

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Empresa desarrolladora y comercializadora de un sistema
de negocios urbanos en línea**

**Carlos Sebastián Fabara Rojas
Andrés Fernando Tafur Gudiño**

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

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

Quito, 13 julio de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Empresa desarrolladora y comercializadora de un sistema
de negocios urbanos en línea**

**Carlos Sebastián Fabara Rojas
Andrés Fernando Tafur Gudiño**

Simon Rose, MBA
Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, 13 de julio de 2017

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombre: Carlos Sebastián Fabara Rojas

Código de estudiante: 00131174

C. I.: 1707204051

Lugar, fecha Quito, 13 de julio de 2017

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombre: Andrés Fernando Tafur Gudiño

Código de estudiante: 00130420

C. I.: 1712992054

Lugar, fecha Quito, 13 de julio de 2017

DEDICATORIA

A mamá y papá, a José, Pablo y Mia, a mis amados abuelos, a mi Gaby y sobre todo a Joaquín y Emilio. (Sebastián Fabara)

AGRADECIMIENTO

A Dios; a mi mami por su guía y ejemplo ilimitado de tenacidad y fe; a mi papi que con su bondad y genialidad ha sido mi impulso constante; a mi Gaby por todo su amor, respaldo y por hacer mis veces estos dos años; a mis hijos Joaquín y Emilio por entenderme, por su sacrificio durante este tiempo y su infinito amor.

A mi familia y amigos que con sus palabras de aliento estuvieron siempre empujando este sueño.

A la querida USFQ, en especial a Santiago Gangotena y Carlos Montúfar por permitirme ser parte en esta gran aventura.

A Andrés por creer en esta idea y por haber contribuido con su aporte profesional en ella.

A mis compañeros y colegas que, con su amistad, conocimientos y desprendimiento hicieron de este viaje algo inolvidable.

(Sebastián Fabara)

DEDICATORIA

Luego de dos largos años de estudio, lleno de intensas experiencias con colegas y amigos, que han hecho de este programa mucho más enriquecedor, me queda nada más la satisfacción de haber culminado esta gran etapa de mi vida. Quiero de dedicar este trabajo de titulación a mi hijo André por todo ese tiempo que me ausente y no pude compartir en familia, le dejo un legado para que siempre continúe preparándose en su vida ya que el aprendizaje constante lo llevará al éxito. A mis padres y amigos por su continuo apoyo en todo este largo camino. A Pamela por su paciencia y apoyo incondicional.

(Andrés Tafur)

AGRADECIMIENTO

"Saber y saberlo demostrar es valer dos veces."

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de existir y de vivir esta maravillosa experiencia, llena de buenos momentos y grandes personas.

A mis padres por su guía ilimitada, hermanos y a mi amado hijo André, quienes son el pilar fundamental en esta etapa de mi educación.

A mis grandes amigos por todo su apoyo, consejos y contención en este proceso.

A mis tutores que por su esfuerzo, dedicación, conocimiento, experiencias, paciencia y motivación han hecho de mí una persona de éxito.

A todos mis profesores por su información y conocimiento compartidos en mi formación profesional.

A mis compañeros y colegas por su amistad y conocimiento que hicieron de esta etapa un viaje inolvidable.

(Andrés Tafur)

RESUMEN

La interconexión total, las grandes cadenas y el comercio electrónico son parte del mundo que vivimos actualmente, sin embargo, nuestras costumbres y forma de hacer transacciones de bienes o servicios no ha alcanzado tal evolución. La disposición geográfica de nuestras ciudades no delimita aún zonas definidas, y por ello los micro negocios o tiendas son todavía el motor comercial de la ciudad. Las personas siguen acudiendo a los negocios tradicionales, tiendas de barrio, locales especializados, mecánicas, peluquerías, etc. en fin cualquier lugar donde se pueda encontrar lo que uno requiere. Las cadenas, que si bien es cierto han logrado su penetración, aún no logran reemplazar a estos puntos de comercio donde bienes y servicios se ofertan dentro de los barrios y se apoyan básicamente en la confianza para generar comercio. Algunos de estos negocios o servicios se ofertan en la ciudad de Quito solo a través de plataformas virtuales que no generan una interacción constante entre los diversos actores comerciales de la ciudad.

La oportunidad de negocio identificada consistió en desarrollar un producto que se adapte a la ciudad, a su dinámica comercial y a su geografía. El objetivo: desarrollar un sitio web y/o aplicación móvil que permita al usuario encontrar servicios o productos en su alcance geográfico y en los horarios de su requerimiento. TODO propone poner en funcionamiento una solución para este comportamiento tradicional de comercio, apoyados en las capacidades tecnológicas actuales, penetración de internet y sumados a una estrategia de personalización y asesoría para nuestros clientes. Recolectar paso a paso la información de todos los negocios de la ciudad; horarios, categoría de productos o servicios, geolocalización, foto de la fachada, contactos, etc. Con ello construir una poderosa base de datos para que los usuarios del sistema encuentren fácil y rápidamente lo que requieren. La cantidad de información desplegada de cada negocio estará limitada a una suscripción anual con paquetes que van desde los 20 usd. hasta los 80 usd.

En este trabajo de titulación se podrá observar un start-up capaz de ofrecer a sus inversores un retorno de alrededor del 67%. No se ha considerado en este escenario ingresos por implementación en otras ciudades o franquicias del sistema. Esta propuesta se enmarca dentro del cambio de la matriz productiva en el sector de servicios como una industria de tecnología (software y servicios informativos) al ser un sistema que busca expandir la oferta de los bienes y servicios de un determinado actor, estará cumpliendo con el objetivo de generación, distribución y redistribución de la riqueza; eliminación de inequidades territoriales y finalmente insertando a todos en el esquema de desarrollo de mercado.

Palabras Clave: Marketing digital, innovación, comercio, vender, comprar, tiendas, micro-comercios, geolocalización.

ABSTRACT

Global interconnection, franchises and electronic commerce are part of the world we live in today, however, our customs and way of transacting goods or services has not reached such a development. The geographical layout of our cities does not yet define delimited areas, and therefore micro-businesses or shops are still an important commercial side of the city. People keep buying in a traditional business, neighborhood shops, specialized shops, mechanics, hairdressers, etc. any place where you find what you need. Franchises, although they have achieved penetration, still fail to replace these this kind of business where goods and services are offered within the neighborhoods and are based in confidence to generate trade. Some of these businesses or services are offered in the city of Quito only through global virtual platforms operated through local versions of themselves and therefore do not generate a constant interaction between the various commercial actors of the city.

The identified business opportunity consisted in developing a product that suits the city, its commercial dynamics and its geography. The objective: to develop a website and / or mobile application that allows the user to find services or products within their geographical area and in the schedules, they request. TODO proposes to put into operation a solution for this traditional behavior of commerce, supported in the current technological capacities, penetration of the internet and a strategy of personalization and consulting for our clients. Collect step by step the information of all the businesses of the city; schedules, category of products or services, geo-location, photo of the facade, contacts, etc. in order to build a powerful database for system users to quickly and easily find what they require. The amount of information deployed from each business will be limited to an annual subscription with packages ranging from \$ 20 up to \$80.

This start-up would be able to offer to its investors a return of around 67%. In this scenario, revenue for implementation in other cities or franchises of the system has not been considered. This proposal is part of Ecuadorian productive matrix evolution as a technology system that seeks to expand the supply of goods and services of a particular actor, this project will be fulfilling the goal of generation, distribution and redistribution of wealth; elimination of territorial inequalities and finally inserting all of them in the scheme of market development

Key words: Digital marketing, innovation, commerce, sale, buy, micro-business, geo-location.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	9
Abstract	10
TABLAS	13
Tabla de Figuras	13
Tabla de tablas	13
CAPÍTULO 1	14
Análisis del Macro Entorno	14
Justificación	14
Tendencias del Macro Entorno	16
Análisis Sectorial.....	18
Análisis de la competencia	21
CAPÍTULO 2	23
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
El volumen de negocio	23
Diseño de la investigación de mercado.....	24
Realización de la investigación de mercado.....	25
Resultados de la investigación de mercado	26
CAPÍTULO 3	31
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	31
Estrategia Genérica	31
Posicionamiento estratégico.....	32
Análisis FODA	34
Recursos y capacidades distintivas	35
Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	37
Organigrama inicial	37
Definición de posiciones	38
Currículum de los directivos.....	39
Análisis del equipo directivo	41
CAPÍTULO 4	43
PLAN COMERCIAL.....	43
Precio.....	43
Producto.....	46
Plaza	47
Promoción	48
Plan de Ventas.....	49

CAPÍTULO 5	51
PLAN FINANCIERO	51
Supuestos Generales.....	51
Estructura de capital y financiamiento	52
Estados financieros Proyectados.....	53
Flujo Operativo.....	55
Flujo de Inversión	55
Flujo de Financiamiento	55
Punto de Equilibrio.....	55
El TIR y el VAN	56
Análisis de sensibilidad.....	57
Bibliografía	60
Anexos.....	62
Anexo 1.- Encuesta y resultados para definición de variables de mapa estratégico.....	62
Anexo 2.- Resultados encuesta para definición de variables de mapa estratégico.....	64
Anexo 3.- Investigación de mercado	66
Anexo 4.- La marca.....	67
Anexo 5.- APP	69
Anexo 6.- Versión WEB – Interfase usuario	70
Anexo 7.- Versión WEB – Interfase cliente.....	71

TABLAS

Tabla de Figuras

Gráfico 1: Fuerzas sectoriales de Porter	19
Gráfico 2: Análisis de la competencia	21
Gráfico 3: ¿Qué tan importante es promocionarse?	27
Gráfico 4: ¿Le gusta el concepto de la aplicación en línea?	28
Gráfico 5: ¿Le gustaría ser parte de este sistema?	28
Gráfico 6: ¿Qué lo impulsaría a contratarlo?	29
Gráfico 7: ¿Cuánto pagaría anualmente?	29
Gráfico 8: ¿Le gustaría poder actualizar su información?	30
Gráfico 9: ¿Qué información le gustaría adicionar?	30
Gráfico 10: Organigrama fase uno. Seis primeros meses	38
Gráfico 11: Matriz de Kotler para TODO.	46
Gráfico 12: Variación del VAN – Sensibilidad deserciones.....	58
Gráfico 13: Variación del VAN – Sensibilidad conversiones.....	58
Gráfico 14: Variación del VAN – Costo publicidad	59

Tabla de tablas

Tabla 1: Tamaño del mercado.....	51
Tabla 2: Porcentaje proyectado de compra	52
Tabla 3: Punto de equilibrio contable y financiero	56
Tabla 4: Escenario marketing realista	72
Tabla 5: Escenario marketing pesimista.....	74
Tabla 6: Escenario marketing optimista.....	75
Tabla 7: Supuestos marketing.....	76
Tabla 8: Estados financieros realista	77
Tabla 9: Estados financieros pesimista	78
Tabla 10: Estados financieros optimista	79
Tabla 11: Flujo operativo y efectivo - realista	80
Tabla 12: Flujo operativo y efectivo - pesimista.....	81
Tabla 13: Flujo operativo y efectivo – optmista.....	82
Tabla 14: Depreciación.....	83
Tabla 15: Inversión inicial.....	84

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación

El proyecto para una Empresa desarrolladora y comercializadora de un sistema de negocios urbanos en línea, propone desarrollar un producto: sitio web - aplicación móvil, que permita al usuario encontrar servicios o productos o puntos comerciales dentro de ciudad. A su vez este debe adaptarse a la ciudad, a su dinámica comercial y a su geografía. Citando al documento: Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano. En el capítulo “Transformar la matriz productiva para alcanzar el Ecuador del Buen Vivir” se menciona lo siguiente:

“El Gobierno Nacional plantea transformar el patrón de especialización de la economía ecuatoriana y lograr una inserción estratégica y soberana en el mundo, lo que nos permitirá:

- Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza;
- Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana;
- Eliminar las inequidades territoriales;
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado.”

Podemos entonces asegurar que este proyecto será capaz de abarcar esos lineamientos de la siguiente forma:

Permitirá a todos sus asociados acceder de forma equitativa a oportunidades de negocios, contribuirá a la economía individual y colectiva, brindará una exposición uniforme de la información de cada actor y además en zonas geográficas donde no tienen presencia, incorporándoles al sistema de comercio de su zona geográfica también de la ciudad.

El modelo de negocio se basa en una plataforma multilateral, la cual se enfoca en el levantamiento de los puntos donde se oferta algún tipo de servicio o producto. La ciudad será dividida en celdas y el software tendrá la capacidad de ofrecer al usuario de acuerdo a su ubicación las opciones dentro de su celda y luego en las celdas colindantes. Para este trabajo de titulación se utilizará una celda con su correspondiente levantamiento de datos de aplicación demostrativa.

Esta propuesta se enmarca dentro del cambio de la matriz productiva en el sector de servicios como una industria de tecnología (software y servicios informativos) al ser un sistema que busca exponer la oferta de los bienes y servicios de un determinado actor. Tiene la posibilidad de ser adaptado y franquiciado fuera del país.

La Constitución de El Ecuador en su artículo 313, define a los sectores estratégicos como aquellos que, por su trascendencia y magnitud, tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental en el país, y que están orientados al pleno desarrollo de los derechos de los ciudadanos y al interés general. Además, han sido catalogados como estratégicos, la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico. Esto se conseguirá mediante un

conjunto de políticas para la sustitución de importaciones, la transferencia de tecnología, la generación de valor agregado local, la industrialización para la exportación, la redistribución de la riqueza y la implementación de industrias de producción de bienes intermedios y finales, dentro del territorio nacional.

En el caso de la infraestructura de telecomunicaciones, un aspecto de particular importancia es el despliegue de Banda Ancha, la cual representa un camino para el desarrollo basado en la información y el conocimiento. Por lo tanto, incrementar el acceso a internet, aumentar la generación de contenidos y fomentar el desarrollo de aplicaciones y soluciones tecnológicas avanzadas permite no simplemente la posibilidad de una adopción mayor de TIC por parte de las empresas sino también el desarrollo de la industria TIC y de la industria de servicios.

Tendencias del Macro Entorno

El desarrollo tecnológico experimentado en los últimos años ha permitido que las personas cuenten y demanden de mayor acceso a la información, lo que da como resultado mercados mucho más informados y exigentes. El avance que ha presentado el internet, la comunicación móvil y transmisión de datos, ha permitido que las tendencias de consumo de ciertos segmentos cambien y se incremente el número de actividades que se realizan a través del internet.

En el Ecuador, el uso de internet se ha incrementado considerablemente, hoy en día se cuenta con una penetración en el mercado del 36.43% en internet fijo hogar e internet móvil 89.74% (Agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones, 2016) obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-2/>. El incremento de uso

del internet ha abierto un abanico de oportunidades de negocio, ya que los usuarios demandan cada vez de mejores soluciones que faciliten la búsqueda de información y mejoren su estilo de vida. Es por ello, que en la actualidad el uso de innovadoras aplicaciones y contenido es cada vez más concurrente y forma parte de la cotidianidad de los usuarios.

Adicionalmente, se ha identificado que el 47% de los hogares ubicados en la ciudad de Quito, cuentan con una computadora de escritorio, el 40% de la población hace uso de teléfonos inteligentes (INEC, 2011), dispositivos que permiten el acceso a la información a través del internet. Como se mencionó anteriormente, existe un incremento en el consumo de internet lo cual ha generado una mayor demanda de estos dispositivos.

En el Ecuador, el comercio electrónico ha presentado un incremento considerable, hoy en día las empresas cuentan con canales digitales como medio para informar, promocionar, persuadir y motivar a la compra de los productos o servicios ofertados en internet. Se ha realizado un análisis de pequeños negocios con presencia en medios digitales, pero lo cual se consideró una muestra de 28 empresas; identificando que el 18% se promociona a través de sitio web propio o Facebook, el 7% cuenta con una exposición realizada por un tercero (guías de compra en línea); por lo tanto, un 85% no tiene ningún tipo de presencia digital y de ellos 80% estarían interesados en tenerla.

La Empresa desarrolladora y comercializadora de un sistema de negocios urbanos en línea tiene la oportunidad de introducirse en un mercado donde este tipo de soluciones aún no han sido explotadas. La evolución tecnológica y las marcadas

tendencias de consumo global, podrían garantizar a la empresa una rentabilidad a largo plazo, ya que el uso de aplicaciones y portales web forman parte de las estrategias comerciales del sector empresarial, cuyo objetivo es facilitar a sus clientes la ejecución de diferentes actividades diarias de manera rápida y directa.

Análisis Sectorial

Con la finalidad de contar con un análisis sectorial que permita facilitar la toma de decisiones, se ha identificado factores que están relacionados con el entorno en que la empresa se desenvuelve, en este caso, será necesario analizar las cinco fuerzas que se rigen en la industria de servicios de información en línea sobre negocios urbanos, con el fin de identificar si existe una oportunidad de negocio al implementar este nuevo servicio. A continuación, se detalla las cinco fuerzas de Porter del sector:

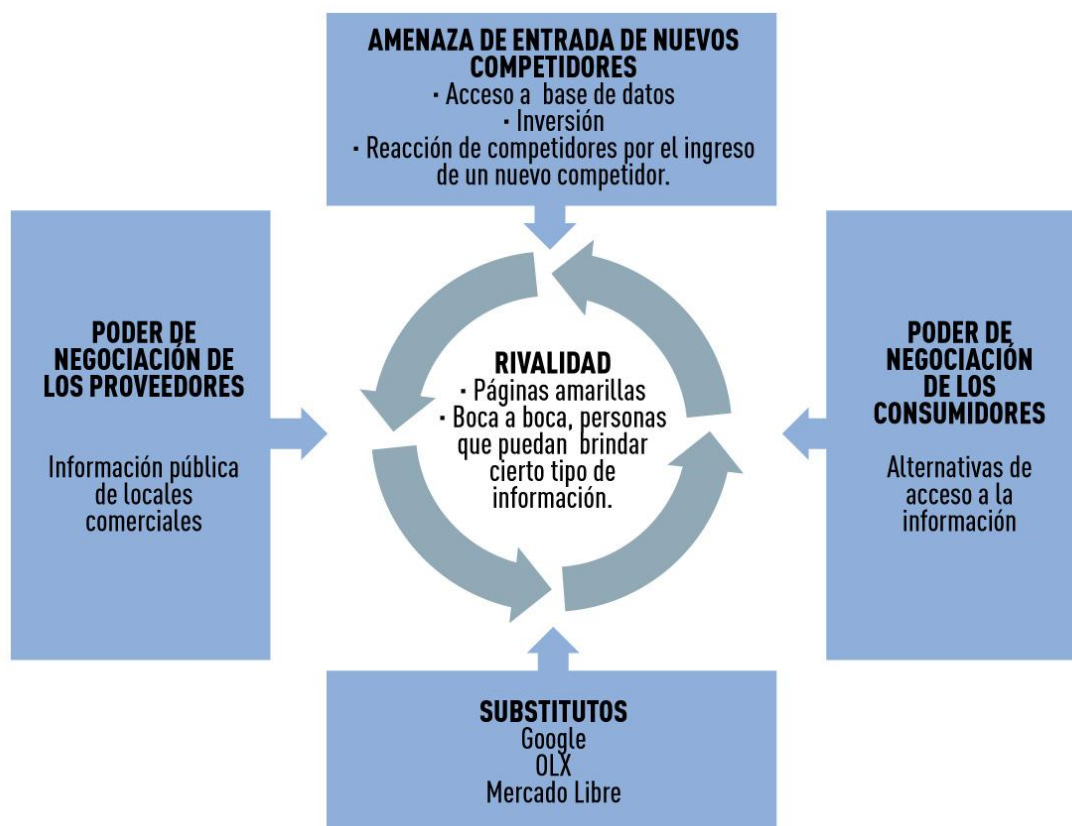


Gráfico 1: Fuerzas sectoriales de Porter

Rivalidad de la industria: En la actualidad, la industria, cuenta con varios actores que compiten en la prestación de servicios y acceso a información en el mercado, entre ellos se ha considerado a los siguientes competidores: páginas amarillas, el “boca a boca” y la sección de clasificados en los distintos diarios del país.

Entrada de nuevos competidores: Para determinar el riesgo de entrada de nuevos competidores, se han considerado las siguientes variables:

Levantamiento y acceso de base de datos: la ciudad de Quito cuenta con varias alternativas de productos y servicios ofertados en distintos locales comerciales, por lo que el contar con información detallada de cada uno de ellos, limitará el ingreso de nuevos actores.

Inversión: no se considera que la inversión económica sea una barrera de entrada, ya que en la actualidad existe una amplia oferta de desarrollo de portales web y aplicaciones. Existe una mínima reacción por parte de los actores ante la entrada de nuevos competidores.

Considerando que el limitante de entrada es el contar con información detallada, fiable y actualizada, que puede ser replicada a mediano plazo por los competidores, se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

Poder de negociación de los proveedores: se puede considerar que existe un bajo poder de negociación ya que la información de los locales comerciales es pública.

Poder de negociación de los consumidores: es alto ya que existen fuentes de acceso a la información a través del internet o medios físicos.

Amenaza de productos sustitutos: es alta debido a que en la actualidad existen páginas web y aplicaciones que brindan un servicio similar como: compra y venta de artículos, promociones para el cliente final. Entre las empresas que prestan servicios sustitutos se puede mencionar a: "Google", "OLX", "Mercado Libre", entre otros.

En base al análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se ha identificado que el sector de servicios de información en línea sobre negocios urbanos presenta una alta rentabilidad en el corto y mediano plazo, sin embargo, a largo plazo, la permanencia de las empresas en el sector dependerá de la constante innovación y desarrollo que esta aplicación brinde al consumidor final a través de beneficios adicionales o "valor agregado" considerando la evolución acelerada de la tecnología.

Análisis de la competencia

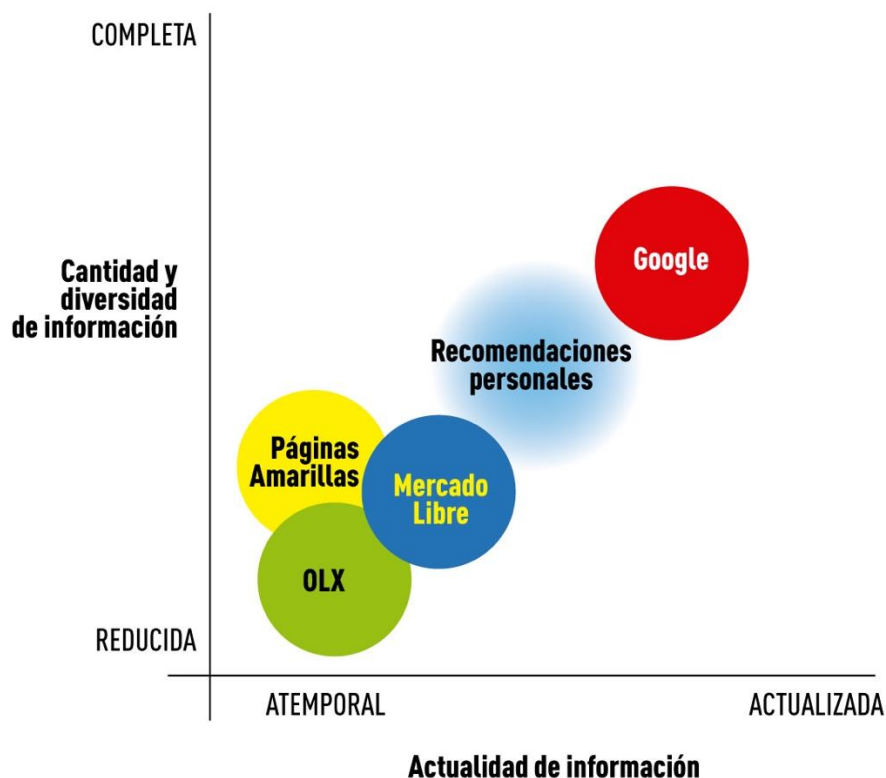


Gráfico 2: Análisis de la competencia

El mapa estratégico del análisis de la competencia es el resultado de una encuesta con 58 muestras y 6 preguntas que se exponen en el Apéndice 2, es difícil encontrar un competidor directo debido a la especialización de producto, sin embargo, se ha considerado como competidores directos a las páginas amarillas, impresas y en línea, y el “boca a boca” de las personas. Como actores sustitutos se ha identificado 3 de ellos: Google, Mercado Libre, OLX. Las variables de medición tomados para este mapa estratégico se seleccionaron en base a la información que despliegan los sistemas actuales: Cantidad y diversidad de información; y la actualidad de esa información.

La lógica utilizada para esta selección se basa en encontrar una oportunidad de negocio a partir de brindar un servicio en el segmento no atendido de cantidad,

calidad y temporalidad de la información que exponen los sistemas vigentes; además, la cobertura de ellos es aún limitada debido a que dependen que los propietarios del negocio/servicio se expongan. Es importante no sólo conocer cómo funcionan estos sistemas sino también el comportamiento que el usuario final tiene hacia ellos, en general lo que se observa es que varios de ellos utilizan una combinación de los mismos.

Sin duda alguna, las variables que no han sido atendidos por los sistemas vigentes son principalmente: información: completa y actualizada; y cobertura total, que para nuestro sistema será el punto de diferenciación y fortaleza. Si observamos la imagen nuestra propuesta se ubicaría en la esquina superior derecha, es decir un sistema con alto grado de variedad y actualidad de información, y con un componente adicional: cobertura total de los actores.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los principales hallazgos de nuestra investigación de mercado demuestran un marcado interés por la solución propuesta, concretamente los establecimientos son conscientes de la importancia de promocionar los productos o servicios que ofertan, sin embargo, la gran mayoría, ven esa acción costosa y compleja. Nuestra aplicación está diseñada para reducir esa complejidad y hacerla además a un precio razonable. Del total de entrevistados un 91% está interesado en contratar el producto y su disposición a pagar es mayor a la que habíamos anticipado.

El volumen de negocio

Considerando las de tendencias prevalecientes en el mercado, en cuanto a la necesidad de exposición y promoción bienes y servicios en el Ecuador, se ha identificado que existe la necesidad por parte de las empresas, microempresas y establecimientos de que comunicar los productos y servicios que comercializan, así como también información que facilite a los clientes la localización de sus negocios.

En el Ecuador se ha identificado un universo de 843.644, establecimientos, micros, pequeñas medianas, y grandes empresas, las cuales son organizaciones económicas importantes, y su nivel de ventas puede ser superior a 5.000.000 usd. dependiendo en la categoría que se encuentre. Pichincha es la provincia que cuenta

con el mayor número de establecimientos, micros, pequeñas medianas, y grandes empresas, representando al 23,9% del país, es decir una concentración de 201.689 negocios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014) obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas>.

Para la comercialización de un sistema de negocios urbanos en línea, se definió un segmento que comprende establecimientos - micros, pequeñas y medianas empresas, que se encuentran en la provincia de Pichincha, cuya concentración por categoría a nivel nacional es de 23,1% de establecimientos micro, 30,2% pequeña y 32,1% mediana empresas. Partiendo de un total de 201.689 negocios económicamente activos en la provincia, se establece que el tamaño del mercado para la comercialización de este producto es de 172.294 negocios.

Diseño de la investigación de mercado

La era tecnológica y el incremento del uso de internet ha abierto más canales de comunicación en los que se puede contar con alternativas de promoción de bienes y servicios, sin embargo, en el Ecuador aún existe cierto desconocimiento sobre canales alternativos de comunicación y uso de tecnología que se encuentra dentro de la nueva evolución digital.

Considerando que el sistema de negocios urbanos en línea, es un servicio enmarcado dentro de la nueva era digital, demanda de uso de internet y actualmente no existe en el mercado una solución masiva que permita comparar el servicio de tal forma que se brinde facilidad de entendimiento del servicio hacia los encuestados, se identifica la necesidad de utilizar un método de evaluación cuantitativo que permita

interactuar con las personas dueñas de negocios que forman parte del segmento de mercado establecido para el proyecto.

El método cuantitativo utilizado es el de encuestas, el cual cuenta con preguntas abiertas y cerradas que permitirán validar la importancia actual de la promoción de productos y servicios de los negocios, los medios conocidos y utilizados para la exposición de los productos. También permitirá conocer la aceptabilidad del nuevo servicio en el mercado, el grado de interés por el servicio, la disposición a pagar, y los atributos principales y complementarios que se deben considerar en la solución, al momento de elaborar el prototipo. Anexo 3.

La ejecución de la investigación cuantitativa permitirá identificar el mercado potencial que demandará del servicio, evaluar de manera directa la percepción del usuario e identificar necesidades adicionales que tengan los clientes, de tal forma que puedan ser consideradas al momento de desarrollar la solución y contar con un servicio alineado a las necesidades del mercado.

Realización de la investigación de mercado

El proceso de investigación se realizó recorriendo sectores de alta densidad de establecimientos comerciales. Se presentó el cuestionario y se realizó, en casos particulares que mostraban predisposición, una entrevista a profundidad. En cuanto al cuestionario se fue leyendo al entrevistado las preguntas y el entrevistador anotaba las respuestas, pero siempre con una intención de mantener un diálogo antes que una rutina de pregunta y respuesta.

La investigación difiere del diseño original en la medida se desarrolló una entrevista a profundidad a partir de la coyuntura que se originó en el momento de hacer la encuesta, por lo demás no se encontró ninguna otra diferencia sustancial.

Debido a la polarización de nuestro grupo objetivo: establecimientos comerciales (establecimientos - micro, pequeños y medianos); así como la edad, preparación y disposición de los entrevistados esta fue la mejor metodología para acceder a la información ya que nos permitió una elección equitativa por un lado y lograr transmitir y llevar la investigación sin un guion sino enfocados a la búsqueda de percepciones de cada caso.

Otra evidencia de ello fue que utilizamos tres colaboradores adicionales para este levantamiento de información, ellos nos transmitieron las mismas percepciones y tuvieron igualmente las mismas facilidades para realizar el trabajo; beneficios que no hubiesen existidos si usáramos un servicio en línea para este proceso.

Resultados de la investigación de mercado

Después de analizar las cien muestras obtenidas podemos afirmar que existe una altísima oportunidad de negocio. Por un lado, se puede identificar una necesidad latente cuando la gran mayoría de los entrevistados reconocen la importancia de promocionar su bien o producto.

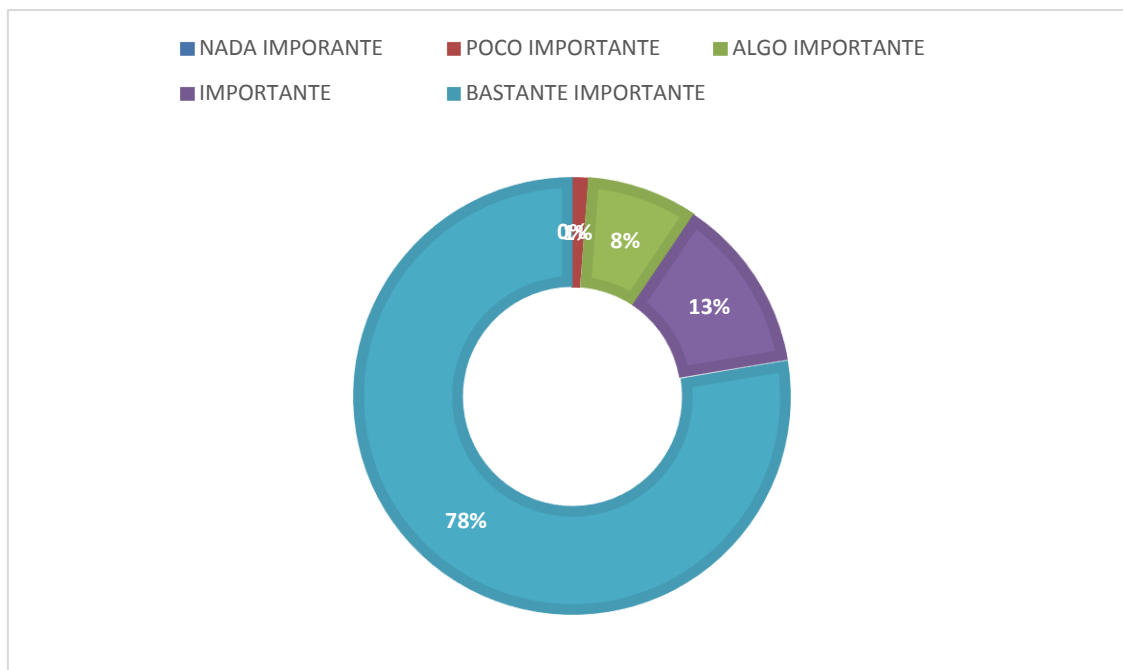


Gráfico 3: ¿Qué tan importante es promocionarse?

El 87% de las encuestas expresó un gusto por la propuesta y además quedaría un 8% que se podría inclinar hacia el producto con acciones de captación. (Ver gráfico 4). El dato más importante que se identificó fue que el 91% de los encuestados expresó una intención de adquirir su espacio en la solución, (Ver gráfico 5) y que en un 77% contrataría el servicio impulsado por el precio del producto. (Ver gráfico 6).

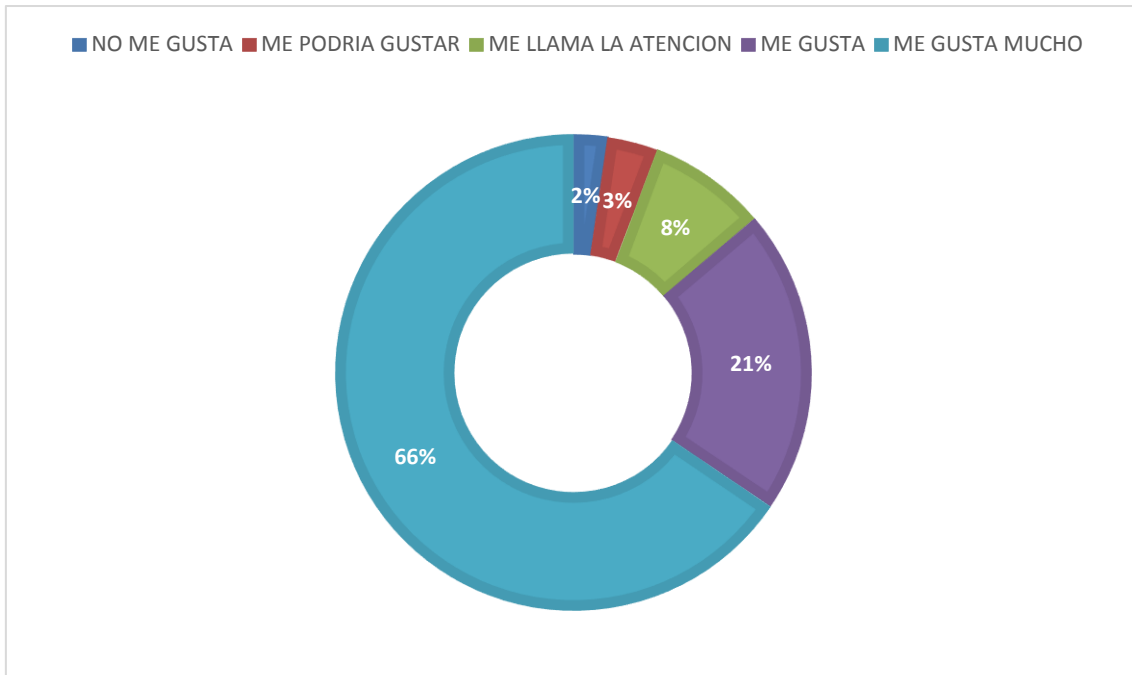


Gráfico 4: ¿Le gusta el concepto de la aplicación en línea?

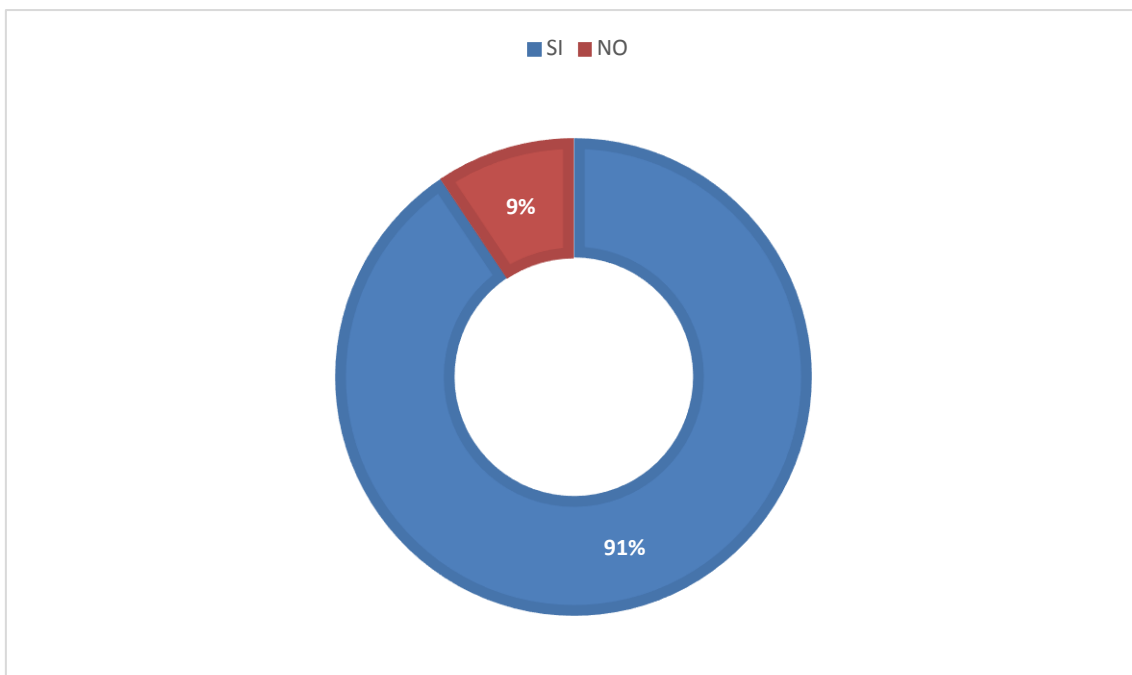


Gráfico 5: ¿Le gustaría ser parte de este sistema?

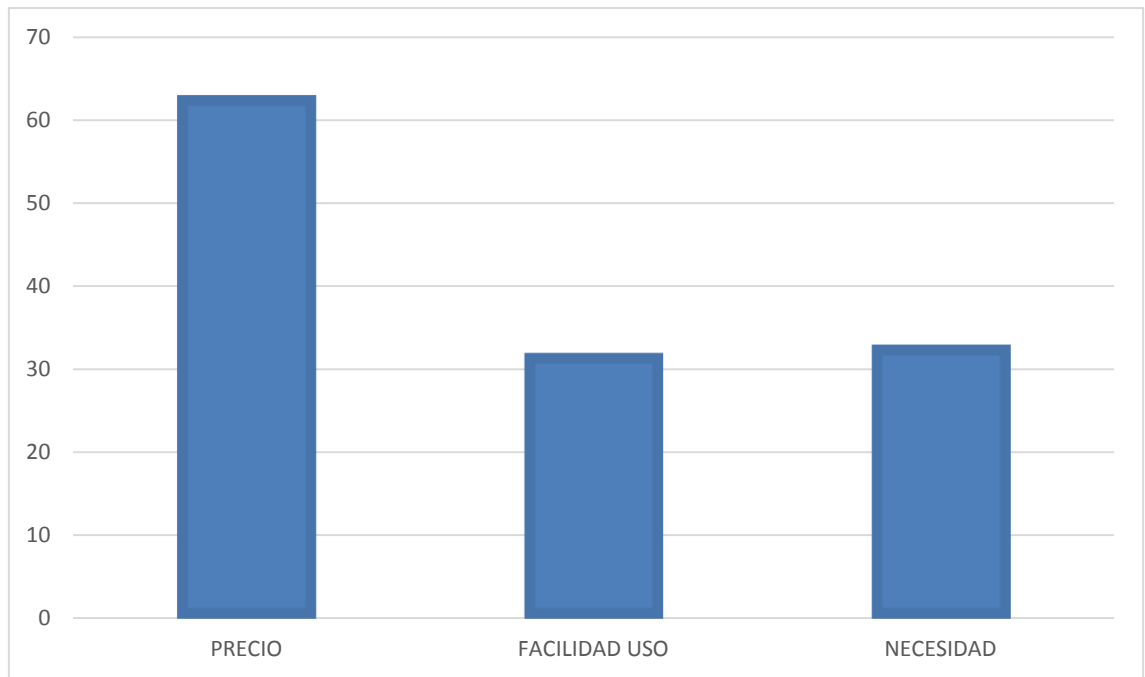


Gráfico 6: ¿Qué lo impulsaría a contratarlo?

Justamente la sorpresa nace en este punto debido a que la percepción a pagar identificada era de hasta 40 usd. y nos encontramos que el 63% estaría dispuesto a pagar el producto sobre ese precio. (Ver gráfico 7).

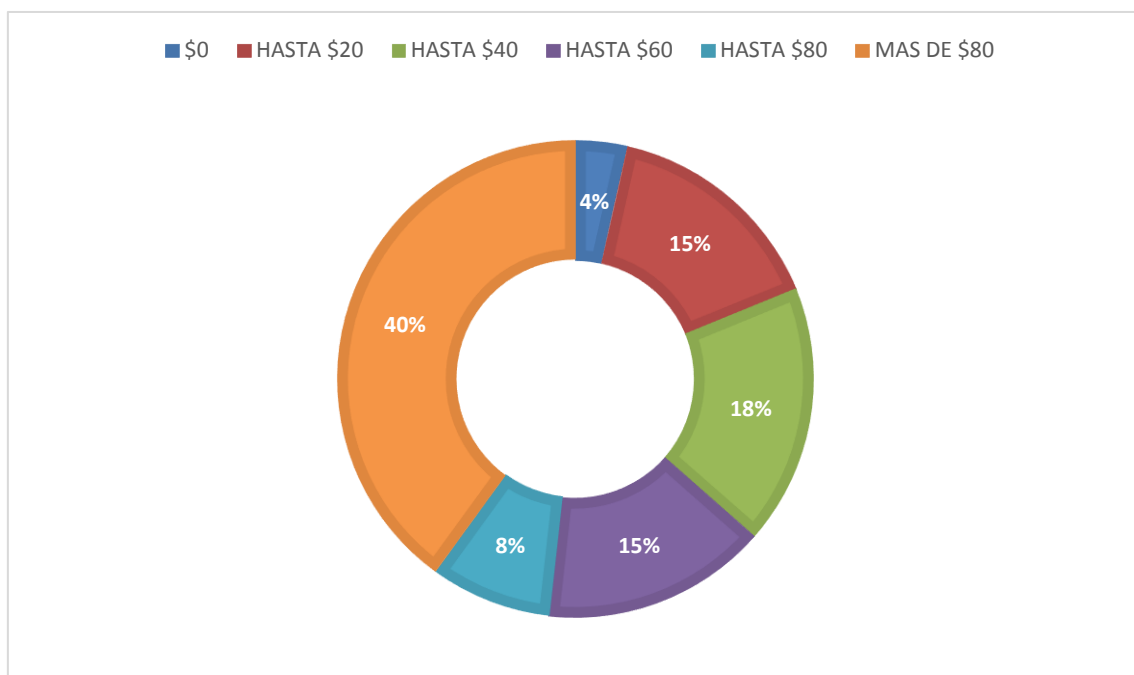


Gráfico 7: ¿Cuánto pagaría anualmente?

Otras condiciones se identificaron respecto a las opciones adicionales o las capacidades de actualización por parte del propietario del establecimiento lo que muestra su intencionalidad sobre el producto ofertado. Esto enfatiza la necesidad de diseñar un producto abierto y personalizado para cada establecimiento. (Ver gráficos 8 y 9).

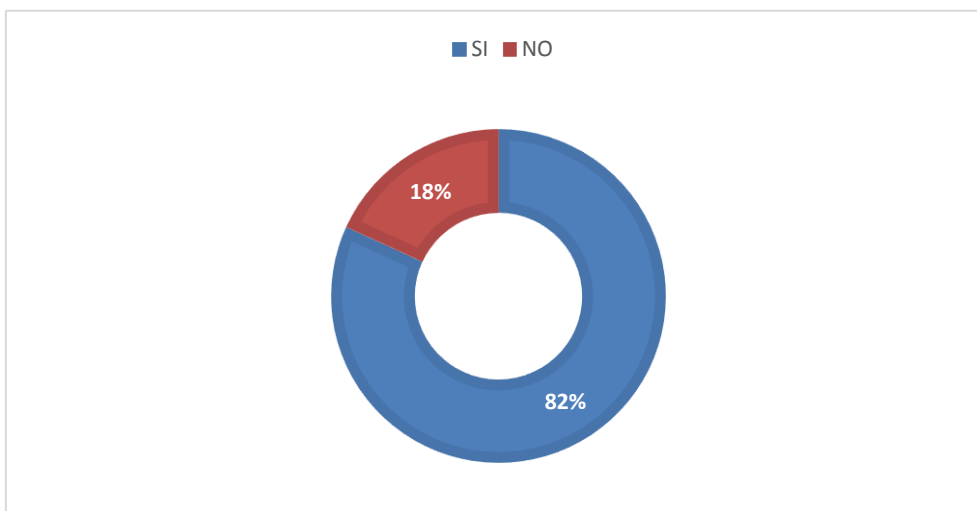


Gráfico 8: ¿Le gustaría poder actualizar su información?

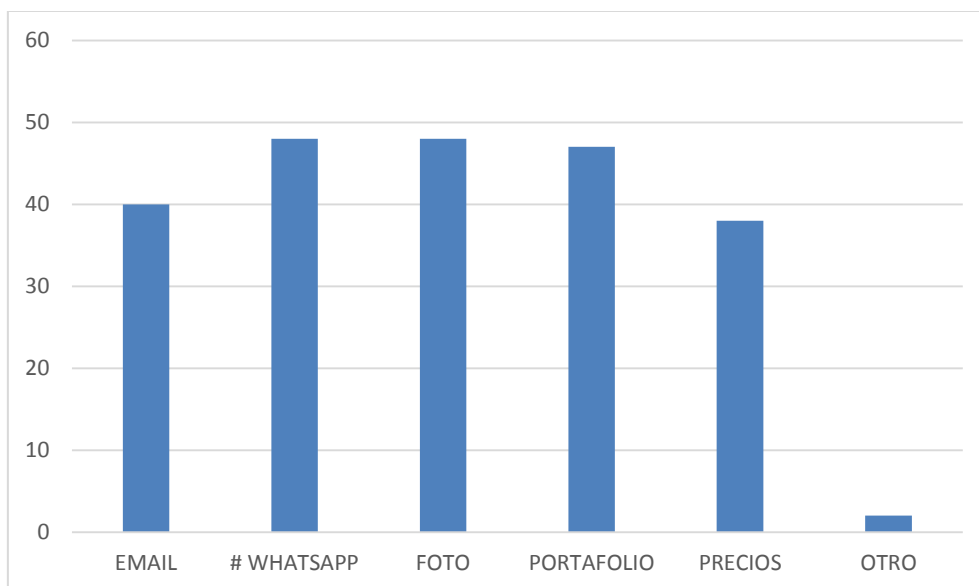


Gráfico 9: ¿Qué información le gustaría adicionar?

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia Genérica

Como se identificó en las encuestas del capítulo anterior la experiencia y habilidad en el manejo de sistemas en línea de nuestro cliente potencial es reducida. Por otro lado, las opciones ofertadas actualmente son soluciones que basan su operación en limitar la acción del oferente y la información que este puede exponer al público. La temporalidad y actualidad de esos anuncios no se controla y el usuario final generalmente se encuentra con anuncios caducados. El contacto entre las partes está también limitada al control del sistema, como por ejemplo en el caso de Mercado Libre. Sin embargo, lo más relevante es que ninguno de los sistemas se preocupa por garantizar que la información publicada por el oferente sea exacta e incluso real. Y justamente en esta estructura del sistema podemos desarrollar nuestra propuesta de valor diferenciadora.

Estas características se identifican con la idea principal de nuestro producto, el cual está orientado a facilitar la vida de los usuarios a través de la administración y entrega confiable de información. La estrategia que se utilizará por lo tanto es la de diferenciación. Para ello, se contará con una base de datos robusta, un algoritmo de análisis y buscadores de información detallada y actualizada que permita al usuario contar con información relevante y confiable; todo esto a través de una interfaz amigable que permita tanto al cliente como al usuario interactuar con la plataforma.

Además, la actualización de la información a través de gestión continua propia de nuestra empresa y por la auto gestión del cliente (módulo de administración del micro-sitio).

Todas estas opciones son el valor agregado y diferenciador con que contará nuestra solución; unificación, actualización, análisis, veracidad y amigabilidad permitirán entregar al usuario final la información más precisa y atender su necesidad de manera efectiva. Por el lado del cliente, nuestro sistema brindará a todos los oferentes igualdad de exposición sin importar el plan que contraten o el flujo de clientes que tengan. Y por su parte el usuario será quien determine: por horarios, ubicación geográfica o disponibilidad con quien cerrará una transacción.

Posicionamiento estratégico

Una vez que hemos identificado los espacios de acción para nuestra propuesta, vamos a definir la posición que resulta de ese análisis. Somos un producto nuevo que combina alta tecnología y trabajo manual, esto nos identifica como un producto único en un nicho nuevo de mercado. Es importante entender que todo el desarrollo de esta propuesta se fundamenta en como el comercio se desarrolla en el Ecuador, es decir las formas tradicionales y las costumbres modernas (y tecnológicas) para llegar a la concreción de un intercambio comercial.

Al ser una propuesta nueva e innovadora, marcaremos una ventaja temporal hacia reacciones de la industria o de nuevas opciones, sin embargo, la escalabilidad de costos de la tecnología actual nos permite realizar pruebas in-house entre familia y

amigos hasta perfeccionar el sistema incluso incorporando a algunos clientes, con ellos podemos alargar el tiempo de ventaja sobre proyectos nuevos similares.

Así mismo el sistema de captación en cantidad y calidad de información, es decir, la base de datos de clientes será un factor diferenciador que permita consolidar y masificar el uso de nuestra aplicación, y demostrar al cliente las bondades y facilidades que el sistema les ofrece. En el mediano y largo plazo esta información puede ser adquirida por nuevos competidores que ingresen en el sector, y podrá afectar directamente en los ingresos ya que podremos vender o alquilar (a través de suscripciones) el acceso a la información que logremos consolidar. La permanencia y la sostenibilidad de la rentabilidad del producto está sujeta a la estrategia de diferenciación utilizada y a la capacidad de incorporar valor agregado a la oferta del producto, no solo en el sistema original sino en subproductos derivados como los mencionados anteriormente.

El conjunto de atributos que formen parte del sistema de negocios urbanos en línea, serán los factores diferenciadores y fuente de ventaja competitiva futura; generando confianza y motivación en clientes y usuarios a formar parte de esta solución, de tal forma que demanden el uso de este producto, y se pueda generar fidelidad en el tiempo por los beneficios recibidos y conexión con la marca: TODO, un negocio 360.

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Levantamiento de base de datos de los negocios que comercializan productos y servicios en las calles de la ciudad de Quito</p>	<p>Bajo posicionamiento y uso de la solución web – app en el mercado.</p>
<p>Información actualizada y detallada de los locales comerciales</p>	<p>Poco capital de arranque.</p>
<p>Solución amigable y de fácil uso</p>	<p>Personal técnico limitado.</p>
<p>Disponibilidad de 3 productos que se comercialicen en los negocios</p>	<p>Promoción de productos limitada a la autogestión del cliente.</p>
<p>Información confiable y de fácil acceso</p>	<p>Actualización manual de productos a promocionar y no cumplimiento de los estándares de promoción del producto.</p>
<p>Exposición uniforme de la información los productos que comercialice cada negocio.</p>	<p>Limitada infraestructura técnica que permita almacenar toda la información recabada en el mercado.</p>
<p>Distribución y búsqueda de información a través de zonas geográficas</p>	
<p>Promoción de productos y servicios de los clientes que formen parte de la solución.</p>	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Limitada oferta en el Mercado de soluciones que cuenten con información detallada y actualizada</p>	<p>Baja usabilidad y demanda de la solución web – app en el Mercado</p>
<p>La promoción de productos a través de soluciones web – app no es muy utilizada</p>	<p>Estabilidad o mínimo incremento de la demanda de los productos y servicios promocionados en la web –app</p>
<p>Los pequeños y medianos negocios no cuentan con variedad de servicios les permita promocionarse</p>	<p>Limitado acceso a la información de los negocios que se encuentran en la ciudad de Quito.</p>
<p>Existen medios de promoción y comunicación con elevados costos y difícil posibilidad de medición.</p>	<p>Políticas de importación de dispositivos móviles que limiten disponer del stock que satisfaga la demanda y motive el uso de Smartphone.</p>
<p>Tendencia al alza de uso de internet y soluciones web – app</p>	<p>Ingreso de competidores con soluciones similares</p>
<p>Incremento del uso de dispositivos móviles</p>	<p>Reacción de la competencia con campañas publicitarias agresivas</p>
<p>Tendencia de consumo de medios digitales</p>	<p>Limitado acceso a recursos económicos</p>
<p>Soluciones poco amigables y con información limitada en el mercado.</p>	<p>Limitados recursos humanos para la actualización de datos que garantice la fiabilidad de la información</p>

Recursos y capacidades distintivas

Pensando en el alcance que el producto logrará en su cobertura tanto geográfica como en los diferentes rangos de clientes, luego de varias pruebas hemos

bautizado la aplicación con el nombre de: TODO, una palabra de alta recordación, simple y cotidiana. El producto debe ser capaz de contener todo el rango de posibilidades que el usuario está buscando y en ello basaremos nuestros recursos y posicionamiento. Como mencionamos antes, el manejo de la información recopilada por nuestra parte se presenta como una ventaja para los anunciantes y es el diferenciador más importante respecto a sistemas similares. Esto nos posicionaría como los únicos en el mercado en ofrecer un producto integral que se maneja desde el back end posibilitando al cliente mostrar la información deseada en el front end del usuario.

Nuestro principal recurso es la idea que hemos desarrollado y la forma como construiremos la base de datos de información. Nuestra cadena de valor se fundamenta en una plataforma tecnológica en línea que permite recolectar la información de forma manual y personalizada, esta información está compuesta por datos e imágenes. Se carga al instante mediante un sistema en línea de ingreso de datos y de aprobación por el cliente, evitando así cualquier tipo de proceso intermedio y atemporal. El proceso de pago por el servicio es realizado de similar manera sea este en dinero en efectivo, a través de transferencia o pago por tarjeta de crédito. Una vez completado este proceso el cliente tiene su micro sitio en línea y operativo. La agilidad del proceso le entrega valor al cliente porque lo libera de acciones de su parte, es decir recibe una asesoría al instante y además cuenta con opciones de actualizar, corregir o aumentar información a través de su administrador de contenidos en línea.

Al ser además el primer y único sistema de este tipo generamos una ventaja de posicionamiento de nuestro producto y marca en nuestros clientes y de la misma manera ofertamos un producto útil y único a los usuarios finales. Los recursos

económicos sin duda serán un limitante al inicio, el alcance y rapidez de crecimiento del sistema determinará su éxito. Es un sistema que requiere no solo la alimentación de información sino también que los usuarios lo utilicen para generar beneficio tanto a los clientes como a ellos mismos.

Para la promoción del sistema impulsaremos ejemplos para mostrar la utilidad del mismo a través de exponer situaciones comunes del día a día de un usuario y la soluciones que brinda nuestro producto, para ello utilizaremos campañas BTL en medios virtuales (Youtube, Facebook, Twitter e Instagram) y campañas BTL de guerrilla. Realizaremos actividades de exposición a través de manejo agresivo en relaciones públicas donde se enfatice en cambio el beneficio de los negocios en lo que podríamos llamar un sistema de comercio justo. Es decir, una promoción global del sistema donde lleguemos a clientes y usuarios.

Organigrama inicial y equipo de trabajo

Organigrama inicial

Para este proyecto se requiere una organización inicial formada por un equipo externo tercerizado de desarrollo técnico y un equipo propio encargado de la administración y marketing y ventas.

El equipo tercerizado será el que desarrollará la plataforma tecnológica es decir el sitio web y la aplicación móvil. Este equipo estará integrado al equipo de campo a través de la capacitación técnica y el soporte técnico de la plataforma.

El equipo propio estará conformado una gerencia administrativa, un departamento financiero- contable, una jefatura de marketing y ventas; un equipo de capacitación y soporte técnico; y un equipo de asesores de campo. (Ver gráfico 10)

Posteriormente liberaremos al equipo externo y simplemente lo mantendremos como un proveedor de soporte y desarrollo avanzado.

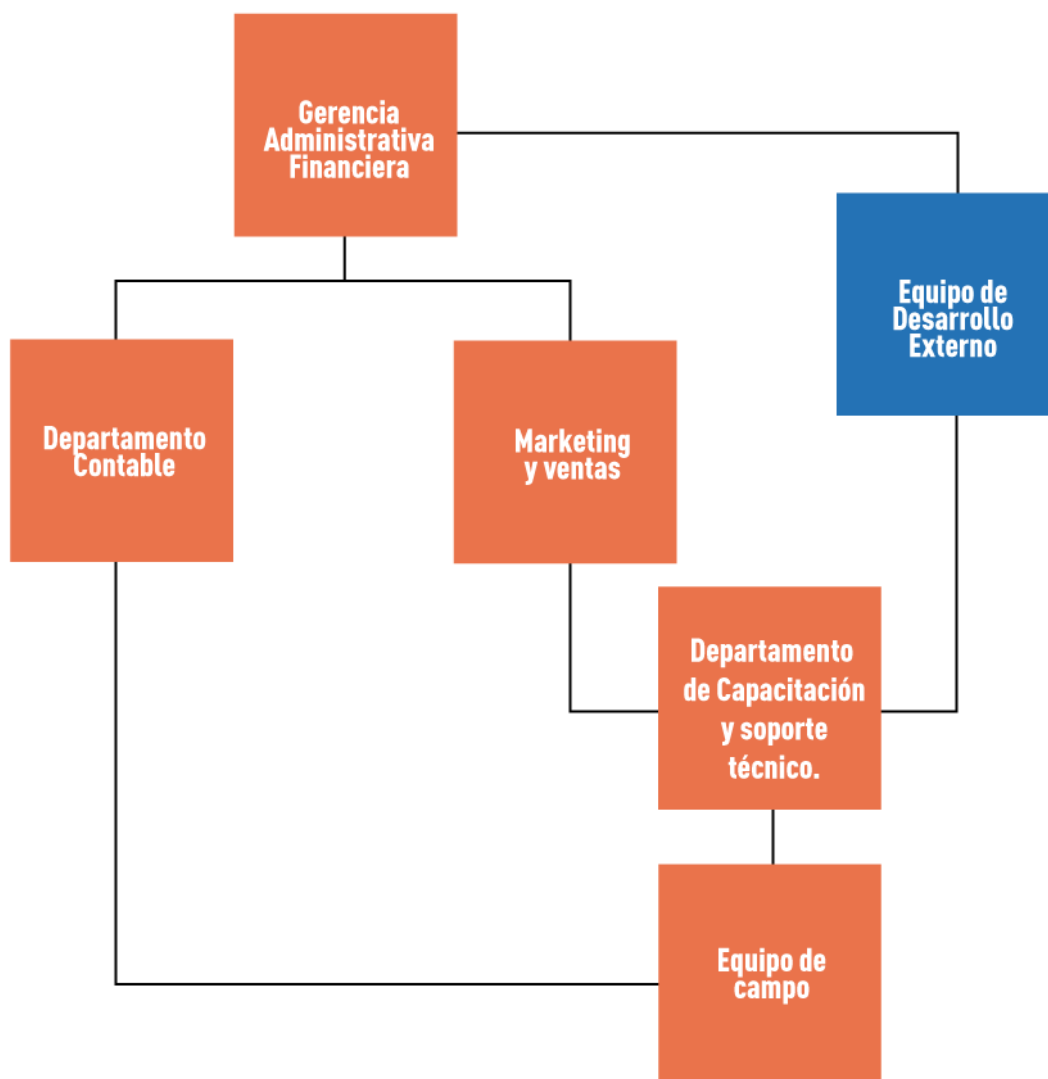


Gráfico 10: Organigrama fase uno. Seis primeros meses

Definición de posiciones

Las posiciones de esta organización tendrán los siguientes roles generales:

Gerencia administrativa-financiera: Encargada de la dirección general de la empresa, es además el enlace con el equipo externo tercerizado de desarrollo técnico de la solución. Está conformada por un gerente general y un asistente.

Jefatura de Marketing y ventas: Encargada del mercadeo del sistema, a su cargo está el equipo de capacitación y soporte; y el equipo de campo de ventas. Está compuesta por un jefe de marketing y un asistente.

Equipo de capacitación y soporte: Tiene como función capacitar a todos los miembros de la organización en el uso del software, brinda además el soporte técnico post-venta a clientes y vendedores. Está conformado por un jefe de área y 3 técnicos.

Departamento contable: Se encarga de todos los registros contables de la empresa y relación de la empresa con las entidades fiscales, tiene relación directa con el equipo de campo para el registro de las ventas, así como para el reporte de los gastos incurridos. Está conformado por un contador y un asistente.

Equipo de campo: Se encarga de recorrer la ciudad registrando todos los puntos objetivos, se encarga de promocionar y vender el producto final a los clientes, así como gestionar el cobro de los servicios a los mismos. Estará conformado por al menos 6 personas y dependiendo la demanda podría duplicarse.

Curriculum de los directivos

Carlos Sebastián Fabara Rojas, 43 años.

Candidato MBA, USFQ 2017.

Diplomado en Gerencia y Comercialización, USFQ, 2008.

Bachelor en Diseño Gráfico y Fotografía, USFQ, 1995.

Más de 20 años de experiencia como consultor en diseño gráfico y fotografía.

Más de 7 años de experiencia Gerente General de emprendimientos.

Profesor universitario por más de 9 años.

Ha desarrollado varios emprendimientos en diferentes áreas, de los cuales ha gerenciado todos y cada uno ellos, adicionalmente en 2001 dirigió el proyecto de desarrollo de la marca Tadoo Adventure Gear y toda la plataforma virtual. Todas las empresas se mantienen en funcionamiento hasta la fecha.

En el diseño gráfico ha desarrollado más de 100 marcas tanto en Ecuador como en México, EEUU y Suiza, muchas de las cuales han perdurado en el tiempo, ha sido reconocido con la publicación de varios trabajos en libros especializados.

Andrés Fernando Tafur Gudiño, 31 años

Candidato MBA, USFQ 2017

Diplomado de Habilidades Gerenciales, USFQ 2015

Master en Gerencia de Proyectos, ESPE 2012

Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones, ESPE 2010

Desarrollador de nuevos modelos de negocios

Diseño e implementación de productos

Implementación de campañas BTL.

Se ha enfocado en la identificación y desarrollo de nuevas oportunidades de negocios de servicios de valor agregado en la industria de telecomunicaciones, su principal campo de acción es la negociación continua con clientes y proveedores tanto internos y externos de la Corporación. Se ha enfocado a la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos en la línea de negocio de VAS y en la Gerencia de Terminales.

Ha desempeñado el rol de Gerente de Terminales en CNT y ha sido parte del Desarrollo e implementación de estrategias y campañas comerciales con proveedores dispositivos y contenido móvil.

Análisis del equipo directivo

Por una parte, Sebastián Fabara se encargará de la gerencia de la empresa que conformemos por su experiencia en administración y desarrollará además en su

experiencia como diseñador gráfico la parte visual de la marca y la plataforma, así mismo en su experiencia en desarrollo web será el canal hacia el equipo externo de desarrollo a nivel macro. Andrés Tafur por su lado se encargará de toda el área de marketing y ventas, planeación y ejecución, dada su experiencia en marketing en la empresa CNT y como motivador y coach. Aportará también en el desarrollo de la aplicación sobre todo desde la parte técnica debido a su experiencia como ingeniero electrónico.

Las fortalezas del equipo directivo se fundamentan en la complementariedad, tenemos habilidades duras en gerencia, publicidad, marca, marketing y técnicas alrededor de tecnología en línea. En cuanto a habilidades blandas el liderazgo, emprendimiento y capacidad motivar aportarán significativamente al desarrollo de este proyecto. En cuanto a los vacíos del equipo podemos decir que la parte financiera es en la que menos fortaleza tenemos. Es evidente que al inicio tendremos que estar inmersos en todo el proceso, habilidades como experiencia en la enseñanza y coaching contribuirá a este start-up.

Seguramente requeriremos un soporte en el área financiera que subsanaremos a través de un consultor externo con amplia experiencia en manejo de emprendimientos.

CAPÍTULO 4

PLAN COMERCIAL

El plan comercial considerado para la implementación de la solución “TODO”, se encuentra orientado al manejo efectivo de la técnica de marketing mix, ya que a través del manejo coherente de precio, producto, plaza y promoción se buscará contar con generadores de posicionamiento en la industria de tal manera que seamos más rentables y llegamos a objetivos planteados. Adicionalmente, describiremos la estrategia de posicionamiento de la marca y producto, que generen lealtad del cliente de manera que los clientes y usuarios se identifique con la marca. “TODO” busca esencialmente ofrecer oportunidades de exposición a los negocios de la ciudad, a un costo accesible y ser una herramienta para el usuario con una necesidad. “TODO” es una solución fantástica para todos los actores comerciales. (Ver anexo 4)

Precio

Como se ha considerado en el capítulo 1, la competencia directa que cuenta con servicio similar al propuesto, es la empresa de páginas amarillas, la cual cuenta con un producto web que permite la exposición de negocios a través de su página Web por un monto anual en su paquete base de 300 usd., en función de las alternativas y espacio de exposición con el que se cuente dentro de su página web. En cuanto a los productos sustitutos identificados, los pagos por los servicios que estos ofrecen, se

realizan en función de los modelos de negocio que cuenten, considerando los más importantes, porcentajes de comisión por la venta de un producto, o por una membresía trimestral, semestral o anual.

En cuanto a la investigación de mercado realizada en el capítulo 2, se pudo identificar que un 91% de los encuestados estarían dispuestos a ser parte del sistema, de ellos el 96% estarían dispuestos a pagar por el servicio en un rango entre 20 usd. a 80 usd. es decir, aproximadamente 150.521 usuarios de un universo de 172.300. Así mismo se determinó que los clientes objetivos estarían dispuestos a adquirir paquetes con más o menos opciones por lo que podemos hablar de diferentes paquetes anuales siendo así:

Opción Todo Plata: Ubicación, fotografía de fachada, datos de contacto y horarios. Línea general del negocio. Opción de actualización de horarios. 20 usd.

Opción Todo Oro: Ubicación, fotografía de fachada e interior, datos de contacto y horarios. Línea general del negocio. Listado de productos. Opción de actualización de horarios y productos. 40 usd.

Opción Todo Platino: Ubicación, fotografía de fachada e interior, datos de contacto y horarios. Línea general del negocio. Listado de productos. Opción completa de actualización. 60 usd.

Opción Todo Premium: Ubicación, fotografía de fachada, interior y productos, datos de contacto y horarios. Línea general del negocio. Listado de productos. Opción completa de actualización. 80 usd.

En función de la disposición a pagar de los potenciales clientes, los costos mensuales que la empresa deberá asumir para el desempeño de la empresa y los precios establecidos en el mercado para este tipo de servicios, se ha considerado establecer un precio altamente competitivo que cumpla con los estándares de calidad y parámetros de diferenciación alineados a la estrategia de la empresa. Estos precios permitirán realizar una mayor penetración en el mercado del producto, acomodarse a los requerimientos y presupuestos del cliente y brindar al vendedor opciones de negociación.

Considerando que el nuevo servicio que se ofertará en el mercado será de calidad alta con atributos diferenciadores y contará con un precio accesible (bajo) para el segmento en el que se comercializará (pequeñas medianas y grandes empresas), el producto se encuentra en el cuadrante Superb Value (Valor superior) según la matriz de calidad de precio de Kotler, lo que permitirá ser agresivos y captar la mayor cantidad de clientes al momento del lanzamiento del producto. A continuación, se detalla el cuadrante en el que se encontrará la solución de negocios urbanos en líneas, "Todo".

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DEL PRODUCTO SERVICIO	ALTA	Premium	Alto valor	TODO [®] Valor superior
	MEDIA	Sobre Valorado	Promedio	Buen Valor
	BAJA	Fuera de contexto	Falsa promesa	Económica

Gráfico 11: Matriz de Kotler para TODO.

Producto

Nuestro producto “TODO” es una solución en línea para los pequeños y medianos establecimientos comerciales de bienes o servicios, que incorpora información precisa e importante que cada usuario busca. Es una solución que posee muchos atributos, siendo los principales: bajo costo, rápida para la puesta al aire, facilidad de actualización, igualdad de exposición con los otros anunciantes.

Para nuestros clientes es una solución amigable, fácil de usar, con resultados a la vista y con precios asequibles. Nosotros nos encargamos de asesorarle y publicar su establecimiento liberándolo de esa responsabilidad, al mismo tiempo nos encargamos de capacitarlo en su uso y que así obtenga el mayor rendimiento de su inversión.

Un producto global, “Un Todo” que se encargue de la manera más eficiente de exponer sus bienes o servicios a todos sus potenciales clientes sin la preocupación de gastos adicionales, comisiones o intermediarios. Lo único que deberá hacer es cumplir con los horarios y productos a los que se haya comprometido.

Plaza

Como se lo ha mencionado en varios capítulos del documento, la solución de negocios urbanos en líneas “Todo”, cuenta dos instancias importantes, de comercialización y promoción de productos para nuestros clientes y uso del servicio por parte de los usuarios: el cliente final.

El modelo de negocio considerado para la comercialización del producto en el mercado es el modelo B2B, el cual contará con un canal directo conformado por un equipo de vendedores (ocho personas), quienes serán los encargados de recorrer la ciudad y cubrir cada uno de los establecimientos comerciales objetivos, serán los encargados de exponer los beneficios del producto, persuadir y cerrar la venta. Adicionalmente, se contará con un canal Web en donde los negocios podrán acceder a información específica del servicio y podrán llenar un formato de información y requerimientos para posteriormente ser contactados y visitados por la fuerza de ventas. De la misma forma los clientes podrán acceder telefónicamente al servicio de información y ventas.

Una vez alcanzada cierta cobertura, alentaremos a ciertos negocios a convertirse en puntos de venta de nuestro producto buscando así a través de socios estratégicos una cobertura geográfica completa.

La solución de negocios urbanos en líneas “Todo”, estará disponible a través de una página web o una aplicación móvil que estará cargada en los portales de aplicaciones de Apple y Android, de manera gratuita y sin la necesidad de pagar una suscripción por el servicio.

Promoción

Al ser un producto en línea los principales medios y estrategias se basarán en medios existentes tales como Facebook, Twitter, YouTube, Google AdWords. Sin embargo, es importante entender el rol del vendedor ya que deberá tener la capacidad de promocionar a través del contacto directo del cliente con el producto y los beneficios concretos hacia su negocio. Así mismo se generará material publicitario para que nuestros clientes incentiven a sus clientes la descarga y uso de nuestra App.

La fase inicial, de expectativa, contará con una comunicación sencilla orientada a generar en el cliente objetivo curiosidad y atracción hacia el producto para buscar rápidamente su conversión. Todo esto apoyado con recordación en redes sociales, campañas BTL que generen sobre todo atractivos como por ejemplo ser parte de esta nueva y creciente comunidad. Un ejemplo de ello sería acciones de guerrilla, donde, se coloquen carteles destacando a los negocios que son parte del sistema como una distinción y alentando al uso de la App, así mismo acciones de viralización en publicaciones de redes sociales o generando contenidos en YouTube a través de series de videos donde se puede exponer los beneficios para todos los actores de una forma divertida y atractiva. Es decir, generar conversión y uso.

Esto apoyado con acciones para captación en zonas tradicionales de la ciudad otorgando descuentos y promociones durante estos eventos. De la misma forma generando difusión orgánica a través de coberturas conseguidas por manejo de relaciones públicas (prensa y radio) donde se pueda exponer los beneficios para los clientes en torno a la equidad de exposición, mostrando a nuestra solución como una

alternativa fácil, asequible y rápida para la promoción de los establecimientos comerciales de la ciudad.

Seleccionaremos además a establecimientos que actuarán como “líderes de opinión” donde pondremos de manera gratuita el sistema en línea para que otros establecimientos vean directamente los beneficios de nuestro sistema.

Nuestro mismo portal o app se encargarán también de promocionar el sistema al mostrar a nuestros clientes en su rol de usuarios las capacidades del mismo.

La interfase del sistema tanto para clientes como para usuarios será diseñada de tal manera que funcional y gráficamente sea amigable de fácil operación, un diseño minimalista y con ayuda en línea. Todo esto con la idea de brindar las mayores ventajas a los usuarios y así impulsar también el uso continuo de la misma. (Ver anexo 5 y 6)

Plan de Ventas

El plan de ventas establecido cuenta con tres escenarios, pesimista, realista y optimista. Para la puesta en marcha de la empresa, se ha definido contar con una fuerza de ventas conformado por 19 personas en promedio durante el primer año, los escenarios se establecieron en función de la meta de ventas propuesta. Se ha establecido un tiempo de visita promedio a los clientes de 60 minutos, lo cual permitirá realizar 8 visitas en el día por vendedor, con un total de al menos 176 mensuales. Considerando que al ser un producto nuevo en el mercado y que se encontrará en una etapa de maduración, se establece los siguientes porcentajes de captación de clientes (ventas) en el año, sobre el universo de potenciales clientes definido: Escenario pesimista 3,80%, realista 4,40% y optimista 6,00%. Adicionalmente,

la captación mensual será variable trimestralmente en función de la estacionalidad en el año, considerando al Q4 como el trimestre que mayor captación de clientes se puede realizar. Los ingresos que se han calculado se los representa en las tablas 4, 5 y 6. Cabe señalar que los puntos de equilibrio en cada escenario varían por el componente de tamaño de fuerza de ventas, período y comisiones.

Considerando un escenario realista, la captación de clientes representará el 4,40% del universo establecido y un total de ingresos 301.281 usd. que permitirán contar con un flujo de efectivo positivo, el cual representa un margen total 21.077 usd. aproximadamente.

Como se mencionó anteriormente nuestra fuerza de ventas será un factor importante en la promoción, este equipo debe estar conformado por personas que dominen la tecnología para demostrar al cliente las facilidades del producto y al mismo tiempo concretar la conversión, dispondrán de tablets con acceso a internet donde puede exponer el producto y realizar simulaciones, un post móvil para cobro con tarjeta de crédito, contratos y facturas. Contarán con material impreso para que en caso de concretar la venta ese instante el cliente los pueda contactar posteriormente. En su preparación recibirán capacitación de la plataforma, ventas, copy-publicitario y fotografía. La intención es que sean un punto de venta móvil. Con todos estos recursos se busca potenciar su credibilidad ante el cliente y sacar el mayor provecho a las visitas.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

Supuestos Generales

Para este capítulo nos hemos basado en los datos obtenidos de la investigación de mercado analizada en el capítulo 2: tamaño del mercado, intención de compra y composición de ingresos respecto a lo diferentes planes.

Inflación: se tomó en cuenta para el año en curso la inflación anual de abril de 2016 a abril de 2017 (1,09%), se pronosticó el valor de 2018 a partir del 2010 al 2017 (1,045%), para los años subsiguientes se utilizó el promedio de 2014 a 2018. Es decir, una media de 2,06%.

Sueldo Básico: Debido a que el comportamiento de fijación de sueldos en el Ecuador responde no solo a variables macroeconómicas sino también políticas se realiza un pronóstico desde el 2013 para obtener la tasa de incremento. Los salarios gerenciales no están atados a esta relación incremental.

El volumen de ventas para el escenario obtenido a partir del estudio de mercado, permitió determinar una afinidad con la propuesta del 91% y una disposición a pagar del 96% de ese universo.

TAMAÑO DEL MERCADO		
Tamaño del mercado (establecimientos comerciales en Quito)	172294	
Le gustaría ser parte del sistema	91%	156788
Disposición a pagar 20, 40, 60, 80 o más.	96%	150516

Tabla 1: Tamaño del mercado

Los prospectos también se manifestaron en cuanto a las alternativas del sistema (paquetes) siendo la distribución la siguiente:

Paquetes	\$20,00	\$40,00	\$60,00	\$80,00
Porcentaje proyectado de compra	27%	32%	27%	14%

Tabla 2: Porcentaje proyectado de compra

Para el primer año se considera una captación del mercado de 4,39% (6607 ventas) en el escenario realista con un promedio del 16% de convertibilidad considerando un promedio de 176 visitas mensuales por vendedor de una fuerza de ventas promedio de 19 vendedores en el año.

Es importante indicar que los datos de convertibilidad en nuestro mercado no han sido aún registrados, pero se ha considerado tasas conservadores entre el 32 al 42% de convertibilidad.

Estructura de capital y financiamiento

Para iniciar la empresa, es necesaria una inversión inicial de noventa y cinco mil doscientos setenta y cinco dólares (USD \$95.275,00), el cual será financiado a través de un crédito bancario, por un valor de USD \$19.055 a 3 años plazo, con cuotas mensuales y una tasa activa efectiva máxima para PYMES del 25,50%. Y una composición accionaria igualitaria con aportes de \$38.109,90 de cada uno de los dos socios.

Los recursos obtenidos se destinarán a la constitución de la compañía, compra de bienes, equipo de oficina, desarrollo del Software TODO y la cobertura de los primeros meses de operación. (Ver Tabla 15). Los servidores que alojen nuestro

sistema se arrendarán en los EEUU. Para arrancar el tercer año se prevé una actualización de la aplicación, los costos están considerados dentro del mantenimiento mensual de la misma.

Se considera el arrendamiento de una oficina en la zona centro-norte de la ciudad de Quito de alrededor de 120 m². Donde principalmente funcionará la parte administrativa, contable y marketing.

No se ha considerado la posibilidad de franquicias del sistema en otras ciudades y países, tampoco los ingresos adicionales por publicidad o servicios adicionales que se puedan ofertar.

La política de pago de dividendos considerada para el proyecto es de 30% de la utilidad generada durante el año fiscal.

Para el cálculo del WACC se partió del análisis de la Beta de cinco empresas similares del sector Software-Internet. Obteniendo una Beta promedio de 0,649 desapalancada. Dada la relación de Deuda/Patrimonio de un 25,00% el valor obtenido del WACC es de 13,00%.

Estados financieros Proyectados

La estructura de los costos está entendida mayoritariamente por los costos fijos de operación y salarios. A los cuales se les ha aplicado las variaciones de inflación por sector o los pronósticos de variación anual antes mencionados. El costo variable está calculado en una comisión por venta del 8%.

Nuestra empresa no requiere inventarios y tampoco otorga plazos de pago. En cuanto a la operación se estructuró un departamento de ventas relacionado con el

alcance y convertibilidad proyectado a partir de los datos del estudio de mercado. Inicialmente se ha considerado un equipo de trabajo básico en los primeros meses de operación y luego un equipo de trabajo que irá aumentando conforme al crecimiento proyectado del negocio y por ende de la operación, en estos primeros no se ha incluido un equipo técnico ya que será proporcionado por el desarrollador del software.

Fuera de las inversiones de publicidad, a partir del año 2 se incrementarán los gastos del rubro de publicidad, el incremento estará destinado principalmente a la captación de nuevos clientes que sustituyan a las fugas. Es decir, mitigar la afectación de las fugas de clientes.

Al realizar el cálculo de las ventas, en un escenario realista, se consideró un índice de conversión entre el 6% al 20 % entre los meses de enero y diciembre del año 1, para los años 2 a 5, se realizó un pronóstico lineal conjuntamente con un pronóstico de promedio móvil trimestral de las ventas que se realicen durante los 5 años de proyecto, de manera que se pueda contar con información fiable dentro de la evaluación financiera en el tiempo de proyección. Estas premisas fueron consideradas dentro de un escenario realista conservador que permitirá acercarse a la realidad del mercado y visualizar si efectivamente los ingresos percibidos en la evaluación financiera permiten contar con una factibilidad de la misma.

Tomando datos de comportamiento del mercado se ha considerado una tasa de deserción o “churn” del 30% anual, dato que se ve reflejado en el valor de renovaciones.

Flujo Operativo

Se evidencia un aumento de efectivo durante los 4 primeros años, fruto del aumento en la captación y cobertura geográfica de clientes, y la aportación de las renovaciones. A pesar de ser conservadores en los pronósticos se evidencia una oportunidad de crecimiento del proyecto. Los costos se mantienen prácticamente fijos, salvo a aquellos destinados al incremento del personal administrativo.

Flujo de Inversión

La inversión está considerada únicamente en el año 0, sin requerimientos futuros de aportaciones.

Flujo de Financiamiento

El financiamiento se pagará a partir del inicio de la operación, los dividendos se entregarán a partir de los resultados del segundo año.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio contable se determinó considerando que tenemos un portafolio de 4 productos, por lo que en base a la composición de intención de compra se ponderaron los pesos de las mismas, obteniendo los siguientes resultados:

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE						
Costos Fijos		256.101,39	405.141,40	558.068,47	635.859,44	686.231,59
Margen Operacional Ponderado		43,25	43,25	43,25	43,25	43,25
Depreciación		\$ 18.709,57	\$ 18.709,57	\$ 18.709,57	\$ 3.398,90	\$ 3.398,90
Unidades para el equilibrio ticipac						
Unidades Paquete 20	27%	1.716	2.646	3.601	3.991	4.305
Unidades Paquete 40	32%	2.033	3.136	4.268	4.730	5.103
Unidades Paquete 60	27%	1.716	2.646	3.601	3.991	4.305
Unidades Paquete 80	14%	890	1.372	1.867	2.069	2.232
TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS		6.354	9.800	13.337	14.781	15.946
VENTAS TOTALES PARA EL EQUILIBRIO		289756,28	446881,02	608145,54	674023,77	727135,36

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO						
Costos Fijos		256.101,39	405.141,40	558.068,47	635.859,44	686.231,59
Costo Variable Comisiones (8%)		\$ 24.080	\$ 46.219	\$ 62.380	\$ 71.233	\$ 77.275
Margen Operacional Ponderado		43,25	43,25	43,25	43,25	43,25
Depreciación		\$ 18.709,57	\$ 18.709,57	\$ 18.709,57	\$ 3.398,90	\$ 3.398,90
CAE		\$27.088,22	\$25.714,39	\$23.946,23	\$21.670,58	\$21.670,58
Tasa impositiva		22%	22%	22%	22%	22%
Unidades para el equilibrio ticipac						
Unidades Paquete 20	27%	1.783	2.702	3.643	4.137	4.452
Unidades Paquete 40	32%	2.113	3.202	4.317	4.903	5.276
Unidades Paquete 60	27%	1.783	2.702	3.643	4.137	4.452
Unidades Paquete 80	14%	924	1.401	1.889	2.145	2.308
TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS		6.603	10.008	13.492	15.323	16.488
VENTAS TOTALES PARA EL EQUILIBRIO		301082,33	456349,52	615224,33	698722,96	751834,55

Tabla 3: Punto de equilibrio contable y financiero

El TIR y el VAN

Para el escenario realista el valor del TIR obtenido es del 67% valor que cubre el requerimiento de la tasa de descuento (19,22%) y por lo tanto positivo para invertir.

El VAN en el mismo escenario es de \$ 164.650,68 lo que demuestra que el proyecto satisface los requerimientos de rentabilidad.

Análisis de sensibilidad

Debido a las proyecciones conservadoras, y a la poca afectación de los costos sobre los ingresos se tomó en cuenta la tasa de deserciones que inicialmente se calculó en un 30% para todos los escenarios.

La deserción es el problema más complicado de atacar y el más costoso de mitigar, los costos de captar nuevos clientes están siempre por debajo de los de retención.

Se modelaron entonces 4 escenarios, dos positivos y dos negativos con intervalos del 10%. Dadas las variaciones, definitivamente es una variable crítica.

Otra variable influyente consecuentemente es la conversión o ventas, donde una caída de conversión de un punto implica la generación de un VAN negativo.

La inversión en publicidad es también una variable crítica, estrategias inapropiadas sin incrementos de conversión pueden ser críticas para este modelo de negocio, sin embargo, se consideró solo el impacto de inversión y no los resultados para esta modelación.

Deserciones Anuales	10%	20%	30%	40%	50%
VAN	488.602	313.760	164.651	37.910	-73.759
Variación VAN %	197%	91%	0%	-77%	-145%

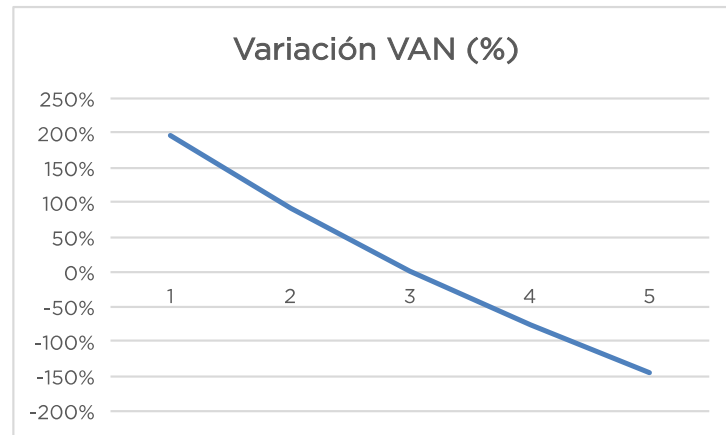


Gráfico 12: Variación del VAN – Sensibilidad deserciones

CONVERSION -VENTAS	22%	18%	16%	14%	12%
VAN	374.148	180.029	164.651	(77.572)	(213.143)
Variación VAN porcentual	127%	9%	0%	-147%	-229%

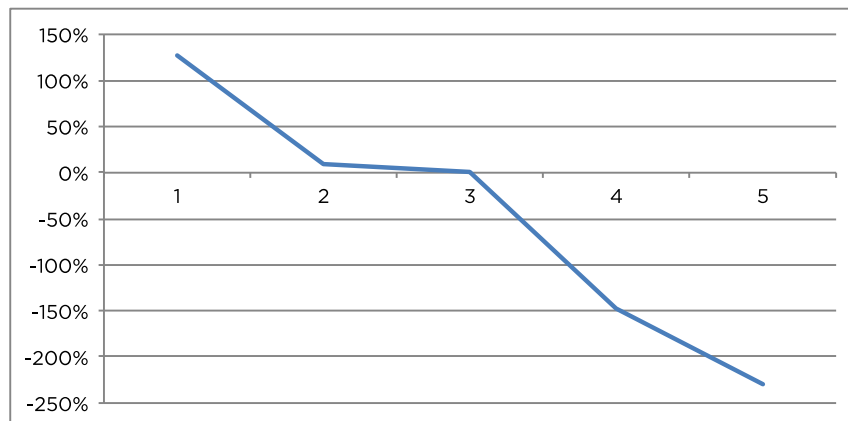


Gráfico 13: Variación del VAN – Sensibilidad conversiones

COSTO DE PUBLICIDAD	43%	86%	96%	106%	129%
VAN	164.651	51.356	21.593	(8.170)	(107.329)
Variación VAN porcentual	0%	-69%	-87%	-105%	-165%

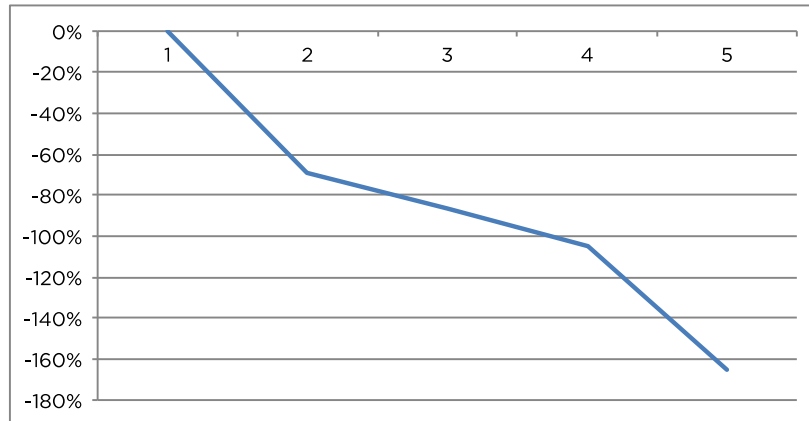


Gráfico 14: Variación del VAN – Costo publicidad

BIBLIOGRAFÍA

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). Estrategia Nacional para el cambio de la matriz Productiva. Vicepresidencia de la República del Ecuador.

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

Agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones, (2016, junio)

Obtenido de:

<http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-2/>.

Daphne Kasriel – Alexander. (2016). Top 10 Global Consumer Trends.

Secretaria nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. Secretaria nacional de Planificación y Desarrollo

Google. (2017). Google Maps.

Obtenido de:

<https://developers.google.com/maps/?hl=en>

Dutta, A., (2011), The Global Information Technology Report 2010-2011, Ginebra, Suiza: INSEAD

Noboa, F., Ventaja Competitiva, 2006

Noboa, F., Ventaja Competitiva Sostenible, 2006

Ecuador en Cifras. (Octubre, 2016) Directorio de empresas.

Obtenido de:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>.

Investing.com. (Junio de 2017). Investing.com, Estados Unidos - Bonos del Estado.

Obtenido de:

https://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds?maturity_from=130&maturity_to=130

Banco Central del Ecuador. (Junio de 2017). Banco Central del Ecuador, Tasas de interés.

Obtenido de:

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Google Finance. (Junio de 2017). Beta de empresas del sector internet.

Obtenido de: <https://www.google.com/finance>

Investing.com. (Junio de 2017). S&P 500 (SPX)

Obtenido de:

<https://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data>

S&P Dow Jones Índices. (Junio de 2017). S&P 500 TICKER: SPX

Obtenido de:

<http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500>

EMBI Global Diversified Subindices. (junio 2017). Serie Histórica Spread EMBI.

Obtenido de:

https://www.bancentral.gov.do/entorno_int/Serie_Historica_Spread_del_EMBI.xlsx

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta y resultados para definición de variables de mapa estratégico

1. ¿Durante un mes, con qué frecuencia requiere de un bien o servicio y busca información sobre ello?

Nunca

- 1 a 3 veces

- 4 a 6 veces

- 6 ó más veces

2. ¿Qué métodos utiliza para su búsqueda? (2 máximo)

- Buscadores web

- Recomendaciones personales

- Guías telefónicas

Redes Sociales

3. ¿Qué sitios en línea o aplicaciones web se le vienen a la mente para encontrar bienes o servicios en su ciudad?

a.

b.

c.

4. ¿Qué información es la más útil?

- Datos de contacto

- Dirección y/o ubicación con geolocalización.
- Precio
- Horarios de atención
- Disponibilidad del bien o servicio
- Opciones o alternativas del bien o servicio
- Otro

5. ¿Cuándo busca un bien o servicio qué factores considera primordiales para su búsqueda?

- Disponibilidad del establecimiento o servicio
- Cercanía a mi ubicación
- Información para contacto
- Otro

6. ¿Qué deficiencia tienen los sistemas existentes?

- Actualidad de la información (ej. productos que ya no están disponibles)
- Detalle de información (ej. información general del vendedor y no del producto)
- Facilidad de uso (ej. complejidad para suscribirse)
- Información limitada (ej. solo datos del producto y no del vendedor)
- Otro

Anexo 2.- Resultados encuesta para definición de variables de mapa estratégico

1. ¿Durante un mes, con qué frecuencia requiere de un bien o servicio y busca información sobre ello?

Opciones	Porcentaje	Recuento
1 a 3 veces	58.62%	34
4 a 6 veces	27.59%	16
6 ó más veces	10.34%	6
Nunca	3.45%	2
Total		58








2. ¿Qué métodos utiliza para su búsqueda? (2 máximo)

Opciones	Porcentaje	Recuento
Buscadores web	89.66%	52
Recomendaciones personales	41.38%	24
Redes Sociales	41.38%	24
Guías telefónicas	5.17%	3
Envíos totales		58





3. ¿Qué sitios en línea o aplicaciones web se le vienen a la mente para encontrar bienes o servicios en su ciudad?

Opciones	Porcentaje	Recuento
google	63.79%	37
Mercado libre	8.62%	5
Facebook	6.90%	4
olx	3.45%	2
offer up	1.72%	1
tripadvisor	1.72%	1
Google maps	1.72%	1
Otros	12.07%	7
Total		58


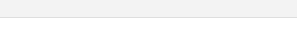



4. ¿Qué información es la más útil?

Opciones	Porcentaje	Recuento
Dirección y/o ubicación con geolocalización.	 58.62%	34
Precio	 53.45%	31
Datos de contacto	 50.00%	29
Disponibilidad del bien o servicio	 41.38%	24
Horarios de atención	 34.48%	20
Opciones o alternativas del bien o servicio	 6.90%	4
Otro	 1.72%	1
Envíos totales		58

5. ¿Cuando busca un bien o servicio qué factores considera primordiales para su búsqueda?

Opciones	Porcentaje	Recuento
Cercanía a mi ubicación	 63.79%	37
Disponibilidad del establecimiento o servicio	 51.72%	30
Información para contacto	 25.86%	15
Otro	 3.45%	2
Envíos totales		58

6. ¿Qué deficiencia tienen los sistemas existentes?

Opciones	Porcentaje	Recuento
Actualidad de la información (ej. productos que ya no están disponibles)	 60.34%	35
Información limitada (ej. solo datos del producto y no del vendedor)	 46.55%	27
Detalle de información (ej. información general del vendedor y no del producto)	 37.93%	22
Facilidad de uso (ej. complejidad para suscribirse)	 22.41%	13
Otro	 1.72%	1
Envíos totales		58

Anexo 3.- Investigación de mercado

Somos estudiantes y estamos realizando un estudio para nuestra tesis de maestría, queremos determinar la aceptación de una solución web en la que usted podrá promocionar su negocio y el usuario final podrá obtener información del mismo al instante.

1. ¿Qué tan importante es para usted dar a conocer y promocionar sus productos o servicios?

Por favor utilice esta escala, en la cual 1 es "es para nada importante" y 5 "es muy importante".

1 2 3 4 5

2. Actualmente utiliza medios publicitarios como periódicos, revistas, página web, redes sociales, radio, volanteo u otros para promocionar su negocio?

SI ir a la pregunta 3
NO explicar al concepto

3. Cuáles son esos medios:

CONCEPTO

Voy a explicarle un producto que le permitirá exponer y promocionar su establecimiento a través del internet. Los potenciales clientes en la ciudad tendrán información inmediata sobre su negocio y les ayudará a llegar hacia la donde su negocio esté ubicado, usted podrá publicar su dirección, horarios de atención y los productos o servicios importantes que desee promocionar.

4. ¿Qué tanto le interesaría este servicio?

Por favor utilice esta escala, en la cual 1 es "no me gusta para nada" y 5 "me gusta mucho".

1 2 3 4 5

5. Qué factores le impulsarían a ud. para contratar este servicio:

- Precio
- Facilidad de uso
- Necesidad de promocionarse
- Otro

6. Le gustaría que su establecimiento sea parte de este medio de promoción?

SI
NO Por qué no? _____

7. ¿Qué es lo que más le gustó de le acabo de leer?

ESPOTÁNEA – INDAGAR – PROFUNDIZAR

8. Además de lo antes expuesto que información adicional le gustaría agregar:

- Email
- Número whatsapp
- Foto del local
- Portafolio de productos
- Precios de los productos
- Otro ¿Cuál? _____

9. ¿Que opciones adicionales le gustaría incluir para promocionar su negocio?

- Promociones
- Productos nuevos
- Stock de productos
- Cupones de descuento
- Otro ¿Cuál? _____

10. Le gustaría tener acceso para actualizar datos de su página promocional

SI
NO por qué? _____

11. Cuanto estaría dispuesto a invertir anualmente

- Nada
- Hasta \$20
- Hasta \$40
- Hasta \$60
- Hasta \$80
- Más de ochenta

12. ¿Cuáles serían sus expectativas al utilizar esta solución para promocionar su negocio?

INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

13. Edad 20-35 36-50 51-65 más 65

14. Género Femenino Masculino

Datos del negocio:

Tipo de negocio _____

Tamaño: Micro Pequeño Medio Grande

Zona de ubicación: _____

Anexo 4.- La marca



LOGOTIPO

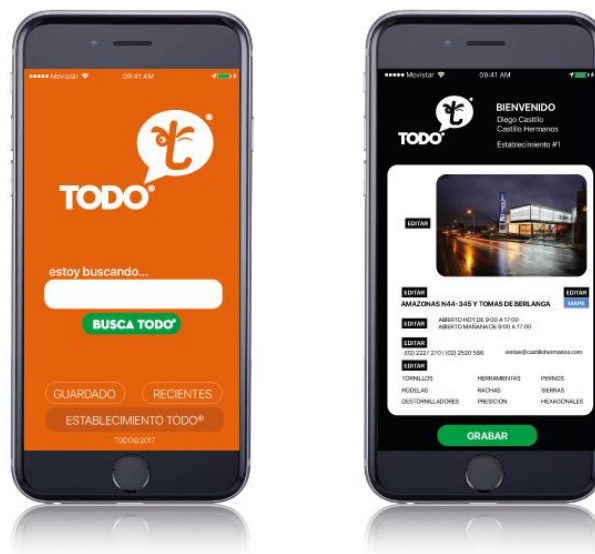
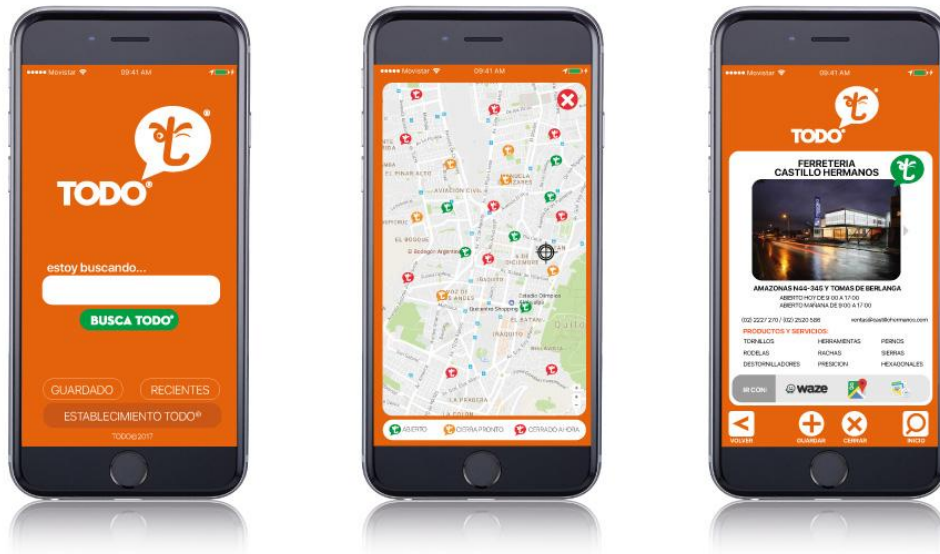


ISOTIPO

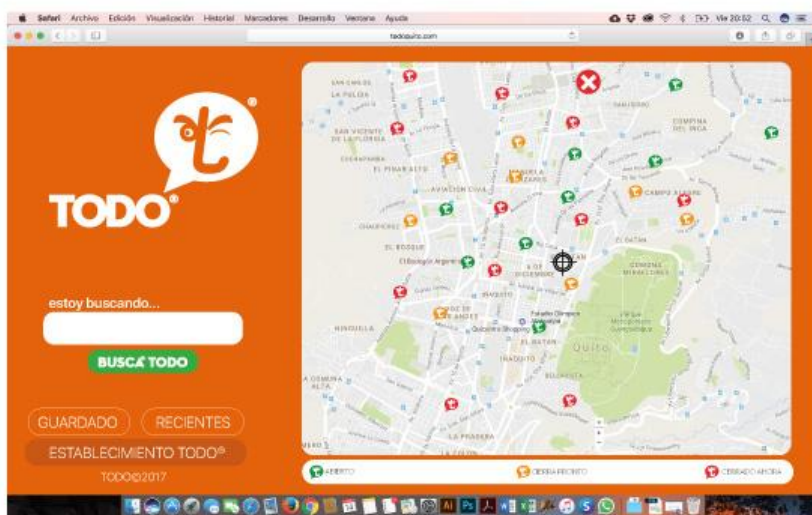


TIPOGRAFIA

Anexo 5.- APP



Anexo 6.- Versión WEB – Interfase usuario



Anexo 7.- Versión WEB – Interfase cliente

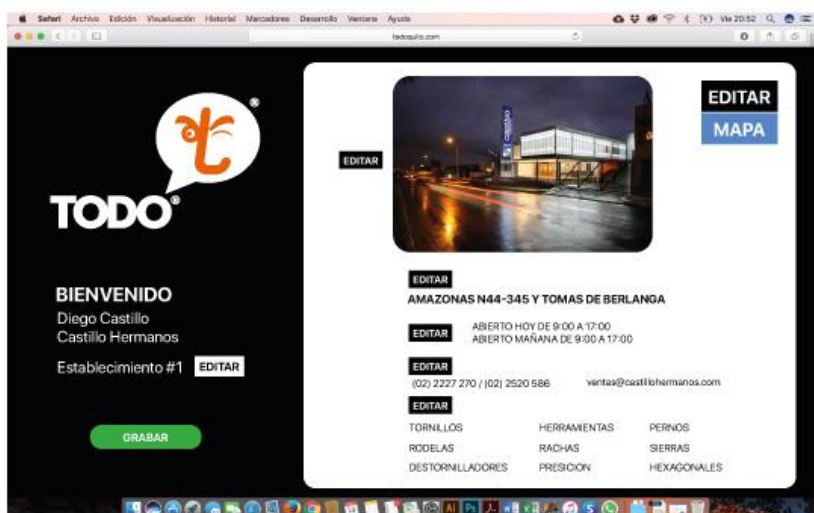
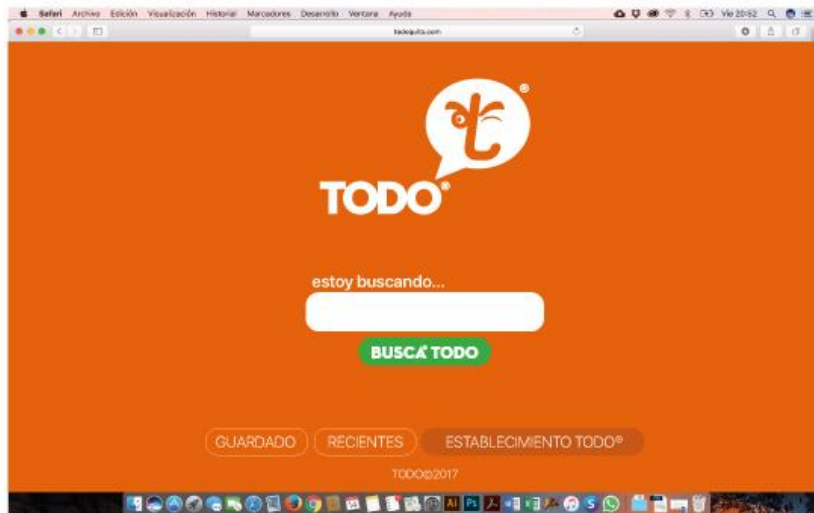


Tabla 4: Escenario marketing realista

ESCENARIO REALISTA													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Captación mensual	6%	12%	12%	16%	16%	16%	16%	20%	20%	20%	20%	20%	
Número de ventas	158	317	317	507	507	507	563	704	704	704	774	774	6607
Deserciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Renovaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
INGRESOS													
Numero de vendedores	15	15	15	18	18	18	20	20	20	20	22	22	
Ventas proyectadas	\$ 7.223	\$ 14.446	\$ 14.446	\$ 23.114	\$ 23.114	\$ 23.114	\$ 25.682	\$ 32.102	\$ 32.102	\$ 35.313	\$ 35.313	\$ 35.313	301281
Ingreso por renovaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Total de ingresos	\$ 7.223	\$ 14.446	\$ 14.446	\$ 23.114	\$ 23.114	\$ 23.114	\$ 25.682	\$ 32.102	\$ 32.102	\$ 35.313	\$ 35.313	\$ 35.313	301281
EGRESOS													
Servidores	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4320
Personal Administrativo	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16	56969
Personal Técnico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05	20268
Personal de ventas	7245,94	7245,94	7245,94	8695,13	8695,13	8695,13	9661,25	9661,25	9661,25	10627,38	10627,38	10627,38	108689
Arriendo y servicios básicos	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21600
Imprevistos	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Mantenimiento APP	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Plan de datos móvil	393,15	393,15	393,15	471,78	471,78	471,78	524,2	524,2	524,2	576,62	576,62	576,62	5897
POS Datafast	119,85	119,85	119,85	143,82	143,82	143,82	159,8	159,8	159,8	175,78	175,78	175,78	1798
Licencia de Software oficina	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Seguros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Publicidad	1600	1600	1600	1600	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	22400
Total Costos Fijos	16855,61	16855,61	16855,61	18407,40	18807,40	18807,40	24401,46	24401,46	24401,46	25435,99	25435,99	25435,99	256101
Comisiones (8%)	\$ 578	\$ 1.156	\$ 1.156	\$ 1.849	\$ 1.849	\$ 1.849	\$ 2.055	\$ 2.568	\$ 2.568	\$ 2.825	\$ 2.825	\$ 2.825	24102
Total egresos	\$ 17.433	\$ 18.011	\$ 18.011	\$ 20.256	\$ 20.656	\$ 20.656	\$ 26.456	\$ 26.970	\$ 26.970	\$ 28.261	\$ 28.261	\$ 28.261	280204
Utilidad o pérdida	(\$ 10.210)	(\$ 3.565)	(\$ 3.565)	\$ 2.857	\$ 2.457	\$ 2.457	(\$ 774)	\$ 5.133	\$ 5.133	\$ 7.052	\$ 7.052	\$ 7.052	\$ 21.077

Mercado alcanzado
4,39%

Tabla 5: Escenario marketing pesimista

ESCENARIO PESIMISTA												TOTAL
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
Captación mensual	4%	10%	10%	14%	14%	14%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Número de ventas	106	264	264	444	444	493	634	634	697	697	697	697
Deserciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renovaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS												
Número de vendedores	15	15	15	18	18	18	20	20	20	22	22	22
Ventas proyectadas	\$ 4.815	\$ 12.038	\$ 12.038	\$ 20.225	\$ 20.225	\$ 20.225	\$ 22.472	\$ 28.892	\$ 31.781	\$ 31.781	\$ 31.781	\$ 31.781
Ingreso por renovaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total de ingresos	\$ 4.815	\$ 12.038	\$ 12.038	\$ 20.225	\$ 20.225	\$ 20.225	\$ 22.472	\$ 28.892	\$ 31.781	\$ 31.781	\$ 31.781	\$ 31.781
EGRESOS												
Servidores	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Personal Administrativo	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16
Personal Técnico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05
Personal de ventas	7245,94	7245,94	7245,94	8695,13	8695,13	8695,13	9661,25	9661,25	10627,38	10627,38	10627,38	108689
Arriendo y servicios básicos	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Imprevistos	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Mantenimiento APP	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Plan de datos móvil	393,15	393,15	393,15	471,78	471,78	471,78	524,2	524,2	524,2	576,62	576,62	5897
POS Datafast	119,85	119,85	119,85	143,82	143,82	143,82	159,8	159,8	159,8	175,78	175,78	1798
Licencia de Software oficina	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Seguros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Publicidad	1600	1600	1600	1600	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	22400
Total Costos Fijos	16855,61	16855,61	16855,61	18407,40	18807,40	18807,40	24401,46	24401,46	25435,99	25435,99	25435,99	256101
Comisiones (8%)	\$ 385	\$ 963	\$ 963	\$ 1.618	\$ 1.618	\$ 1.618	\$ 1.798	\$ 2.311	\$ 2.311	\$ 2.543	\$ 2.543	21213
Total egresos	\$ 17.241	\$ 17.819	\$ 17.819	\$ 20.025	\$ 20.425	\$ 20.425	\$ 26.199	\$ 26.713	\$ 27.978	\$ 27.978	\$ 27.978	277315
Utilidad o pérdida	(\$ 12.425)	(\$ 5.780)	(\$ 5.780)	\$ 199	(\$ 201)	(\$ 201)	(\$ 3.728)	\$ 2.179	\$ 3.803	\$ 3.803	\$ 3.803	(\$ 12.149)

Mercado alcanzado
3,86%

Tabla 6: Escenario marketing optimista

ESCENARIO OPTIMISTA													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Captación mensual	13%	18%	18%	22%	22%	22%	22%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Número de ventas	343	475	475	697	697	697	774	880	880	968	968	968	8823
Deserciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renovaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS													0
Numero de vendedores	15	15	15	18	18	18	20	20	20	22	22	22	22
Ventas proyectadas	\$ 15.650	\$ 21.669	\$ 21.669	\$ 31.781	\$ 31.781	\$ 31.781	\$ 35.313	\$ 40.128	\$ 40.128	\$ 44.141	\$ 44.141	\$ 44.141	402323
Ingreso por renovaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total de Ingresos	\$ 15.650	\$ 21.669	\$ 21.669	\$ 31.781	\$ 31.781	\$ 31.781	\$ 35.313	\$ 40.128	\$ 40.128	\$ 44.141	\$ 44.141	\$ 44.141	402323
EGRESOS													
Servidores	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4320
Personal Administrativo	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	4156,68	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16	5338,16	56969
Personal Técnico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05	3378,05	20268
Personal de ventas	7245,94	7245,94	7245,94	8695,13	8695,13	8695,13	9661,25	9661,25	9661,25	10627,38	10627,38	10627,38	108689
Arriendo y servicios básicos	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21600
Imprevistos	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Mantenimiento APP	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Plan de datos móvil	393,15	393,15	393,15	471,78	471,78	471,78	524,2	524,2	524,2	576,62	576,62	576,62	5897
POS Datafast	119,85	119,85	119,85	143,82	143,82	143,82	159,8	159,8	159,8	175,78	175,78	175,78	1798
Licencia de Software oficina	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Seguros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Publicidad	1600	1600	1600	1600	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	22400
Total Costos Fijos	16855,61	16855,61	16855,61	18407,40	18807,40	18807,40	24401,46	24401,46	24401,46	25435,99	25435,99	25435,99	256101
Comisiones (8%)	\$ 1.252	\$ 1.734	\$ 1.734	\$ 2.543	\$ 2.543	\$ 2.543	\$ 2.825	\$ 3.210	\$ 3.210	\$ 3.531	\$ 3.531	\$ 3.531	32186
Total egresos	\$ 18.108	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 20.950	\$ 21.350	\$ 21.350	\$ 27.226	\$ 27.612	\$ 27.612	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	288287
Utilidad o pérdida	(\$ 2.458)	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 10.831	\$ 10.431	\$ 10.431	\$ 8.086	\$ 12.516	\$ 12.516	\$ 15.174	\$ 15.174	\$ 15.174	\$ 114.036

Mercado alcanzado
6%

Tabla 7: Supuestos marketing

Para la comercialización de un sistema de negocios urbanos en línea, se definió un segmento que comprende establecimientos - micros, pequeñas y medianas empresas, que se encuentran en la provincia de Pichincha, cuya concentración por categoría a nivel nacional es de 23,1% de establecimientos micro, 30,2% pequeña y 32,1% mediana empresas. Partiendo de un total de 20 1689 negocios económicamente activos en la provincia, se establece que el tamaño del mercado para la comercialización de este producto es de 172.294 negocios

MERCADO POTENCIAL		
Tamaño del mercado	172294	
Gusto de formar parte del siste	91%	156788
Disposición a pagar entre 20-8	56%	87801



Ventas por vendedor	
CONCEPTO	Canitdad
Horas laborales/ Día	8
Minutos	480
Minutos por Visita y Venta	20
Visitas por día	24
Visitas por mes	528
TOTAL DE VISITAS X MES	528
TOTAL DE VISITAS AL AÑO	6336

Paquetes	\$ 20,00	\$ 40,00	\$ 60,00	####
Porcentaje proyectado de com	27%	32%	27%	14%

DETALLE DE COSTOS PERSONAL

Equipo ampliado ventas

PERSONAL	Base	Componentes	Subtotal	Cantidad	Total
Gerente General	1500	338,50	1838,50	1	1838,50
Asistente	420	117,28	537,28	1	537,28
Jefatura de MKT	900	215,60	1115,60	1	1115,60
Asistente	420	117,28	537,28	1	537,28
Jefe Tecnico	800	195,12	995,12	1	995,12
Tecnico 1	500	133,67	633,67	1	633,67
Tecnico 2	500	133,67	633,67	1	633,67
Tecnico 3	500	133,67	633,67	1	633,67
Contador	500	133,67	633,67	1	633,67
Asistente contable	375	108,06	483,06	1	483,06
Ventas	375	108,06	483,06	12	5796,75
TOTAL					13838,26

Equipo base ventas

PERSONAL	Base	Componentes	Subtotal	Cantidad	Total
Gerente General	1500	338,50	1838,50	1	1838,50
Asistente	420	117,28	537,28	1	537,28
Jefatura de MKT	900	215,60	1115,60	1	1115,60
Asistente	420	117,28	537,28	1	537,28
Jefe Tecnico	800	195,12	995,12	1	995,12
Tecnico 1	500	133,67	633,67	1	633,67
Tecnico 2	500	133,67	633,67	1	633,67
Tecnico 3	500	133,67	633,67	1	633,67
Contador	500	133,67	633,67	1	633,67
Asistente contable	375	108,06	483,06	1	483,06
Ventas	375	108,06	483,06	8	3864,50
TOTAL					11906,01

Equipo reducido ventas

PERSONAL	Base	Componentes	Subtotal	Cantidad	Total
Gerente General	1500	338,50	1838,50	1	1838,50
Asistente	420	117,28	537,28	1	537,28
Jefatura de MKT	900	215,60	1115,60	1	1115,60
Asistente	420	117,28	537,28	1	537,28
Jefe Tecnico	800	195,12	995,12	1	995,12
Tecnico 1	500	133,67	633,67	1	633,67
Tecnico 2	500	133,67	633,67	1	633,67
Tecnico 3	500	133,67	633,67	1	633,67
Contador	500	133,67	633,67	1	633,67
Asistente contable	375	108,06	483,06	1	483,06
Ventas	375	108,06	483,06	6	2898,38
TOTAL					10939,88

Tabla 8: Estados financieros realista

BALANCES GENERALES

ESCENARIO REALISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Efectivo	14.353,75	26.278,87	148.196,29	246.910,82	363.428,54	479.530,35
Cuentas por cobrar						
Total activos corrientes	14.353,75	26.278,87	148.196,29	246.910,82	363.428,54	479.530,35
Activos no corrientes						
Bienes inmuebles	10.621,00	9.658,90	8.696,80	7.734,70	6.772,60	5.810,50
Electronica y Software	45.932,00	30.621,33	15.310,67	0,00	0,00	0,00
Constitucion de la empresa	24.368,00	21.931,20	19.494,40	17.057,60	14.620,80	12.184,00
Total activos NO corrientes	80.921,00	62.211,43	43.501,87	24.792,30	21.393,40	17.994,50
TOTAL ACTIVOS	95.274,75	88.490,30	191.698,16	271.703,12	384.821,94	497.524,85
				0,00		
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos Corrientes						
Cuentas por pagar utilidades			16.414,02	21.997,61	28.756,34	32.315,96
Cuentas por pagar impuestos			20.462,82	27.423,68	35.849,57	40.287,23
Cuentas por pagar dividendos			21.764,99	29.168,83	38.130,91	42.850,96
Total Pasivos Corrientes			58.641,83	78.590,12	102.736,82	115.454,15
No Circulantes ó De Largo Plazo						
Deuda Largo Plazo	19.054,95	14.222,88	8.003,92			
Total de Pasivos	19.054,95	14.222,88	66.645,75	78.590,12	102.736,82	115.454,15
Patrimonio						
Capital social	76.219,80	76.219,80	76.219,80	76.219,80	76.219,80	76.219,80
Utilidad del Ejercicio		-1.952,38	50.784,99	68.060,60	88.972,11	99.985,58
Utilidad Acumulada		0,00	-1.952,38	48.832,61	116.893,21	205.865,32
Total de Patrimonio	76.219,80	74.267,42	125.052,41	193.113,00	282.085,12	382.070,70
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	95.274,75	88.490,30	191.698,16	271.703,12	384.821,94	497.524,85

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ESCENARIO REALISTA

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas		\$ 301.281,02	\$ 578.265,88	\$ 780.128,24	\$ 890.672,61	\$ 966.115,84
Costo de ventas						
Costos fijo salario ventas		\$ 108.689,06	\$ 193.638,75	\$ 256.398,53	\$ 290.521,57	\$ 306.288,55
Costo Variable ventas		\$ 24.102,48	\$ 46.261,27	\$ 62.410,26	\$ 71.253,81	\$ 77.289,27
Utilidad bruta		\$ 168.489,48	\$ 338.365,86	\$ 461.319,45	\$ 528.897,23	\$ 582.538,02
Gastos operativos:						
Personal Administrativo		\$ 56.969	\$ 71.538	\$ 132.919	\$ 139.048	\$ 145.451
Personal Tecnico		\$ 20.268	\$ 45.265	\$ 47.371	\$ 49.574	\$ 51.878
Servidores		\$ 4.320	\$ 4.536	\$ 4.763	\$ 5.001	\$ 5.501
Arriendo y servicios básicos		\$ 21.600	\$ 22.680	\$ 23.814	\$ 25.005	\$ 27.505
Imprevistos		\$ 4.800	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.294	\$ 9.953
Mantenimiento APP		\$ 6.000	\$ 6.600	\$ 7.260	\$ 7.986	\$ 8.785
Plan de datos móvil		\$ 5.897	\$ 10.568	\$ 13.540	\$ 14.861	\$ 15.191
POS Datafast		\$ 1.798	\$ 3.222	\$ 4.128	\$ 4.530	\$ 4.631
Licencia de Software oficina		\$ 2.160	\$ 2.268	\$ 2.381	\$ 2.500	\$ 2.625
Seguros		\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459
Publicidad		\$ 22.400	\$ 33.600	\$ 50.400	\$ 75.600	\$ 90.720
Depreciación		\$ 18.710	\$ 18.710	\$ 18.710	\$ 3.399	\$ 3.399
Total Gastos Operativos		\$ 166.122	\$ 226.006	\$ 313.521	\$ 337.188	\$ 367.098
Utilidad operativa		\$ 2.368	\$ 112.360	\$ 147.799	\$ 191.709	\$ 215.440
Gastos por interés		4320	2933	1148	0	0
Utilidad Antes de Impuestos/Utilidades		-\$ 1.952	\$ 109.427	\$ 146.651	\$ 191.709	\$ 215.440
Pago de utilidades	15%	\$ -	\$ 16.414	\$ 21.998	\$ 28.756	\$ 32.316
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 1.952	\$ 93.013	\$ 124.653	\$ 162.953	\$ 183.124
Impuestos a la renta	22%	\$ -	\$ 20.463	\$ 27.424	\$ 35.850	\$ 40.287
Utilidad Neta		-\$ 1.952	\$ 72.550	\$ 97.229	\$ 127.103	\$ 142.837
Pago Dividendos	30%	\$ -	\$ 21.765	\$ 29.169	\$ 38.131	\$ 42.851
Utilidad capitalizable		-\$ 1.952	\$ 50.785	\$ 68.061	\$ 88.972	\$ 99.986

Tabla 9: Estados financieros pesimista

BALANCES GENERALES

ESCENARIO PESIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Efectivo	36.282,90	12.875,53	44.514,32	65.718,92	92.311,12	119.591,74
Cuentas por cobrar						
Total activos corrientes	36.282,90	12.875,53	44.514,32	65.718,92	92.311,12	119.591,74
Activos no corrientes						
Bienes inmuebles	10.621,00	9.658,90	8.696,80	7.734,70	6.772,60	5.810,50
Electronica y Software	45.932,00	30.621,33	15.310,67			
Constitucion de la empresa	24.368,00	21.931,20	19.494,40	17.057,60	14.620,80	12.184,00
Total activos NO corrientes	80.921,00	62.211,43	43.501,87	24.792,30	21.393,40	17.994,50
TOTAL ACTIVOS	117.203,90	75.086,96	88.016,19	90.511,22	113.704,52	137.586,24
				0,00		
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos Corrientes						
Cuentas por pagar utilidades			3.086,94	3.505,47	5.357,58	6.453,38
Cuentas por pagar impuestos			3.848,38	4.370,15	6.679,11	8.045,22
Cuentas por pagar dividendos			4.093,28	4.648,25	7.104,15	8.557,19
Total Pasivos Corrientes			11.028,60	12.523,87	19.140,83	23.055,79
No Circulantes ó De Largo Plazo						
Deuda Largo Plazo	23.440,78	17.496,53	9.846,16			
Total de Pasivos	23.440,78	17.496,53	20.874,76	12.523,87	19.140,83	23.055,79
Patrimonio						
Capital social	93.763,12	93.763,12	93.763,12	93.763,12	93.763,12	93.763,12
Utilidad del Ejercicio		-36.172,68	9.550,99	10.845,92	16.576,34	19.966,77
Utilidad Acumulada		0,00	-36.172,68	-26.621,69	-15.775,77	800,57
Total de Patrimonio	93.763,12	57.590,44	67.141,43	77.987,35	94.563,69	114.530,46
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	117.203,90	75.086,96	88.016,19	90.511,22	113.704,52	137.586,24

ESCENARIO REALISTA

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas		\$ 265.165,82	\$ 510.609,78	\$ 690.009,32	\$ 788.488,73	\$ 855.764,21
Costo de ventas						
Costos fijo salario ventas		\$ 108.689,06	\$ 217.843,59	\$ 293.920,27	\$ 348.625,88	\$ 372.873,02
Costo Variable ventas		\$ 21.213,27	\$ 40.848,78	\$ 55.200,75	\$ 63.079,10	\$ 68.461,14
Utilidad bruta		\$ 135.263,50	\$ 251.917,41	\$ 340.888,30	\$ 376.783,76	\$ 414.430,05
Gastos operativos:						
Personal Administrativo		\$ 56.969	\$ 71.538	\$ 132.919	\$ 139.048	\$ 145.451
Personal Tecnico		\$ 20.268	\$ 45.265	\$ 47.371	\$ 49.574	\$ 51.878
Servidores		\$ 4.320	\$ 4.536	\$ 4.763	\$ 5.001	\$ 5.501
Arriendo y servicios básicos		\$ 21.600	\$ 22.680	\$ 23.814	\$ 25.005	\$ 27.505
Imprevistos		\$ 4.800	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.294	\$ 9.953
Mantenimiento APP		\$ 6.000	\$ 6.600	\$ 7.260	\$ 7.986	\$ 8.785
Plan de datos móvil		\$ 5.897	\$ 11.889	\$ 15.522	\$ 17.833	\$ 18.494
POS Datafast		\$ 1.798	\$ 3.624	\$ 4.732	\$ 5.436	\$ 5.638
Licencia de Software oficina		\$ 2.160	\$ 2.268	\$ 2.381	\$ 2.500	\$ 2.625
Seguros		\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459
Publicidad		\$ 22.400	\$ 33.600	\$ 50.400	\$ 75.600	\$ 90.720
Depreciación		\$ 18.710	\$ 18.710	\$ 18.710	\$ 3.399	\$ 3.399
Total Gastos Operativos		\$ 166.122	\$ 227.730	\$ 316.106	\$ 341.067	\$ 371.407
Utilidad operativa		-\$ 30.858	\$ 24.188	\$ 24.782	\$ 35.717	\$ 43.023
Gastos por interés		5314	3608	1412	0	0
Utilidad Antes de Impuestos/Utilidades		-\$ 36.173	\$ 20.580	\$ 23.370	\$ 35.717	\$ 43.023
Pago de utilidades	15%	\$ -	\$ 3.087	\$ 3.505	\$ 5.358	\$ 6.453
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 36.173	\$ 17.493	\$ 19.864	\$ 30.360	\$ 36.569
Impuestos a la renta	22%	\$ -	\$ 3.848	\$ 4.370	\$ 6.679	\$ 8.045
Utilidad Neta		-\$ 36.173	\$ 13.644	\$ 15.494	\$ 23.680	\$ 28.524
Pago Dividendos	30%	\$ -	\$ 4.093	\$ 4.648	\$ 7.104	\$ 8.557
Utilidad capitalizable		-\$ 36.173	\$ 9.551	\$ 10.846	\$ 16.576	\$ 19.967

Tabla 10: Estados financieros optimista

BALANCES GENERALES

ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Efectivo		112.701,09	334.531,10	486.767,61	611.524,96	738.828,58
Cuentas por cobrar						
Total activos corrientes		112.701,09	334.531,10	486.767,61	611.524,96	738.828,58
Activos no corrientes						
Bienes inmuebles	10.621,00	9.658,90	8.696,80	7.734,70	6.772,60	5.810,50
Electronica y Software	45.932,00	30.621,33	15.310,67	0,00	0,00	0,00
Constitucion de la empresa	24.368,00	21.931,20	19.494,40	17.057,60	14.620,80	12.184,00
Total activos NO corrientes	80.921,00	62.211,43	43.501,87	24.792,30	21.393,40	17.994,50
TOTAL ACTIVOS	80.921,00	174.912,52	378.032,96	511.559,91	632.918,36	756.823,08

PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos Corrientes						
Cuentas por pagar utilidades		14.714,34	39.145,79	42.026,98	40.726,03	40.410,79
Cuentas por pagar impuestos		18.343,88	48.801,75	52.393,64	50.771,78	50.378,78
Cuentas por pagar dividendos		19.511,22	51.907,31	55.727,78	54.002,71	53.584,70
Total Pasivos Corrientes		52.569,44	139.854,85	150.148,39	145.500,52	144.374,27
No Circulantes ó De Largo Plazo						
Deuda Largo Plazo	16.184,20	12.080,11	6.798,08	0,00		
Total de Pasivos	16.184,20	64.649,55	146.652,93	150.148,39	145.500,52	144.374,27
Patrimonio						
Capital social	64.736,80	64.736,80	64.736,80	64.736,80	64.736,80	64.736,80
Utilidad del Ejercicio		45.526,17	121.117,06	130.031,48	126.006,33	125.030,97
Utilidad Acumulada			45.526,17	166.643,24	296.674,72	422.681,04
Total de Patrimonio	64.736,80	110.262,97	231.380,04	361.411,52	487.417,84	612.448,81
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	80.921,00	174.912,52	378.032,96	511.559,91	632.918,36	756.823,08

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ESCENARIO REALISTA

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas		\$ 402.323,33	\$ 648.995,49	\$ 829.638,97	\$ 925.330,12	\$ 990.376,10
Costo de ventas						
Costos fijo salario ventas		\$ 108.689,06	\$ 102.870,58	\$ 137.579,70	\$ 148.488,80	\$ 159.802,72
Costo Variable ventas		\$ 24.102,48	\$ 51.919,64	\$ 66.371,12	\$ 74.026,41	\$ 79.230,09
Utilidad bruta		\$ 269.531,78	\$ 494.205,27	\$ 625.688,15	\$ 702.814,91	\$ 751.343,29
Gastos operativos:						
Personal Administrativo		\$ 56.969	\$ 71.538	\$ 132.919	\$ 139.048	\$ 145.451
Personal Tecnico		\$ 20.268	\$ 45.265	\$ 47.371	\$ 49.574	\$ 51.878
Servidores		\$ 4.320	\$ 4.536	\$ 4.763	\$ 5.001	\$ 5.501
Arriendo y servicios básicos		\$ 21.600	\$ 22.680	\$ 23.814	\$ 25.005	\$ 27.505
Imprevistos		\$ 4.800	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.294	\$ 9.953
Mantenimiento APP		\$ 6.000	\$ 6.600	\$ 7.260	\$ 7.986	\$ 8.785
Plan de datos móvil		\$ 5.897	\$ 5.614	\$ 7.265	\$ 7.596	\$ 7.926
POS Datafast		\$ 1.798	\$ 1.711	\$ 2.215	\$ 2.316	\$ 2.416
Licencia de Software oficina		\$ 2.160	\$ 2.268	\$ 2.381	\$ 2.500	\$ 2.625
Seguros		\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459
Publicidad		\$ 22.400	\$ 44.800	\$ 89.600	\$ 179.200	\$ 215.040
Depreciación		\$ 18.710	\$ 18.710	\$ 18.710	\$ 3.399	\$ 3.399
Total Gastos Operativos		\$ 166.122	\$ 230.742	\$ 344.533	\$ 431.308	\$ 481.938
Utilidad operativa		\$ 103.410	\$ 263.463	\$ 281.155	\$ 271.507	\$ 269.405
Gastos por interés		5314	2491	975	0	0
Utilidad Antes de Impuestos/Utilidades		\$ 98.096	\$ 260.972	\$ 280.180	\$ 271.507	\$ 269.405
Pago de utilidades	15%	\$ 14.714	\$ 39.146	\$ 42.027	\$ 40.726	\$ 40.411
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 83.381	\$ 221.826	\$ 238.153	\$ 230.781	\$ 228.994
Impuestos a la renta	22%	\$ 18.344	\$ 48.802	\$ 52.394	\$ 50.772	\$ 50.379
Utilidad Neta		\$ 65.037	\$ 173.024	\$ 185.759	\$ 180.009	\$ 178.616
Pago Dividendos	30%	\$ 19.511	\$ 51.907	\$ 55.728	\$ 54.003	\$ 53.585
Utilidad capitalizable		\$ 45.526	\$ 121.117	\$ 130.031	\$ 126.006	\$ 125.031

Tabla 11: Flujo operativo y efectivo - realista

ESCENARIO REALISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Operaciones						
Ingreso por ventas		301281,02	578265,88	780128,24	890672,61	966115,84
Costos fijo salario ventas		-108689,06	-193638,75	-256398,53	-290521,57	-306288,55
Costo Variable ventas		-24102,48	-46261,27	-62410,26	-71253,81	-77289,27
Personal Administrativo		-56969,03	-71538,25	-132918,70	-139047,95	-145450,76
Personal Tecnico		-20268,30	-45264,71	-47371,43	-49574,39	-51878,12
Servidores		-4320,00	-4536,00	-4762,80	-5000,94	-5501,03
Arriendo y servicios básicos		-21600,00	-22680,00	-23814,00	-25004,70	-27505,17
Imprevistos		-4800,00	-5760,00	-6912,00	-8294,40	-9953,28
Mantenimiento APP		-6000,00	-6600,00	-7260,00	-7986,00	-8784,60
Plan de datos móvil		-5897,25	-10567,87	-13540,09	-14861,07	-15191,32
POS Datafast		-1797,75	-3221,57	-4127,63	-4530,33	-4631,00
Licencia de Software oficina		-2160,00	-2268,00	-2381,40	-2500,47	-2625,49
Seguros		-1200,00	-1260,00	-1323,00	-1389,15	-1458,61
Publicidad		-22400,00	-33600,00	-50400,00	-75600,00	-90720,00
Total		21077,15	131069,46	166508,40	195107,83	218838,63
Flujo de inversion						
Inversion	-80921,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de tabajo/efectivo	0,00	0,00				
Total	-80921,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de financiamiento						
Capital propio	76219,80					
Deuda	19054,95				0,00	0,00
Pago de capital		-4832,07	-6218,96	-8003,92	0,00	0,00
Pago por interes		-4319,97	-2933,07	-1148,11	0,00	0,00
Pago utilidades		0,00	0,00	-16414,02	-21997,61	-28756,34
Pago impuesto a la renta		0,00	0,00	-20462,82	-27423,68	-35849,57
Pago dividendos		0,00	0,00	-21764,99	-29168,83	-38130,91
Total	95274,75	-9152,03	-9152,03	-67793,87	-78590,12	-102736,82
FLUJO DE EFECTIVO	14353,75	11925,12	121917,43	98714,53	116517,71	116101,81
Saldo Inicial	0,00	14353,75	26278,87	148196,29	246910,82	363428,54
Saldo Final	14353,75	26278,87	148196,29	246910,82	363428,54	479530,35
CALCULO DE VAN y TIR	-95274,75	11925,12	121917,43	98714,53	116517,71	116101,81

WACC	19,22%
VAN	164.650,68
TIR	67%

Tabla 12: Flujo operativo y efectivo - pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Operaciones						
Ingreso por ventas		265165,82	510609,78	690009,32	788488,73	855764,21
Costos fijo salario ventas		-108689,06	-217843,59	-293920,27	-348625,88	-372873,02
Costo Variable ventas		-21213,27	-40848,78	-55200,75	-63079,10	-68461,14
Personal Administrativo		-56969,03	-71538,25	-132918,70	-139047,95	-145450,76
Personal Tecnico		-20268,30	-45264,71	-47371,43	-49574,39	-51878,12
Servidores		-4320,00	-4536,00	-4762,80	-5000,94	-5501,03
Arriendo y servicios básicos		-21600,00	-22680,00	-23814,00	-25004,70	-27505,17
Imprevistos		-4800,00	-5760,00	-6912,00	-8294,40	-9953,28
Mantenimiento APP		-6000,00	-6600,00	-7260,00	-7986,00	-8784,60
Plan de datos móvil		-5897,25	-11888,86	-15521,56	-17833,28	-18493,78
POS Datafast		-1797,75	-3624,26	-4731,68	-5436,40	-5637,74
Licencia de Software oficina		-2160,00	-2268,00	-2381,40	-2500,47	-2625,49
Seguros		-1200,00	-1260,00	-1323,00	-1389,15	-1458,61
Publicidad		-22400,00	-33600,00	-50400,00	-75600,00	-90720,00
Total		-12148,83	42897,33	43491,73	39116,07	46421,46
Flujo de inversion						
Inversion	-80921,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de tabajo/efectivo	0,00	0,00				
Total	-80921,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de financiamiento						
Capital propio	93763,12					
Deuda	23440,78				0,00	0,00
Pago de capital		-5944,25	-7650,36	-9846,16	0,00	0,00
Pago por interes		-5314,28	-3608,17	-1412,37	0,00	0,00
Pago utilidades		0,00	0,00	-3086,94	-3505,47	-5357,58
Pago impuesto a la renta		0,00	0,00	-3848,38	-4370,15	-6679,11
Pago dividendos		0,00	0,00	-4093,28	-4648,25	-7104,15
Total	117203,90	-11258,54	-11258,54	-22287,14	-12523,87	-19140,83
FLUJO DE EFECTIVO	36282,90	-23407,36	31638,79	21204,59	26592,20	27280,62
Saldo Inicial	0,00	36282,90	12875,53	44514,32	65718,92	92311,12
Saldo Final	36282,90	12875,53	44514,32	65718,92	92311,12	119591,74
CALCULO DE VAN y TIR	-117203,90	-23407,36	31638,79	21204,59	26592,20	27280,62
WACC	19,22%					
VAN	-77572,18					
TIR	-7,91%					

Tabla 13: Flujo operativo y efectivo – optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Operaciones						
Ingreso por ventas		402323,33	648995,49	829638,97	925330,12	990376,10
Costos fijo salario ventas		-108689,06	-102870,58	-137579,70	-148488,80	-159802,72
Costo Variable ventas		-24102,48	-51919,64	-66371,12	-74026,41	-79230,09
Personal Administrativo		-56969,03	-71538,25	-132918,70	-139047,95	-145450,76
Personal Tecnico		-20268,30	-45264,71	-47371,43	-49574,39	-51878,12
Servidores		-4320,00	-4536,00	-4762,80	-5000,94	-5501,03
Arriendo y servicios básicos		-21600,00	-22680,00	-23814,00	-25004,70	-27505,17
Imprevistos		-4800,00	-5760,00	-6912,00	-8294,40	-9953,28
Mantenimiento APP		-6000,00	-6600,00	-7260,00	-7986,00	-8784,60
Plan de datos móvil		-5897,25	-5614,18	-7265,41	-7595,66	-7925,90
POS Datafast		-1797,75	-1711,46	-2214,83	-2315,50	-2416,18
Licencia de Software oficina		-2160,00	-2268,00	-2381,40	-2500,47	-2625,49
Seguros		-1200,00	-1260,00	-1323,00	-1389,15	-1458,61
Publicidad		-22400,00	-44800,00	-89600,00	-179200,00	-215040,00
Total		122119,46	282172,67	299864,58	274905,75	272804,14
Flujo de inversion						
Inversion	-80921,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de tabajo/efectivo	0,00	0,00				
Total	-80921,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de financiamiento						
Capital propio	64736,80					
Deuda	16184,20				0,00	0,00
Pago de capital		-4104,09	-5282,04	-6798,08	0,00	0,00
Pago por interes		-5314,28	-2491,19	-975,14	0,00	0,00
Pago utilidades		0,00	-14714,34	-39145,79	-42026,98	-40726,03
Pago impuesto a la renta		0,00	-18343,88	-48801,75	-52393,64	-50771,78
Pago dividendos		0,00	-19511,22	-51907,31	-55727,78	-54002,71
Total	80921,00	-9418,37	-60342,66	-147628,07	-150148,39	-145500,52
FLUJO DE EFECTIVO	0,00	112701,09	221830,01	152236,51	124757,35	127303,62
Saldo Inicial	0,00	0,00	112701,09	334531,10	486767,61	611524,96
Saldo Final	0,00	112701,09	334531,10	486767,61	611524,96	738828,58
CALCULO DE VAN y TIR	-80921,00	112701,09	221830,01	152236,51	124757,35	127303,62
WACC	19,22%					
VAN	374147,72					
TIR	174%					

Tabla 14: Depreciación

Bienes Inmuebles			Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Uniformes de vendedores	4800	M/3	480	480	480	480	480
Escritorios de facturas	840	M/3	84	84	84	84	84
Sillas de ejecutivos	327	M/3	32,7	32,7	32,7	32,7	32,7
Escritorios simples	1043	M/3	104,3	104,3	104,3	104,3	104,3
Sillas giratorias	217	M/3	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7
Sillas invitadas	480	M/3	48	48	48	48	48
Archivadores	120	M/3	12	12	12	12	12
Cubiculos	336	M/3	33,6	33,6	33,6	33,6	33,6
Señalética	40	M/3	4	4	4	4	4
Extintor	40	M/3	4	4	4	4	4
Archivadores	278	M/3	27,8	27,8	27,8	27,8	27,8
Papeleras	200	M/3	20	20	20	20	20
Decoración	300	M/3	30	30	30	30	30
Mesa de reuniones	400	M/3	40	40	40	40	40
Enseres	200	M/3	20	20	20	20	20
Suministros (papeleras, basureros, etc)	1000	M/3	100	100	100	0	0
TOTAL	10621		962,1	962,1	962,1	962,1	962,1
Electronica y Software							
Desarrollo de App	15000	E/5	5000	5000	5000	0	0
Capacitación de App	3600	E/3	1200	1200	1200	0	0
Laptops	14400	E/3	4800	4800	4800	0	0
Impresora Laser Color	219	E/3	73	73	73	0	0
Impresora Multifuncion	195	E/3	65	65	65	0	0
Central mas 10 extensiones	165	E/3	55	55	55	0	0
Smartphones	8208	E/3	2736	2736	2736	0	0
POS móvil	3600	E/3	1200	1200	1200	0	0
Sistema de alarma	90	E/3	30	30	30	0	0
Cafetera	35	E/3	12	12	12	0	0
Micronondas	100	E/3	33	33	33	0	0
Refrigeradora	200	E/3	67	67	67	0	0
Linea telefonica	120	E/3	40	40	40	0	0

Tabla 15: Inversión inicial

INVERSION INICIAL REALISTA			
Operativa	Cantidad	Precio	Total
Desarrollo de la App	1	15000	15000
Capacitación de la App	1	3600	3600
Laptops	24	600	14400
Levantamiento de información 3 meses a vendedores	36	497	17388
Publicidad-Sitio-Papelería	1	6000	6000
Bienes inmuebles			
Uniformes vendedores	24	200	4800
Escritorios Jefaturas	3	280	840
Sillas Ejecutivas	3	109	327
Escritorios Simples	7	149	1043
Sillas Giratorias	7	31	217
Sillas Invitados	20	24	480
Archivadores	2	60	120
Cubículos	8	42	336
Impresora Laser Color	1	219	219
Impresora Multifuncion	1	195	195
Centralinas 2.0 extensiones	1	165	165
Smartphones	24	342	8208
POS móvil	24	150	3600
Señalética	1	40	40
Extintor	1	40	40
Archivadores	2	139	278
Papeleras	10	20	200
Decoración	1	300	300
Mesa de reuniones	1	400	400
Sistema de alarma	1	90	90
Cafetera	1	35	35
Micronondas	1	100	100
Enseres	1	200	200
Constitución de empresa y permisos	1	980	980
Suministros (papeleras, basureros, etc)	1	1000	1000
Refrigeradora	1	200	200
Línea telefónica	2	60	120
Subtotal			80921
Capital de trabajo inicial	1	14354	14354
TOTAL			95275
Deuda		20%	19055
Capital propio		80%	76220
	D/E	25,00%	
	D/(E+D)	20%	
	E/(E+D)	80%	