de investigación de tecnologías de la información.

2020 todas sus Aplicaciones móviles (Apps) serán SaaS (BetterCloud, 2017). La idea que prima tras esta tendencia es la de minimizar inversiones fijas e incrementar la flexibilidad. Es por esto que planteamos comercializar nuestra plataforma bajo este esquema. Con menores costos en infraestructura física, mantenimiento, implementación y mayor facilidad de acceso a información, consideramos que el modelo es sumamente atractivo.

Finalmente, merece la pena mencionar el surgimiento del *social trading* en 2010 como una tendencia interesante que mantiene una estrecha relación con nuestra propuesta. Esta tendencia hace referencia al uso de contenido generado por la comunidad - y su conocimiento específico- para realizar inversiones en línea. Específicamente, los sitios de *social trading* proveen a sus usuarios de herramientas comunitarias que permiten comparar técnicas y estrategias de inversión, e incluso copiarlas, buscando facilitar y mejorar el proceso de toma de decisión del usuario final. La existencia y crecimiento del *social trading* - sobre todo en Europa- refuerza la importancia de una herramienta en línea de asesoría en gestión de patrimonios, misma que puede y (eventualmente) será, parcialmente alimentada por usuarios. Merece la pena aclarar que nuestro modelo de negocio no apunta exactamente en esta dirección, sin embargo, el entender que existe un mercado creciente en este ámbito provee información relevante para el desarrollo de nuestro emprendimiento.

En resumen, creemos que la sociedad actual está lista para aprovechar los beneficios que un asesor virtual en gestión de patrimonios puede ofrecerles. El cliente apreciará el ambiente en el cual se desenvolverá (ya que lo utiliza para un sin fin de otras actividades), poder acceder al servicio dónde y cuándo quiera, poder colaborar con terceros sobre la plataforma, no tener que incurrir en mayores esfuerzos para utilizar nuestra solución, entre varios otros beneficios.



### 1.3. Análisis sectorial

Antes de realizar un análisis sectorial es fundamental definir la industria en la cual nos desenvolvemos. Esto parece ser una tarea fácil, pero no lo es. Como menciona Fabrizio Noboa en *“Fuerzas sectoriales y rentabilidad”* (2006) una industria puede definirse en términos de ubicación geográfica, procesos, productos, entre otros. Sin embargo, *“la definición más aceptada de industria es aquella que se entiende por el sector al grupo de empresas que ofrecen productos que son sustitutos próximos entre sí”* (Noboa, 2006). Bajo esta definición no existe un sustituto perfecto en el mercado ecuatoriano para nuestro producto. Sin embargo, buscando analizar la industria consideraremos a los sistemas informáticos de administración de portafolios como competidores. Puntualmente, a la fecha en Ecuador existen tres sistemas dentro de esta mercado - ninguno de ellos ataca específicamente a nuestro mercado objetivo ni ofrece una solución similar a la planteada-.

Utilizando como marco teórico las Cinco Fuerzas Sectoriales de Porter podemos afirmar que la rentabilidad potencial<sup>10</sup> de esta industria en el largo plazo será alta. Esta afirmación la hacemos tomando en cuenta que: nos encontramos en una industria con grado de rivalidad bajo, amenaza de entrada de nuevos competidores moderada - con tendencia a la baja -, poca presión de productos sustitutos, poco poder de negociación de los consumidores y alto poder de negociación de proveedores<sup>11</sup> (Para mayor detalle ver Anexo 1).

---

<sup>10</sup> En comparación con el capital invertido y los distintos competidores de la industria.

<sup>11</sup> Única fuerza que indicaría una expectativa de rentabilidad baja en el largo plazo.

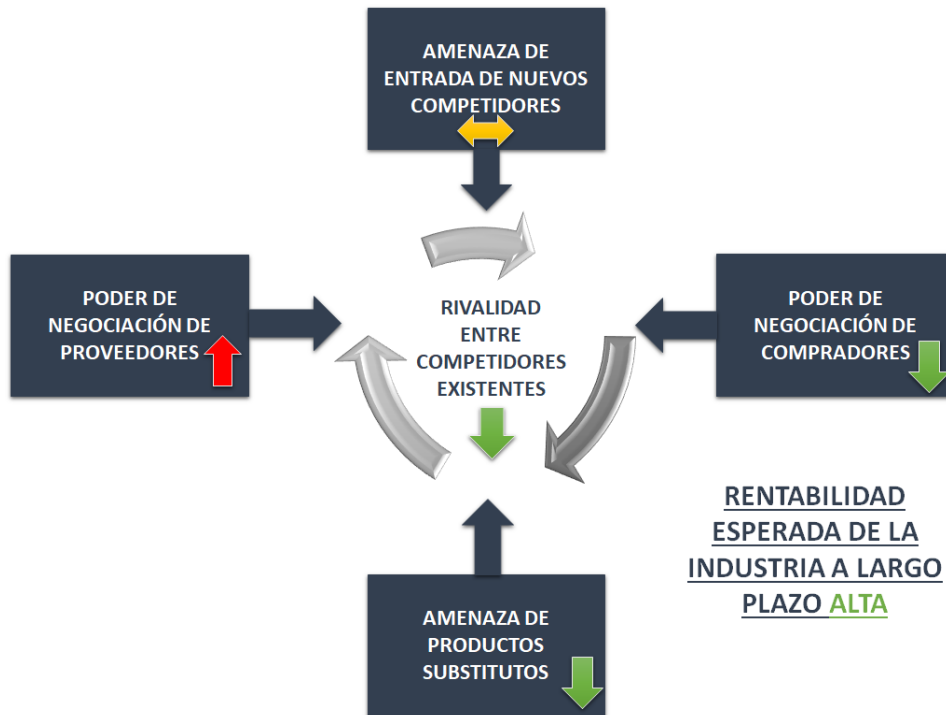


Ilustración 2: Cinco fuerzas sectoriales de Porter

Adicionalmente, tomando en cuenta la importancia de la rivalidad entre competidores, consideramos que merece la pena mencionar que en Quito existen varios consultores financieros independientes que trabajan de manera individual y principalmente tres firmas pequeñas que realizan consultoría financiera (Proventus, Investum y Analytica). Merece la pena aclarar que, pese a existir cierto traslape en el campo de acción, el modelo de negocio es diametralmente distinto. Los asesores individuales no cuentan con la tecnología ni capacidad de atender a clientes de manera masiva y las firmas anteriormente mencionadas tienen un enfoque diferente y alcance más amplio (análisis de adquisiciones y fusiones, estructuraciones financieras para emisiones de valores públicos, entre otros). Adicionalmente, ninguno de los grupos presenta soluciones apalancadas en tecnologías de la información con sus beneficios relacionados (mencionados a detalle anteriormente). Debido a estos factores consideramos que no constituirán competencia directa para *CraftyInvest*.

## 1.4. Análisis de la competencia

Una vez definido el *Servicio de Asesoría de Gestión de Patrimonios* cómo la industria en la que participaremos, debemos ahora identificar los principales actores y su propuesta de valor.

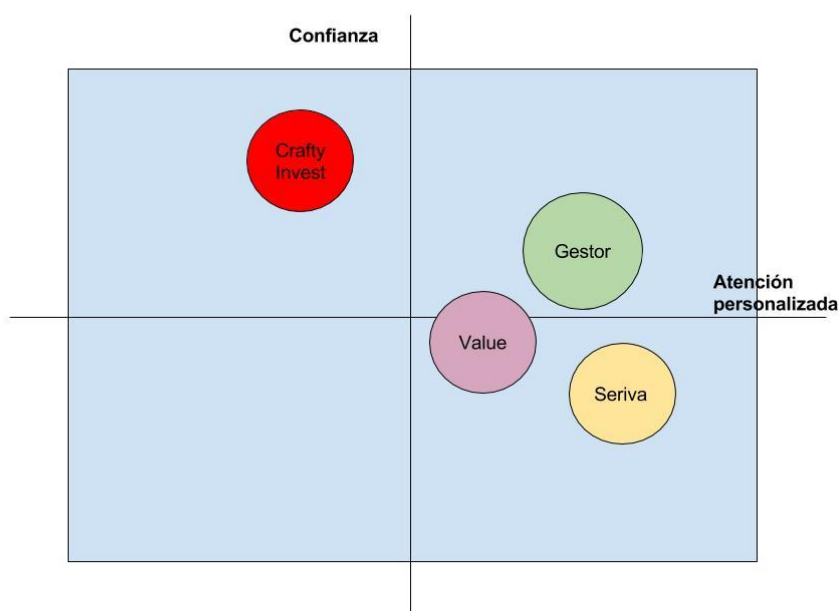


Ilustración 3: Propuesta de valor de la competencia

Los principales competidores son las compañías Seriva, Value y Gestor (Para mayor detalle acerca de su alcance y cifras ver Anexo 2). Por otro lado, hemos detectado, a través de una encuesta a potenciales inversionistas (ver Anexo 3), que las dimensiones que tienen mayor importancia en la decisión al momento de seleccionar un servicio de asesoría son la “atención personalizada” y la “confianza” que el proveedor proporcione. La primera, debido a que el común denominador de las personas naturales o jurídicas no están familiarizados con las opciones de inversión existentes, el lenguaje puede ser técnico y complejo, por lo que se

prefiere que alguien les guíe. Éste a su vez, direcciona su interés a potenciales clientes que disponen de altos montos para invertir<sup>12</sup> dejando desatendido a un importante número de pequeños y medianos potenciales inversionistas. La segunda dimensión, la confianza, es crítica al momento de optar por un servicio de asesoría, pues se pone en juego los ahorros y/o patrimonio de los potenciales clientes. Una mala asesoría podría costarle muy caro al inversionista.

Con este antecedente, la estrategia de *CraftyInvest* será la de posicionarse como un servicio de asesoría de confianza, mediante un lenguaje cotidiano, que configure una sugerencia de portafolio de inversión ideal según las preferencias del usuario. La plataforma virtual permitirá que un gran número de potenciales inversionistas tengan acceso a ese servicio sin que se requiera de un asesor personal.

---

<sup>12</sup> De acuerdo a conversaciones mantenidas con gente del ramo algunas compañías lo hacen con individuos que realicen inversión a partir de US\$ 300.000

## CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### Introducción

La investigación de mercado fue realizada tanto a expertos en industrias relacionadas como a prospectos clientes, misma que suministró información sumamente valiosa. En primer lugar, todos los individuos expertos coincidieron en que el mercado objetivo en el cual debemos concentrar nuestros esfuerzos definitivamente es el de personas naturales, más que en empresas. Esta recomendación la hicieron basada en la naturaleza masiva del mercado objetivo, importante tasa de crecimiento en el tiempo y versatilidad para ofrecer una diversidad de soluciones en función de la información que generará la solución.

Adicionalmente, se identificó que el medio por el cual se debe presentar la solución debe ser móvil (App). No merece la pena realizar esfuerzos en el desarrollo de plataformas web como se lo había pensado. Este medio es cada vez menos utilizado. Finalmente, es recomendable trabajar en desarrollar una solución sencilla y amigable. No presentar mucha información ni estructuras de inversión complejas. Mientras más fácil y amigable sea trabajar en la plataforma, mejor. Al parecer el potencial cliente busca contar con la información necesaria para tomar su decisión (ni más, ni menos) y, sobre todo, reducir el tiempo que ocuparía en cualquier trámite de carácter operativo para implementar decisiones de inversión.

## 2.1. EL volumen del negocio

Como se mencionó en el capítulo anterior, el servicio está dirigido tanto a personas jurídicas como naturales<sup>13</sup>. Dentro del segmento de personas jurídicas, el mercado objetivo está compuesto por aquellas compañías que cuentan con excedentes de liquidez y necesitan administrarlos eficientemente. El servicio estará enfocado inicialmente a empresas grandes. Como lo comentamos anteriormente de un total de 3.813 compañías grandes registradas en el país 2.076 presentan utilidades superiores a los 50.000 en el ejercicio 2016<sup>14</sup>. Para este segmento el tamaño de mercado teórico es de \$583.875. Específicamente, existe una población total de 2.076 compañías, de las cuales el 75% se encuentran ubicadas en las ciudades en las cuales se planea concentrar la operación (Quito, Guayaquil y Cuenca). La propuesta es arrendar la aplicación a un precio de \$1.000/mes y se estima una penetración de mercado del 5% (a alcanzarse en el mediano plazo).

$$2,076 * 75\% * \$12.000 * 5\% = \$934.200$$

Por otro lado, para definir el segmento de personas naturales se utilizó datos provenientes de la *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR 2011 – 2012)* realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Los resultados de la encuesta muestran que apenas un 0.3% de los hogares perciben un ingreso superior a 20

---

<sup>13</sup> El servicio en el mediano plazo se concentrará exclusivamente en personas naturales; sin embargo, en un inicio, intentando generar ingresos y sostenibilidad del emprendimiento, buscaremos comercializar la solución en ambos segmentos.

<sup>14</sup> Estamos conscientes de que la utilidad no es sinónimo de liquidez. Sin embargo, creemos que es un buen parámetro inicial para definir el tamaño de mercado de los potenciales clientes corporativos, aun cuando dicha medida no indica el posible monto disponible de inversión.

Salarios Básicos Unificados (SBU). Este constituye el mercado objetivo. Específicamente, el 0.3% de la población asciende a 49.767 personas.

En este caso se piensa desarrollar una App gratuita y obtener beneficios económicos por dos vías:

- 1) mediante la comercialización de una versión completa por \$2.99/mes una vez que hayamos alcanzado una masa crítica de usuarios; y,
- 2) cobrando un *fee* por cada transacción que se realice dentro de la plataforma de \$0.99.

Para este segmento el tamaño de mercado teórico inicial es de \$118.844. Se estima un total de 12 transacciones al año (promedio una mensual) por las cuáles se piensa cobrar \$0.99, y alcanzar una penetración de mercado del 5%; Eso es:

$$49,767 * 5\% * 12 * \$0.99 + 49,767 * 5\% * 12 * \$2.99 = \$118.844$$

En resumen, el tamaño del mercado total ascenderá a \$1.053.044 (\$934.200 + \$118.844) atendiendo a 78 compañías y a 2.488 personas naturales.

Finalmente, merece la pena mencionar que se definió la penetración de mercado de manera arbitraria para los dos mercados objetivos. Esto constituye un sesgo en la cuantificación de volumen de nuestro mercado pese a existir literatura que menciona que la penetración normal se encuentra entre 2 y 6% para productos que se venden a personas naturales y entre el 10 y 40% para personas jurídicas (Jensen, 2001).

## **2.2. Diseño de la investigación de mercado**

Se dividió la investigación en tres momentos. En el primero se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en industrias relacionadas para entender su opinión con respecto al emprendimiento, así como para recoger recomendaciones. En una segunda instancia, se realizó 11 entrevistas a profundidad a potenciales usuarios del servicio. En ambas instancias se utilizaron fuentes primarias de carácter mayoritariamente cualitativo. Finalmente, se tiene pensado apoyar las entrevistas a profundidad a un mayor número de posibles usuarios. En este caso se utilizará preguntas con énfasis cuantitativo, cerradas, enfocadas a las temáticas que se obtuvieron de las entrevistas a profundidad. Esta investigación se la implementará en línea, utilizando herramientas del tipo *SurveyMonkey*.

Se optó por este diseño de la investigación debido al carácter sofisticado del servicio que se pretende comercializar. Puntualmente, es necesario contar con personas de un perfil específico y poder entender sus necesidades a profundidad. Una vez identificados los criterios clave, se busca entender cuán generalizables son utilizando la encuesta para un mayor volumen de individuos.

Las entrevistas a realizarse en la última instancia permitirán ratificar el “dolor” o la necesidad que tiene el individuo al momento de pretender hacer una inversión. Adicionalmente, permitirá indagar (y validar) respecto de las variables críticas a ser consideradas en el desarrollo de nuestra solución.

Estas variables pueden considerar el momento en el cual el usuario puede considerar la inversión, lo que se busca al momento de averiguar dónde invertir, qué gustos o preferencias tiene el usuario que utilizará el servicio, que le brindaría confianza para utilizar la aplicación, entre otros.



### **2.3. Realización de la investigación de mercado**

Las primeras entrevistas han sido llevadas a cabo con éxito a diferentes personas que se encuentran muy cercanas en su día a día a la industria de la administración de recursos de terceros. Los resultados se presentan más adelante. Realizamos sesiones con los siguientes expertos:

1. Gerente de Fondos de Inversión, FIDEVAL S.A.
2. Gerente de Tesorería, FIDEVAL S.A.
3. Human Resources Country Manager, Diners Club Ecuador
4. Senior Director Innovation and Strategic Partnerships, VISA

Posteriormente, se realizaron entrevistas a potenciales usuarios. En ambos casos se preparó una introducción al emprendimiento, preguntas guía sobre inquietudes que existían y sobre las cuales se buscaba escuchar su opinión. Se dejó fluir las conversaciones en función de la experiencia y expectativa de cada uno de los entrevistados.

La trayectoria y cargos desempeñados por los expertos seleccionados permiten aseverar que la probabilidad de que un investigador independiente llegue a las mismas conclusiones sobre un emprendimiento de esta naturaleza son altas.

### **2.4. Resultados de la investigación de mercado**

En primer lugar, se confirmó que el “dolor” identificado es real. Esto significa que existe una oportunidad de desarrollar la solución propuesta, enfocada a brindar un servicio de asesoría para inversiones, a un mercado objetivo específico, apalancado en tecnología móvil.

Respecto de los principales elementos que se obtuvieron de las entrevistas existen los siguientes:

## **1. Mercado objetivo**

se debe concentrar los esfuerzos en el mercado de personas. A más de ser un mercado masivo con una tasa de crecimiento creciente, el mismo presenta una alta dispersión de usuarios lo que, alcanzada una masa crítica, reduce cualquier riesgo de concentración. Adicionalmente, la información generada en una plataforma de esta índole puede ser utilizada para comercializar otras soluciones e inclusive vendida a otros interesados.

## **2. Canal de venta y Comodidad**

Se enfatizó en la importancia de trabajar en canales móviles que funcionen adecuadamente en los distintos sistemas operativos y formatos. Ratificó que el formato web es cada vez menos utilizado. El usuario busca poder acceder a ese servicio en cualquier momento y en cualquier lugar desde su dispositivo móvil. Además, no quiere hacer ningún trámite operativo engorroso al confirmar su preferencia de inversión.

## **3. Alternativas actuales**

Las personas naturales con excedentes de liquidez de entre \$5.000 y \$200.000 tienen pocas alternativas de inversión. La gran mayoría opta por certificados de depósito a plazo fijo en la banca tradicional. A más de la evidente concentración, el rendimiento promedio anual se encuentra cercano a un 3%. Finalmente, adicional a la poca disponibilidad de opciones de inversión, la información a la que puede acceder el individuo promedio es de muy difícil acceso y compleja de entender.

## **4. Momentos para la inversión**

Las inversiones realizadas por personas naturales presentan estacionalidad; eso es, existen temporadas específicas en el año en las que existe un mayor número de transacciones. Estas temporadas están relacionadas con pagos extraordinarios de efectivo como lo son las utilidades durante el mes de abril y el pago del décimo tercer sueldo o bonos por desempeño en el mes de diciembre.

## 5. **Utilidad**

El potencial usuario busca ayuda al momento de escoger una opción de inversión. No se siente cómodo realizando esta actividad “compleja” solo. Mientras más sencillo sea mejor. No le interesa que le “eduquen” en temas financieros para tomar una decisión de inversión por sí mismo. Le interesa que le indiquen cuál es la mejor opción y el motivo para ser la mejor, en base a su preferencia por el riesgo.

## 6. **Facilidad de uso**

El entrevistado quiere navegar de manera sencilla por la plataforma. Obtener una recomendación de inversión con el menor esfuerzo (idealmente sin dar más de 3 clics). De esta manera puede realizar varias consultas sencillas para comparar diferentes escenarios.

## 7. **Alternativas**

El potencial cliente quiere contar con alternativas de inversión. Dichas alternativas deberían variar en función del riesgo, rentabilidad, monto y permanencia mínima de la inversión.

## 8. **Seguridad**

Al tratarse de recursos económicos la persona valora mucho la seguridad de la plataforma. No quiere que su información pueda ser obtenida por terceros fraudulentamente. Busca privacidad.

## 9. **Confianza**

La aplicación debe generar confianza para poder utilizarla, caso contrario no habrá “adopción”. Los entrevistados ratificaron que la tasa de adopción de la solución constituye el elemento fundamental para el éxito del emprendimiento.

Los resultados que más llaman la atención son la obsolescencia del canal de venta web – se había pensado iniciar el desarrollo de la solución por esta vía – y la facilidad de uso buscada por el cliente. El segundo elemento ya que estaba pensado brindar mucha información de diversa índole al cliente para informar su decisión. En el mercado de inversiones inicialmente no se consideró que aplicara el “mientras más fácil mejor”.

## CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1. Estrategia genérica

#### 3.1.1. Propuesta única de valor.

*CraftyInvest* será un asesor virtual ágil, simple y seguro que dará acceso al inversionista a todas las alternativas de inversión disponibles en el mercado, en función de su perfil y preferencias.

#### 3.1.2. Estrategia genérica.

La estrategia genérica pensada para *CraftyInvest* es una de enfoque en diferenciación. Se ha elegido enfoque debido a la especificidad del mercado en el que operará la compañía. Como es evidente no toda la población tiene acceso o está interesada en participar en el mercado de valores de manera activa. Creemos que este es un nicho. Específicamente, según datos de la Bolsa de Valores de Quito, menos de un 0.5% de las empresas constituidas en el país acceden a financiamiento a través del mercado de valores; adicionalmente, la participación del sector se encuentra cerca del 8% del PIB – siendo más de la mitad de este valor correspondiente a documentos emitidos por el Estado –.

Adicionalmente, construyendo sobre la premisa de enfoque, se cree que la mejor estrategia para una solución como *CraftyInvest* es la diferenciación. Diferenciación entendida no simplemente con hacer algo de manera distinta a los competidores, sino estar en capacidad de obtener una prima en el precio fruto de dicha diferencia (Noboa, 2006).

El primer elemento diferenciador constituye ofrecer una solución desde una plataforma tecnológica – con énfasis en dispositivos móviles – en la cual el prospecto cliente tenga acceso a toda la información relevante sobre alternativas de inversión existentes. Un segundo elemento, se centra en la posibilidad de personalizar recomendaciones de inversión, y consecuentemente, construir portafolios a medida para cada potencial cliente en función de

su perfil. Estas recomendaciones, como se ha desarrollado en capítulos anteriores, se fundamentan en las preferencias del potencial cliente, así como en algoritmos de tesorería y trading. Finalmente, y seguramente el elemento de mayor importancia de acuerdo con las entrevistas realizadas a expertos de la industria, la solución incluye la posibilidad de poder realizar la transacción (inversión) en línea desde el aplicativo. Este elemento es crucial ya que permite cerrar el círculo y que el cliente pueda realmente realizar inversiones desde donde se encuentre.

### **3.2. Posicionamiento estratégico**

Como se mencionó anteriormente, el alcanzar ventaja competitiva en una industria implica alcanzar mayores rendimientos que la competencia Porter (1980) y mantener dicha rentabilidad en el tiempo. En *CraftyInvest* los atributos que permitirán alcanzar dicha ventaja son principalmente el recurso humano y la tecnología.

Dentro del primer atributo – talento humano – es importante pensar en cómo estará diseñada la organización, la cultura que se buscará instaurar en la misma, y finalmente, las habilidades específicas del equipo. Con respecto al diseño organizacional se debe pensar principalmente en funciones, responsabilidades y capacidad de decisión en los distintos niveles jerárquicos de la compañía con el objeto de brindar a los clientes un servicio absolutamente confiable y eficiente.

Con respecto a la cultura, es sumamente importante el estilo de liderazgo y mensajes que se busque compartir con el personal. En *CraftyInvest* se buscará el definir y comunicar claramente la visión de la compañía para posteriormente empoderar a los distintos colaboradores; en el caso de encontrar inconvenientes, el personal debe estar en capacidad de brindar un soporte inmediato y efectivo a cada cliente.

Finalmente, con respecto a habilidades específicas nos referimos a conocimiento profundo de manejo de inversiones y tesorería de cada uno de los miembros del equipo, así como la capacidad de entender qué es lo que el mercado busca y cómo ofrecer soluciones que satisfagan dichas necesidades.

El segundo atributo que permitirá alcanzar ventaja competitiva es la tecnología. Desde la perspectiva de infraestructura necesitamos contar con *hardware* robusto que nos asegure disponibilidad y seguridad de los servicios<sup>15</sup>. Desde la perspectiva del *software* necesitamos contar con aplicaciones que corran en web con un diseño de pantallas que, a más de proyectar eficiencia, profesionalismo y claridad, sean amigables para el usuario. De este lado se necesita monitorear la experiencia del usuario mientras navega por la aplicación para entender qué lugares visita más frecuentemente, qué necesidades busca satisfacer y qué funcionalidades aparentemente no le agregan valor.

Con el objeto de profundizar las nociones desarrolladas anteriormente, en el Anexo 7 del presente trabajo se puede encontrar un análisis FODA (que nos permite entender a mayor profundidad cómo nos afectará el entorno externo e interno), el *Customer's Experience Mapping* (buscando entender a detalle la experiencia del consumidor) y una Matriz de Administración de Riesgos (buscando anticipar problemas que podrían presentarse y planear las respuestas por adelantado).

Es importante mencionar que una de las debilidades apuntadas en el análisis FODA es la alta posibilidad de que el aplicativo pueda ser copiado. El tiempo que demore en salir una aplicación similar dependerá del éxito de nuestro emprendimiento. Sin embargo, la diferenciación que vamos a ofrecer no se limita al aplicativo. La principal ventaja y lo que

---

<sup>15</sup> **Disponibilidad:** Nuestro acuerdo de nivel de servicio debería apuntar a una disponibilidad de por lo menos un 99%.

**Seguridad:** es indispensable contar con enlaces de comunicaciones corporativos exclusivos, certificados de seguridad en nuestro *website*, adecuada seguridad perimetral, entre otros.

creará barreras de entrada a posibles competidores será el modelo de negocio y la versatilidad de la plataforma que brindará un servicio personalizado en función de las preferencias y de la experiencia del usuario.

### **3.3. Recursos y capacidades distintivas**

El principal recurso de *CraftyInvest* será el talento humano, capaz de dirigir el desarrollo del software de la nueva plataforma y plasmar soluciones para los problemas actuales del cliente. Adicionalmente, la confianza en la marca y en el producto se constituirá en un recurso sumamente valioso para la compañía. Inicialmente no se requiere de infraestructura física más allá de la básica.

Desde una perspectiva tecnológica, contar con protocolos de seguridad adecuados y alta disponibilidad de la plataforma constituye un factor sumamente importante en este negocio. Esto se debe a la sensibilidad y criticidad de la información que manejaremos. Para esto, necesitamos contar con varios recursos de seguridad, así como infraestructura para contingencias tecnológicas. Para enumerar algunos, en el primer caso necesitaremos contar con infraestructura de seguridad perimetral robusta y certificados de seguridad (SSL) de alto desempeño, en el segundo caso, con servidores y enlaces de comunicación redundantes que tengan la capacidad de funcionar en caso de que ocurra un evento no planificado en la infraestructura principal.

Por otro lado, dentro de las capacidades que diferenciarán ésta actividad se apuntan principalmente el ser pioneros en éste segmento de asesoría virtual para inversiones financieras y la habilidad de intermediar entre el inversionista y el producto financiero (o mix de ellos) ofertado en la plataforma.



### 3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

#### 3.4.1. Organigrama inicial - Marzo 2018.

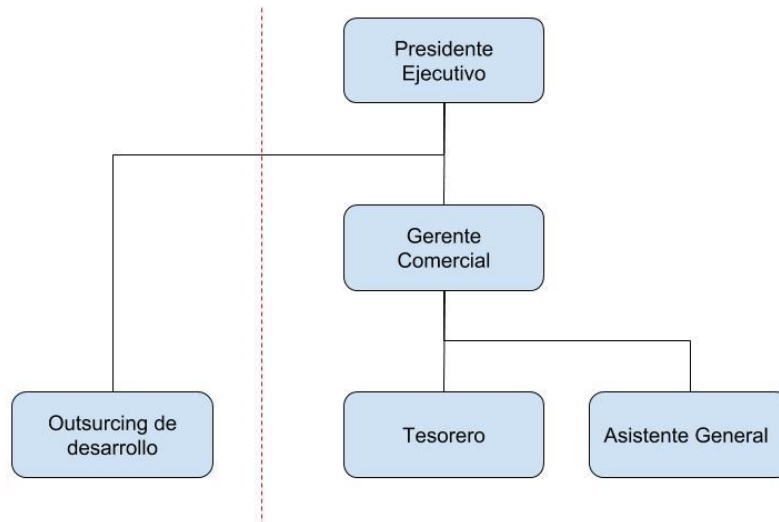


Ilustración 4: Organigrama inicial de Crafty Invest

#### 3.4.2. Definición de las posiciones.

**Presidente ejecutivo** - Tiene la responsabilidad de velar por la implementación a cabalidad de la idea de negocio. Es responsable de direccionar el desarrollo tecnológico de la solución y guiar al proveedor de software respecto de los requerimientos y especificaciones mínimas que deberá tener la herramienta. Se requiere un perfil con amplia experiencia en la industria de servicios financieros, de preferencia con carrera en Economía y Banca y MBA de la Universidad San Francisco de Quito. El perfil del Gozalo Dueñas como fundador es perfecto para el cargo.

**Gerente Comercial** - Debe crear y gestionar la relación comercial con potenciales y actuales clientes de la plataforma tecnológica. Debe estar en capacidad de leer el mercado para anticiparse a sus necesidades de tal forma que pueda evaluar y proponer nuevas actualizaciones (versiones) y líneas de negocio. Se busca un perfil con amplia experiencia en posiciones comerciales de la industria de servicios y/o manufactura, de preferencia en multinacionales, y con estudios formales en Ingeniería Comercial y MBA de la Universidad San Francisco de Quito. El perfil de David León como uno de los fundadores es ideal para el cargo.

**Tesorero** - Será responsable de diseñar las estrategias de inversión en función de las alternativas existentes en el mercado y la información ingresada por el usuario en la plataforma para posteriormente asegurarse de que se lleven a cabo las transacciones específicas de inversión seleccionadas por el cliente.

**Asistente general** - Asiste a la gerencia comercial y a la presidencia ejecutiva en cualquier requerimiento administrativo y/o laboral.

Merece la pena mencionar que la compañía no contará con personal que realice asesoría personalizada en inversiones. Esto obedece al modelo de negocio planteado. En *CraftyInvest*, el cliente no recibe asesoría personalizada, sino que recibe alternativas óptimas por parte del sistema en función de sus preferencias, perfil, y disponibilidad de alternativas en el mercado. Para casos particulares, el tesorero podría brindar ciertas recomendaciones al cliente.

### **3.4.3. Hojas de vida ejecutiva.**

Ver Anexo 8.

#### **3.4.4. Análisis del equipo ejecutivo.**

El equipo ejecutivo responsable del desarrollo del negocio y de la implementación de la plataforma tecnológica es el principal recurso de este emprendimiento. Como lo hemos indicado anteriormente, la mezcla de talento y experiencia en los sectores financieros y comercial será pieza fundamental en el éxito de la idea de negocio.

Existe una debilidad en cuanto al desarrollo informático *per se* dado que no existe en el organigrama inicial ninguna posición para un desarrollador informático. Esta actividad será subcontratada en el mercado local y/o internacional ya que existen múltiples opciones para ello.

## CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

En el presente Capítulo detallaremos la estrategia comercial que utilizaremos para abordar los distintos perfiles de usuarios y clientes que pretendemos atender. Por un lado, tenemos los usuarios de la versión ligera y gratuita que eventualmente se convertirán en suscriptores de la versión completa pagando un fee mensual y un fee por transacción realizada. Por otro lado, tendremos a las personas jurídicas o clientes corporativos que pagarían un fee mensual más alto por una versión completa que incluye todas las herramientas de administración del portafolio y la asesoría personalizada.

El principal canal de distribución y promoción será el internet a través de nuestra aplicación para dispositivos móviles y página Web corporativa, la utilización de redes sociales y la participación activa en foros y grupos de interés digital.

### **4.1. Precio (valor)**

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el servicio se ofrece a dos públicos objetivos distintos: personas naturales y compañías. La estrategia de fijación de precios necesariamente debe ser diferenciada entre estos segmentos ya que cada uno tiene distintas necesidades, y consecuentemente, diferentes disposiciones al pago. Adicionalmente, se piensa que las personas jurídicas serán quienes generen mayores ingresos para *CraftyInvest* en el corto plazo, mientras que las personas naturales en el largo.

En primer lugar, se propone crear un modelo de fijación de precios *freemium* para el segmento de personas naturales; puntualmente, comenzar proveyendo una versión ligera<sup>16</sup> de nuestra aplicación móvil (y web) gratuitamente y, a medida que los usuarios se familiaricen con la solución y entiendan el valor agregado que esta genera, cobrar \$USD 2.99/mes por una versión completa. Esta estrategia de entrada tiene tres objetivos fundamentales: 1) crecer rápidamente en número de usuarios a través de propagación boca a boca ; 2) obtener retroalimentación<sup>17</sup> inmediata por parte de nuestros usuarios ;y, 3) motivar a los clientes que reciben el servicio gratuitamente a convertirse en clientes que pagan o en “referidores” del servicio. En la versión completa adicional a los \$USD 2.99 cobramos un fee de \$0.99 por cada transacción que nuestros clientes realicen mediante nuestra plataforma.

Es importante mencionar que: 1) de momento no existe competencia en este segmento de mercado por lo que no podemos compararnos en esa línea; 2) debido al modelo de negocio y canal de distribución (*software*) el costo marginal de añadir clientes es cercano a cero; y, 3) para que el negocio sea sostenible necesitamos crecimiento exponencial en personas naturales.

En segundo lugar, como se mencionó en el capítulo #2, se propone cobrar un fee mensual de \$1.000 por el uso de la herramienta a personas jurídicas (\$12.000/año). La diferencia en el precio se debe a que las necesidades de inversión, información y

---

<sup>16</sup> Ligera: limitar funcionalidades de calificación de riesgo, número de activos dentro del portafolio, no dar soporte técnico.

<sup>17</sup> **Retroalimentación por dos vías:** 1) Monitoreando el *user experience*: se puede entender qué funcionalidades están siendo altamente utilizadas (y cuáles no lo están) y qué segmento de clientes está utilizando funcionalidades específicas, para posteriormente poder segmentar la oferta; y, 2) Brindando oportunidad de expresar sus comentarios: la plataforma permitirá intercambio de opiniones entre inversionistas o hacia *CraftyInvest* a través de foros.

administración de portafolio de una persona jurídica son diametralmente distintas a las de una persona natural, y en consecuencia, las funcionalidades que debe brindar la herramienta tecnológica también. En este punto merece la pena mencionar que el modelo de negocio y estrategia de fijación de precios de la competencia es diametralmente distinto a la propuesta. Específicamente, actualmente en el mercado cobran por dos conceptos: 1) Licencia a perpetuidad; y, 2) Canon por el concepto de soporte y mantenimiento (el cual te confiere el derecho de mantenerte en la última versión).

En este segmento el número de clientes es mucho menor sin embargo, su disposición al pago mucho más alta, existe competencia que brinda soluciones por un valor más alto en el mercado, la estructura de costos y canales de distribución son similares a las mencionada anteriormente y la compañía busca alcanzar insertarse en la cadena de valor de aquellas compañías que administren inversiones constantemente (por ejemplo: aseguradoras que por ley deben manejar inversiones obligatorias).

Analizando la matriz precio-calidad de Kotler el servicio para personas naturales se encontraría en la intersección de precio bajo (realmente cero ya que muchos clientes no pagarán) y calidad media para el cliente que no paga -- *Good Value* -- y precio bajo y calidad alta para aquel que paga -- *Superb value* --. Con respecto a Personas jurídicas, nos encontraríamos en precio medio y calidad alta -- *High Value* --. Estamos conscientes que la rentabilidad de la compañía se sacrificará en los primeros años fruto de estas decisiones; sin embargo, cuando se alcance una masa crítica, e incluso se pueda comercializar a solución internacionalmente, dicha realidad se revertirá. Por el momento buscamos crecer y creemos que la mejor manera de hacerlo (con el menor costo de adquisición de cliente posible) es esta.

## 4.2. Producto (solución)

*CraftyInvest* es una plataforma tecnológica ágil, simple y segura que ayuda al cliente a gestionar de manera eficiente su patrimonio. En *CraftyInvest* se encuentra información relevante sobre **todas** las alternativas de inversión disponibles en el mercado: rentabilidad, nivel de riesgo, monto mínimo de inversión, emisores, permanencia mínima, entre otra. Lo que es más, esta **información** estará **personalizada** en función de lo que busca y necesita el usuario. Con solo indicar edad, capacidad de inversión, tolerancia al riesgo y objetivos financieros el sistema recomienda las mejores opciones para construir un portafolio óptimo. *CraftyInvest* brinda **certeza sobre las decisiones de inversión**, ya que cuenta con algoritmos avanzados que se aseguran de ello.

*CraftyInvest* funciona a través del teléfono o tableta (incluso a través de la web de ser necesario). Conscientes del valor del tiempo de nuestros consumidores brindamos exclusivamente información necesaria (ni más, ni menos) de la manera más sencilla posible. La información y decisiones están dentro de un sistema altamente seguro. Una vez que se construye el portafolio de inversión *CraftyInvest* brinda la posibilidad de realizar transacciones (inversión) en línea desde el aplicativo de elección, eliminando los trámites operativos para el cliente.

Las funcionalidades descritas anteriormente se alinean con la estrategia genérica de enfoque en diferenciación desde sus dos perspectivas. Por un lado, debido a la especificidad del mercado objetivo al cual apuntamos. Por otro, al ofrecer una solución distinta a las existentes en el mercado. Esto lo obtenemos ofreciendo nuestros servicios desde una plataforma tecnológica, personalizando las recomendaciones de inversión, y finalmente, brindando la opción de realizar la inversión por el cliente.

### **4.3. Lugar (acceso)**

Al ser nuestro producto un aplicativo tecnológico, el principal canal de distribución será el Internet. Lo primero será elaborar la página Web de *CraftyInvest*, amigable y didáctica. La misma debe contar con todas las herramientas tecnológicas y de marketing digital haciendo énfasis en optimización de motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés), conversión de prospectos a clientes y contando con espacios de *call-to-action*. Dicha página tendrá la opción de descargar de manera gratuita la aplicación en versión ligera para computadores de escritorio. Adicionalmente, tendrá un enlace para Google Play Store donde estará disponible la versión para dispositivos Android, así como el enlace para Apple Store con su versión de iOS. Los requisitos de hardware y smartphone deberán ser los mínimos necesarios para no limitar el universo de posibles usuarios.

Por otro lado, está el mercado objetivo de personas jurídicas; principalmente, aseguradoras, casas de valores, entidades del sistema financiero, y en general aquellas compañías que cuenten con excedentes de liquidez y quieran invertirlos eficientemente. Este segmento será atendido de forma personal, aún cuando el primer contacto podría ser realizado en la misma página Web. Se decidió el canal personal directo debido al alto perfil de las personas que toman estas decisiones (CEOs, CFOs), conocimiento profundo financiero, y bajo número de compañías que atacar. A partir de la experiencia y conocimiento del equipo fundador, creemos que será necesario un ejecutivo comercial por cada diez clientes corporativos. Es decir, recién a partir del Año 2 se requiere aumentar la nómina comercial de la empresa.

### **4.4. Promoción (educar)**

Está claro que tenemos dos segmentos distintos de clientes a quienes debemos abordar de manera distinta:



## 1. **Persona natural - usuario final**

Son las personas que tiene la aplicación en su computador o dispositivo móvil y que utilizarán la misma para configurar la mejor alternativa para su portafolio de inversión a título personal. Lo importante en este segmento es alcanzar una masa crítica que permita la sostenibilidad y escalabilidad del negocio.

El Marketing Digital constituye la herramienta primordial mediante la cual se busca atacar a este segmento. En este aspecto es fundamental establecer una estrategia de contenidos para redes sociales (la creación de contenido permanente y relevante debe diferenciar a *CraftyInvest*), diseñar campañas digitales particulares, trabajar en esfuerzos de *SEO* y *Adwords*, para finalmente, tomar decisiones utilizando herramientas de *Data Analytics*. Redes sociales como LinkedIn y Facebook serán importantes para promocionar y educar a los potenciales usuarios. *CraftyInvest* se enfocará en actividades de Inbound Marketing buscando convertir al potencial usuario en visitante, prospecto, cliente y promotor. La página Web tendrá un botón de Whatsapp para soporte y consultas. Además utilizaremos campañas de mailing y SMS, así como presencia en grupos de interés<sup>18</sup>.

## 2. **Personas Jurídicas**

Este segmento utilizará la herramienta (sobre todo en formato web) para gestionar el portafolio de inversión de su compañía. A este segmento lo atenderemos primordialmente de manera personal buscando demostrar la conveniencia de utilizar el aplicativo. Independientemente de esto, las personas encargadas de manejar la herramienta (gerentes financieros y tesoreros) recibirán el contenido digital generado

---

<sup>18</sup> Como grupos de interés mencionamos por ejemplo: Whisky's (grupo de apoyo al emprendimiento y plataforma de colaboración en negocios), Beer & Banking (red de networking relacionado a banca y fintech), Wikimujeres / Destrabadas (grupo femenino de emprendimiento), entre otros.

anteriormente mencionado. Es fundamental insertarnos dentro de sus procesos y cadena de valor para que nos vean como un aliado estratégico.

#### **4.5. Plan de ventas**

Algunas de las principales tácticas para generar ventas las detallamos a continuación, dependiendo del segmento objetivo:

##### ***Usuarios de la versión “ligera”***

A pesar de no ser realmente una venta al no existir una transacción, queremos aumentar significativamente el número de usuarios del aplicativo.

1. Generación de contenido digital para redes sociales, informando los beneficios de nuestra aplicación. Adicionalmente se generará contenido digital de interés público relacionado al buen manejo financiero personal, familiar y empresarial.
2. La frecuencia será semanal, sin embargo, según la temporada podría ser diaria. Por ejemplo en Abril por pago de utilidades o Diciembre por el pago del “décimo tercero”

##### ***Usuarios de la versión “completa”***

3. Este segmento nace de los usuarios que ya disponen de la versión gratuita y será abordado mediante pauta en redes sociales (por ejemplo Facebook) que permite segmentar el target según datos demográficos, económicos y de preferencia. Su frecuencia será mensual. Para atacar a este público utilizaremos analytics fruto del uso de la versión ligera

4. Campañas de mailing directo explicando las bondades del producto, las características adicionales que tiene la versión “completa” e invitando al usuario a cambiarse a la versión pagada.
5. Generación de Branding

### ***Usuario “corporativo”***

1. Visitas personales a los tomadores de decisión (CEO, CFO) para explicar los beneficios de utilizar nuestra plataforma.
2. Planes de capacitación al usuario
3. Generación de contactos a través de la redes de Networking académica como empresarial (USQ BS, Cámaras de la Producción, Cámaras de Industrias, Superintendencia de Bancos).

## CAPÍTULO 5: ANALISIS FINANCIERO

### 5.1. Supuestos Generales

El presente capítulo busca demostrar la viabilidad financiera del proyecto, así como su sostenibilidad en el tiempo. Para dicho efecto, empezaremos por presentar algunas variables que hemos considerado pertinentes para el análisis que se desarrollará a continuación:

#### 5.1.1. Crecimiento económico y otras variables macroeconómicas.

Las principales variables macroeconómicas que hemos utilizado en nuestro análisis están listadas en el siguiente cuadro:

VARIABLES MACROECONÓMICAS	PESIMISTA	BASE	EXPANSIÓN
INFLACIÓN (AFECTACIÓN GASTOS)	3.6%	2.00%	0.4%
EMBI	8.9%	6.61%	4.3%
S&P 500	27.8%	16.25%	4.7%
RISK FREE	0.7%	1.25%	1.8%

Ilustración 5: Variables macroeconómicas

El escenario base contempla el pronóstico más realista para cada una de ellas teniendo en cuenta los datos históricos de los últimos 5 años y/o las proyecciones oficiales de las instituciones internacionales que manejan dicha información. En los escenarios pesimista y de expansión hemos restado o añadido una desviación estándar para cada variable respectivamente.

#### 5.1.2. Precio de los servicios más relevantes.

Al ser una aplicación móvil basada en una plataforma tecnológica, consideramos importante el costo del servicio de desarrollo del aplicativo, su implementación y mantenimiento.

Adicionalmente hemos considerado los gastos normales de operación como por ejemplo, gastos de constitución, arriendo, nómina, impuestos municipales y servicios

básicos. Dichos precios deberían fluctuar a la par de la inflación anual<sup>19</sup>. No prevemos mayores variaciones.

### 5.1.3 Penetración del mercado

Dado que tenemos tres niveles de servicio en nuestro aplicativo, hemos diferenciado la tasa de adopción de nuestra aplicación en dichos segmentos:

1. Usuarios de versión “ligera”: crecimiento de 15% mensual para el primer año hasta completar 2.326 usuarios. El segundo año, 10% mensual hasta 7.301 usuarios y el tercer año 18.304 usuarios. Hemos utilizado tasas de crecimiento altas debido a que como se explicó en capítulos anteriores esta es una versión gratuita la cual se impulsará utilizando varias estrategias de *inbound* marketing;
2. Usuarios de versión “completa”: la versión completa representa el 5% de la versión ligera<sup>20</sup>. Esta medida se basa en evidencia empírica y está sustentada en estudios formales. Así, llegamos a completar 116 usuarios el primer año. El segundo año 365 usuarios y el tercer año 919 usuarios.
3. Usuario corporativo: La penetración es más lenta en éste segmento, sin embargo, prevemos asegurar 10 usuarios al final del primer año, 15 al final del segundo año y 22 al final del tercer año. Este segmento nos brinda el principal aporte a los ingresos en los primeros años. Como hemos explicado esta versión no solo tiene más funcionalidades, sino que las mismas son mucho más robustas.

### 5.1.4. Capacidad de influir en precios

---

<sup>19</sup> A las ventas no los hemos atado a la inflación ya que creemos que estas obedecen a variables endógenas como los esfuerzos que realicemos en Marketing y Publicidad más que a la inflación.

<sup>20</sup> De acuerdo con Chris Anderson en su libro “Free” el modelo freemium funciona bajo una especie de regla del 5%. Información encontrada en BALAJI (2018)

Como hemos indicado anteriormente, no existe una aplicación igual en el mercado ecuatoriano que sea comparable a nuestra propuesta de servicio. Por tal motivo, creemos tener la oportunidad de fijar un precio para cada uno de los servicios ofrecidos. Para el efecto, hemos tenido en cuenta el nivel de precios de servicios similares en otros giros de negocio diferentes que atienden a nuestro mercado objetivo. Merece la pena recalcar que comercializaremos la versión corporativa como SaaS (Software as a Service) no bajo un modelo de licenciamiento a perpetuidad.

### 5.1.5. Pronóstico de ventas y costos

#### 1. Proyección ventas

# usuarios versión ligera	Total Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio verión ligera	2,326	7,301	18,384	33,015	47,072
SubTotal Ligera	-	-	-	-	-
# usuarios versión completa	Total Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio verión completa	116	365	919	1,651	2,354
SubTotal Completa	2.99	2.99	2.99	2.99	2.99
	347.77	1,091.44	2,748.43	4,935.79	7,037.25
Transacción	Total Año 1	Total Año 1	Total Año 1	Total Año 1	Total Año 1
Precio transacción	3,625	13,680	37,407	76,813	120,653
SubTotal Transacción	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
	3,588.96	13,542.81	37,032.91	76,045.36	119,446.12
		1	0	-	-
Versión Corporativa	Total Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Corporativa	10.00	15	22	22	22
SubTotal Corporativa	10,000	18,000	18,000	18,000	18,000
	103,500.00	270,000.00	396,000.00	396,000.00	396,000.00
Total	Total Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	109,256.83	284,634.25	435,781.34	476,981.14	522,483.37

Ilustración 6: Proyección de ventas

Los costos de operación y los gastos generales estarán afectados principalmente por la inflación proyectada, sin embargo cada rubro tiene variaciones específicas de acuerdo al volumen de negocio esperado:

## 2. Proyección Gastos Generales

**GASTOS GENERALES**      **AÑO 1**      **AÑO 2**      **AÑO 3**      **AÑO 4**      **AÑO 5**  
 CIFRAS **MENSUALES** QUE REGISTRÁN EN CADA AÑO

Constitución y permisos	2,000				
Patente Municipal y 1.5/100	1,100	1,253	1,524	1,701	1,902
Arriendo	650	650	663	676	690
Luz	40	40	40	40	40
Internet	30	31	31	32	32
Papelería	35	36	36	37	38
Teléfono	20	20	21	21	22
Limpieza	100	110	121	133	146
Movilización	100	110	121	133	146
Salarios	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321
Página Web	4,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Desarrolladores	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Contador	250	280	314	351	393
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>16,325</b>	<b>10,777</b>	<b>11,397</b>	<b>12,079</b>	<b>12,828</b>

Ilustración 7: Proyección de gastos generales

## 5.2 Estructura de capital y financiamiento

### 1. Detalle Inversión de Capital y Deuda Inicial

Inversión de Capital y Deuda		
Item	Descripción	Total
1	Inversión de Capital	50,000
2	Deuda	50,000
		100,000

Desglose Inversión	
A. Fijo	10,000
Capital de Trabajo	90,000

### 2. Detalle Activo Fijo

Equipo Informático (depreciación 3 años)				
Item	Descripción	Cantidad	Valor	Total
1	Computador	3.00	1,200.00	3,600.00
2	Impresoras	1.00	250.00	250.00
				3,850.00

36 Depreciación lineal en meses

Mobiliario (depreciación 10 años)				
Item	Descripción	Cantidad	Valor	Total
1	Mobiliario (estaciones de trabajo)	3.00	1,000.00	3,000.00
2	Sillas	3.00	250.00	750.00
3	Sala de Reuniones	2.00	1,200.00	2,400.00
				6,150.00

120 Depreciación lineal en meses

Ilustración 8: Detalle de inversión y activo fijo

La estructura de capital de la empresa tendrá un componente de inversión del 50% al igual que de deuda. Dicha proporción podría modificarse en el tiempo según los

requerimientos financieros puntuales. Sin embargo, no creemos que será necesaria una modificación en ese sentido.

La deuda de los \$50.000 está estructurada a 5 años plazo mediante una operación de crédito bancaria garantizada con activos de los accionistas. Se adjunta como Anexo 10 la respectiva tabla de amortización para un detalle del pago mensual de dicha deuda.

El uso principal de la inversión inicial será de \$10.000 para la adquisición de activo fijo y \$90.000 para capital de trabajo.

### 5.2.1. Costo promedio ponderado de capital (WACC).

<b>DATOS</b>	
Deuda	50,000
Capital	50,000
Recursos largo plazo	100,000
Rf	1.25%
Rm	16.25%
Beta(u)	0.98
Beta (l)	1.60
R deuda	10.19%
Impuestos	36.25%
Riesgo País	6.61%
g (crecimiento perp)	2.00%
<b>CAPM</b>	
	31.93%
<b>WACC</b>	
	19.21%

Ilustración 9: CAPM y WACC

### 5.2.2. Desafío en encontrar la rentabilidad requerida de accionistas.

Con las variables anteriormente mencionadas utilizamos el modelo CAPM internacional híbrido ajustado para determinar el retorno requerido de los accionistas.



### 5.2.3. Política de reparto de dividendos.

Teniendo en mente el tamaño de la compañía y necesidad de solvencia y liquidez para su adecuado crecimiento se ha definido implementar una política de reparto de dividendos equivalentes al 50% de la utilidad del ejercicio. Adicionalmente, buscando utilizar los excedentes de liquidez generados eficientemente se ha definido un techo de \$100.000 e invertir la diferencia en esquemas de renta fija. En el modelo se utiliza un rendimiento del 6% anualizado.

## 5.3 Estados financieros proyectados

A continuación, el Balance General proyectado para los primeros 5 años de operación.

### 1. PROYECCIÓN BALANCE GENERAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Caja	\$ 90,000	\$ -46,890	\$ 71,852	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Inversiones			\$ -	\$ 142,126	\$ 257,129	\$ 387,941
CxC		\$ 15,923	\$ 23,720	\$ 36,315	\$ 39,748	\$ 43,540
Inventario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Dep. Acumulada		\$ -1,898	\$ -3,797	\$ -5,695	\$ -6,310	\$ -6,925
Otros Activos		\$ -				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 100,000</b>	<b>\$ -22,864</b>	<b>\$ 101,775</b>	<b>\$ 282,746</b>	<b>\$ 400,567</b>	<b>\$ 534,556</b>
<b>PASIVO</b>						
Deuda CP		\$ -	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Proveedores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SRI		\$ -	\$ 45,152	\$ 99,953	\$ 114,391	\$ 130,085
IESS		\$ 837	\$ 921	\$ 1,013	\$ 1,114	\$ 1,225
Deuda LP	\$ 50,000	\$ 40,000	\$ 30,000	\$ 20,000	\$ 10,000	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 50,000</b>	<b>\$ 40,837</b>	<b>\$ 86,072</b>	<b>\$ 130,966</b>	<b>\$ 135,505</b>	<b>\$ 141,310</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Reservas		\$ -	\$ -	\$ 7,940	\$ 25,518	\$ 45,635
Resultados Acumulados		\$ -	\$ -113,701	\$ -81,940	\$ -11,628	\$ 68,841
Resultados del Ejercicio		\$ -113,701	\$ 79,405	\$ 175,779	\$ 201,171	\$ 228,770
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 50,000</b>	<b>\$ -63,701</b>	<b>\$ 15,703</b>	<b>\$ 151,780</b>	<b>\$ 265,062</b>	<b>\$ 393,246</b>

Ilustración 10: Proyección del balance general

## 5.4. Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de caja proyectado nos muestra que con las condiciones esperadas, a partir del segundo año de operación dicho flujo será positivo:

### FLUJO DE CAJA

BDI	\$	-113,701	\$	79,405	\$	175,779	\$	201,171	\$	228,770
Depreciación, Amortización y Provisión	\$	1,898	\$	1,898	\$	1,898	\$	615	\$	615
Variación NOF	\$	-15,086	\$	37,439	\$	42,298	\$	11,106	\$	12,013
<b>Flujo Operacional</b>	\$	-	\$	-126,890	\$	118,742	\$	219,976	\$	212,893
Compra activos	\$	-10,000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Venta Activos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Flujo de Inversión</b>	\$	-10,000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Préstamos netos	\$	50,000	\$	-10,000	\$	-	\$	-10,000	\$	-10,000
Pago de Dividendos	\$	-	\$	-	\$	-39,702	\$	-87,890	\$	-100,586
Aportes de Capital	\$	50,000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Flujo Financiero</b>	\$	100,000	\$	-10,000	\$	-	\$	-49,702	\$	-97,890
<b>Flujo de Caja</b>	\$	90,000	\$	-136,890	\$	118,742	\$	170,273	\$	115,003
Caja inicial	\$	-	\$	90,000	\$	-46,890	\$	71,852	\$	242,126
<b>Caja final</b>	\$	90,000	\$	-46,890	\$	71,852	\$	242,126	\$	357,129
<b>Necesidades Operativas de Fondos</b>	\$	-	\$	15,086	\$	-22,353	\$	-64,651	\$	-75,757
				\$	-87,770					

Ilustración 11: Flujo de caja

## 5.5. El TIR y el VAN

Para la determinación de la Tasa Interna de Retorno del proyecto, así como para calcular el Valor Actual Neto de los flujos futuros, realizamos dos cálculos detallados a continuación:

- Con WACC correspondiente al primer año alcanzamos un VAN: \$727.356 y una TIR del 84%;
- Ajustando el WACC en función de la estructura de capital de la compañía en cada año alcanzamos un VAN: \$444.256 y una TIR del 39%; En este caso al concentrarse la estructura de capital en dinero de los accionistas (el más caro) se incrementa el WACC y consecuentemente el VAN y TIR son menores.

### EJERCICIO #1: VAN CON WACC ÚNICO

	Inversión Inicial	2018	2019	2020	2021	Perpetuidad
FLUJOS ANUALES	\$ -100,000	\$ -116,262	\$ 128,794	\$ 234,048	\$ 235,518	\$ 1,395,466
VAN ANUAL	\$ 727,356					
TIR ANUAL	84%					

### EJERCICIO #2: VAN AJUSTADO CON WAAC POR PERÍODO

		1	2	3	4	5
WACC / PERIODO	→	19.21%	74.86%	15.24%	28.97%	31.01%
	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS ANUALES	\$ -100,000	\$ -97,523	\$ 42,121	\$ 152,946	\$ 85,122	\$ 361,589
VAN ANUAL	\$ 444,256					
TIR ANUAL	39%					

WACCs calculados modificando la estructura de capital de cada año.

Ilustración 12: VAN ajustado

## 5.6. Análisis de Escenarios y Sensibilidades

En esta sección se incluyen tanto variables internas como exógenas para determinar tres diferentes escenarios, así como una matriz de sensibilidad que muestra la fluctuación del valor de la compañía frente la tasa de crecimiento perpetuo y WACC. Con respecto a los escenarios se definieron según se detalla a continuación:

1. Crecimiento versión “LIGERA”: pensando en el modelo *freemium* un crecimiento exponencial ha sido considerado;
2. Crecimiento versión “COMPLETA”: 5% respecto de la versión Ligera en función de evidencia empírica;
3. Número de transacciones por usuario: Asumimos que el usuario de la aplicación podrá hacer un promedio de 5 transacciones mensuales dada la facilidad de uso de la aplicación y las alternativas brindadas;
4. Precio versión “CORPORATIVA”: Valor definido en función de estudio de mercado y competencia para servicios relacionados.

## PREMISAS PARA ESCENARIOS

VARIABLES INTERNAS COMPAÑÍA	PESIMISTA	BASE	EXPANSIÓN
CRECIMIENTO MENSUAL USUARIOS LIGERA AÑO 1	12.0%	<b>15.00%</b>	18.0%
CRECIMIENTO MENSUAL USUARIOS LIGERA AÑO 2	8.0%	<b>10.00%</b>	12.0%
CRECIMIENTO MENSUAL USUARIOS LIGERA AÑO 3	6.4%	<b>8.00%</b>	9.6%
CRECIMIENTO MENSUAL USUARIOS LIGERA AÑO 4	4.0%	<b>5.00%</b>	6.0%
CRECIMIENTO MENSUAL USUARIOS LIGERA AÑO 5	2.4%	<b>3.00%</b>	3.6%
PORCENTAJE DE USUARIOS COMPLETA/LIGERA	4.0%	<b>5.00%</b>	6.0%
# TRANSACCIONES / USUARIO	2	<b>5</b>	8
PRECIO USUARIOS CORPORATIVA	\$ 1,200.00	<b>\$ 1,500.00</b>	\$ 1,800.00

VARIABLES MACROECONÓMICAS	PESIMISTA	BASE	EXPANSIÓN
INFLACIÓN (AFECTACIÓN GASTOS)	3.6%	<b>2.00%</b>	0.4%
EMBI	8.9%	<b>6.61%</b>	4.3%
S&P 500	27.8%	<b>16.25%</b>	4.7%
RISK FREE	0.7%	<b>1.25%</b>	1.8%

Ilustración 13: Premisas para escenarios

Con respecto a la Sensibilidad, podemos ver como el valor de la compañía fluctúa entre \$632.976 y \$846.691 en función de las dos variables seleccionadas:

		CRECIMIENTO PERPETUO				
		1.0%	1.5%	<b>2%</b>	2.5%	3.0%
<b>WACC</b>	18.21%	754,605	775,561	797,809	821,472	846,691
	18.71%	721,405	840,846	861,451	783,326	806,593
	<b>19.21%</b>	690,171	708,239	<b>727,356</b>	747,617	769,128
	19.71%	660,743	677,561	695,329	814,129	734,054
	20.21%	632,976	648,655	665,196	682,670	701,159

Ilustración 14: Análisis de sensibilidad

### 5.7. Ratios financieros

En función de las proyecciones de los estados financieros hemos calculado los ratios más representativos para ésta empresa, mismos que muestran indicadores positivos a partir del segundo año de operación.

## RATIOS FINANCIEROS

RATIO	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante=	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	-37.00	1.70	2.51	3.16	3.76
Razón rápida=	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	-37.00	1.70	2.51	3.16	3.76
Razón efectivo=	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$	-56.02	1.28	0.90	0.80	0.71
Razón deuda total=	$\frac{\text{Activo total} - \text{Capital de trabajo}}{\text{Activo total}}$	-0.39	0.61	0.41	0.32	0.27
Razón deuda a capital=	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$	0.80	0.80	0.60	0.40	0.20
Multiplicador del capital=	$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital total}}$	-0.46	2.04	5.65	8.01	10.69
Cobertura de interés=	$\frac{\text{Utilidad de operaciones}}{\text{Intereses pagados}}$	21.02	75.38	163.15	294.78	920.17
Margen de utilidad=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	-1.04	0.28	0.40	0.42	0.44
Margen de Ebitda=	$\frac{\text{Ebitda}}{\text{Ventas}}$	-0.98	0.46	0.66	0.70	0.73
ROA=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	4.97	0.78	0.62	0.50	0.43
ROE=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$	-2.27	1.59	3.52	4.02	4.58
Rotación de CxC=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{CxC}}$	6.86	12.00	12.00	12.00	12.00
Días de venta en CxC=	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación CxC}}$	53.20	30.42	30.42	30.42	30.42
Rotación de activos totales=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	-4.78	2.80	1.54	1.19	0.98

Ilustración 15: Ratios financieros

## CONCLUSIONES

Posterior al análisis e investigación se concluye que la solución presentada no solo es viable desde una perspectiva financiera, sino que busca satisfacer una necesidad real del consumidor; eso es, la necesidad de contar con información oportuna que guíe la gestión patrimonial de una manera sencilla, cercana y asequible. Sin perjuicio de esto, es importante mencionar que el Mercado de Valores Ecuatoriano no se encuentra mayormente desarrollado. Esto implica que la oferta de valores transables es baja. Sin lugar a dudas esta realidad constituye una barrera para el adecuado crecimiento de lo solución plateada. Para sostener el crecimiento buscado, se espera que el Mercado de Valores Ecuatoriano crezca, así como tener la posibilidad de comercializar la herramienta en otros Mercados.

## **Bibliografía**

BetterCloud (2017). State of the SaaS-Powered Workplace.

Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR), Instituto de Estadísticas y Censos,  
Ecuador (2011 – 2012)

ETORO (2017). Plataforma de social trading. [en línea]. Disponible en

<https://www.etoro.com/es/trading-social/>

Gartner (2016). Gartner Says by 2020 "Cloud Shift" Will Affect More Than \$1 Trillion in IT  
Spending [en línea]. Disponible en <https://www.gartner.com/newsroom/id/3384720>

León, S. (2013). Ecuador transforma su matriz productiva para lograr mayor competitividad.  
[en línea]. Disponible en [www.comunicacion.gob.ec](http://www.comunicacion.gob.ec)

Mullins, Walker, Boyd, Larréché (2005). Administración de Marketing, 5ta edición. McGraw  
Hill.

Noboa Fabrizio, “Fuerzas sectoriales y rentabilidad”, Nota Técnica Particular FN-004, Quito  
- Ecuador, 2006.

PriceWaterhouseCoopers, Beyond automated advice, How FinTech is shaping asset & wealth  
management. Global Survery 2016.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Portal de Información, Sector Societario  
(2017) [en línea]. Disponible en

[http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)

Thomas, C. (2012). 5 Ways Free Apps Make Money.

[en línea]. Disponible en [www.bluecloudsolutions.com](http://www.bluecloudsolutions.com)

Jensen, (2001). The Everything Business Planning Book: How to Plan for Success in a New  
or Growing Business, 1<sup>st</sup> Edition. Everything.

Noboa Fabrizio, “Ventaja Competitiva”, Nota Técnica Particular FN-002, Quito-Ecuador, 2006.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.

BALAJI (2018). Chargebee. "What makes Freemium work? Lessons from Dropbox, Evernote, and a Lemonade stand" [en línea]. Disponible en <https://www.chargebee.com/blog/freemium-business-model/>



## Anexo 1 - Análisis Sectorial pormenorizado

**Grado de Rivalidad:** A priori consideramos que la rivalidad en la industria de asesoría en gestión de patrimonios es baja. Por un lado, teniendo en cuenta las variables que se traducen en menor rivalidad podemos ver el pequeño número de competidores (3), el perfil sofisticado de los integrantes (debido al *core* del negocio), en una industria relativamente nueva y el espacio existente para diferenciar el producto. Por otro lado, solamente el tamaño (pequeño) de estas compañías se traduciría en alta rivalidad. Con una rivalidad baja, la rentabilidad esperada debería ser alta.

**Amenaza de Entrada:** Consideramos que la amenaza de entrada en esta industria es moderada (tendiendo a baja). Esta afirmación la hacemos analizando tanto las barreras de entrada existentes, así como la probabilidad de retaliación por parte de los competidores existentes (Noboa, 2006). Específicamente, es posible afirmar que no existen mayores economías de escala por la naturaleza del servicio que se planea brindar, ni altos requerimientos de capital; sin embargo, la identidad de marca es sumamente importante por la confianza que debe proyectar un servicio de esta índole, existen ventajas existentes independientes del tamaño de la compañía relacionadas con el *know how* necesario para administrar la plataforma, no existe una barrera relacionada con los canales de distribución<sup>21</sup>, ni regulación alguna emitida por el gobierno. En lo concerniente a la posibilidad de retaliación consideramos que no existirá una reacción violenta frente a una potencial entrada. A menor amenaza de entrada, mayor rentabilidad esperada.

**Presión de productos sustitutos:** la necesidad de asesoría en gestión de patrimonios no tiene mayores productos sustitutos. Actualmente, dicha asesoría se la realiza exclusivamente de forma personal, a un perfil determinado de inversionista, lo que ocasiona

---

<sup>21</sup> al ser una herramienta que funciona por medios digitales

justamente el “dolor” identificado en el mercado. Con pocos sustitutos, la competencia por precio es menor.

**Poder de Negociación de Proveedores:** el principal insumo en esta industria es sin lugar a dudas el talento humano. Específicamente, para el proyecto que planteamos desarrollar es necesario contar con talento humano relacionado con programación de la plataforma, mantenimiento de la infraestructura y establecimiento de directrices financieras. Al hablar de mano de obra escasa y sumamente calificada podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores es alto. Adicionalmente, la demanda de individuos con este perfil cada vez es mayor.

**Poder de Negociación de los Consumidores:** En este ámbito esperamos un poder de negociación bajo, y consecuentemente, expectativa de rentabilidad alta. Puntualmente, no consideramos que el tamaño del cliente será de mayor influencia ya que apuntamos tanto a clientes pequeños como grandes. Sin embargo, debido a la poca concentración de los mismos, a la dificultad de conseguir la información por tratarse de una industria sofisticada y al espacio para diferenciar el producto consideramos que el cliente no tendrá mayor poder de negociación.

## **Anexo 2 - Detalle de Competencia**

### **SERIVA (<http://www.seriva.net>)**

Es una empresa que se especializa en brindar entrenamiento para asesores de gestión de patrimonio. Adicionalmente ofrecen el servicio de información sobre productos financieros de inversión tradicionales mediante una plataforma Web (seriva.net) y la automatización de ciertos reportes obligatorios para la Superintendencia de Compañías como por ejemplo el 318. Se caracterizan por su cercanía al usuario pero carecen de una alta confianza dado que sus operaciones están principalmente en el extranjero. En el año 2016 tuvo una facturación de US\$ 350.000 y utilidades reportadas por US\$ 6.000.

### **VALUE S.A. (<http://www.value.com.ec/index.html>)**

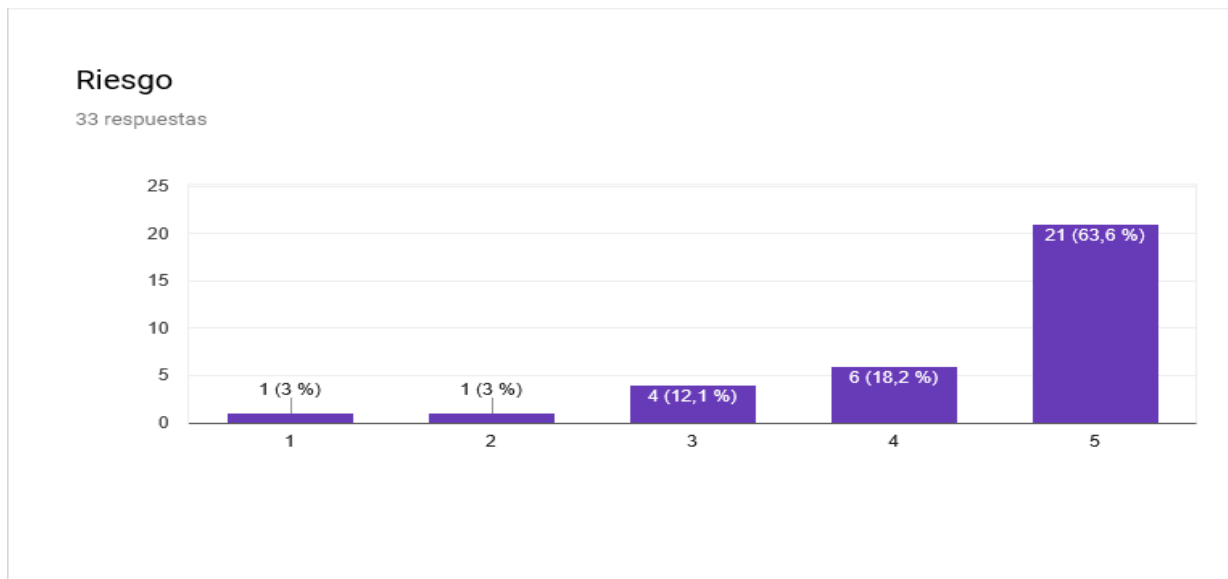
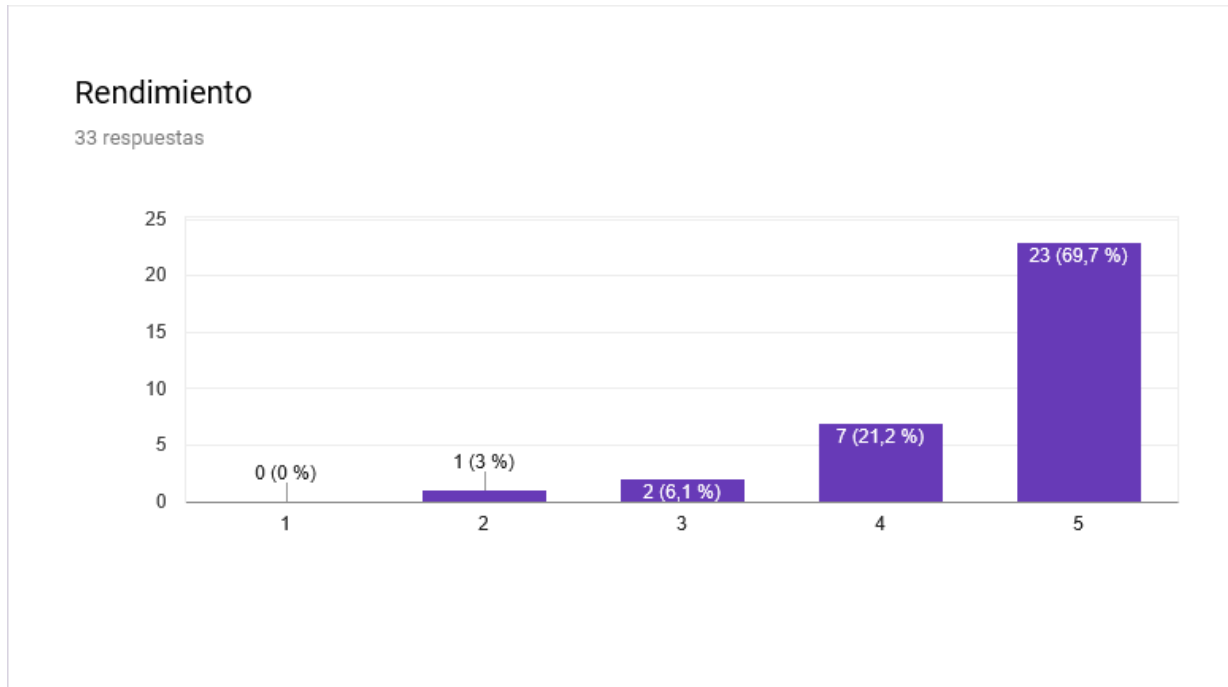
Casa de valores que tiene como giro de negocio el administrar portafolios de inversión, intermediación de valores y asesoría de inversiones. Cuenta con un sistema de información de inversiones que se alimenta de la Bolsa de Valores en tiempo real. En el año 2016 tuvo una facturación de US\$ 156.000 y reportó pérdidas por \$2.000. El portafolio que gestiona tiene un valor cercano a los US\$ 12 millones.

### **GESTORINC S.A. (<http://gestorinc.com/>)**

Empresa dedicada al desarrollo de software especializado para manejo de negocios fiduciarios y fondos de inversión. Completan su oferta con servicios de consultoría para la implementación de soluciones tecnológicas. Tiene actividad en varios países de Centro y

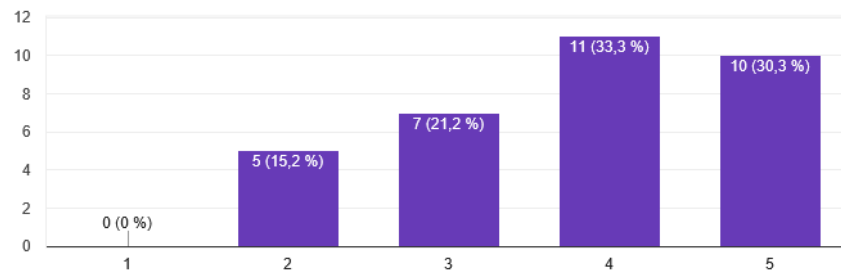
Sudamérica. En el año 2016 tuvo una facturación mayor a los US\$ 3 millones, siendo la exportación de servicios el rubro más importante de sus ingresos. La utilidad reportada fue de apenas US\$ 2.000.

### Anexo 3 - Encuesta de opciones y preferencias al momento de invertir



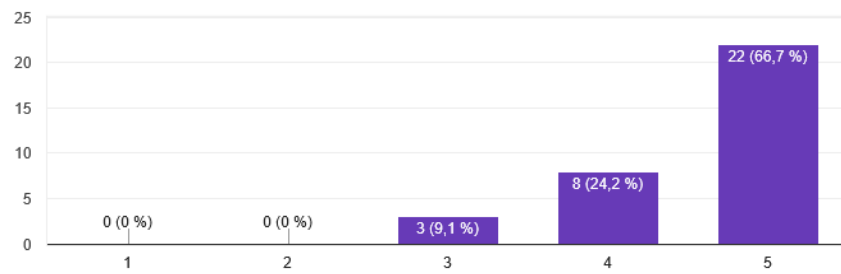
## Liquidez

33 respuestas



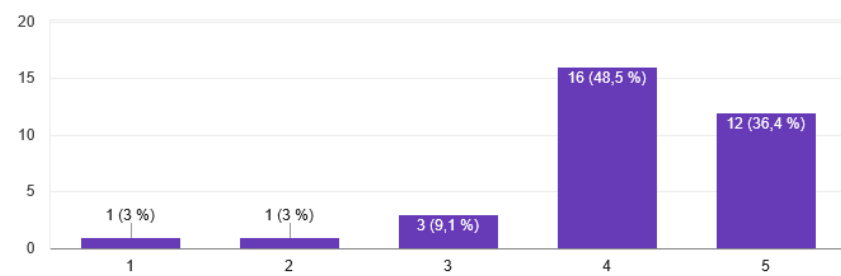
## Confianza

33 respuestas



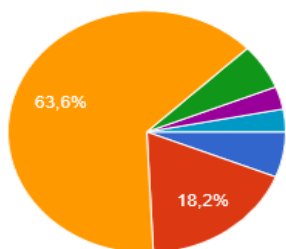
## Facilidad operativa

33 respuestas



### En temas de asesoría de inversiones, ¿qué preferiría?

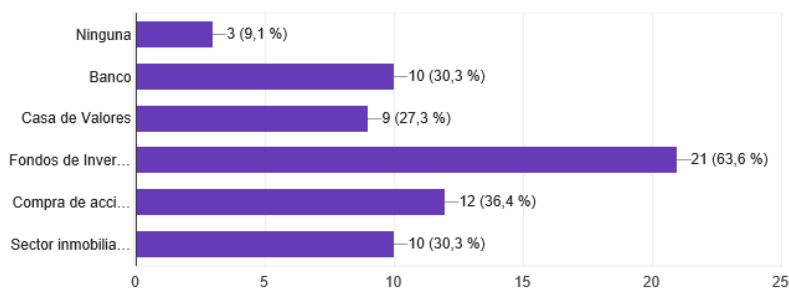
33 respuestas



- App para el celular
- Web
- atención personalizada
- vía telefónica
- Una combinación de las anteriores
- Desde el punto de vista de empresario es preferible tener nuestro propio personal especialista en inversiones. Si es desde el punto de vista de "tengo mi patrimonio" y qui...

### ¿Actualmente qué opciones de asesoría consideras (considerarías) al momento de hacer una inversión?

33 respuestas



### ¿Cuáles son las principales variables que Ud. considera al momento de hacer una inversión?

21 respuestas

- Rendimiento
- Rendimiento y riesgo
- Rentabilidad, Asesoramiento profesional
- Riesgo de la inversión y porcentaje de utilidad
- El rendimiento y el riesgo
- Riesgo, Rendimiento
- Seguridad e interés
- seguridad y rendimiento
- Disponibilidad de recursos
- Rendimiento esperado, riesgo y plazo.
- Rendimiento, Riesgo, Liquidez, Volatilidad, Impuestos
- Seguridad, rendimiento

## Anexo 4: Mercado Objetivo - Buyer Persona

<p><b>Solución:</b> Producto que les brinde seguridad financiera.</p>		
	<b>Nombre</b>	Paulina Fernández
<b>Ocupación</b>	Dueña de su propia empresa (PYME)	Servidor Público Mando Medio
<b>Edad / Género</b>	45 años / Femenino	35 años / Masculino
<b>Cita</b>	“Me preocupa mi salud y la de mi familia. Pienso que una forma buena para incrementar mi seguridad es ahorrar y/o comprar un inmueble”.	“Me preocupa no poder generar los ingresos suficientes para asegurar la tranquilidad de mi familia. No sé qué alternativas tengo”.
<b>Objetivo/Meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con tranquilidad y seguridad para mí y mi familia</li> <li>- Estar protegida en caso de tener que enfrentar una emergencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No sacrificar el estilo de vida que he logrado alcanzar</li> <li>- Darle a mis hijos más de lo que él ha tenido</li> </ul>
<b>Comportamiento específico identificado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrata pólizas de seguro</li> <li>- Compra bienes inmuebles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorra en su cuenta bancaria</li> <li>- Busca alternativas para generar ingresos extras</li> </ul>



## **Anexo 5: Resumen de entrevistas personales**

### **Ejecutivos FIDEVAL S.A.**

Estimados queremos pedirles 30 minutos de su tiempo para entender su percepción sobre una oportunidad de negocio. Estamos pensando desarrollar una plataforma que tiene por objeto proveer servicios de asesoría en gestión de patrimonios tanto a personas naturales como jurídicas. Esta asesoría, a diferencia de los servicios existentes, no será totalmente personalizada, sino que se apalanca en una plataforma tecnológica.

**¿Desde su día a día consideran que este tipo de herramienta les agregaría valor?**

Depende de sus funcionalidades. Si nos permite gestionar los valores de nuestros portafolios sería sumamente valiosa, pero si exclusivamente nos brinda información sobre la disponibilidad de inversiones realmente no.

**Proponemos desarrollar una plataforma que permita acceder a información y recomendaciones en función del perfil de riesgo del cliente.**

En la compañía contamos con un equipo especializado que tiene acceso a dicha información y estructura nuestros portafolios. Por responsabilidad con nuestros clientes, estos procesos los debemos hacer nosotros. De hecho, nos pagan por dicho *expertise*.

**¿Consideran que esto se podría comercializar en compañías más pequeñas con menos recursos en este ámbito?**

Sin lugar a dudas, conozco de más de una compañía que maneja sus inversiones de manera muy rudimentaria y podría beneficiarse de una herramienta con estas características.

**¿Cuáles consideran que serían las variables más valoradas por este tipo de compañías?**

En primer lugar el acceso a la información. Aun cuando puede parecer algo obvio muchas compañías no cuentan con información clara acerca de las alternativas de inversión existentes y las e implicaciones de estas. Posteriormente, si la solución te permite estructurar un portafolio que presente alternativas óptimas entre riesgo y rendimiento de ser los responsables de realizar inversiones de estas compañías lo valorarán mucho.

**¿Con qué frecuencia personas naturales buscan esquemas de inversión “sofisticados”?**

No es un comportamiento muy común. Normalmente gente con ahorros superiores a \$300.000 buscan esquemas particularizados. Esta gente suele entender muy bien cómo funcionan las inversiones.

## **Entrevista Human Resources Country Manager, Diners Club Ecuador**

Estimado dada la gran experiencia que tienes en el sector financiero, nos gustaría conocer tu opinión respecto del servicio que estamos proponiendo.

### **¿Consideras que el mercado objetivo elegido es el correcto?**

Las personas naturales con excedente de liquidez entre \$5.000 y \$200.000 constituyen un segmento muy importante para éste tipo de servicio. Efectivamente existe un desconocimiento generalizado de opciones de inversión y el mercado bursátil es incipiente. Por otro lado, las empresas pequeñas y medianas tienen normalmente sus recursos financieros comprometidos con el capital del accionista, por ejemplo, en las empresas familiares. Por tal motivo no estoy seguro cuán dispuestos estén a analizar posibilidades de inversión fuera del sector financiero.

### **¿Cómo crees que se podría generar ingresos por éste servicio?**

Hay que tener en cuenta la posibilidad de licenciamiento, la venta de software y principalmente el servicio de recomendación (intermediación), es decir, cobrar por transacción. No es posible captar los recursos de la inversión por un tema regulatorio.

Es importante pensar en un modelo que brinde un valor agregado real al usuario, que escoja éste servicio por encima de cualquier otro similar, diferenciarlo, ya que brindar solamente información no será suficiente. Se debe ayudar al usuario a escoger esa opción de inversión, se le debe simplificar el proceso cuando ya se decidió por una alternativa.

## **Entrevista Senior Director Innovation and Strategic Partnerships, VISA.**

Estimado tu campo de acción en el sector financiero de Latinoamérica, especialmente con FinTech, está enfocada a la innovación de nuevos productos y servicios para la banca, tarjetas de crédito y medios de pago.

**¿Cuál es tu opinión respecto del problema que pretendemos resolver con este servicio?**

Es real. Existe un creciente número de personas en toda la región que tiene excedentes de liquidez, pero no tiene el conocimiento para tomar la mejor alternativa de inversión por sí mismo. Adicionalmente, no le interesa educarse en ese tema, prefiere ser asesorado y está dispuesto a buscar ese servicio.

**¿Qué plataforma recomiendas para tener un mejor nivel de adopción?**

Sin duda, el teléfono móvil. El crecimiento en el uso de *Smartphones* en la región es exponencial. Las nuevas tecnologías y aplicativos dirigidas al usuario común son desarrolladas cada vez menos en plataformas Web.

**¿Consideras que el mercado objetivo elegido es el correcto?**

Deben tener claro el segmento objetivo a un nivel detallado, es decir, conocer su información demográfica, ubicación, preferencias, entre otros. Con esa definición es más fácil enfocar sus esfuerzos y recursos y obtener mejores resultados. Posteriormente, hagan entrevistas a esos potenciales usuarios y reconozcan cuáles son los “*insights*”.

**¿Cómo podemos alcanzar un mejor nivel de adopción del servicio?**

Lo importante es que la aplicación esté enfocada 100% en el usuario, no en la solución ni en la empresa. Por otro lado, deben ser lo más sencilla posible, la navegación debe ser intuitiva y debe procurar brindar el resultado en un par de *clicks*. Complicar innecesariamente la aplicación alejará los usuarios y su nivel de adopción. A partir de esa información sugiero realicen un “*fake app*” con expertos en UX móvil para mostrar a esos potenciales usuarios y obtener retroalimentación. El siguiente paso es construir la arquitectura interior de la aplicación, es decir, los algoritmos y la data que permitirá hacerla funcionar.

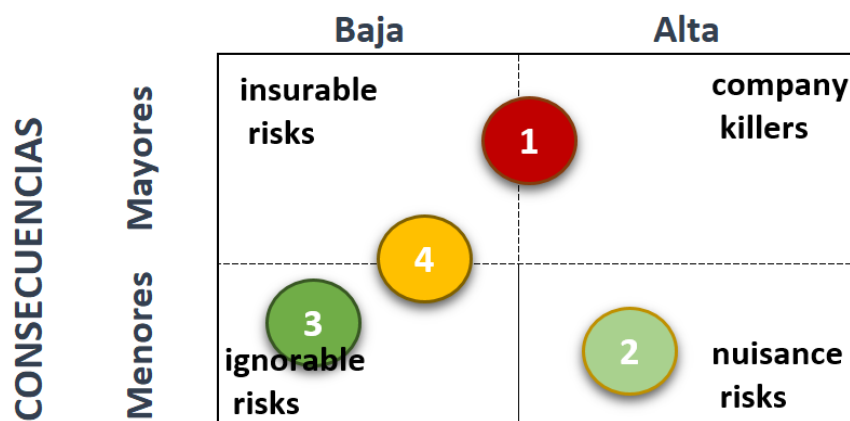
### **¿Cómo crees que se podría generar ingresos por éste servicio?**

Tarde o temprano la aplicación será rentable, siempre y cuando haya un buen nivel de adopción. Existen varias maneras de generar ingresos, sea por transacción, sea como canal de venta de productos financieros (tarjeta de crédito, fondo, certificados, entre otros), sea por el manejo de la data que se almacenará de un segmento importante con alto poder adquisitivo. Esta data será de altísimo interés para otros productos o servicios que tengan ese mismo segmento objetivo.

## Anexo 6: Matriz de administración de riesgos

FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS	TACTICAS DE MITIGACIÓN	COSTOS DE MITIGACIÓN
1 Bajo desarrollo del mercado de valores en el Ecuador.	Sistémico	Media	No alcanzar masa crítica de clientes. No ser rentables.	Promover desarrollo der mercado junto con entes de control. Proyectarse a mercados internacionales.	Relacionamiento político interno e inicio de operaciones internacionales
2 Falta de confianza en la aplicación a través de la cual el cliente realizaría sus inversiones.	Tecnológico	Media - Alta	No atraer/retener clientes	Contar con una infraestructura robusta y comunicar adecuadamente dichas características.	Contratación <i>Hardware</i> y <i>Software</i> adecuado
3 Competencia actual busque imitar modelo de negocio.	Comercial	Baja	No atraer/retener clientes	Realizar una campaña comunicacional enfocada a nuestro mercado objetivo oportuna y contundente.	Costos de Mercadeo y Publicidad
4 No poder implementar cierre de transacción por motivos regulatorios / tramitológicos.	Sistémico / Normativo	Media - Baja	Menoscabar el valor agregado de la solución	Trabajar en cerrar la implementación tramitológica de la solución	

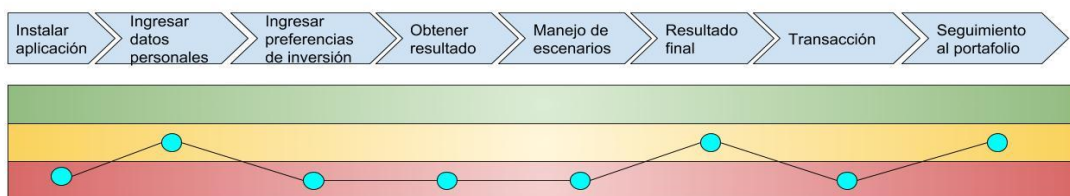
### PROBABILIDAD



## Anexo 7: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad de uso y adaptabilidad a medios móviles</li> <li>2. Alcance masivo</li> <li>3. Mínimo de inversión asequible</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe competencia directa</li> <li>2. Atención personalizada solamente para montos muy grandes</li> <li>3. Mayor acceso a smartphones y conexión WiFi</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay que generar confianza en la plataforma</li> <li>2. Esquema puede ser copiado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulaciones gubernamentales impiden que se capte directamente el monto de la inversión</li> <li>2. Bajo desarrollo del mercado de valores</li> </ol>

Experiencia actual del consumidor, sin una plataforma especializada



## Anexo 8: Hoja de Vida de los fundadores



### CURRICULUM VITAE

*David Alejandro León Crespo*

Juan de Dios Martínez Mera # N37-105, Quito-Ecuador

Teléfono (593 2) 2245106, Celular (593 9) 987565150, E-mail: david1598753@gmail.com

### DATOS PERSONALES

Fecha de nacimiento: 20 de Agosto de 1974  
 Título profesional: Ingeniero Comercial  
 Cursando MBA en USFQ

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

Más de 20 años de experiencia en posiciones gerenciales comerciales y administrativas de distintas industrias en el Ecuador, relacionadas con multinacionales americanas, europeas y asiáticas. Liderazgo de grupos con enfoque de cambio e innovación. Emprendedor en sector textil y fitness.

### ESTUDIOS REALIZADOS

#### **Universidad San Francisco de Quito, Business School**

Maestría en Administración de Empresas 2016-2018

#### **Tecnológico de Monterrey - Diplomado**

Inteligencia de Mercados 2010

#### **Tecnológico de Monterrey - Diplomado**

Gerencia Estratégica de Ventas 2005

#### **Universidad de la Américas**

Ingeniería Comercial 1994-2000

### PERFIL PROFESIONAL

- Experiencia en mercadeo y ventas de empresas industriales y comerciales
- Importantes habilidades de comunicación, negociación y relaciones interpersonales
- Gran capacidad de análisis y resolución de problemas
- Trabajo orientado a resultados y bajo presión
- Liderazgo, administración de personal y trabajo en equipo. Manejo de equipos de ventas.
- Manejo y desarrollo de clientes, cuentas claves y canales de distribución
- Análisis estratégico y financiero para evaluación de negocios
- Manejo de la cadena de abastecimiento
- Auditor – Observador de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001.
- Idioma inglés escrito y hablado (octavo nivel Comisión Fulbright, 80%)
- Idioma alemán escrito y hablado (Sprachdiplom II Stufe, 70%)



**CURRICULUM VITAE****Gonzalo Alberto Dueñas Alvarez**

gonzaloduenas@outlook.com • celular: (5939) 7127819 • teléfono: (5932) 5 142538

**DATOS PERSONALES**

Fecha de nacimiento: 08 de Febrero de 1985

Título profesional: Economista

Cursando MBA en USFQ

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Amplia experiencia en industria de servicios financieros. Responsable de generación de estrategia financiera y su respectiva implementación. Coordinación y liderazgo de grupos multidisciplinarios (áreas de finanzas, administración y tecnologías de la información). Enfoque en identificación e implementación de innovaciones y eficiencias buscando mejoras sostenibles para la operación.

**ESTUDIOS REALIZADOS****Universidad San Francisco de Quito, Business School**

Maestría en Administración de Empresas	2016-2018
--	-----------

**Tecnológico de Monterrey - Diplomado**

Dirección Estratégica en Marketing	2012
------------------------------------	------

**Fordham University**

Maestría en Economía	2011
----------------------	------

Maestría en Economía Política y Desarrollo	2010
--	------

Certificado en Econometría Financiera y Análisis de Datos	2011
---	------

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Economista	2003-2008
------------	-----------

**PERFIL PROFESIONAL**

- Experiencia en estructuración e implementación de estrategias financieras
- Habilidades liderando equipos multidisciplinarios
- Coordinación de equipos de desarrollo de software alineando TI con el negocio
- Trabajo orientado a resultados y bajo presión
- Idioma inglés fluido
- Becario del departamento de Estado Americano, selección competitiva
- Miembro de la sociedad de honor internacional para Economía Omicron Delta Epsilon.
- Proficiente en Microsoft Office (Word/ Excel/ Power Point/ Project Manager), SAS, EViews y WEKA (Paquetes Estadísticos).

## Anexo 9: Tabla de amortización

### 3. Tabla de Amortización Alemana Operación de Crédito

Monto	50,000	
Tasa %	10.19%	Referencia: tasa activa referencial segmento productivo PYMES
Plazo	5	Objeto crédito: capital de trabajo
Amortización	12	Amortización mensual
Cuotas	60	

Cuota	Fecha	Capital Inicial	Pago K	Pago interés	Pago dividendo	Saldo
0	10/07/2018	50,000.00	-	-	50,000.00	50,000.00
1	09/08/2018	50,000.00	833.33	424.58	1,257.92	49,166.67
2	08/09/2018	49,166.67	833.33	417.51	1,250.84	48,333.33
3	08/10/2018	48,333.33	833.33	410.43	1,243.76	47,500.00
4	07/11/2018	47,500.00	833.33	403.35	1,236.69	46,666.67
5	07/12/2018	46,666.67	833.33	396.28	1,229.61	45,833.33
6	06/01/2019	45,833.33	833.33	389.20	1,222.53	45,000.00
7	05/02/2019	45,000.00	833.33	382.13	1,215.46	44,166.67
8	07/03/2019	44,166.67	833.33	375.05	1,208.38	43,333.33
9	06/04/2019	43,333.33	833.33	367.97	1,201.31	42,500.00
10	06/05/2019	42,500.00	833.33	360.90	1,194.23	41,666.67
11	05/06/2019	41,666.67	833.33	353.82	1,187.15	40,833.33
12	05/07/2019	40,833.33	833.33	346.74	1,180.08	40,000.00
13	04/08/2019	40,000.00	833.33	339.67	1,173.00	39,166.67
14	03/09/2019	39,166.67	833.33	332.59	1,165.92	38,333.33
15	03/10/2019	38,333.33	833.33	325.51	1,158.85	37,500.00
16	02/11/2019	37,500.00	833.33	318.44	1,151.77	36,666.67
17	02/12/2019	36,666.67	833.33	311.36	1,144.69	35,833.33
18	01/01/2020	35,833.33	833.33	304.28	1,137.62	35,000.00
19	31/01/2020	35,000.00	833.33	297.21	1,130.54	34,166.67
20	01/03/2020	34,166.67	833.33	290.13	1,123.47	33,333.33
21	31/03/2020	33,333.33	833.33	283.06	1,116.39	32,500.00
22	30/04/2020	32,500.00	833.33	275.98	1,109.31	31,666.67
23	30/05/2020	31,666.67	833.33	268.90	1,102.24	30,833.33
24	29/06/2020	30,833.33	833.33	261.83	1,095.16	30,000.00
25	29/07/2020	30,000.00	833.33	254.75	1,088.08	29,166.67
26	28/08/2020	29,166.67	833.33	247.67	1,081.01	28,333.33
27	27/09/2020	28,333.33	833.33	240.60	1,073.93	27,500.00
28	27/10/2020	27,500.00	833.33	233.52	1,066.85	26,666.67
29	26/11/2020	26,666.67	833.33	226.44	1,059.78	25,833.33
30	26/12/2020	25,833.33	833.33	219.37	1,052.70	25,000.00
31	25/01/2021	25,000.00	833.33	212.29	1,045.63	24,166.67
32	24/02/2021	24,166.67	833.33	205.22	1,038.55	23,333.33
33	26/03/2021	23,333.33	833.33	198.14	1,031.47	22,500.00
34	25/04/2021	22,500.00	833.33	191.06	1,024.40	21,666.67
35	25/05/2021	21,666.67	833.33	183.99	1,017.32	20,833.33
36	24/06/2021	20,833.33	833.33	176.91	1,010.24	20,000.00
37	24/07/2021	20,000.00	833.33	169.83	1,003.17	19,166.67
38	23/08/2021	19,166.67	833.33	162.76	996.09	18,333.33
39	22/09/2021	18,333.33	833.33	155.68	989.01	17,500.00
40	22/10/2021	17,500.00	833.33	148.60	981.94	16,666.67
41	21/11/2021	16,666.67	833.33	141.53	974.86	15,833.33
42	21/12/2021	15,833.33	833.33	134.45	967.78	15,000.00
43	20/01/2022	15,000.00	833.33	127.38	960.71	14,166.67
44	19/02/2022	14,166.67	833.33	120.30	953.63	13,333.33
45	21/03/2022	13,333.33	833.33	113.22	946.56	12,500.00
46	20/04/2022	12,500.00	833.33	106.15	939.48	11,666.67
47	20/05/2022	11,666.67	833.33	99.07	932.40	10,833.33
48	19/06/2022	10,833.33	833.33	91.99	925.33	10,000.00
49	19/07/2022	10,000.00	833.33	84.92	918.25	9,166.67
50	18/08/2022	9,166.67	833.33	77.84	911.17	8,333.33
51	17/09/2022	8,333.33	833.33	70.76	904.10	7,500.00
52	17/10/2022	7,500.00	833.33	63.69	897.02	6,666.67
53	16/11/2022	6,666.67	833.33	56.61	889.94	5,833.33
54	16/12/2022	5,833.33	833.33	49.53	882.87	5,000.00
55	15/01/2023	5,000.00	833.33	42.46	875.79	4,166.67
56	14/02/2023	4,166.67	833.33	35.38	868.72	3,333.33
57	16/03/2023	3,333.33	833.33	28.31	861.64	2,500.00
58	15/04/2023	2,500.00	833.33	21.23	854.56	1,666.67
59	15/05/2023	1,666.67	833.33	14.15	847.49	833.33
60	14/06/2023	833.33	833.33	7.08	840.41	0.00

TOTAL	-	50,000.00	-	12,949.79	-	62,949.79
-------	---	-----------	---	-----------	---	-----------