



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

**SEGUNDO PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER**

**TEMA: ESTUDIO FINANCIERO Y ECONÓMICO PARA LA
IMPLANTACIÓN DE UNA TIENDA VIRTUAL DE ROPA DE
BEBÉS EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTORAS: TABAREZ PUGA, ALICIA AMPARO
SAN LUCAS GERMAN, AMADA CLEMENCIA**

DIRECTOR: ING. JARAMILLO, MARCO., MPDE., DGAU

SANGOLQUÍ, 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
UNIDAD DE POSTGRADOS
MBA HABILIDADES MÚLTIPLES

CERTIFICADO

ING. MARCO JARAMILLO., MPDE., DGAU

CERTIFICA QUE:

El presente trabajo titulado: Estudio Financiero y Económico para la implantación de una tienda virtual de ropa de bebés en el sector Norte de la ciudad de Quito, ha sido elaborado por las siguientes personas:

- Alicia Amparo Tabarez Puga
- Amada Clemencia San Lucas German

La presente tesis ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE. Debido a la veracidad de los datos expuestos en el presente estudio y su aplicación, se recomienda su publicación. El mencionado trabajo consta de: un documento impreso, una presentación ejecutiva en Power Point, como anexos se añaden las matrices del estudio financiero en Excel.

Sangolquí, Mayo del 2015



ING. MARCO JARAMILLO., MPDE., DGAU

DIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
UNIDAD DE POSTGRADOS
MBA HABILIDADES MÚLTIPLES

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Nosotras: Alicia Tabarez y Amada San Lucas

DECLARAMOS QUE:

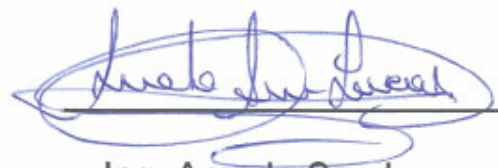
El segundo proyecto previo a la obtención del Título de Magister titulado: Estudio Financiero y Económico para la implantación de una tienda virtual de ropa de bebés en el sector Norte de la ciudad de Quito, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que se encuentran al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan a la bibliografía.

En virtud de lo declarado, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de este segundo proyecto de grado.

Sangolquí, Mayo del 2015



Ing. Alicia Tabarez



Ing. Amada San Lucas

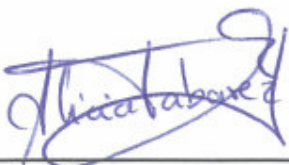
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
UNIDAD DE POSTGRADOS
MBA HABILIDADES MÚLTIPLES

AUTORIZACIÓN

Nosotras: Alicia Tabarez y Amada San Lucas

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército a la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el presente proyecto titulado “Estudio Financiero y Económico para la implantación de una tienda virtual de ropa de bebés en el Sector Norte de la Ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo del 2015



Ing. Alicia Tabarez



Ing. Amada San Lucas

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia. A mis amados hijos Sebastián y Tomás, que son el motor e inspiración de mi vida. A la persona más importante de mi vida que me ha apoyado constantemente: Mi esposo Paul.

No quiero olvidarme de mi querida Mamacita, que siempre ha estado presente cuando la he necesitado, cuidándome, aconsejándome y enseñándome a seguir adelante.

A mi Padre que fue siempre mi fuente de sabiduría y amor, aunque ya no estés Papito, gracias por todo. Y por último a mis hermanos, que han sido un ejemplo de superación para mí.

Alicia Amparo

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a mi Madre, que aunque ya no está conmigo, siempre será mi inspiración y mi fortaleza, para seguir adelante.

En esta dedicatoria, no puedo olvidarme de mis tres tesoros, mis tres hermosas hijas: Eri, Yaelita y Sofi, que son mi fuente de inspiración y quienes han marcado la visión de mi vida y me dan toda la fuerza que necesito.

Finalmente dedico este trabajo a mi esposo Iván que siempre ha cuidado de nuestras hijas, mientras yo he estado estudiando y a mi PAPITO DIOS, autor y creador de mi vida.

Amada Clemencia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Dios que me da la vida y las fuerzas necesarias para continuar pese a toda adversidad, gracias por la sabiduría que me da para aprovechar todas las oportunidades que se me presentan día a día.

Gracias también a mi familia, por estar siempre conmigo, a mi esposo que me ha enseñado a ser feliz con todos los detalles de nuestras vidas, gracias por mis hijos, que son mis mayores tesoros.

A mi Madrecita por estar siempre conmigo, a mis hermanos por ser mis amigos incondicionales.

A todas las personas que de alguna forma contribuyeron en mi formación académica.

Gracias!!!

Alicia Amparo

AGRADECIMIENTOS

Siempre recordaré las palabras de mi Madre, la Señora Clemencia German, quien me inculcó desde niña el amor al estudio y me decía que sólo estudiando podía salir adelante.

Ahora que ya no está conmigo me da una inmensa tristeza que no pueda acompañarme en esta nueva etapa de mi vida, sin embargo, mi agradecimiento llegará al cielo para decirle:

MAMACITA: MUCHAS GRACIAS POR TODO!!!! SIN USTED NO LO HUBIERA LOGRADO!

Amada Clemencia

Índice General

RESUMEN	XVI
SUMMARY	XVII
CAPITULO I	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 OBJETIVO GENERAL	4
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4 JUSTIFICACIÓN	5
1.5 MARCO TEÓRICO	7
1.5.1 <i>Importaciones de ropa de bebé</i>	7
1.5.2 <i>Segmento de mercado</i>	12
1.5.2.1 Procedimiento para segmentar un mercado	13
1.5.2.2 Selección de Target - Mercado meta	20
1.5.3 <i>Posicionamiento y ventaja diferencial</i>	22
1.5.4 <i>Ventaja diferencial</i>	25
1.6 DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO	26
1.6.1 <i>ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA</i>	28
1.6.2 <i>DEMANDA</i>	29
1.6.3 <i>OFERTA</i>	30
1.6.4 <i>DEMANDA INSATISFECHA</i>	32
CAPITULO II	34
2.1. ESTUDIO TÉCNICO	34
2.1.1. <i>LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE LA TIENDA</i>	34
2.1.2. <i>TAMAÑO DE LA TIENDA</i>	36
2.1.3. <i>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS</i>	38
2.1.4. <i>DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA</i>	40
2.1.5. <i>DISPONIBILIDAD DE INSUMOS</i>	45
2.1.6. <i>DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN</i>	46
2.1.7. <i>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</i>	48
2.1.7.1. Proceso de Importación de la mercadería	49
2.1.7.2. Proceso de compra a proveedores locales	52
2.1.7.3. Proceso de Venta y despacho del producto	54
2.1.8. <i>ORGANIZACIÓN HUMANA</i>	57
2.1.8.1. Recurso Humano	57

2.1.8.2.	Requerimientos de equipos, muebles, enseres y mercadería	58
2.1.8.3.	Estimado de Mercadería mensual	60
2.1.8.4.	Sistemas de Control	62
2.2.	PROPUESTA ESTRATÉGICA	63
2.2.1.	CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	63
2.2.1.1.	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	63
2.2.1.2.	PASOS LEGALES DE CONSTITUCIÓN	63
2.2.2.	BASE FILOSÓFICA	66
2.2.2.1.	Misión	67
2.2.2.2.	Visión	67
2.2.2.3.	Principios y Valores	67
2.2.3.	LA ORGANIZACIÓN	69
2.2.4.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	70
2.2.5.	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	73
2.2.6.	ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS DE POSICIONAMIENTO	73
2.2.7.	ESTRATEGIAS FINANCIERAS	73
CAPITULO III	75	
3.1.	ESTUDIO ECONÓMICO	75
3.1.1.	PRESUPUESTO	76
3.1.1.1.	PRESUPUESTO DE INVERSION	76
3.1.1.2.	PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN	94
3.1.1.3.	ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS	101
3.1.1.4.	PUNTO DE EQUILIBRIO	105
3.1.2.	ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA	107
3.1.2.1.	Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)	107
3.1.2.2.	Flujo de Efectivo	108
3.1.2.3.	Balance General Proyectado	111
3.1.3.	EVALUACIÓN FINANCIERA	113
3.1.3.1.	TASA DE DESCUENTO	113
3.1.3.2.	VALOR ACTUAL NETO (VAN)	114
3.1.3.3.	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	116
3.1.3.4.	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	117
3.1.3.5.	RELACION COSTO BENEFICIO	120
3.1.3.6.	RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS	122
3.1.3.7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	122
3.2.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
3.2.1.	CONCLUSIONES	126

3.2.2. RECOMENDACIONES	126
3.3. ANEXO 1.....	128
3.4. ANEXO 2.....	137
3.5. ANEXO 3.....	138
3.6. ANEXO 4.....	139
3.7. BIBLIOGRAFÍA	140

Índice de Tablas

TABLA 1 IMPORACIÓN ROPA DE BEBÉS	7
TABLA 2 SOBRETASAS ARANCELARIAS.....	10
TABLA 3 SOBRETASA POR SUBPARTIDA.....	10
TABLA 4 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICAS.....	14
TABLA 5 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICAS	14
TABLA 6 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	15
TABLA 7 SELECCIÓN DE VARIABLES RELEVANTES.....	16
TABLA 8 CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES	17
TABLA 9 SEGMENTOS FORMADOS	18
TABLA 10 PERFIL DE LOS SEGMENTOS.....	18
TABLA 11 MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO	20
TABLA 12 MERCADO META	21
TABLA 13 DEMANDA	29
TABLA 14 OFERTA	31
TABLA 15 DEMANDA INSATISFECHA.....	32
TABLA 16 EVALUACIÓN LOCALIZACIÓN TIENDA	35
TABLA 17 ESTIMADO DE VENTAS MENSUALES.....	36
TABLA 18 TIPOS CRÉDITOS BANCOS QUITO.....	39
TABLA 19 ESTRATEGIAS COMERCIALES	47
TABLA 20 SIMBOLOGÍA DE LOS PROCESOS.....	48
TABLA 21 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	58
TABLA 22 MUEBLES Y ENSERES REQUERIDOS.....	59
TABLA 23 EQUIPOS DE OFICINA REQUERIDOS.....	59
TABLA 24 MERCADERÍA NECESARIA MENSUAL	60
TABLA 25 INSUMOS	61
TABLA 26 PAPELERÍA Y ÚTILES.....	62
TABLA 27 ACTIVOS FIJOS	80
TABLA 28 INVERSIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN	81
TABLA 29 DETALLE DE SUELDOS Y SALARIOS	83
TABLA 30 ANÁLISIS DEL COSTO DE UNA PRENDA CARTER’S IMPORTADA	86
TABLA 31 STOCK MERCADERIA IMPORTADA.....	87
TABLA 32 ARANCELES COMEXI	88
TABLA 33 CÁLCULO VALOR CIF.....	88

TABLA 34 VALORES IMPORTACIÓN DE MERCADERÍA	89
TABLA 35 STOCK MERCADERÍA LOCAL.....	90
TABLA 36 PRESUPUESTO DE COMPRAS	91
TABLA 37 CAPITAL DE TRABAJO.....	92
TABLA 38 INVERSIÓN INICIAL	93
TABLA 39 RE-INVERSIONES.....	93
TABLA 40 PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES)	95
TABLA 41 PRESUPUESTO DE VENTAS (DÓLARES).....	95
TABLA 42 DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS.....	98
TABLA 43 GASTOS FIJOS	99
TABLA 44 COSTO DE VENTAS.....	100
TABLA 45 PRESUPUESTO DE EGRESOS.....	101
TABLA 46 ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS	101
TABLA 47 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	102
TABLA 48 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	103
TABLA 49 PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO	106
TABLA 50 ESTADO DE RESULTADOS	107
TABLA 51 FLUJO DE EFECTIVO SIN FINANCIAMIENTO	109
TABLA 52 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO	110
TABLA 53 BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIAMIENTO	111
TABLA 54 BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO	112
TABLA 55 TMAR.....	114
TABLA 56 VAN SIN FINANCIAMIENTO.....	115
TABLA 57 VAN CON FINANCIAMIENTO.....	115
TABLA 58 TIR SIN FINANCIAMIENTO	117
TABLA 59 TIR CON FINANCIAMIENTO.....	117
TABLA 60 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN SIN FINANCIAMIENTO	118
TABLA 61 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN CON FINANCIAMIENTO	119
TABLA 62 RELACIÓN COSTO BENEFICIO SIN FINANCIAMIENTO.....	121
TABLA 63 RELACIÓN COSTO BENEFICIO CON FINANCIAMIENTO.....	121
TABLA 64 RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS SIN FINANCIAMIENTO.....	122
TABLA 65 RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS CON FINANCIAMIENTO.....	122
TABLA 66 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD-SIN FINANCIAMIENTO-OPTIMISTA.....	123
TABLA 67 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD-CON FINANCIAMIENTO-OPTIMISTA	123
TABLA 68 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD-SIN FINANCIAMIENTO-PESIMISTA	124
TABLA 69 ANÁLISIS SENSIBILIDA-CON FINANCIAMIENTO-PESIMISTA	124

TABLA 70 RESUMEN DE SENSIBILIDAD 125

Índice de Figuras

FIGURA NO. 1 IMPORTACIÓN DE ROPA DE BEBÉ.....	7
FIGURA NO. 2 ORIGEN IMPORTACIÓN ROPA DE BEBÉS	8
FIGURA NO. 3 DEMANDA.....	30
FIGURA NO. 4 OFERTA.....	31
FIGURA NO. 5 DEMANDA INSATISFECHA	33
FIGURA NO. 6 VISUALIZACIÓN PRODUCTOS EN WEB	41
FIGURA NO. 7 PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA MERCADERÍA	52
FIGURA NO. 8 PROCESO DE COMPRA	53
FIGURA NO. 9 PROCESO DE VENTA Y DESPACHO DEL PRODUCTO	56
FIGURA NO. 10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	70
FIGURA NO. 11 EJEMPLO SOFTWARE DE VENTAS ON-LINE.....	79
FIGURA NO. 12 PRECIO DE ROPA TIENDA CARTER´S	85
FIGURA NO. 13 PRECIO REFERENCIAL TIENDA LOCAL DEPRATI.....	85

RESUMEN

El presente Estudio Financiero y Económico para la implantación de una tienda virtual de ropa de bebés en el Sector Norte de la Ciudad de Quito, nace de la idea de poder establecer la factibilidad de crear una tienda on-line para venta de ropa infantil, con el objetivo de atender la demanda de personas que desean comprar ropa de marcas reconocidas y de buena calidad, en la ciudad de Quito, con servicio a domicilio y con la facilidad de poder realizar la compra directamente desde su casa u oficina, ahorrando tiempo y dinero. Este estudio tiene como origen un primer proyecto en el que se realizó el Estudio de Mercado, para definir la aceptación que podría tener la tienda. El resultado de este estudio nos confirmó que el 77% de los potenciales clientes, sí estarían dispuestos a comprar la ropa de sus bebés en una tienda virtual. En el presente estudio se pretende evidenciar la factibilidad financiera del proyecto, períodos de recuperación de la inversión y todo lo necesario para poner en marcha la tienda on-line.

Palabras clave:

FACTIBILIDAD

TASA INTERNA DE RETORNO

VALOR ACTUAL NETO

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

BALANCES

SUMMARY

The present Financial and Economic Assessment Study for the implementation of a on line baby clothing store in the northern sector of the City of Quito, born from the idea to establish the feasibility of creating an online store to sell children's clothing with In order to meet the demand of people who want to buy name brand clothes, good quality, in the city of Quito, with delivery service and the facility to make the purchase directly from your home or office, saving time and money. This study has its origin in a first project in which a market study was conducted to define the acceptance that could have the store. The result of this market study confirmed us that 77% of potential customers if they would buy the clothes of their babies in a virtual store. In the present study it is to demonstrate the financial feasibility of the project, periods of payback and everything you need to launch the online store

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

Este proyecto nace de un estudio de mercado, en el que se detectó que existe una demanda insatisfecha, para el nicho de mercado de madres de familia que trabajan en empresas privadas o públicas del norte de la ciudad de Quito y tienen hijos de cero a tres años de edad y por falta de tiempo, sí están interesadas en comprar la ropa para sus bebés, desde la comodidad de su oficina o domicilio, siempre y cuando esta ropa ofrezca variedad de modelos y colores y tenga la calidad, que ellas buscan.

Si bien, en la actualidad existe una gran cantidad de tiendas y canales de distribución de ropa de bebé, por lo que se podría pensar que el mercado quiteño tiene una sobre oferta de ropa infantil, sin embargo siempre va a existir un grupo de consumidores, principalmente madres y padres, que no tienen tiempo para ir de tienda en tienda en busca de lo que necesitan, ya que prefieren innovar el guardarropa de sus hijos a precios adecuados y realizando la compra desde la comodidad de su casa u oficina, utilizando para ello las herramientas tecnológicas, que ofrecen ahora los negocios de venta por internet.

Por lo expuesto, comprar directamente y sin salir de la casa u oficina empieza a ser cada vez una práctica más extendida y al alcance de la mano del consumidor. La desventaja que se puede observar es que la gran mayoría de las tiendas virtuales se encuentran en Estados Unidos. Con esta perspectiva se

pretende abrir una tienda virtual de ropa especialmente para bebés de 0 a 3 años, con el fin de facilitar a las personas para que realicen sus compras por internet, ya que el resultado de la investigación de mercado realizada a clientes potenciales, dio como resultado de que el 77% sí está interesado en comprar la ropa de bebé en tiendas virtuales.

Una de las principales ventajas de este proyecto es la innovación debido a que al momento existen muy pocos negocios con similares características en la ciudad de Quito, algunos como Bebemundo, tienen precios altos comparados con tiendas pequeñas o que precisamente se pueden traer por internet aun pagando los impuestos, además se cuenta con la posibilidad de abrir un punto de venta o de exhibición para visitas de clientes que deseen mirar personalmente la ropa y realizar sus propias combinaciones.

La tienda virtual de ropa de bebé va a contar al inicio con un local en el Norte de la ciudad de Quito, esta tienda estará enfocada en la venta de ropa para niños de 0 a 3 años de edad y de forma directa estará enfocada en la madre trabajadora que tiene poco tiempo para ir de tienda en tienda.

El proyecto que se pretende implementar, ofrece precisamente una ventaja, con respecto al comercio normal, en el que es necesaria la presencia del cliente, porque le brinda la oportunidad de ahorrar tiempo, sin que se tenga que trasladar al lugar de compra, ni tampoco haya que sujetarse a horarios establecidos, pudiendo realizar las compras en cualquier día y horario.

Existe una gran variedad de ropa para bebés, por lo tanto es necesario darle un valor agregado al producto que se venderá, por esta razón se contará con sets de prendas preestablecidos, al igual que accesorios acordes y

predefinidos para estas edades en ambos géneros, dentro del listado de sets a ofrecer se tendrá conjuntos para:

- Nacimiento de un bebé
- Cumpleaños
- Babyshower-regalitos para el recién nacido
- Ropa especial para bebés prematuros
- Sets de baño
- Sets de sueño
- Otros eventos especiales como bautizos preparados bajo solicitud
- Otros eventos definidos por los clientes

Es importante recalcar que debemos consumir primero lo nuestro. Por lo que se tiene previsto buscar los mejores productos ecuatorianos para ofrecerlos a las clientes, pero considerando el segmento al que estamos direccionando, en el negocio se contará también con prendas tipo: Carter, Old Navy, OshKosh, Guess, etc., prendas importadas y accesorios que harán del paquete ofrecido muy atractivo para el segmento seleccionado.

En la investigación de mercado realizada, el 32% mencionó que prefiere ropa proveniente de Estados Unidos, el 27% mencionó que prefiere ropa ecuatoriana y el 25% mencionó que prefiere ropa colombiana. Esta información es valiosa, para definir los porcentajes de compra de ropa importada y de ropa nacional. Para esta decisión influirán decisivamente las nuevas salvaguardias aplicadas por el gobierno, para defender la industria nacional, en las que se coloca un 25% de arancel adicional a la ropa importada.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad financiera y los posibles resultados económicos de implementar una tienda virtual de ropa de bebés de 0 a 3 años, en el norte de la ciudad de Quito, a través de un estudio financiero y evaluación económica.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el monto total de inversión requerido para la implantación de la tienda virtual a través de un estudio y definición de los ingresos y egresos en los que incurrirá el proyecto.
 -
- Elaborar los estados financieros con la información económica y financiera obtenida en el estudio, para analizar si el proyecto es factible.
 -
- Evaluar la factibilidad del proyecto a través del cálculo de los flujos financieros y el análisis de sensibilidad que serán presentados a través de los indicadores VAN, TIR, Período de retorno, Costo Beneficio.

1.4 JUSTIFICACIÓN

A través de la investigación de mercado realizada en el proyecto anterior, se determinó que el 77% de la población encuestada sí estaría dispuesta a comprar ropa de bebé por internet, utilizando para ello los recursos tecnológicos de una tienda virtual. Este resultado demuestra que la implantación de este tipo de negocio, tendría una alta aceptación en el nicho de mercado definido. Por este motivo es muy importante realizar el estudio financiero y económico, para tener un análisis completo de la factibilidad de la tienda virtual.

En el Ecuador existen 2'059.504 personas empleadas, según los últimos datos de INEC, obtenidos del Censo del 2010, de estas personas el 56.2% son hombres y el 43.8% son mujeres. Lo anterior indicado da la pauta de que actualmente los hombres y las mujeres comparten una carga similar de horas de trabajo. Esto conlleva a que el tiempo sea muy valorado por todas las personas trabajadoras.

-

Se analizaron los datos de la Población Económicamente Activa (PEA) y el rol de mujer en la sociedad actual y se analizó en base a las encuestas realizadas un enlace claro de una nueva empresa con los objetivos planteados del Plan Nacional del Buen Vivir y el proyecto en desarrollo:

1. El proyecto generará empleos para personas de escasos recursos.
2. Ayudará a que las madres trabajadoras para que puedan realizar sus compras de forma más fácil y a precios asequibles.
3. Fomentará el acceso a la información y a las nuevas tecnologías que el Gobierno ha impulsado mediante el uso del internet.

Este proyecto, ofrece precisamente una ventaja, con respecto al comercio normal, en el que es necesaria la presencia del cliente, porque le brinda la oportunidad de ahorrar ese tiempo tan valioso, comprando la ropa necesaria para el segmento analizado, sin que se tenga que trasladar al lugar de compra, ni tampoco haya que sujetarse a horarios establecidos, pudiendo realizar las compras en cualquier día y horario.

Al finalizar la investigación de mercado, se detectó que una de las principales fortalezas para los negocios de tipo virtual se sustentan por el hecho de que en Ecuador, la tendencia a utilizar el mercado electrónico va en considerable aumento, puesto que entre el 8% y el 40% de los clientes de los emisores de tarjetas, realizan pagos y compras a través de la web, mientras el monto de las transacciones crece a un ritmo de entre el 50% y 100% anual. Estas transacciones se concentran especialmente en los clientes de entre 26 y 45 años.

Otra dato importante para el análisis de este proyecto, es el crecimiento sostenido que han tenido las importaciones de ropa de bebé, esta información se obtuvo del Banco Central del Ecuador.

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 Importaciones de ropa de bebé

Según los reportes del Banco Central del Ecuador de Visto Bueno de Comercio Exterior (junio 2013), los datos en toneladas de prendas de bebés importadas durante el año 2010 al 2012 son los siguientes:

Tabla 1 IMPORACIÓN ROPA DE BEBÉS

AÑO	CANTIDAD (TON.)	VALOR FOB (USD.)
2010	114	2'902.360,00
2011	123	3'789.470,00
2012	112	4'093.790,00

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, JUNIO 2013)

Como se puede observar, la importación de ropa de bebés sufrió una disminución en la cantidad de toneladas en el año 2012, por la colocación de impuestos adicionales. La cantidad de ropa importada en el año 2015, se verá todavía más afectada por las nuevas resoluciones del Gobierno en cuanto a la aplicación de salvaguardias a la ropa importada, ya que el costo se encarecerá en un 25%, debido a los aranceles establecidos, como fue comentado anteriormente.

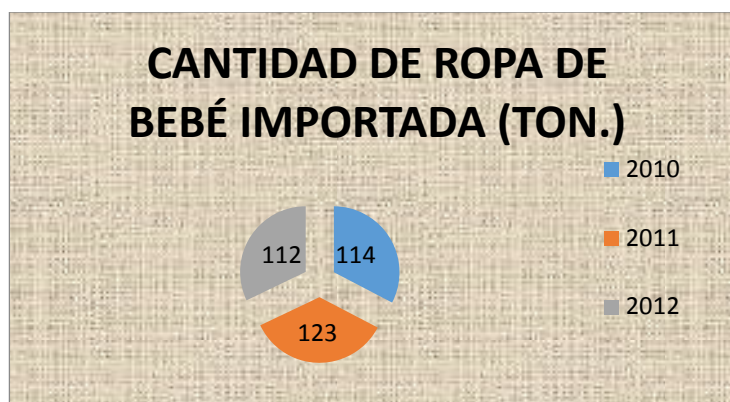
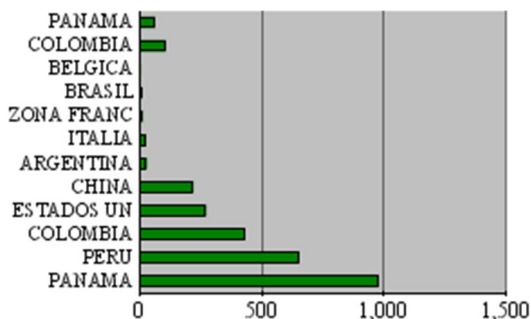


Figura No. 1 IMPORTACIÓN DE ROPA DE BEBÉ

FUENTE: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, JUNIO 2013)

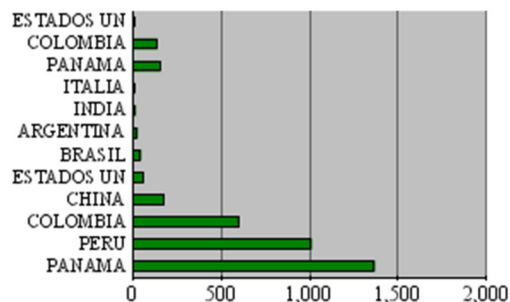
Los principales países de origen de las importaciones de prendas para bebé, son los siguientes:

AÑO 2010



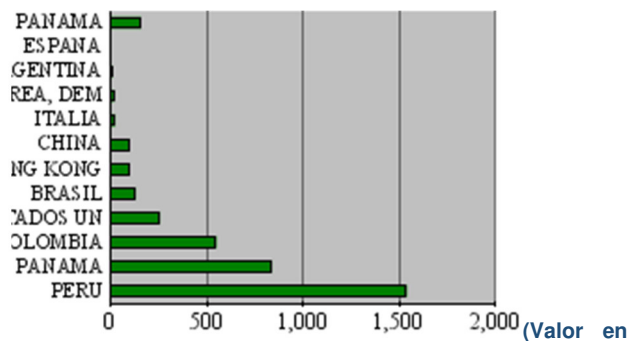
(Valor en miles de dólares)

AÑO 2011



(Valor en miles de dólares)

2012



(Valor en miles de dólares)

Figura No. 2 ORIGEN IMPORTACIÓN ROPA DE BEBÉS

FUENTE: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, JUNIO 2013)

Las importaciones se originaron básicamente durante dos años seguidos en Panamá, posteriormente fue reemplazado por Perú, pese a que maneja precios un poco más altos que los de Panamá.

Si esta tendencia se mantiene y Perú se mantiene como el principal proveedor del Ecuador en ropa de bebé, se debe analizar a los proveedores peruanos como posibles proveedores de la tienda. Si además se analiza que los productos que vienen del Perú están exonerados en un 100% del valor Ad/Valorem CIF, esta Oportunidad deberá ser considerada.

En el mes de marzo de 2015, el Gobierno Nacional informó la aplicación de salvaguardias para 2.800 partidas arancelarias, en las que también se encuentra la ropa de bebé. A continuación un resumen de la información presentada por el Gobierno Nacional para la aplicación de estas medidas.

“El panorama externo ha modificado las previsiones relacionadas con la balanza de pagos y se enfrenta a un nuevo escenario que afecta el ámbito comercial como es la baja del precio del petróleo y la apreciación del dólar norteamericano, por lo que se hace necesario tomar medidas para regular el nivel general de las importaciones y equilibrar la Balanza Comercial.

Es así que el Gobierno Nacional ha adoptado una serie de medidas para mitigar los impactos de este nuevo escenario, y se ve necesario sustituir la salvaguardia cambiaría por una medida de salvaguardia por balanza de pagos que consiste en la aplicación de aranceles a determinadas importaciones.

Esta medida es aceptada por la Organización Mundial de Comercio (OMC), entidad que permite aplicarla, para salvaguardar el equilibrio externo.

La aplicación de esta medida ha sido socializada y debatida con el sector privado, ya que se ha realizado una serie de diálogos y análisis a fin de

minimizar el impacto sobre el aparato productivo nacional, tampoco afectaría a mercaderías en tránsito. Los rubros que se han exceptuado de esta medida son:

1. Materias primas y bienes de capital
2. Artículos de higiene personal y uso en el hogar
3. Medicinas y equipo médico
4. Repuestos de vehículos
5. Combustibles y lubricantes
6. Importaciones por correo rápido o Courier y menaje de casa

La sobretasa arancelaria se aplicará de la siguiente manera:

Tabla 2 SOBRETASAS ARANCELARIAS

Sobretasas	Producto
5%	Bienes de capital y materias primas no esenciales
15%	Bienes de sensibilidad media
25%	Neumáticos, Cerámicas, CKD de Televisores y CKD motos.
45%	Bienes de consumo final, televisores, motos.

FUENTE: (Boletín Presidencia.gob.ec)

Se detalla a continuación el valor de la sobretasa que se aplicará a la ropa de bebé de algodón que tiene la partida Nandina 6111200000 y la partida 6111300000, que se refiere a la ropa de bebé en fibras sintéticas. Como se puede observar la sobretasa será del 25%, lo que encarecerá en ese porcentaje a toda la ropa importada de bebé.

Tabla 3 SOBRETASA POR SUBPARTIDA

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN ARANCELARIA	SOBRETASA
6111200000	- De algodón	25%
6111300000	- De fibras sintéticas	25%

FUENTE: Boletín Presidencia.gob.ec

Es importante recalcar que en la actualidad resulta más rentable comercializar que producir la ropa, por lo que es necesario buscar proveedores que satisfagan las necesidades tanto en precio como en diseño y diversidad de la tienda. El negocio contará con la entrega al lugar de selección del comprador, siempre y cuando se encuentre en la ciudad de Quito, y por montos superiores a los 50 dólares por compra. Se espera tener una gran variedad de tallas, diseños y colores que estén siempre disponibles para selección desde la página Web.

En un futuro y con el capital suficiente se ha pensado realizar viajes para la importación directa de la ropa, el origen está pensado en EEUU, Colombia y especialmente Perú por las preferencias arancelarias que este país tiene con el Ecuador. También se va a analizar la opción de ser proveedores directos para otras tiendas del mismo tipo que están iniciando.

1.5.2 Segmento de mercado

Gareth Jones indica que la segmentación del mercado es "la manera en que una empresa decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva".

La segmentación toma como base que el mercado es heterogéneo y desea separarlos en grupos internamente homogéneos, en individuos con actitudes similares sobre ciertas características. Debido a esta similitud es posible que reaccionen de igual forma ante estrategias de marketing enfocadas a ese determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido de cierta forma y promocionado de cierta manera.

Una segmentación aplicada de forma adecuada permite identificar las necesidades de los clientes dentro de un submercado y diseñar de forma eficaz la mezcla de marketing para satisfacerlas. La segmentación de mercado incrementa la capacidad para resolver las cuatro Pes del mercadeo: Producto, precio, plaza y promoción. Los diferentes segmentos de la población objetivo:

- Que clientes necesitan PRODUCTOS diferentes.
- Quieren pagar diferentes PRECIOS en tiempo, dinero, esfuerzo para obtener estos productos.
- Pueden obtenerlos de forma diferente (Internet, teléfono, físicamente), PLAZA.
- Responden a diferentes tipos de PROMOCIÓN.

En este proyecto se empleará la segmentación para identificar a los grupos de consumidores hacia los cuales van a dirigirse recursos y esfuerzos y de esta manera establecer la oferta de productos y servicios de acuerdo a parámetros que resulten atractivos para el cliente, estableciendo estrategias que respondan de manera similar a sus necesidades.

1.5.2.1 Procedimiento para segmentar un mercado

PRIMER PASO: Definir el mercado a segmentar

El mercado seleccionado para su segmentación es el de consumidores finales pues los clientes de la tienda virtual serán personas que compran para utilizar personalmente los productos que se van a ofrecer.

SEGUNDO PASO: Identificar variables relevantes para segmentar el mercado

Variables de Segmentación Geográficas

Se refiere a la división del mercado en regiones, tamaño del mercado, densidad del mercado o clima. Para éste estudio la segmentación geográfica está determinada de la siguiente manera:

Tabla 4 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICAS

Variable	Categoría
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Zona	Norte

Variables de Segmentación Demográficas

Segmentación por edad, género, ingreso, origen étnico, y ciclo de vida familiar. Para la tienda virtual la segmentación demográfica está definida de la siguiente manera:

Tabla 5 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICAS

Variable	Categoría
Edad	Personas desde 29 a 40 años de edad.
Género	Ambos
Clase Social	Personas consideradas dentro de la clase Media y Media Alta, específicamente de los estratos sociales A, B y C+.
Ciclo de Vida familiar	Personas que tengan hijos o familiares de entre 0 a 3 años.
Profesión	Personas profesionales que trabajan de preferencia en oficina
Nivel de Estudios	A partir del secundario

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

Este tipo de segmentación se enfoca en las características de la forma de ser del consumidor, éstas consideran el motivo de uso del producto, los beneficios obtenidos, el estatus del usuario, la tasa de uso, lealtad, etapa de compra, etc. En el análisis que se está realizando, se determinan las siguientes variables importantes:

Tabla 6 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

Variable	Categoría
Motivos de compra	Atención personalizada Agilidad en el servicio Precio Variedad Calidad Horarios de Atención Exclusividad

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PSICOGRAFICA

Se centra en las características de la personalidad del sujeto y las motivaciones ocultas que le empujan a comprar un producto, los cuales serán del tipo cualitativo y subjetivo. En el presente estudio no se determina ninguna pues no hay estudios anteriores.

VARIABLES RELEVANTES:

Las variables relevantes son las causantes del comportamiento de compra de diferente en los clientes, el éxito de la segmentación es en identificar la mayor cantidad de variables relevantes. Estas variables deben cumplir con estas características para quedarse en la conformación del segmento:

1. Deben ser medibles, que se puedan cuantificar.
2. Deben ser importantes, que generen rentabilidad.
3. Deben ser accionables, es decir que se puedan generar planes de marketing en base a estas variables.
4. Deben ser accesibles, que se puedan ubicar en el mercado.
5. Deben ser diferentes uno a otro.

Tabla 7 SELECCIÓN DE VARIABLES RELEVANTES

Variable	Medible	Rentable	Accionable/ Planificable	Accesible	Diferenciable
Región	X	X			
Provincia	X	X			X
Ciudad	X	X		X	X
Zona	X	X	X	X	X
Edad	X	X	X	X	X
Género	X	X	X	X	
Clase Social	X		X		X
Ciclo de Vida Familiar	X	X	X	X	X
Profesión	X	X	X	X	X
Nivel de Estudios	X	X	X	X	
Motivos de compra	X	X	X	X	X

TERCER PASO: Categorizar las variables

Tabla 8 CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Categoría
Zona	Norte de la ciudad de Quito
Edad	25 a 40 años
Estrato Social	A, B y C+
Ciclo de vida Familiar	Más de 1 hijo de 0 a 3 años
Profesión	Empleados públicos o privados
Motivos de compra	Atención personalizada Agilidad en el servicio Precio Variedad Calidad Horarios de Atención Exclusividad

Por cada variable conductual identificada se determina en que grupo o segmento se pueden dividir.

CUARTO PASO: Formar los Segmentos

Categorizadas las variables y cruzadas entre ellas se obtienen 7 segmentos de mercado posibles, sobre los cuales se podría trabajar, sin embargo, no todos son el objetivo de la tienda.

Tabla 9 SEGMENTOS FORMADOS

SEG.	ZONA	EDAD	ESTRATO SOCIAL	CICLO DE VIDA FAMILIAR	PROFESIÓN	MOTIVOS DE COMPRA						
	NORTE	25 A 40	A, B, C+	MAS DE 1 HIJO DE 0 A 3 AÑOS	EMP.PÚBLICO O PRIVADO	ATENCIÓN PERSONALIZADA	AGILIDAD EN EL SERVICIO	PRECIO	VARIEDAD	CALIDAD	HORARIOS ATENCIÓN	EXCLUSIVIDAD
1	X	X	X	X	X	X						
2	X	X	X	X	X		X					
3	X	X	X	X	X			X				
4	X	X	X	X	X				X			
5	X	X	X	X	X					X		
6	X	X	X	X	X						X	
7	X	X	X	X	X							X

QUINTO PASO: Definir los Perfiles de los segmentos

Se definen las características de cada segmento encontrado. Esto es importante para determinar si el segmento es el adecuado.

Tabla 10 PERFIL DE LOS SEGMENTOS

Segmento	Perfil del Segmento
Segmento Atención	Personas que viven en la zona Norte de Quito, con edades comprendidas entre 25 a 40 años, que pertenezcan al estrato social A, B y C+, que tengan más de un hijo de entre 0 y 3 años, que sean empleados públicos o privados y que esperen una atención personalizada al realizar sus compras.
Segmento Agilidad	Personas que viven en la zona Norte de Quito, con edades comprendidas entre 25 a 40 años, que pertenezcan al estrato social A, B y C+, que tengan más de un hijo de entre 0 y 3 años, que sean empleados públicos o privados y que esperen agilidad en el servicio al realizar sus compras.
Segmento Precio	Personas que viven en la zona Norte de Quito, con edades comprendidas entre 25 a 40 años, que pertenezcan al estrato social A, B y C+, que tengan más de un hijo de entre 0 y 3 años, que sean empleados públicos o privados y que busquen un buen precio cuando compran la ropa de sus hijos.
Segmento Variedad	Personas que viven en la zona Norte de Quito, con edades comprendidas entre 25 a 40 años, que pertenezcan al estrato social A, B y C+, que tengan más de un hijo de entre 0 y 3 años, que sean empleados públicos o privados y que variedad y puedan escoger los productos al realizar sus compras.

Segmento Calidad	Personas que viven en la zona Norte de Quito, con edades comprendidas entre 25 a 40 años, que pertenezcan al estrato social A, B y C+, que tengan más de un hijo de entre 0 y 3 años, que sean empleados públicos o privados y que quieran obtener calidad en los productos que compran.
Segmento Atención 24 horas	Personas que viven en la zona Norte de Quito, con edades comprendidas entre 25 a 40 años, que pertenezcan al estrato social A, B y C+, que tengan más de un hijo de entre 0 y 3 años, que sean empleados públicos o privados y que esperen atención 24 horas para realizar sus compras.
Segmento Exclusividad	Personas que viven en la zona Norte de Quito, con edades comprendidas entre 25 a 40 años, que pertenezcan al estrato social A, B y C+, que tengan más de un hijo de entre 0 y 3 años, que sean empleados públicos o privados y que busquen exclusividad en los productos al realizar sus compras.

SEXTO PASO: Evaluación de los Mercados meta

Quando ya se han definido los perfiles, se evidencia fácilmente que segmento va a ser el indicado. El segmento más atractivo es el más rentable. Este segmento combina 7 criterios para su evaluación:

1. El más grande en cuanto a demanda.
2. El que más crece. El crecimiento es el tamaño del segmento año tras año.
3. El de menor rivalidad.
4. El de menor riesgo de productos sustitutos.
5. Menor riesgo de competidores potenciales. Barreras de entrada altas.
6. El menor poder de negociación de los proveedores.
7. El de menor poder de negociación de los clientes.

Si se pondera estos 7 criterios se obtiene un listado de atractividad, la siguiente es la matriz de evaluación de atractividad de los segmentos encontrados:

Tabla 11 MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

SEG.	TAMAÑO	CRECIMIENTO	RIVALIDAD	RIESGO PRODUCTO SUSTITUTOS	RIESGO COMPETIDORES POTENCIALES	PODER NEGOCIACION PROVEDORES	PODER NEGOCIACION CLIENTES	TOTAL	ATRACTIVIDAD
ATENCIÓN PERSONALIZA.	4	4	2	1	4	3	3	21	4
AGILIDAD	3	4	3	1	3	4	3	21	4
PRECIO	4	5	5	2	4	3	5	28	3
VARIEDAD	5	5	5	3	5	4	4	31	2
CALIDAD	5	5	5	4	3	5	4	31	2
HORARIO	3	3	3	1	1	3	1	15	5
EXCLUSIVIDAD	5	5	5	5	5	5	5	35	1

Para determinar esta matriz se calificó los criterios en una escala del 1 al 5:

- 1 no tan atractivo
- 5 muy atractivo

1.5.2.2 Selección de Target - Mercado meta

Realizados los pasos anteriores, se determina que el mercado meta no es sólo un segmento, de acuerdo a la matriz de atractividad se enfocarán los esfuerzos en los siguientes segmentos:

- Segmento por Variedad
- Segmento por Calidad
- Segmento por Exclusividad

El mercado meta sería entonces el siguiente:

Personas que viven en la zona Norte de Quito, con edades comprendidas entre 25 a 40 años, que pertenezcan al estrato social A,B y C+, que tengan más de un hijo de entre 0 y 3 años, que sean empleados públicos o privados y que busquen variedad en las prendas que desean comprar, calidad y exclusividad para realizar sus compras.

Tabla 12 MERCADO META

Geográficas	
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Sector	Norte
Demográficas	
Género	M/F
Edad	Personas desde 29 a 40 años de edad.
Género	Ambos
Estrato Social	A, B y C+.
Ciclo de Vida familiar	Personas que tengan hijos o familiares de entre 0 a 3 años.
Profesión	Empleados públicos y privados
Nivel de Estudios	A partir del secundario
Conductuales	
Motivos de compra	Variedad en los Productos Calidad Exclusividad

Este es el grupo de clientes al que se captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo, al seleccionar este mercado se encuentra que:

- El mercado es compatible con los objetivos planteados para la tienda virtual. De acuerdo a esto las estrategias deben enfocarse en la imagen de la empresa, con el objeto de estar acorde con el mercado escogido que busca exclusividad.
- Debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos que se deben tener en la tienda.
- Se debe plantear estrategias de inversión determinar que justifiquen un retorno adecuado, es otras palabras que sea lo suficientemente rentable.
- Se debe definir estrategias para sobrellevar la competencia del segmento escogido. Determinar si son débiles o fuertes y ver cual será la estrategia de posicionamiento planteado para la tienda, esto con el fin de que se capte clientes de otras tiendas ya existentes.

1.5.3 Posicionamiento y ventaja diferencial

Posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial de manera que ocupe un lugar distinguible respecto a la competencia en la mente del público objetivo.

El posicionamiento ofrece la oportunidad de diferenciar cualquier servicio o producto. Cada empresa y su producto tienen una posición e imagen en la mente del consumidor, esto influye el momento de la decisión de compra.

El propósito del posicionamiento es crear una diferencia en la mente del cliente para que distinga el servicio que va a ofrecer la tienda virtual en relación a cualquier otra tienda de la competencia. Es necesario establecer una posición de valor en la mente de los clientes, la tienda debe ser distinguida por diferentes atributos importantes para el consumidor.

No existe un producto o servicio estándar. Cada servicio ofrecido tiene un potencial y puede percibirse por el cliente de forma diferente. Los clientes tienen diferentes necesidades por lo tanto son atraídos por varias ofertas.

Entonces, el posicionamiento implica dar al segmento de mercado escogido la razón para escoger los servicios o productos que está ofreciendo la tienda, con respecto a la competencia.

Existen diferentes estrategias de posicionamiento:

Posicionamiento basado en un atributo: En el cual una empresa se posiciona según un atributo que tenga como por ejemplo el tamaño o el tiempo que tiende de existir en el mercado.

Posicionamiento basado en un beneficio: El servicio que ofrece esta empresa lo posiciona como líder en lo que corresponde a cierto beneficio que el resto de empresas no dan.

Posicionamiento basado en un uso o aplicación: El servicio se posiciona como mejor en ciertos usos o aplicaciones.

Posicionamiento basado en la competencia: Se afirma que el servicio es el mejor en uno o varios sentidos en relación a la competencia.

Posicionamiento basado en una categoría de producto: El servicio se posiciona como líder en cierta categoría de productos.

Posicionamiento basado en la calidad y el precio (valor): El servicio se posiciona como el que tiene el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

En el caso de la tienda virtual se definirá un posicionamiento en base a **LOS BENEFICIOS** y también en base a **LA CALIDAD Y EL PRECIO**, con este objetivo en mente se tratará de posicionar en la mente del mercado objetivo. Para lograr esto se tienen herramientas publicitarias que intentan cumplir los objetivos trazados por la tienda para tener un mayor éxito con los futuros clientes.

La tienda virtual de ropa de bebés pretende ocupar el primer lugar en la elección de madres y mujeres trabajadoras que desean vestir a sus bebés con calidad, exclusividad y tener todos los beneficios de un servicio on-line. Un enfoque fundamental del posicionamiento, no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en mente del cliente y dejarlo como una idea ya establecida, es decir re enfocar la idea que tienen del servicio de una tienda virtual y dejarla con una posición positiva.

1.5.4 Ventaja diferencial

La ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor a los clientes, ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o entregando mejores beneficios que justifique los precios más elevados.

Se entiende por ventaja diferencial cualquier característica de la empresa que el cliente considere conveniente o distinta a las de la competencia.

Para la tienda virtual del presente estudio, la ventaja diferencial es el conocimiento que se tiene en ventas por internet, ofreciendo a los clientes seguridad y comodidad en sus compras en línea, asociada a la exclusividad y calidad de los productos que se ofrecen en el catálogo

1.6 DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO

Esta investigación está basada en el análisis de factibilidad para la creación de una tienda virtual de ropa de bebé de 0 a 3 años en el norte de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, esta tienda estará enfocada en las personas que son trabajadoras, que tienen hijos menores de 4 años y que buscan calidad, exclusividad y comodidad en sus compras.

Se debe tomar en cuenta la competencia existente en Quito, que es una amenaza para la tienda, el proyecto tiene que girar en base a la misma. La tienda que se quiere establecer tiene que enfocarse en sus principales ventajas competitivas, por su variedad, calidad, exclusividad y comodidad al comprar, la tienda debe darles a los consumidores la facilidad de comprar sin salir de la comodidad de su oficina o casa, o puede visitar la tienda física para visualizar personalmente lo que se le ofrece en la página web, para cumplir con estos requisitos importantes se pretende tener un stock amplio y toda la variedad posible para una adecuada navegación, en base al proyecto anterior, lo que los potenciales clientes buscan más en una tienda de este tipo es:

- Conjunto de combinaciones de pantalón y camisa o pantalón y chompa.
- Pantalones
- Chompas
- Pijamas
- Vestidos de niña
- Blusas
- Zapatos

Estos productos de preferencia en materiales como el algodón como primera opción, materiales combinados, jean, lycra, tela térmica, todo esto en tallas de 4 años, 24 meses, de 12 a 18 meses y no mucha ropa en menor talla pues las personas no las adquieren porque quedan en desuso rápidamente.

Esta información obtenida en las encuestas, confirma los datos que proporciona el INEC en su último censo y que consta en el presente estudio en Factores Demográficos, en el sentido de que el 10% de la población ecuatoriana está en el rango de edad de 1 a 4 años.

A continuación se detallará en proyecto en base al estudio de mercado realizado en su primera parte, el cual permite establece la oferta, la demanda y la calidad de los competidores existentes. Esto nos permitirá establecer las bases de partida para el financiamiento y el período de recuperación esperados.

1.6.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA

Al analizar los cambios que diariamente se manifiestan en la industria de la confección y factores que afectan notoriamente esta industria, como por ejemplo:

- La cantidad de niños de las edades necesarias que nacen en el Ecuador.
- La aprobación de nuevos impuestos para el esquema de compras en el exterior denominado 4X4.
- El ingreso al país de contrabando de ropa de diferentes lugares del mundo.
- La disminución en la tasa de natalidad según el INEC.
- La más importante es que la producción nacional de ropa no abastece al mercado local.

La economía se basa en las decisiones que los agentes económicos productores y consumidores realicen, con tal de enfrentar la escasez de los productos. Estas decisiones se basan en costos y beneficios, los cuales concurren en el mercado.

El conocer adecuadamente el funcionamiento de los mercados es fundamental, ya que son los que determinan la asignación de recursos a las economías.

1.6.2 DEMANDA

El análisis de la demanda está orientado a determinar cuáles son los factores que afectan la demanda de ropa de bebé en el mercado, y determinar la participación de los servicios en este proyecto.

Para realizar el cálculo de la demanda se tomó datos del último Censo de población en relación a la tasa bruta de natalidad que corresponde al número de nacidos vivos en Pichincha, se toma en cuenta un crecimiento en la tasa de natalidad de un 0,5%, al proyectar los resultados se ven en el siguiente cuadro:

Tabla 13 DEMANDA

Año	No. de nacidos vivos en Pichincha
2010	38,633.13
2011	39,109.00
2012	40,100.71
2013	41,092.32
2014	42,083.93
2015	43,075.54
2016	44,067.15
2017	45,058.76
2018	46,050.37
2019	47,041.98
2020	48,033.59

FUENTE: (INEC)

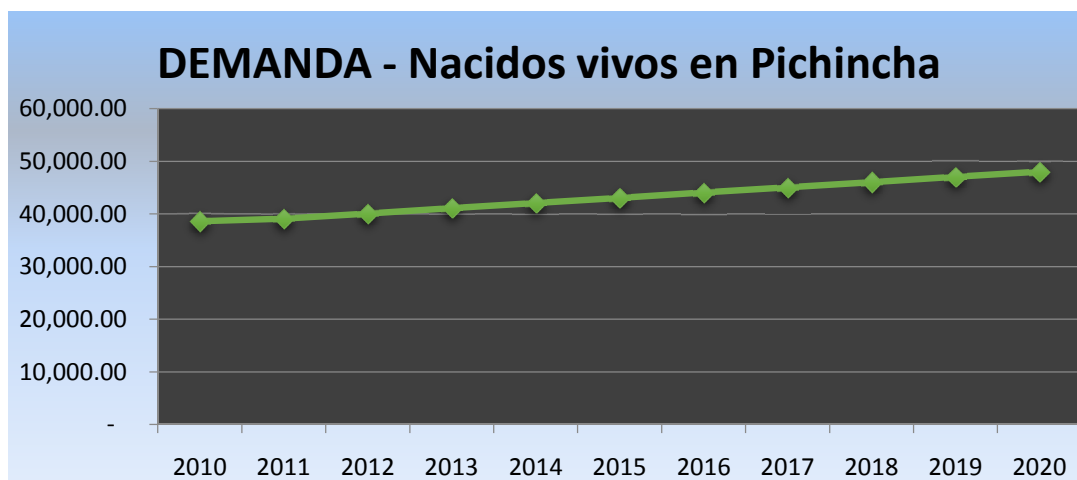


Figura No. 3 DEMANDA

1.6.3 OFERTA

El sector de la confección textil, presenta varias áreas de servicios que satisfacen las demandas, entre estas: confección a la medida, importaciones de varios países, ropa exclusiva, ropa de temporada, etc. Es necesario determinar que se ofertará en la tienda virtual de ropa de bebé.

Para el cálculo de la oferta al ser una empresa nueva sin datos históricos, se toma como base los mismos datos de la demanda obtenidos del último Censo realizado (INEC) proyectados al 2016, al ser el mercado objetivo las familias con niños de 0 a 3 años en el norte de Quito, como no se tienen datos históricos de esta variable, se tomará como base la tasa de natalidad analizada en la demanda. Adicionalmente se tienen los datos que el mismo INEC nos proporciona del estrato Social del Ecuador, por lo que se pretenderá cubrir inicialmente el este estrato en base al porcentaje de niños nacidos. Este valor es: el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A; el 11,2% en estrato B; el 22,8% en el estrato C+, por lo que el porcentaje a cubrir es: 35,9% de las

familias de los niños nacidos en Pichincha. Si se proyectan estos datos, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 14 OFERTA

Año	OFERTA
2010	13,869.29
2011	14,040.13
2012	14,396.15
2013	14,752.14
2014	15,108.13
2015	15,464.12
2016	15,820.11
2017	16,176.09
2018	16,532.08
2019	16,888.07
2020	17,244.06

FUENTE: (INEC)

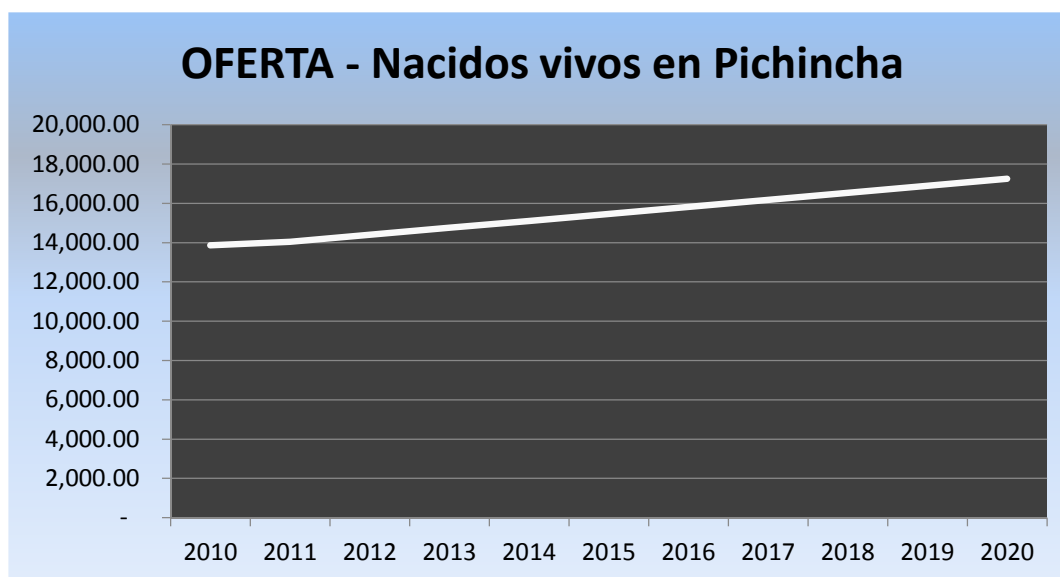


Figura No. 4 OFERTA

1.6.4 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha es la demanda en la cual el público no ha logrado acceder al producto o servicio y si lo hizo no está satisfecho con éste, resulta de restar la demanda global de la oferta Total, el valor negativo que se obtiene representa la demanda insatisfecha en el mercado.

Tabla 15 DEMANDA INSATISFECHA

Año	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2010	38,633.13	13,869.29	24,763.84
2011	39,109.00	14,040.13	25,068.87
2012	40,100.71	14,396.15	25,704.56
2013	41,092.32	14,752.14	26,340.18
2014	42,083.93	15,108.13	26,975.80
2015	43,075.54	15,464.12	27,611.42
2016	44,067.15	15,820.11	28,247.04
2017	45,058.76	16,176.09	28,882.67
2018	46,050.37	16,532.08	29,518.29
2019	47,041.98	16,888.07	30,153.91
2020	48,033.59	17,244.06	30,789.53
2010	38,633.13	13,869.29	24,763.84

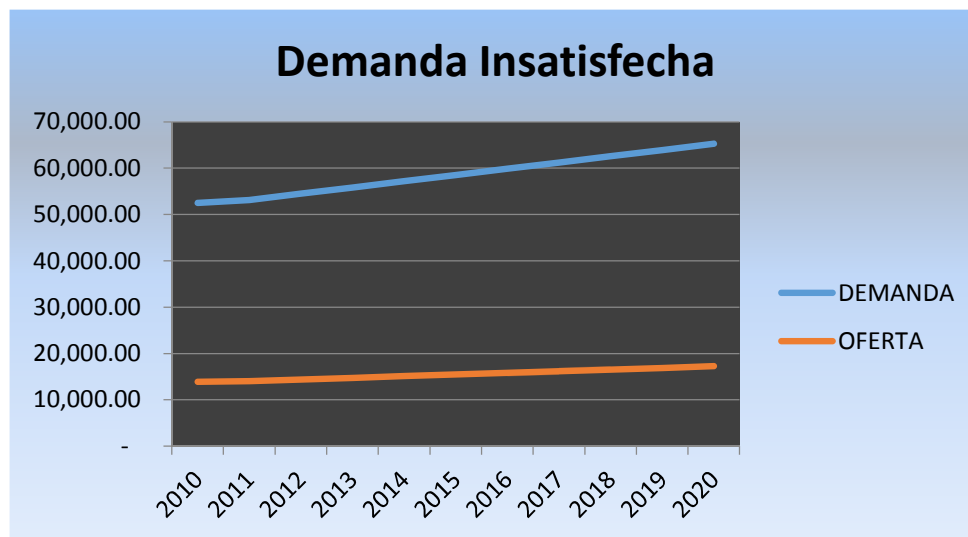


Figura No. 5 DEMANDA INSATISFECHA

Una vez determinados estos valores proyectados de la demanda y de la oferta, se refleja que existe una demanda insatisfecha del 64% en el año 2014, lo que indica que la tienda virtual debe enfocarse en captar un porcentaje mas alto de estos clientes con buenas estrategias de marketing enfocados al segmento que se seleccionó.

En la ciudad de Quito existen varias tiendas que ofrecen ropa de bebé en diferentes proporciones, pero en el sector que se va a implementar la tienda virtual no existen tiendas especializadas en bebés ni que ofrezcan sus productos por internet.

Para el cálculo de la demanda y de la oferta se consideran los datos que proporciona el INEC con respecto a la tasa de natalidad para poder obtener los datos referenciales para la demanda, y en base a esta calcular la demanda insatisfecha.

CAPITULO II

2.1. ESTUDIO TÉCNICO

El análisis técnico trata básicamente de verificar la posibilidad técnica para brindar el servicio propuesto. Los puntos más relevantes que se van a analizar aquí son:

- a. Identificar la localización óptima de la tienda
- b. Determinar el tamaño óptimo de la tienda
- c. Análisis de factibilidad y costo de suministros y flujo de caja del proyecto
- d. Identificación y descripción del proceso
- e. Determinar la organización humana que tendrá la tienda para funcionar adecuadamente

2.1.1. LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE LA TIENDA

El objetivo de este punto es llegar a determinar cuál es la ubicación física más idónea para abrir la tienda de ropa de bebé (el centro de distribución y “showroom” de los productos). El determinar de forma adecuada la ubicación, ayudará a obtener los costos de los productos más adecuados en base al segmento seleccionado. Este análisis es fundamental sobre todo enfocándonos a la comercialización, y distribución del producto ofertado.

Para determinar la localización se utilizará el método Cualitativo por puntos. Se asignará la lista de puntos relevantes en base a la investigación de

mercado realizada en el proyecto desarrollado anteriormente. Se realizará el análisis de tres sectores de la zona Norte de Quito, se ponderarán los factores claves de cada sector y se determinará la ubicación más óptima.

Estos tres sectores que vamos a evaluar son tomados de los resultados de la encuesta aplicada en el estudio de mercado realizado en la primera etapa del proyecto, los sectores más opcionados son: Carcelén-Condado con un (17%), Calderón-Carapungo con el 25% y El Inca-La Kennedy con el 12.1% de preferencia.

Tabla 16 EVALUACIÓN LOCALIZACIÓN TIENDA

ESCALA DE CALIFICACION	1-4	BAJO
	4.1-7	MEDIO
	7.1-10	ALTO

Factor Relevante	Peso Asignado	Carcelén/Condado		Calderón/Carapungo		El Inca/La Kennedy	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Nivel de costo en arriendos	0.25	4.00	1.00	8.50	2.13	7.00	1.75
Óptima ubicación para entregas a domicilio	0.20	8.60	1.72	5.00	1.00	8.60	1.72
Mayor número de viviendas de personas en Estatus A,B y C+	0.30	9.00	2.70	4.50	1.35	6.50	1.95
Distancia prudente a centros comerciales	0.10	5.50	0.55	9.50	0.95	6.50	0.65
Cercanía a lugares donde acuden madres y familias con niños pequeños	0.15	8.60	1.29	6.70	1.01	7.00	1.05
	1.00		7.26		6.43		7.12

Una vez realizada la calificación, se llega a determinar que la tienda físicamente tiene que estar localizada en el sector de Carcelén o el Condado el cual es considerado como ubicación estratégica, porque se encuentra en un lugar muy adecuado para la logística de entrega a domicilio, es un sector en donde se encuentra una buena cantidad de personas en estatus A, B y C+ que

es el segmento al cual se ha enfocado la tienda. Adicional que en esta ubicación se encuentra una gran cantidad de escuelas, centros comerciales y lugares a donde hay mucha afluencia de niños con sus madres.

2.1.2. TAMAÑO DE LA TIENDA

El tamaño de un proyecto parte de su capacidad instalada y se expresa en volumen de ventas por año. Para esto se consideró un análisis de los clientes que se pretenden cubrir el primer año y que se representan en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 17 ESTIMADO DE VENTAS MENSUALES

DATOS INICIALES		PORCENTAJE DE ATENCIÓN	CLIENTES ANUAL	CLIENTES MENSUAL	USD POR COMPRA	TOTAL ANUAL	TOTAL USD MENSUAL	NUM.PRENDAS POR COMPRA
DEMANDA INSATISFECHA	26,660	5%	1,333	111	30	39,990	3,333	2
VALOR PROMEDIO POR PRENDA	16	5%	1,333	111	50	66,650	5,554	3
		10%	2,666	222	50	133,300	11,108	3
NUMERO DE PRENDAS A ADQUIRIR:						694		MENSUAL

El valor definido del 10% de ventas de la demanda insatisfecha, es un dato que se estimó en base a los resultados de la encuesta del estudio de mercado en el cual un alto porcentaje de clientes potenciales, mencionaron que sí comprarían en la tienda virtual. Adicionalmente el poder llegar a este porcentaje de ventas, dependerá de la publicidad que se haga de la tienda y de los precios competitivos que se puedan ofrecer.

Al analizar la demanda insatisfecha en el capítulo anterior, se obtiene un número de 26.600 potenciales clientes, de estos en el primer año se pretende abarcar un 10%, a los cuales por lo menos se les pretende vender una vez al

año y cada venta con una cantidad no menor a \$50 dólares, esto nos lleva a un monto aproximado de:

222 clientes mensuales X 1 venta anual X \$50 cada venta = \$133.300 dólares mensuales.

Considerando los valores individuales de la mercadería (Tabla No. 15) se logra obtener un número de prendas promedio a adquirir de 3 prendas por cliente. Es decir en inventario debemos tener por lo menos 700 prendas mensuales de diverso tipo, para cubrir los pedidos de los clientes mensualmente, siempre tomando en cuenta las preferencias de los clientes en base a tipos de ropa, tallas, marca, etc. analizados en el estudio del mercado.

En este tipo de tienda Virtual, el tamaño de la tienda se refiere al número de personas, que visitarán el sitio en la página web clientes (clientes potenciales + clientes efectivos), y un porcentaje reducido de clientes que visitará la tienda física y centro de distribución. El valor de \$11.108,00 dólares mensuales es el valor de compra aproximado inicial que se necesita para el movimiento de stock de ropa que debe tener la tienda para atender a todos los clientes estimados.

Existen dos maneras de analizar el tamaño del proyecto, el primero es el enfoque económico, en donde se analiza el tamaño que hace más rentable el proyecto optimizando costos y maximizando utilidades.

El segundo es el enfoque técnico que se refiere al tamaño en función del espacio de la tienda, por la cantidad de mercadería que se va a poder exhibir y

por el stock que se puede mantener, tomando en consideración el espacio físico de la tienda.

2.1.3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS

Para la implantación y puesta en marcha de la tienda se requiere contar con capital de trabajo propio y también con un adecuado financiamiento. Este capital considerado como inversión inicial será enfocado principalmente para su adecuación, arrendamiento de local y adquisición de stock inicial. Dentro de la adecuación consta la compra de bienes inmuebles, compra y capacitación del sistema de Gestión de las ventas por internet, compra del sitio web, contratación con las tarjetas de crédito, lanzamiento de la tienda, entre otros.

Los principales de fuentes de financiamiento para la puesta en marcha del proyecto serán:

- **Fuentes internas:** Incluye aquellos recursos aportados por socios de la empresa.
- **Fuentes externas:** Son recursos obtenidos de fuentes ajenas a la empresa, generalmente se recurren a crédito otorgados por las instituciones financieras que prestan dinero.

Para establecer cuál institución concede las mejores opciones en cuanto a préstamos para el financiamiento de nuevos proyectos se realizó un estudio de los requisitos y tasas de interés que ofrecen las distintas instituciones bancarias en Quito, se toman tres como representativas. Los requisitos y detalles se muestran a continuación:

Tabla 18 TIPOS CRÉDITOS BANCOS QUITO

ENTIDAD FINANCIERA	TIPO CRÉDITO	MONTO	PLAZO	INTERÉS	REQUISITOS GENERALES
BANCO PICHINCHA	CRÉDITO PRODUCTIVO/COMERCIAL: El crédito Productivo financia la operación o ampliación de su negocio, con capital de trabajo o compra de activos fijos.	Depende de la garantía hipotecaria	36 meses	Tasa de interés Efectiva 12.66% Tipo de tasa: Reajutable	-Empresa constituida más de tres años. -Garantía de un bien inmueble.
BANCO BOLIVARIANO	CRÉDITO MICROFINANZAS Crédito para Capital de trabajo	Hasta 40.000	No más de 15 meses	Castigo alto del 22.50% por situación país	Empresa constituida Plan de emprendimiento
	CREDIPLUS EFECTIVO Crédito diseñado para que puedas impulsar tu negocio cubriendo tus necesidades de capital de trabajo, inversión en activos fijos y financiamientos a corto y mediano plazo.	Hasta 30.000	24 meses	Según negociación	Empresa constituida con más de 2 años Documentación de la empresa y de los accionistas
BANCO DE FOMENTO	CRÉDITO DE COMERCIALIZACIÓN Crédito para impulsar nuevas empresas.	Depende el análisis crediticio.	60 meses	Tasa de interés Efectiva 11.83%	Empresa constituida Plan de emprendimiento

Se analizan algunas líneas de crédito que se ofrecen en estas instituciones, se puede identificar que la opción más conveniente para realizar el crédito para la tienda es el Banco de Fomento, ya su tasa es más conveniente y adicionalmente es un crédito creado para apoyar este tipo de proyectos de emprendimiento. Además que el Banco de Fomento, por ser un Banco del Gobierno, ofrece una buena liquidez.

2.1.4. DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA

Al tratarse de una tienda virtual el área tecnológica debe ser bien analizada, es necesario contar como mínimo con un computador de alta capacidad que funcionará como servidor en donde se albergue el sistema de compras, stock, administración por internet y en el cual se atenderá la cantidad de clientes virtuales que se analizó con anterioridad y a las visitas de la tienda, en éste se tendrá también la conexión con la Tarjeta de Crédito con la que se trabajará para pagos directos, etc.

Adicionalmente es necesario contar con mínimo de dos computadores adicionales para realizar la atención de los pedidos, la distribución a domicilio y la facturación.

Un punto importante y que no se puede pasar por alto es la compra del sistema de Ventas virtuales, se tiene que seleccionar uno acorde a las necesidades de la tienda, que cumpla con la mayoría de requisitos que los propietarios busquen y que realicen más de los procesos esperados para crecimiento posterior.

El sistema que se utilizará para las ventas virtuales, debe contar con la información que se detalla a continuación con el fin de que sea fácil el acceso a la información y venta de productos de la tienda virtual:

- **Catálogo de productos:** este catálogo debe estar visible siempre y desde el primer acceso a la tienda. Se debe definir en este catálogo los productos que se quieren ofrecer y cómo se van a mostrar y destacar. Es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos en este catálogo de productos:
 - **Presentación de los productos:** esta presentación debe transmitir confianza y seriedad a los clientes, para lo que será necesario una presentación de fotografías reales de los productos, con una muy buena descripción del producto. En este punto hay que tomar en cuenta que los colores de las fotografías, deben ser lo más parecidos que sea posible, a la realidad del producto, porque de lo contrario se podría generar una inconformidad en los clientes, por lo tanto la calidad de estas fotografías, debe ser muy buena.



Figura No. 6 VISUALIZACIÓN PRODUCTOS EN WEB

FUENTE: <https://www.google.com.ec/search?q=fotos+de+ropa+infantil&biw>

- **Organización del catálogo:** se debe colocar una organización jerarquizada del catálogo, para que los clientes encuentren fácilmente la información del producto que buscan, por lo que la

navegación debe ser sencilla y clara. Las páginas principales no deben estar sobrecargadas de información. Se colocará escaparates con mensajes directos y claros como: “los más vendidos”, “últimas novedades”, “ropa en oferta”, etc.

- **Carrito de compras:** este carrito siempre debe estar visible y ser fácilmente alcanzable. El carrito de compras es indispensable en una tienda en línea y debe ofrecer la posibilidad de añadir, modificar o eliminar los productos, que durante la navegación se han ido colocando en el carrito de compras, con el objetivo de que el cliente en ningún momento pierda de vista, lo que ha ido comprando. Este carrito de compras, debe dar la posibilidad al cliente, de que con un solo clic, pueda conocer la siguiente información:
 - Referencias compradas y cantidades
 - Gastos o pagos por envíos
 - Impuestos aplicables de forma directa: IVA y porcentaje de retención en la fuente, en caso de que aplique
 - Valor total del pedido

- **Proceso de compra:** el proceso para comprar debe estar enfocado al producto de una forma clara y rápida. Adicionalmente debe permitir de manera rápida la finalización de la compra y la mayor cantidad posible de compras. Las promociones y ofertas, son uno de los factores que más atraen a los clientes de una tienda on-line. El precio de los productos, debe ser visible desde el primer momento. Estas promociones deben tomar en cuenta lo siguiente:
 - **Las promociones y ofertas:** deben resaltar el precio de la oferta y el ahorro que obtiene el cliente con esa oferta, colocando el precio sin oferta y el precio rebajado.
 - **Módulo de descuentos y promociones:** en este módulo se deben definir los descuentos personalizados por categoría de productos, con el porcentaje de descuento que se aplicará sobre el precio de venta del producto. De igual manera se deberá definir el monto mínimo de compra, para la obtención del descuento.

- **Información complementaria:** es muy importante que en el proceso de compra se muestre información complementaria que genera confianza en cuanto a la compra realizada y en la que debe constar de manera indispensable la siguiente información:
 - Gastos de envío asociados a la transacción
 - Dirección exacta de la entrega del pedido
 - Plazos de entrega y períodos de devolución
 - Disponibilidad de los productos elegidos

- **Motor de búsqueda:** el sistema deberá ofrecer un buscador potente que permita acceder al catálogo de productos por distintos criterios (precio, orden alfabético, fecha, etc.). Este motor de búsqueda siempre debe ofrecer resultados para dar la idea de buen funcionamiento a los clientes potenciales. En caso de no poder mostrar resultados exactos, este buscador debe ofrecer sugerencias relacionadas con el producto buscado.

- **Información corporativa:** el sistema debe también ofrecer un fácil acceso a información corporativa del negocio, que le permita al cliente, conocer la empresa, en la que está realizando sus compras, con el fin de que esta información le genere confianza del sitio en el que está realizando sus compras. Esta información debe contener principalmente la siguiente información:
 - Quienes somos: filosofía de la Empresa
 - Qué ofrecemos: productos
 - Aviso legal y política de privacidad
 - Información de contacto: dirección, números telefónicos, correo electrónico
 - Ubicación física de la tienda
 - Condiciones de compra y contratación
 - Preguntas frecuentes

- **Accesibilidad:** este punto es el más importante, porque una tienda on-line, genera ventas siempre y cuando sus productos sean accesibles para el mayor

número posible de personas, para lo que será importante profundizar en los aspectos, detallados a continuación:

- El catálogo de productos debe ser accesible por categorías y escaparates comerciales. En este punto es importante que se clasifique correctamente los productos, utilizando categorías como: productos más vendidos, productos nuevos, productos en oferta. Los productos que queremos destacar y por lo tanto vender en más cantidad, deberán tener una presentación diferente.
 - El botón de compras deberá estar ligado directamente con el producto comprado y se deberá utilizar un correcto etiquetado de las imágenes, favoreciendo su indexación.
- **Logística:** la tienda en línea debe ofrecer de forma clara, los costos adicionales para el envío de la mercadería al lugar solicitado por el cliente, para lo que se deberá analizar y definir este costo, tomando en cuenta los siguientes tipos de cálculo:
- Cálculo de los gastos de envío, utilizando una tarifa fija
 - Cálculo de los gastos de envío en función del volumen de compra
 - Cálculo de los gastos de envío en función del peso de compra y costo adicional por pesos excedidos
 - Cualquier otro costo asociado con la entrega del producto o en caso de que la dirección del cliente esté en una zona muy alejada del perímetro urbano en el que se va a trabajar.

Luego del análisis correspondiente se ha tomado la decisión de contratar a la Empresa Tramaco, para la entrega de la mercadería, por lo que al finalizar el proceso de compra, el cliente encontrará la siguiente información en cuanto al costo de envío:

- Para envíos en el norte de Quito, el costo de la entrega será de \$2 adicionales, al costo de la mercadería, si la compra excede de \$50. El transporte será gratuito.
- Para envíos a parroquias fuera del distrito metropolitano, el costo de la entrega será de \$ 10 adicionales, al costo de la mercadería

2.1.5. DISPONIBILIDAD DE INSUMOS

Un aspecto vital para el desarrollo del proyecto es abastecer la tienda en cantidad, calidad, variedad y exclusividad de materiales. En este caso estos materiales son las prendas que se van a comercializar. Es importante aclarar que los productos al presentarse en internet es de vital importancia que se den de baja inmediatamente luego de la compra caso contrario ocasionarían problemas con los clientes al querer seleccionarlos. Una adecuada presentación y captura de la imagen del producto para presentarlo en la página es un factor determinante al momento de ofrecer los productos.

Para la adquisición de los productos se establecerá contactos con proveedores locales e internacionales (Perú, EEUU, Panamá, Colombia).

2.1.6. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

El factor que puede limitar la capacidad de la tienda es la demanda insatisfecha, de acuerdo al estudio realizado en el estudio de mercado, las cifras obtenidas para el incremento de la demanda insatisfecha es muy pronunciado. Por lo tanto se debe considerar algunos puntos:

- Es más fácil para cualquiera de las tiendas actuales cubrir la demanda insatisfecha que para una tienda que arranca. Hay mucho camino por recorrer, sin embargo la demanda potencial existe y con un buen trabajo es posible atenderla antes que nadie.
- Los datos estadísticos tienen cierto grado de error y las reformas en las normas y restricciones arancelarias cambian de la noche a la mañana. Puede ser que las condiciones cambien y los consumidores mañana tengan otras preferencias y otras urgencias que suplan la ropa de bebé. Sin embargo el consumidor final siempre preferirá una tienda que ofrezca ciertas ventajas sobre las demás, y a estas precisamente hay que sacarles provecho.
- Otro factor que es importante analizar es el precio de venta, los clientes prefieren comprar productos de menor precio, por lo que se tiene que plantear estrategias de fijación de precio para entrar al mercado. En este punto es muy importante considerar las últimas medidas arancelarias

definidas por el gobierno, porque la ropa importada de bebé, subirá un 25%, por lo que habrá que realizar una estrategia de compra, con el fin de traer ropa importada de buena calidad, que esté en promoción en las tiendas, debido a cambio de temporada, por ejemplo.

- Si bien hay muchas tiendas que ofrecen ventajas para el cliente, sin embargo se puede lograr una buena posición en el mercado en base a una buena campaña publicitaria.

En conclusión, con lo listado anteriormente, se quiere decir que siempre es posible atender de buena forma a un porcentaje de la demanda potencial insatisfecha (DPI), y este porcentaje tiende a incrementarse cuando la nueva opción tiene más ventajas y sustituye en gustos y preferencias a las actuales de la competencia. Esto siempre que se use la estrategia adecuada, ya sea de precio o de publicidad.

En el siguiente cuadro se muestran las estrategias comerciales que se deben desarrollar en ciertos niveles:









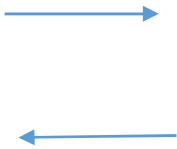

Tabla 19 ESTRATEGIAS COMERCIALES

AREAS DEL NEGOCIO	PERFIL DEL CONSUMIDOR	SECTORIZACION DEL MERCADO	ACCESO DEL MERCADO	MOTIVACION DE COMPRA
Punto de Comercialización	Personas con hijos de 0 a 3 años	Tienda On line	Directo	Exclusividad
Ventas por mayor	Estrato A,B, C y C+	Tienda On Line y Tienda física de presentación	Directo	Calidad y precio

2.1.7. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El objetivo de identificar el proceso, es tratar de resolver todo lo que concierne a la adecuación y funcionamiento de la tienda. Utilizaremos para representar los procesos el diagrama de flujo mediante la representación gráfica con signos convencionales. La simbología utilizada es:

Tabla 20 SIMBOLOGÍA DE LOS PROCESOS

SÍMBOLO	INTERPRETACIÓN	SÍMBOLO	INTERPRETACIÓN
	Indica el inicio y el fin de un proceso.		Proceso
	Entrada de información		Proceso alternativo
	Documento		Toma de decisión
	Almacenamiento		Operación Manual
	Líneas de flujo		Cliente desde la web

Los siguientes son los procesos operativos que se desarrollarán en la tienda de ropa:

- Proceso de importación de la mercadería
- Proceso de compra a proveedores locales
- Proceso de venta y despacho del producto

2.1.7.1. Proceso de Importación de la mercadería

Debido a que la tienda virtual realizará importaciones de ropa de bebé, desde Estados Unidos, Colombia y Perú, entre otros, es necesario tener claro los pasos del proceso que permitirá realizar la importación de la ropa y que se describen a continuación:

- Obtener el registro de Importador en el Sistema ECUAPASS, para lo que se deberán cumplir los siguientes pasos:
 - Obtener el RUC
 - Obtener el certificado digital para la firma electrónica y autenticación, otorgado por el Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/> y Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>
 - Registrarse en el portal de ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>), realizando los siguientes pasos:
 - Actualizar base de datos
 - Crear usuario y contraseña
 - Aceptar las políticas de uso
 - Registrar firma electrónica

- Desaduanizar la mercadería importada, cumpliendo el siguiente trámite:
 - Contratar la asesoría y servicio de un Agente Acreditado por el SENA. El listado de agentes de aduana acreditados se encuentra en la página: www.aduana.gob.ec
 - Presentar la declaración aduanera de importación DAI en forma electrónica y física en los casos que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
 - Los documentos digitales que deben acompañar a la DAI a través del ECUAPASS son:
 - Documentos de acompañamiento, son los que deben tramitarse ya aprobarse antes del embarque de la mercancía, cuando sean exigidos, según lo que establece el Art. 72 Reg. COPCI.
 - Documentos de soporte: factura comercial, certificado de origen, documentos que el SENA, considere necesarios.
 - Obtención de número de validación y canal de aforo que corresponda.

- **Pago de tributos por el producto importado:** para determinar el valor a pagar por tributos al Comercio Exterior, es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado.

Los tributos del Comercio Exterior, son derechos arancelarios impuestos y establecidos en leyes orgánicas y ordinarias, así como las tasas por servicios aduaneros, los que se detallan a continuación:

- **AD VALOREM** (Arancel cobrado a las mercaderías): impuesto administrado por la Aduana del Ecuador, que constituye en un porcentaje

variable definido según el tipo de mercadería y que se aplica, sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación)

- **FODINFA** (Fondo de Desarrollo para la Infancia): impuesto que administra el INFA y que significa un 0.50% que se aplica sobre la base imponible de la importación.
- **ICE** (Impuesto a los Consumos Especiales): impuesto administrado por el SRI, es un porcentaje variable según los bienes que se importen.
- **IVA** (Impuesto al Valor Agregado) impuesto administrado por el SRI, que constituye el 12% sobre: Base Imponible + AD VALOREM + FODINFA + ICE
- **Retiro de la mercadería:** previo al pago de los tributos al Comercio Exterior, y en caso de no existir novedades en el aforo realizado, la Aduana dispondrá el levante o retiro de la mercadería importada.
- **Coordinación de transporte,** desde Aduana a tienda de ropa
- **Colocación de la ropa en perchas** y definición de la ropa que será fotografiada para ser subida a la plataforma del sistema.

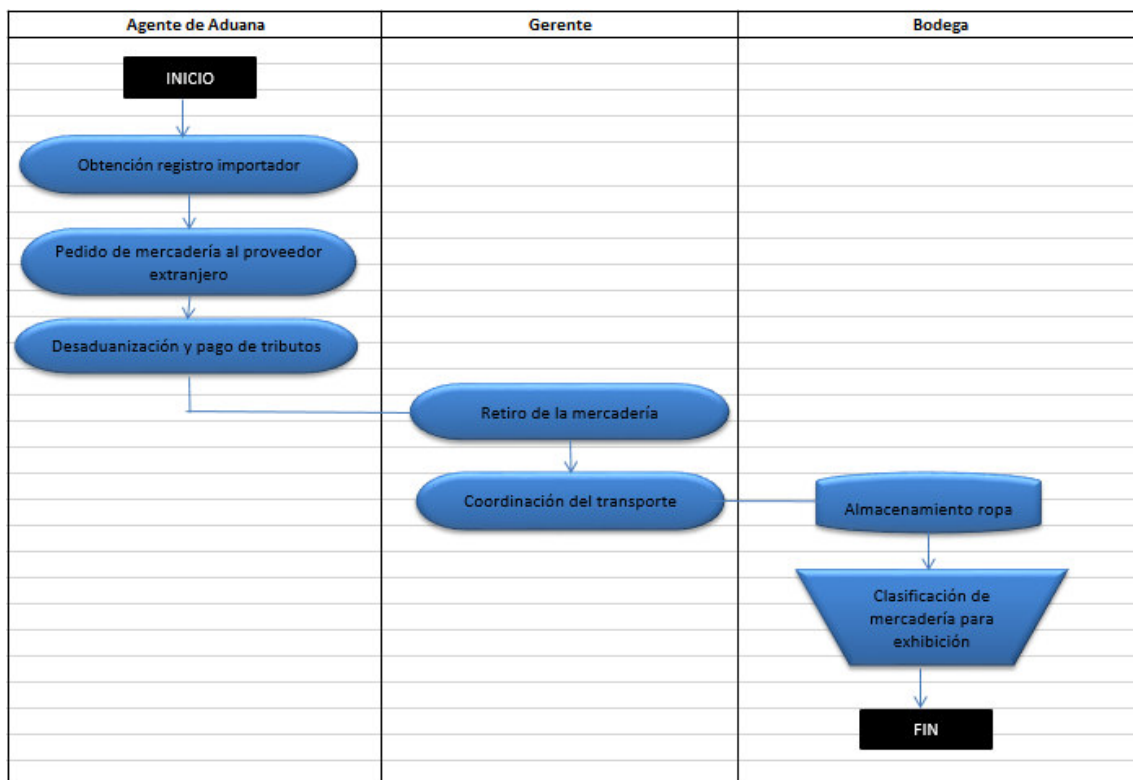


Figura No. 7 PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA MERCADERÍA

2.1.7.2. *Proceso de compra a proveedores locales*

Debido a que un porcentaje aproximado del 60% de la mercadería será comprada a proveedores ecuatorianos, es necesario definir el proceso de compra de este tipo de productos:

- **Definir los proveedores locales:** se deberá realizar una investigación para definir los proveedores locales que podrían abastecer a la tienda con productos de calidad y en variedad de diseños.
- **Negociar condiciones de entrega y pago:** luego de calificar a un mínimo de tres proveedores locales, se deberá negociar con ellos, condiciones de pago y tiempos de entrega. Para esta negociación hay

que tomar en cuenta que los clientes pagarán con tarjeta de crédito y que este implica un costo adicional del 8% que cobran las empresas que manejan las tarjetas de crédito, por lo que los precios de los productos, deben ser muy competitivos. En cuanto a las condiciones de entrega, con el fin de no incurrir en costos adicionales, se deberá negociar la entrega en el lugar de funcionamiento de la tienda.

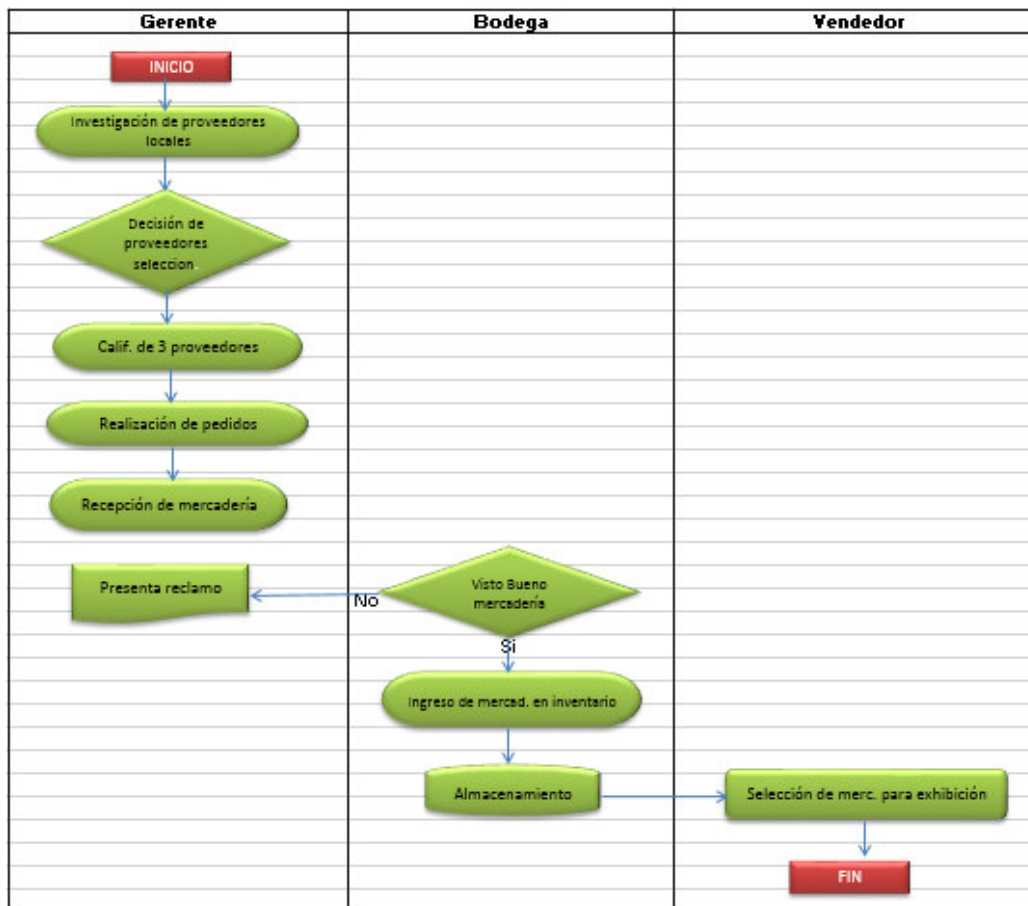


Figura No. 8 PROCESO DE COMPRA

2.1.7.3. *Proceso de Venta y despacho del producto*

- **Recepción del pedido del cliente:** Es la primera etapa, en la que luego de que el cliente compra un producto en la tienda on-line o directamente en la tienda, el administrador de la tienda, en este caso el Gerente, conoce cuál fue la mercadería comprada y procede con la gestión logística para poder entregar ese producto.
- **Comprobación de veracidad y validación del pago realizado:** en esta etapa, será necesario comprobar que efectivamente el pago haya sido realizado, mediante los canales de pago establecidos, que en este caso de la tienda virtual será únicamente el pago mediante tarjeta de crédito el que se acepte, ya que es el más seguro y la empresa dueña de la tarjeta se encarga de los pagos al proveedor.
- **Emisión de la factura:** debido a que este momento está vigente en el Ecuador, el sistema de facturación electrónica, se deberá primero verificar que todos los datos necesarios para la emisión de la factura electrónica estén completos y posteriormente emitir la factura, para que llegue al cliente. Es recomendable que hasta que funcione bien el sistema de facturación electrónica en el SRI, una copia de la factura llegue con el pedido del cliente.
- **Ingreso de información al sistema contable:** el contador será el responsable de ingresar la información de las ventas realizadas al sistema contable.

- **Cobranzas:** se debe recibir los pagos mediante tarjeta de crédito e ingresarlos a la contabilidad de la empresa y hacer un seguimiento de los pagos que se recibirán en cuotas o en sistema diferido. Se aceptará diferidos máximo de 9 meses, siempre y cuando el monto de compra sea mayor a cien dólares.
- Coordinación de la entrega al cliente: se deberá emitir una copia de la factura y entregarla al almacén, para que se prepare el despacho de la mercadería y se verifique que el pedido a entregar esté completo y correcto.
- **Coordinación con la empresa de transporte seleccionada:** está previsto que se trabajará con una empresa de transporte y entrega de encomiendas, como Tramaco, para la entrega de la mercadería, por lo que cuando el pedido esté listo, se procederá a la entrega a la empresa de transporte, verificando previamente que la dirección del cliente esté correcta.

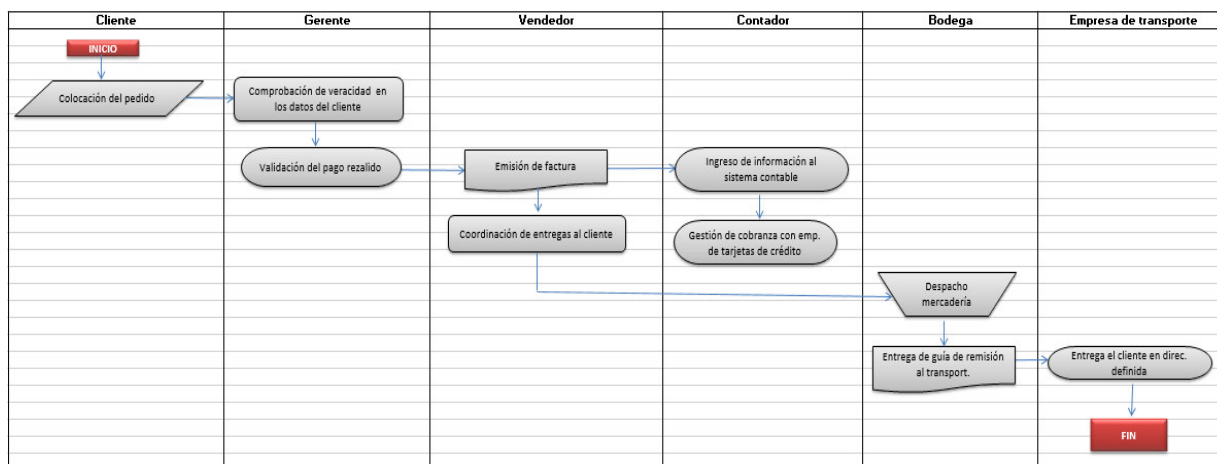


Figura No. 9 PROCESO DE VENTA Y DESPACHO DEL PRODUCTO

2.1.8. ORGANIZACIÓN HUMANA

2.1.8.1. *Recurso Humano*

Una manera de garantizar el éxito de la tienda, es poder contar con personal motivado y comprometido, por lo que el proceso de selección, del personal que trabajará en la tienda, será estratégico, para lograr los objetivos y las metas de venta establecidas. En el caso de una empresa comercial, los cargos más estratégicos, son los cargos de vendedores, porque ellos son los que están atendiendo directamente al cliente. En el caso de una tienda virtual, una gran parte del trabajo lo realiza la plataforma, pero será el personal que maneja esa plataforma, el que garantice el éxito de la tienda.

Luego del análisis correspondiente, se ha tomado la decisión de contar en la tienda, con el siguiente recurso humano:

- Gerente General
- Contador
- Vendedor
- Ingeniero de Sistemas

A continuación la descripción de los cargos y el detalle de los salarios (aproximados):

Tabla 21 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Cargo	Detalle
Gerente General	Salario: \$1200 fijo Finalidad: Responsable directo del correcto funcionamiento de la tienda.
Contador	Personal externo Salario por horas (\$20 por hora) Finalidad: Llevar la contabilidad de la tienda,
Vendedor	Salario: \$360 fijo (Básico sector comercial) Finalidad: encargarse de las ventas a clientes de la tienda física, brindar apoyo en la correcta limpieza y prestación de servicios con los clientes.
Ingeniero de Sistemas	Personal externo Salario por contratación (aproximado \$500 por contratación) Finalidad: Revisión y correcto funcionamiento del sistema del sitio en línea, mantenimiento de la conexión adecuada con la tarjeta de crédito y puntos físicos de cobro. Mantenimiento de impresoras, red, puntos de cobro, disminución de inventarios.

2.1.8.2. *Requerimientos de equipos, muebles, enseres y mercadería*

Es indispensable identificar todos los materiales e insumos que se requieren en esta primera etapa para el correcto funcionamiento de la tienda y prestar el mejor servicio al cliente, pensando siempre en obtener una ventaja sobre la competencia.

En este listado se estiman los costos de los materiales e implementos en base a lo ofertado por los proveedores, se anexan copias de las propuestas de cada uno de estos en base al conocimiento que se tiene en el mercado. Se estima lo mínimo indispensable en muebles, enseres y equipos que se necesitan adquirir y dar inicio a las operaciones. La vida útil de muebles y enseres estará entre 5 años y 10 años con un valor residual del 10% de cada ítem. Lo requerido es:

Tabla 22 MUEBLES Y ENSERES REQUERIDOS

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD
Estación de trabajo para facturación	1
Escritorios	2
Sillas giratorias	3
Estanterías para almacenamiento	5
Vitrinas para exhibición	4
Mesas de exhibición	2
Muebles archivadores	2
Perchas metálicas	10
Maniqués de distintos tamaños	5

En el caso de los equipos de oficina, la vida útil estará entre 3 y 10 años dependiendo del bien, y un valor residual calculado desde el 10% de cada ítem. Lo mínimo indispensable es:

Tabla 23 EQUIPOS DE OFICINA REQUERIDOS

EQUIPOS DE OFICINA	CANTIDAD
Servidor de alta disponibilidad	1
Sistema de Administración de ventas virtuales	1
Computadores	2
Impresoras matriciales	2
Sistema Telefónico de 3 puntos	1
Lector de prendas con su sistema	1
Visor de precios LCD	1
Lector de códigos de barra	1
Caja registradora	1

2.1.8.3. *Estimado de Mercadería mensual*

En base a los datos obtenidos en la Tabla No. 8 en donde se encuentra el estimado de ventas mensuales, se selecciona la tercera opción, en este caso se tendrá 222 clientes en un mes, que compren por lo menos 3 prendas para cumplir el valor estimado de \$50 en cada compra, por lo que debemos tener mínimo 700 prendas mensuales para cubrir estas ventas, el tipo de prenda a adquirir se lo realizará en base a los datos obtenidos en el estudio de mercado (preferencias de tipo de ropa, diferentes tallas, género, material, etc.) y lo desglosamos de la siguiente forma:

Tabla 24 MERCADERÍA NECESARIA MENSUAL

PRENDAS MENSUAL NETO	
CONCEPTO	CANTIDAD
Conjuntos niña-niño	150
Pantalones niño-niña	50
Vestidos	50
Blusas niña	50
Camisetas niño	50
Bividis niño-niña	30
Pares de medias niño-niña	30
Pares de zapatos niño-niña	30
Pijamas niño-niña	80
Ropita interior niño-niña	40
Chaquetas niño-niña	50
Sacos de lana niño-niña	50
Juegos de sábanas	15
Colchas	15
Toallitas de baño niño-niña	10
NÚMERO DE PRENDAS	700

Condiciones de abastecimiento del producto

El abastecimiento de las prendas se realizará en un porcentaje aproximado del 70% con proveedores nacionales y un 30% con proveedores internacionales de EEUU, Perú, Colombia y Panamá. En el estudio de mercado se obtuvo el resultado de que la marca Carter's de Estados Unidos, tiene un alto grado de preferencia, por lo que está previsto adquirir productos a esta

empresa, sin embargo el mismo estudio de mercado, también arrojó la información de que la ropa nacional también tiene un buen grado de aceptación en los clientes potenciales de la tienda, así como la ropa colombiana, peruana y panameña.

Insumos y Útiles de oficina

Se determina también una inversión inicial en insumos necesarios para la venta del producto, así como insumos para el funcionamiento adecuado de la tienda, este valor tiene que ser un gasto que se realice por lo general todos los meses para poder vender las prendas:

Tabla 25 INSUMOS

INSUMOS MENSUALES	CANTIDAD
Fundas de papel grandes	300
Fundas de papel medianas	300
Etiquetas	300
Facturas	200
Papel Ticketero	100
Papel para empaquetar	200
Armadores	500

Los útiles de oficina y gastos menores que se deben hacer en la tienda para el inicio de operaciones y que probablemente se vuelvan a realizar, pero no de forma planificada son:

Tabla 26 PAPELERÍA Y ÚTILES

PAPELERÍA Y ÚTILES	CANTIDAD
Carpetas archivadoras	20
Papelería menor	1
Cafetera	1
Microondas	1
Tarjetas de seguridad de prendas 8,2 Mz	350
Rótulo tienda	1
Alarma para el almacén y bodega	1

2.1.8.4. *Sistemas de Control*

Se espera que el sistema de Gestión de la tienda virtual tenga controlado los siguientes procesos:

- Control detallado en el inventario, este control es en línea, con cada compra el inventario queda sincronizado para poder ofrecer por la tienda virtual sin errores.
- Al tratarse de ropa de bebé no hay un proceso de prueba de la prenda. Por lo cual no existirá un vestidor ni control de este proceso.
- Se debe establecer minuciosamente el proceso de facturación, pues las prendas van a contar con un detector para que no puedan salir de la tienda con su imán, pues esto causará problemas a los clientes. De esta forma también se controla la salida de las prendas sustraídas tanto del local como de la bodega.
- En la página, es fundamental que el proceso de facturación y de disminución de inventarios no se dispare hasta que el cobro de la venta no sea efectivizado, siempre y cuando sea con tarjeta de crédito. Si la venta es en efectivo (contra entrega), la facturación debe quedarse pendiente hasta concretar la venta.

2.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA

En esta sección se detallará con claridad la actividad a la que dedicará la empresa que se va a crear, el tipo de empresa que se desea, que metas se desea alcanzar y especialmente las estrategias que se utilizarán para lograr esas metas.

2.2.1. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

2.2.1.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

La empresa llevará por nombre “BABY ON LINE S.A.”, este nombre se lo determinó porque en la encuesta de mercado, el 47% del personal encuestado, mencionó este nombre como su favorito para una tienda virtual de ropa de bebé. Este nombre solo podrá ser utilizado siempre y cuando se haya cumplido con los requisitos legales. Se puede reservar el nombre con anterioridad en la Superintendencia de Compañías, se debe validar con anterioridad para que no existan nombres similares o parecidos que puedan causar confusión.

2.2.1.2. PASOS LEGALES DE CONSTITUCIÓN

La constitución legal de la empresa se debe realizar con dos o más personas naturales o jurídicas y formar la compañía anónima. En el caso de BABY ON LINE S.A., se concurrirá al otorgamiento de la escritura pública con dos accionistas. La empresa se constituirá con dos accionistas y con un capital suscrito de \$ 30.426 y un capital pagado de \$ 12.171. Para financiar el capital de trabajo, está estimado realizar un préstamo al Banco de Fomento, por lo que

en la Escritura de Constitución se colocará un plazo de 90 días a partir de la fecha de constitución de la Empresa, para cubrir este capital.

Debido a un cambio establecido por el Gobierno en diciembre de 2014, ahora la constitución de una Empresa, se la puede realizar en dos días.

“Entre los beneficios de la constitución de la empresa de manera electrónica están el ahorro de tiempo que pasó de 60 días, como un plazo optimista, a 2 días. De igual forma los trámites también se disminuyeron. Ya no será necesario contratar un abogado, reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías, apertura de la cuenta de integración de capital, escrituras públicas. Esto significa un ahorro de dinero significativo, ya que antes se gastaban aproximadamente \$3.000 mientras que ahora con \$200 ya se pueden solventar todos los gastos.

Los trámites que una persona debe seguir ahora son acceder a la página web, www.supercias.gob.ec, hacer el pago respectivo en el Banco del Pacífico, aunque posteriormente se implementará este servicio en otras entidades bancarias y acudir a la cita con el notario para firmar la escritura de constitución.”¹

PASOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA

- a) Ingresar al portal Web de la Superintendencia de Compañías:
www.supercias.gob.ec
- b) Seleccione la opción “Portal de Constitución Electrónica de Compañías”.
- c) Presione la opción: “Constituir una Compañía.”

¹ <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-ecuador-ya-se-pueden-constituir-empresas-en-2-dias.html>

- d) Ingrese su usuario y contraseña y presione el botón “INGRESAR”.
- e) Seleccione “Reserva de Denominación” y presione el botón “Continuar”.
- f) En la primera sección “Socios o Accionistas” presione el botón “Agregar Socio/Accionista”.
- g) Seleccione el tipo de persona natural o jurídica y presione el botón “Continuar”.
- h) Ingrese los datos generales, la dirección de domicilio y los contactos de los socios o Accionistas de la Compañía y presione “Continuar”.
- i) Ingrese el nombre comercial, la dirección, el plazo, las actividades, los contactos y los establecimientos de la compañía a constituir.
- j) Ingrese el capital suscrito de la compañía, el valor nominal de las acciones o participaciones y el capital autorizado de ser el caso y presione el botón “Guardar”.

PASOS LEGALES ADICIONALES PARA QUE UNA EMPRESA SEA CONSTITUÍDA

1. Elaborar y presentar la minuta de escritura pública ante la Superintendencia de compañías para la revisión y formulación de observaciones, adicionalmente presentar el contrato constitutivo, el estatuto legal y la integración de capital. No se puede tener una empresa constituida de manera legal sin que esté suscrito totalmente su capital.
2. Depositar en una cuenta de integración abierta en cualquier banco como depósito de plazo mayor, del capital en numerario que haya sido suscrito y pagado; y, cuando se aporta bienes el avalúo del mismo.
3. Afiliarse a la Cámara del Comercio de Quito.
4. Notarizar la escritura pública de constitución.

5. Realizar la solicitud de aprobación de la constitución de la compañía, dirigida al Superintendente de Compañías, adjuntando tres copias certificadas de la escritura.
6. Recibir aprobación mediante una resolución expedida por la Superintendencia.
7. Protocolizar la resolución aprobatoria.
8. Publicar en un diario de la localidad el extracto de la escritura y de la razón de la aprobación.
9. Inscribir en el Registro Mercantil, en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías y en el Registro Único de Contribuyentes.
10. Designar el Administradores de la Compañía por la junta general.
11. Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento del Administrador con la aceptación del cargo.
12. Pedir la autorización a la Superintendencia de Compañías para retirar los fondos de la cuenta de integración, luego de finalizado el proceso.

La constitución de la empresa como Sociedad Anónima, debe estar regida por las leyes y reglamentos actuales de la República del Ecuador, la misma que tendrá regulaciones por parte de la Superintendencia de Compañías.

Sociedad Anónima es aquella empresa que exista bajo la denominación social y se compone de socios, cuya obligación se limita al pago de sus acciones de forma libre pero será distinta de cualquier otra sociedad, al utilizarse su nombre debe ir seguida siempre por las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura que es "S.A."

2.2.2. BASE FILOSÓFICA

BABY ON LINE S.A., es un nuevo concepto de tienda, que busca satisfacer las necesidades de la mujer trabajadora, ofreciéndole la oportunidad de comprar ropa de bebé de 0 a 3 años en la comodidad de su oficina o domicilio.

2.2.2.1. Misión

Somos una empresa líder en el mercado ecuatoriano, que a ofrecer la mejor calidad, precio y variedad en ropa de bebé, brindándoles a nuestros clientes las mejores opciones de compra desde su oficina o domicilio, contando la mejor tecnología para realizar la compra con comodidad y seguridad, obteniendo de esta manera su confianza y lealtad de nuestros clientes.

2.2.2.2. Visión

Ser la tienda virtual de ropa de bebé número uno en Ecuador, que ofrezca el mejor precio, calidad y variedad en ropa de bebé a sus clientes, generar un valor agregado en las ventas virtuales y llegar a contribuir en el desarrollo de nuestros colaboradores y accionistas.

2.2.2.3. Principios y Valores

Los principios y valores, son el pilar que sustentará la empresa, ya que sin un buen cimiento, las empresas no crecen ni ofrecen un ambiente agradable de trabajo a sus colaboradores. Estos principios y valores deben estar en la mente y el corazón de todo el personal de la empresa, para que así puedan practicarse y vivirse todos los días, por lo que se describen a continuación:

Confianza

Nuestros empleados y proveedores tienen el 100% de confianza de la organización, que siempre les dará la seguridad de que confía en sus decisiones, que siempre deberán estar orientadas a servir al cliente y ofrecerle un producto de calidad.

Integridad

Cumplir lo que se ofrece y actuar de manera ética con nuestros: clientes, empleados, proveedores y demás miembros de la cadena de trabajo en esta empresa, es el principio que rige nuestras relaciones de negocios.

Puntualidad

Siempre vamos a respetar el tiempo de nuestros clientes, cumpliendo estrictamente con las entregas ofrecidas, para lo que no escatimaremos recursos, pensando siempre en su satisfacción. Esta puntualidad deberá ser observada por nuestros empleados, no solamente en el cumplimiento de su horario de trabajo, sino sobre todo en el cumplimiento de compromisos adquiridos.

Ganar-ganar

Nuestras relaciones de negocios, siempre estarán enmarcadas en el principio de ganar-ganar, por lo que nunca se obtendrá ningún beneficio o ganancia, a costa de que nuestros proveedores, clientes o empleados pierdan.

Comunicación

La comunicación asertiva siempre será utilizada para generar confianza y transparencia en nuestras relaciones de trabajo y sobre todo con nuestros clientes.

Calidad

La calidad de nuestro producto siempre será verificada por el área responsable, ya que nunca se ofrecerá un producto que tenga problemas de calidad, aun cuando el cliente no pueda darse cuenta del problema detectado.

2.2.3. LA ORGANIZACIÓN

La importancia del desarrollo de este diseño organizacional permanece en la creación de una estructura que permita lograr los resultados propuestos y enfocarse a desarrollar la mayor productividad posible, a través de un equipo de trabajo alineado con la cultura organizacional establecida por parte de la empresa, donde se permita tener un ambiente agradable para desarrollar un trabajo óptimo.

Para definir la estructura organizacional, básicamente hay tres tipos de estructuras que se podrían utilizar: estructura lineal, estructura funcional y estructura circular.

- **Estructura lineal:** Define una estructura sencilla, en la que claramente están definidas las líneas de mando.
- **Estructura funcional:** En este tipo de estructura se definen las funciones de las personas que conforman la estructura organizacional.

- **Estructura circular:** es una estructura en la que se busca dejar de lado las posiciones jerárquicas. Este tipo de estructura es muy adecuada para empresas en las que se quiere privilegiar el trabajo de un equipo. Por este motivo este tipo de estructura ha sido seleccionada para la tienda virtual.



Figura No. 10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

2.2.4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

La definición clara y específica de las funciones y responsabilidades del personal, es clave para lograr los objetivos de la empresa, la calidad del servicio depende exclusivamente de la capacidad del personal, por lo que sobre todo en este tipo de negocios, en los que el personal tiene una relación directa con el cliente, es muy importante que en el proceso de selección de personal, se realice de manera efectiva, ya que de ello dependerá la satisfacción del cliente. Este aspecto es muy relevante en empresas comercializadoras como el caso de la tienda en donde se oferta y vende la mercadería por medio de un servicio en línea que debe traducirse en un excelente servicio final.

Se describen a continuación las funciones de los cargos establecidos, para el funcionamiento de la tienda de ropa de bebé:

Identificación del cargo:	GERENTE GENERAL
Misión del Cargo:	Dirigir el negocio, a través de la administración eficiente y efectiva de los recursos humanos y económicos de la empresa.
Formación académica:	Estudios superiores en Ingeniería Comercial
Experiencia:	Mínima de un año en administración de empresas, de preferencia del sector comercial.
Conocimientos:	Excelentes conocimientos de sistemas computacionales: office, ERP, Java, etc.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar la compra de productos Dirigir el personal a cargo Verificar el stock de mercadería Controlar los inventarios Elaborar reportes de ventas mensualmente Firmar cheques Coordinar pagos a proveedores

Identificación del cargo:	CONTADOR
Misión del Cargo:	Llevar la contabilidad del negocio, observando estrictamente las normas contables y leyes vigentes en el país.
Formación académica:	Contador Público Autorizado
Experiencia:	Mínima de dos años, llevando la contabilidad en empresas comerciales o de servicios
Conocimientos:	Manejo de sistemas contables, tributación, declaración de impuestos, etc.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> Firmar los balances de la Empresa Controlar los ingresos y salidas de dinero Verificar que la facturación realizada por los vendedores sea realizada de manera correcta Elaborar balances y estado de pérdidas y ganancias, mensualmente y anualmente Realizar las declaraciones de impuestos al SRI, Superintendencia de Compañías y demás órganos de regulación del estado. Controlar el flujo de ingresos y salidas de dinero de la Empresa Asegurar el cumplimiento de todas las normas contables y legales de la Empresa.

Identificación del cargo:	VENDEDOR
----------------------------------	----------

Misión del Cargo:	Atender a los clientes de la empresa.
Formación académica:	Bachiller de cualquier especialidad, de preferencia con estudios superiores en Ingeniería Comercial o Administración de Empresas.
Experiencia:	Mínima de un año en venta de ropa, de preferencia en centros comerciales.
Conocimientos:	Conocimientos de sistemas de computación: Word, Excel, Power point, entre otros.
Funciones:	<p>Atender los pedidos de los clientes, para lo que deberá revisar de manera permanente la plataforma tecnológica de atención y clientes</p> <p>Facturar las ventas efectuadas</p> <p>Actualizar el inventario de mercadería</p> <p>Coordinar el despacho de la mercadería, al lugar solicitado por el cliente</p> <p>Reportar las ventas realizadas, de manera diaria y consolidar esta información en un reporte mensual</p> <p>Buscar nuevos clientes, para lo que deberá realizar una base de datos, de clientes recomendados por los clientes actuales.</p> <p>Atender al cliente de manera eficiente y efectiva</p> <p>Evaluar la satisfacción del cliente a través de encuestas periódicas y aleatorias</p>

Identificación del cargo:	INGENIERO DE SISTEMAS
Misión del Cargo:	Desarrollar la plataforma de atención a clientes
Formación académica:	Ingeniero en Sistemas
Experiencia:	Mínima de dos años, en el manejo de plataformas on-line.
Conocimientos:	Manejo de sistemas y plataformas on-line.
Funciones:	<p>Desarrollar una plataforma de atención a clientes, que sea atractiva, fácil de utilizar y amigable con los clientes.</p> <p>Mantener esta plataforma en uso y en constante actualización</p> <p>Solucionar problemas que se presenten en el uso de la plataforma</p>

2.2.5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

- Innovar de manera constante para que el cliente encuentre en la tienda de ropa de bebé, conjuntos atractivos que no se encuentran fácilmente en el mercado.
- Ser creativos en la búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores, sobre todo en el mercado ecuatoriano
- Realizar alianzas con otro tipo de negocios, buscando el ahorro para los clientes y la mejora de la rentabilidad de la Empresa.

2.2.6. ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS DE POSICIONAMIENTO

- Buscar herramientas tecnológicas que nos permitan llegar masivamente al cliente objetivo, a través de campañas de e-mailing, con el objetivo de que la tienda y sus servicios y beneficios sean conocidos por nuestros posibles clientes.
- Ofrecer una plataforma de compra y conocimiento de los productos ofrecidos en la tienda de ropa de bebé, que sea amigable, rápida y efectiva.
- Enviar correos a bases de datos establecidas con propaganda de la tienda, para llegar de forma masiva a los clientes potenciales con el uso simple del correo electrónico.

2.2.7. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Ofrecer promociones de manera permanente, utilizando para ello la ropa importada que se vende en rebaja, por salida de temporada en las tiendas sobre todo de Estados Unidos. Los descuentos podrían ser del 10% al 30%, para lograr mantener precios atractivos, a pesar de la aplicación de salvaguardias a la ropa importada.

- También se realizará convenios con proveedores locales, para que desarrollen prendas de vestir con mejor calidad y acabados, con el fin de poder competir con la ropa importada.
- La principal estrategia financiera a utilizarse será la de establecer promociones mensuales en las prendas de vestir, promociones de 2x1, se tendrá siempre una percha de prendas en liquidación a precios muy atractivos.

CAPITULO III

3.1. ESTUDIO ECONÓMICO

En este capítulo se realizará la expresión en términos monetarios de todas las definiciones y decisiones realizadas en el Estudio Técnico, con el objetivo de determinar la viabilidad financiera del proyecto, factor clave para tomar la decisión de ejecutar o no este proyecto. Todo lo que se analizó como necesario para que la tienda arranque con su operatividad, ahora aparecerá en forma de inversión y gastos y a la vez, en base a esta información se determinará la rentabilidad de la inversión. Los resultados serán proyectados a cinco años, para tener un panorama completo de la factibilidad económica y financiera de la inversión.

Según José Ocampo en su libro de Costos y evaluación de proyectos, “El estudio financiero es una síntesis cuantitativa que demuestra con un margen razonable de seguridad, la realización del proyecto con los recursos programados y la capacidad de pago de la empresa”.

Para este estudio se realizará un análisis de la inversión requerida con su respectivo detalle, se realizará un presupuesto de operación y se calculará el punto de equilibrio. Adicionalmente se generarán flujos de fondos. Con estas herramientas se realizará finalmente la evaluación financiera del proyecto. Esta información se encuentra plasmada en diferentes puntos de este proyecto y también en el proyecto anterior, se puntualizará la ubicación de esta información en el caso de requerirse.

3.1.1. PRESUPUESTO

Un presupuesto es el plan donde se va a integrar y coordinar en términos financieros los recursos que forman parte de una empresa para trabajar en un período determinado con el fin de lograr los fines fijados por la empresa.

3.1.1.1. PRESUPUESTO DE INVERSION

Según Gabriel Baca Urbina en su libro Evaluación de proyectos, 6ta Edición; la inversión total inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital del trabajo. En la tabla No. 27 se muestra el resumen de la inversión para la puesta en marcha de la tienda.

ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos o activos tangibles de la tienda son los que se pueden tocar o son fijos y son considerados como inversiones en bienes, como por ejemplo: terrenos, el mobiliario, computadores, central telefónica, servidores de atención, maquinaria, etc. Estos activos son los que la empresa los utiliza de manera continua para el desarrollo de sus actividades y se los tiene que depreciar en el tiempo.

Los activos fijos que necesitará la empresa han sido analizados detenidamente con el fin de incluir en el análisis inicial específicamente lo necesario, para no sobredimensionar los gastos y sobre todo que resulten innecesarios.

Al hablar de equipos de oficina, se analiza la necesidad de tener un servidor para la atención de la página web, considerando que este no debe apagarse en ningún momento (Atención 7X24), tiene que ser un equipo de alta disponibilidad. En éste, se atenderán a los clientes que ingresen a la página todos los días y en cualquier momento. Adicionalmente se necesitan los computadores y el equipo para que la tienda funcione correctamente.

Para la tienda virtual, se puso especial atención en el sistema con el que se va a atender a los clientes, éste debe tener características especiales que aporten no solo de entrada sino al futuro desempeño de la tienda, estas características deben ser:

- Que maneje inventarios de forma natural, que el momento que realice una venta automáticamente se disminuya esta venta del stock para no ofrecer a los clientes, productos que ya no están en las existencias, tomando en cuenta que ellos revisan en línea los productos (Trabajar en tiempo real/Integración).
- Que sea fácil de mantener, que se pueda acoplar a los diseños nativamente y no se necesite de asesoría muy técnica para realizar cambios cuando se requiera, por ejemplo en el cambio de temporada se desea cambiar de un día para otro los diseños, o poner motivos navideños en el diseño de la página, etc.
- Que tenga la facilidad de buscar productos por categoría, agruparlos por tallas, edades, género, tipo, combo.
- Que pueda aplicarse fácilmente un descuento masivo (campaña de descuentos), a cierto grupo de productos y que se vea reflejado en la página con una campaña publicitaria adecuada.
- Que maneje el esquema de carrito para compras en el cual se va almacenando lo que va seleccionando el cliente.

- Que se pueda pagar con Tarjetas de Crédito con las seguridades que sean necesarias haciendo que el cliente esté dispuesto a ingresar su tarjeta sin temor a fraudes (Seguridad Transaccional).
- Uno de los puntos importantes es que tenga el esquema de cliente frecuente, almacenando información de los correos electrónicos, de los clientes potenciales y que envíe notificaciones de ventas, además que guarde información de cada cliente, por ejemplo si tiene niño, niña, edades, para cuando lleguen productos que entren en ese grupo, sean los primeros en ser notificados y puedan acceder a los productos lo más pronto posible (Personalización de los usuarios en base a segmentación inteligente).
- Que garantice que aumente paulatinamente las ventas y en un posible crecimiento no se quede obsoleto.
- Que oriente al cliente de forma fácil (Gestión de contenidos/Feedback).
- Establecer relaciones con los usuarios. Sacar el máximo provecho del cliente, seguir dialogando y sacar partido de la información para construir una relación basada en las necesidades. Ofrecer y volver a ofrecer, es decir, realizar un marketing directo.

El tener un software con todas estas características implica un costo relativamente alto, sin embargo se buscó alternativas más económicas, y se decidió por el Software de la Empresa ecuatoriana ITD, que tiene un costo aproximado de \$ 1.500 de arranque y un monto anual de \$150 por mantenimiento. Este software ofrece los servicios que se describen a continuación:

www.itd.com.ec/tienda-virtual/

Inicio Servicios Portafolio Blog Contáctenos Soporte Q

SU TIENDA VIRTUAL PROFESIONAL

TIENDA VIRTUAL POR \$150 USD. AL AÑO

ITD le ofrece a su negocio la solución perfecta para tener su propio carrito de compras. Le entregamos su tienda virtual totalmente funcional incluyendo:

- Diseño personalizado y profesional.
- Dominio personalizado .com
- Hosting propio, no tendrás límites de productos.
- Administración completa y fácil de usar.
- Tienda completamente terminada incluidos 30 productos iniciales.
- Integración con Paypal y otras formas de pago.

Entrega de su Tienda virtual en 15 días.

A TAN SOLO \$150 USD. al año

- Dominio personalizado .com
- Hosting y correos electrónicos
- Plantilla personalizada de alta calidad
- Optimizada para móviles
- Optimizada para buscadores
- Configuración total de la tienda
- Carga completa de 30 productos
- Soporte por 1 año

ACTIVESTORE 12+ años

CLICK BOUTIQUE

Figura No. 11 EJEMPLO SOFTWARE DE VENTAS ON-LINE

FUENTE: (www.itd.com.ec)

- Licencias
- Herramientas para ventas on-line (sitio web).
- Publicidad en la página
- CRM de clientes potenciales
- Asesoramiento y mantenimiento de la página
- Manejo de stock (compras y ventas)
- Facturación
- Seguridad y control
- Pagos con Tarjetas de Crédito

Con estos datos analizados tenemos el detalle de los activos fijos requeridos los cuales se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 27 ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	CANTIDAD	Valor Unitario (USD)	Valor Total (USD)
MUEBLES Y ENSERES			
Estación de trabajo para facturación	1	450	450
Escritorios	2	350	700
Sillas giratorias	3	50	150
Estanterías para almacenamiento	5	100	500
Vitrinas para exhibición	4	250	1,000
Mesas de exhibición	2	130	260
Muebles archivadores	2	180	360
Perchas metálicas	10	80	800
Maniqués de distintos tamaños	5	45	225
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			4,445
EQUIPOS DE OFICINA			
Servidor de alta disponibilidad	1	3,500	3,500
Sistema de Administración de ventas virtuales	1	1,500	1,500
Computadores	2	650	1,300
Impresoras matriciales	2	160	320
Sistema Telefónico de 3 puntos	1	150	150
Lector de prendas con su sistema	1	1,150	1,150
Visor de precios LCD	1	120	120
Lector de códigos de barra	1	190	190
Caja registradora	1	250	250
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			8,480
TOTAL ACTIVOS FIJOS			12,925

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Los gastos de constitución de la empresa son los desembolsos que se deben realizar para adquirir bienes o servicios necesarios para el funcionamiento a mediano y largo plazo de la empresa, entre otros incluyen: nombres comerciales, gastos pre-operativos de instalación y puesta en marcha, gastos de constitución, etc.

Los **Gastos de Constitución** Según la NIC 38, están entre los desembolsos que se reconocen como gastos de establecimiento (costos de puesta en marcha de actividades). Estos costos, según la norma, "pueden consistir en costos de inicio de actividades, tales como costos legales y administrativos soportados en la creación de una entidad con personalidad jurídica, desembolsos necesarios para abrir una nueva instalación, una actividad o para comenzar una explotación (costos de preapertura), o bien costos de lanzamiento de nuevos productos o procesos (costos previos a la explotación)"

Para la adecuación de la tienda se considerará: pintura, cableado de la red, cableado telefónico, ubicación de las estanterías, armado del diseño inicial, cableado e instalación del sistema de seguridad, etc.

Tabla 28 INVERSIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN

GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Gastos de Abogado, notaría, documentación	1	300	300
Permisos de exportación	1	250	250
Adecuación de la tienda	1	1,500	1,500
Contratación Seguros	1	200	200
Garantía arriendo	1	1,300	1,300
Insumos mes 1	1	866	866
Papelería y Útiles	1	940	940
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN			5,356

CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo está representado por el dinero adicional con el que hay que contar para que la empresa comience a funcionar, adicionalmente a estos gastos se los está proyectando mes a mes para poner en marcha la tienda.

Existen tres métodos para calcular el Capital de Trabajo:

Método contable: Se calcula en base a la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes de la empresa, representa la inversión en el Capital de Trabajo. Este método se lo utiliza para análisis de empresas en marcha puesto que cuentan con datos históricos y se puede realizar una estimación más precisa para la modificación o nuevo proyecto.

Período a financiar: Se calcula en función del financiamiento necesario para producir un bien o servicio, desde el momento en que realiza el primer desembolso de dinero hasta el momento en que recupera dicha inversión.

Déficit acumulado máximo: Se estima a través de la determinación del máximo déficit que se produce entre los ingresos y egresos de una empresa.

Se utilizará el método del período a financiar para calcular el capital de trabajo de la tienda, se aplicará la siguiente fórmula:

$$ICT = \frac{COSTO\ ANUAL}{365} \times DIAS\ PERÍODO\ A\ FINANCIAR$$

En donde:

ICT: Inversión en Capital de Trabajo

En base a esta fórmula se calculará el incremento anual en cada año de recuperación.

A continuación se detalla cada uno de los ítems que son necesarios estimar para determinar el Capital de trabajo inicial:

DETALLE DE SUELDOS Y SALARIOS

Para los sueldos a empleados se ha considerado la necesidad de empleados del capítulo anterior, sin embargo se detalla a continuación el gasto real que implica tener un empleado tiempo completo, más los gastos en lo que se incurrirá por empleados externos, considerando, el salario básico mínimo sectorial para empresas comerciales.

Tabla 29 DETALLE DE SUELDOS Y SALARIOS

CARGO	TIPO DE CONTRATO	SUELDO	COSTO PERSONAL EXTERNO	Comisiones aproximadas 1% sobre ventas	BENEFICIOS LEGALES MENSUALIZADOS							Sueldo total mensual
					Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte patronal	Total Beneficios		
Gerente	Servicios profesionales	1,200										1,344
Contador	Servicios técnicos especializados	200	224									
Ingeniero de sistemas	Servicios técnicos especializados	250	280									
Vendedor	Bajo relación de dependencia	360		50	34	30	17	34	50	215		575
SUELDOS OUTSOURING			504		SUELDOS BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA							1,919

Se considerará como sueldos fijos entonces los del Gerente y del vendedor, sin embargo el Contador y el Ingeniero de Sistemas, serán considerados como servicios profesionales contratados bajo demanda.

SERVICIOS BÁSICOS

En este rubro constan todos los servicios que son indispensables para el funcionamiento de la tienda, entre estos: agua, luz, teléfono, servicio de internet.

INVENTARIO DE MERCADERÍAS

Para realizar un adecuada estimación de la mercadería que se necesita en stock, para cubrir mes a mes la demanda de los clientes, se va a dividir en dos grupos: un grupo de mercadería importada del exterior y un grupo de mercadería local, de esta forma se pueden obtener precios más asequibles para los clientes, así como también tener mayor diversidad a la hora de ofrecer los productos, y como valor agregado se aporta al crecimiento de la Matriz Productiva del país, pues estaremos consumiendo productos elaborados 100% en Ecuador.

MERCADERÍA IMPORTADA

Para realizar un ejemplo, se toma la tienda Carter's como punto de partida:

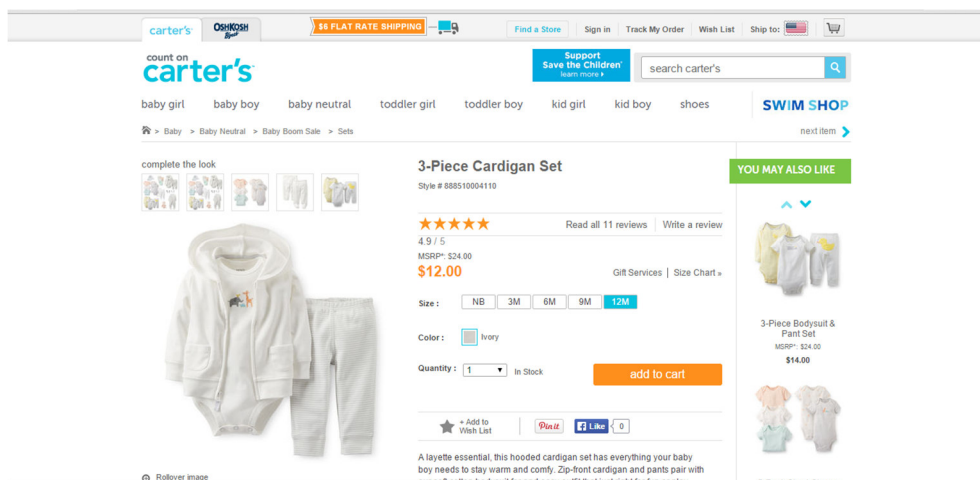


Figura No. 12 PRECIO DE ROPA TIENDA CARTER'S

FUENTE: INTERNET

Y se evaluará contra la tienda local De Prati, con un producto de similares características:



Figura No. 13 PRECIO REFERENCIAL TIENDA LOCAL DEPRATI

FUENTE: INTERNET

Se realiza el análisis unitario de importar este producto, para obtener el costo local:

Tabla 30 ANÁLISIS DEL COSTO DE UNA PRENDA CARTER'S IMPORTADA

ANÁLISIS DEL COSTO DE UNA PRENDA CARTER'S IMPORTADA

DETALLE	CONCEPTO	COSTO
COSTO: conjunto de 3 piezas para bebé	Precio en la tienda Carter's de Estados Unidos. A los distribuidores les ofrecen un 30% de descuento	8.40
Seguro	0.17% sobre el valor total importado	0.01
Flete	\$ 1 por kilo importado	0.33
COSTO CIF (Costo, seguro y flete)		8.75
COSTOS ADICIONALES:		
Arancel	\$ 5.5 por cada kilo importado	1.83
Ad Valorem	10% sobre el valor CIF	0.87
FODINFA	0.5% sobre valor CIF	0.04
Arancel por salvaguardia adicional	25% sobre el costo CIF	2.19
I.C.E	12% sobre el costo	1.01
I.V.A	10% sobre el costo	0.84
TOTAL COSTOS ADICIONALES		6.79
COSTO TOTAL DE LA ROPA COLOCADA EN LA TIENDA		\$ 15.53
UTILIDAD	25% sobre el valor total	3.88
P.V.P. EN LA TIENDA VIRTUAL		\$ 19.42

COSTO DE UNA PRENDA SIMILAR CARTER'S OFRECIDA POR ALMACENES DE PRATI EN ECUADOR	\$ 28.72
DIFERENCIA DE PRECIO: TIENDA BABY ON LINE VS. DE PRATI	(9.30)

Esto demuestra que aun aplicando los costos de importación y todos los aranceles del Gobierno, el precio sigue siendo competitivo, comparado con una tienda que tiene buena aceptación en Quito.

Los costos de partida de la mercadería fueron estimados en base a la página Web de Carter's y de Oshkosh que son los referentes que vamos a tomar en valor unitario, estos costos se encuentran detallados en el Anexo 1. El detalle del stock rotativo mensual es el siguiente:

Tabla 31 STOCK MERCADERIA IMPORTADA

STOCK MERCADERIA IMPORTADA			
CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
45	Conjuntos niña-niño	16	720
15	Pantalones niño-niña	14	210
15	Vestidos	19	285
15	Blusas niña	13	195
15	Camisetas niño	9	135
9	Bividis niño-niña	4	32
9	Pares de medias niño-niña	3	27
9	Pares de zapatos niño-niña	19	171
24	Pijamas niño-niña	16	384
12	Ropita interior niño-niña	3	36
15	Chaquetas niño-niña	19	285
15	Sacos de lana niño-niña	18	270
	TOTAL		2,750
	DESCUENTO POR DISTRIBUCIÓN 20%		2,200

Estos son los costos brutos, a continuación le estimaremos los impuestos y aranceles necesarios hasta tener el stock físicamente en la tienda. El referente es el siguiente:

Tabla 32 ARANCELES COMEXI

SECCIÓN 11:	::: SECCION XI ::: MATERIAS TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS
CAPÍTULO 61:	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto
PRODUCTO COMUNITARIO (COMPL):	0000
UNIDAD FÍSICA:	11

Tributos	
Impuestos	Valor%
Ad_Valorem	10
Ad_Valorem	30
FONDO_DESARROLLO_INFA_FDI	0.5
IMPUESTO_VALOR_AGREGADO_IVA	12
AD_VALOREM_VALOR_x_PESO	5.5

FUENTE: (COMEXI Recuperado de:

<http://www.e-comex.net/arancel/detalle.php?partida=6111200000&id=6163>)

VALOR CIF (Costo, Seguro y Flete): Es la base para el cálculo de los impuestos y comprende la suma de los siguientes valores:

Tabla 33 CÁLCULO VALOR CIF

PRECIO FOB (VALOR SOPORTADO CON FACTURA)	2,200
PESO APROXIMADO EN KILOS	30
FLETE A ECUADOR	30
SEGURO (VALOR DE LA PRIMA 0.17% SOBRE EL PRECIO FOB)	4
VALOR CIF	2,233

En el caso del Flete a Ecuador, se cobra un total de \$1 por kilo de ropa si la importación es por medio aéreo, si es por medio marítimo se cobra un total de \$80 el metro cúbico de ropa. En el caso de la tienda salvo que se traiga en volúmenes extremadamente grandes se tratará siempre de traerlo por vía aérea. Una vez calculado el valor CIF se realiza el cobro de los siguientes rubros:

AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías): Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del CIF (base imponible de la Importación). En el caso de la ropa de bebé de algodón que es la partida a la que se está aplicando, sería el 10% del valor CIF.

FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia): Impuesto que administra el INFA. 0,5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.

IVA (Impuesto al Valor Agregado) Administrado por el SRI. Corresponde al 10% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

En conclusión las importaciones empresariales, deben pagar una serie de tributos, tales como: aranceles de \$ 5.5 dólares por cada kilo importado, valor Ad-Valorem del 10% sobre el valor CIF, FODINFA de 0,50% sobre el valor CIF, IVA e ICE. A esto debemos aumentarle el 25% de las últimas salvaguardas aplicadas por el Gobierno Nacional sobre el monto CIF.

El monto mensual a invertir en productos importados será:

Tabla 34 VALORES IMPORTACIÓN DE MERCADERÍA

AD VALOREM E ICE 10%	223
ARANCEL 5.5% POR KILO NETO	165
FODINFA 0.5%	11
IVA 10%	223
ARANCEL SALVAGUARDIA ADICIONAL 25%	558
VALOR TOTAL DE LA IMPORTACIÓN	3,415

Es importante recordar que estos aranceles pueden disminuirse o liberarse en el caso de ser importaciones de países con preferencias arancelarias, este es el caso de:

1. Acuerdo de Cartagena – Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia)
2. Acuerdos de Complementación Económica con Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), Chile y Cuba.
3. Acuerdos de renegociación del Patrimonio Histórico (México).

MERCADERÍA LOCAL

En el caso de los productos locales, se solicitó proformas a la marca PASA y a la marca PINTO, la cual es un buen referente en precios y calidad de la industria ecuatoriana.

El costo en productos locales, sería la siguiente:

Tabla 35 STOCK MERCADERÍA LOCAL

STOCK MERCADERIA LOCAL			
CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
105	Conjuntos niña-niño	16	1,680
35	Pantalones niño-niña	15	525
35	Vestidos	20	700
35	Blusas niña	5	175
35	Camisetas niño	5	175
21	Bividis niño-niña	2	42
21	Pares de medias niño-niña	2	32
21	Pares de zapatos niño-niña	14	284
56	Pijamas niño-niña	12	672
28	Ropita interior niño-niña	2	56
35	Chaquetas niño-niña	15	525
35	Sacos de lana niño-niña	10	350
10.5	Juegos de sábanas	19	200
10.5	Colchas	18	189
7	Toallitas de baño niño-niña	12	84
	TOTAL		5,688
	DESCUENTO POR DISTRIBUCIÓN (30%)		3,981
	IVA 12%		478
	TOTAL MERCADERIA LOCAL + IVA		4,459

El proyectado final de las Compras anuales que la tienda debe realizar, es el siguiente, considerando el promedio crecimiento del 1,6% que es el aproximado en crecimiento de la industria de la confección según datos del Banco Central del Ecuador al 2013:

Tabla 36 PRESUPUESTO DE COMPRAS

PRESUPUESTO DE COMPRAS (USD)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRAS MERCADERIA LOCAL + IMPORTADA	94,482	95,994	97,530	99,090	100,676

TRANSPORTE PARA ENTREGA A DOMICILIO

Se toma la decisión de no incurrir en más gastos al inicio del proyecto al tener un servicio de entrega a domicilio propio, pues esto implica una inversión mucho más costosa como son camioneta o camión, un chofer para las entregas, mantenimiento, etc. Se decide por lo tanto trabajar con una empresa especializada en esta área (Tramaco), que tiene una tarifa fija para entregas en el Norte de Quito de \$ 1.25, en paquetes que tengan un peso de hasta 5 kilos.

El alcance inicial del proyecto es el norte de Quito por lo que nos enfocamos en esta área sin costo para aplicarle al cliente. Si el cliente desea que se le entregue en otras áreas de Quito, el costo de la entrega será trasladado al comprador. Se considera para iniciar la cobertura de los 2.666 clientes anuales estimados en el capítulo anterior.

Con estos datos anteriormente analizados y calculados se puede estimar ahora sí el Capital de Trabajo:

Tabla 37 CAPITAL DE TRABAJO

GASTOS AÑO 1		
DETALLE	MES 1	AÑO 1
Sueldos bajo relación de dependencia	1,919	23,025
Sueldos Outsourcing	504	6,048
Mercadería importada	3,415	40,974
Mercadería nacional	4,459	53,508
Arriendo local y bodega	650	7,800
Servicios Básicos	125	1,500
Servicio de Fletes para entregas	278	3,333
Insumos	866	10,392
Papelería y útiles	940	940
Publicidad Inicial	250	250
TOTAL		147,769
CAPITAL DE TRABAJO		12,145

Este valor de ICT se obtiene de la aplicación de la fórmula:

$$\begin{aligned}
 & \text{INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO} \\
 & = \frac{\text{COSTO ANUAL}}{365} \times \text{DIAS PERÍODO A FINANCIAR}
 \end{aligned}$$

$$\text{ICT} = \frac{147.769}{365} \times 30$$

$$\text{ICT} = 12.145$$

Por lo tanto la Inversión inicial, requerida para la tienda es:

Tabla 38 INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN REQUERIDA		
	TOTAL	PORCENTAJE
ACTIVOS FIJOS	12,925	42.48%
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	5,356	17.60%
CAPITAL DE TRABAJO	12,145	39.92%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	30,426	100.00%

RE-INVERSIONES

Se determina que los activos fijos y algunos activos diferidos tienen períodos de expiración o se deben adquirir nuevos por incremento en la infraestructura de la tienda, en el cronograma a continuación expuesto se determina el plan para reinvertir en estos activos en los 5 años de análisis:

Tabla 39 RE-INVERSIONES

PLANIFICACIÓN DE RE-INVERSIONES						
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
MUEBLES Y ENSERES						
Estación de trabajo para facturación	450	-	-	-	-	450
Escritorios	700	-	-	-	-	700
Sillas giratorias	150	-	-	-	-	450
Estanterías para almacenamiento	500	-	-	-	-	700
Vitrinas para exhibición	1,000	-	-	-	-	150
Mesas de exhibición	260	-	-	-	-	500
Muebles archivadores	360	-	-	-	-	1,000
Perchas metálicas	800	-	-	-	-	260
Maniqués de distintos tamaños	225	-	-	-	-	360
EQUIPOS DE OFICINA						
Servidor de alta disponibilidad	3,500	0	0	0	0	3,500
Re-Inversión Servidor				3,500		3,500
Sistema de Administración de ventas virtuales	1,500	0	0	0	0	1,500
Computadores	1,300	0	0	0	0	1,300
Re-Inversión Computadores				1,300		1,300
Impresoras matriciales	320	0	0	0	0	320
Re-Inversión Impresoras				320		320
Sistema Telefónico de 3 puntos	150	0	0	0	0	150
Lector de prendas con su sistema	1,150	0	0	0	0	1,150
Visor de precios LCD	120	0	0	0	0	120
Lector de códigos de barra	190	0	0	0	0	190
Caja registradora	250	0	0	0	0	250
TOTAL INVERSIÓN Y RE-INVERSIONES				5,120		18,170

En este cuadro se muestra la inversión inicial del año 0. Es importante considerar que en el año 4, es necesario re-invertir nuevamente en equipo de trabajo pues para las computadoras se estima un tiempo de vida útil de 3 años. En el caso del Software la empresa decide una vida útil de 5 años, por lo que en los años del análisis no hay una re-inversión en este rubro.

3.1.1.2. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

Una vez que se ha determinado los presupuestos de financiamiento, se cuenta ya con el panorama claro del producto que se va a vender. Se determinará a continuación los presupuestos necesarios para la operación de la tienda. Este presupuesto consta de ingresos y egresos que serán analizados y estructurados en base a las ventas y gastos proyectados.

PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el presupuesto de ingresos se muestran las proyecciones de las ventas que se espera tener en el futuro del proyecto, con una proyección de crecimiento del sostenido desde el 4.32% anual en relación a la inflación, se parte de los datos obtenidos en la encuesta realizada en el proyecto anterior y en base a la demanda insatisfecha que se desea atender. En las tablas 40 y 41 se muestra un estimado de ingresos en base al número de prendas que se venderán anualmente, se presenta luego un análisis de ventas en base a la mercadería local e importada que se venderá. El precio de venta de los productos se calculó partiendo del costo total de la mercadería con un 20% de ganancia más el porcentaje necesario para cubrir los gastos operacionales. La proyección se la realiza para los 5 años siguientes:

Tabla 40 PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES)

MERCADERIA	PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES)											
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
	LOCAL	IMPORTADA	LOCAL	IMPORTADA	LOCAL	IMPORTADA	LOCAL	IMPORTADA	LOCAL	IMPORTADA		
Conjuntos niña-niño	105	45	110	47	114	49	119	51	124	53		
Pantalones niño-niña	35	15	37	16	38	16	40	17	41	18		
Vestidos	35	15	37	16	38	16	40	17	41	18		
Blusas niña	35	15	37	16	38	16	40	17	41	18		
Camisetas niño	35	15	37	16	38	16	40	17	41	18		
Bibidis niño-niña	21	9	22	9	23	10	24	10	25	11		
Pares de medias niño-niña	21	9	22	9	23	10	24	10	25	11		
Pares de zapatos niño-niña	21	9	22	9	23	10	24	10	25	11		
Pijamas niño-niña	56	24	58	25	61	26	64	27	66	28		
Ropita interior niño-niña	28	12	29	13	30	13	32	14	33	14		
Chaquetas niño-niña	35	15	37	16	38	16	40	17	41	18		
Sacos de lana niño-niña	35	15	37	16	38	16	40	17	41	18		
Juegos de sábanas	10.5	0	11	-	11	-	12	-	12	-		
Colchas	10.5	0	11	-	11	-	12	-	12	-		
Toallitas de baño niño-niña	7	0	7	-	8	-	8	-	8	-		
TOTAL NÚMERO DE PRENDAS	490	198	511	207	533	215	556	225	580	234		

Tabla 41 PRESUPUESTO DE VENTAS (DÓLARES)

DETALLE	PRESUPUESTO DE VENTAS (DÓLARES)					
	PRECIO DE COMPRA MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MERCADERÍA NACIONAL	4,459	82,937	86,520	90,258	94,157	98,225
MERCADERÍA IMPORTADA	3,415	63,510	66,253	69,116	72,101	75,216
TOTAL VENTAS		146,447	152,774	159,374	166,259	173,441

PRESUPUESTO DE EGRESOS

El elaborar un presupuesto de egresos le permitirá a la tienda anticipar aquellos gastos en los que debe incurrir para la importación y comercialización de la ropa de bebé. El presupuesto de egresos está conformado por los gastos fijos y gastos variables en los que incurrirá la tienda al comenzar a realizar sus actividades y a lo largo del tiempo de análisis (5 años). Por tratarse de una empresa comercializadora los gastos variables se convierten en el Costo de ventas, es decir los gastos en los que se incurre para poder vender el producto al cliente.

DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS

Las depreciaciones son los gastos a los que incurre la empresa y se aplica a la inversión en bienes muebles o físicos y equipos de trabajo, este desgaste se produce por su uso, esta depreciación representa un escudo fiscal pues se presenta como un gasto contable, más no como un gasto efectivo. Se lo utiliza para compensar las ganancias reportadas mediante una reducción en el pago de impuestos.

Existen 4 formas para depreciar los activos fijos, estos son:

- Método de línea recta
- Suma de los dígitos
- Doble tasa sobre saldos decrecientes
- Unidades de producción

Para la aplicación de la depreciación se usará el concepto de las NIIF's en donde se determina una depreciación acumulada de acuerdo a cada uno de los activos y el tiempo de vida útil que la empresa determine aplicar, el ejemplo puntual sería el Servidor de Alta disponibilidad, al cual le calcularemos la depreciación con los siguientes datos:

Valor de Adquisición: \$3.500

Vida útil estimada: 3 años

Valor residual: el 10% del monto del valor de adquisición (Valor que tendrá al final de la depreciación)

El cálculo se realizará de la siguiente forma:

$$\text{Depreciación Anual} = \frac{\text{Valor de Adquisición} - \text{Valor Residual}}{\text{Años vida útil}}$$

El cálculo nos daría una depreciación anual de: \$41.

Se realizará el cálculo de las depreciaciones en base a esta tabla, el resultado de este análisis se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 42 DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS

DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS												
DETALLE	CANTIDAD	VALOR USD	TOTAL USD	VIDA ÚTIL	VALOR RESIDUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
MUEBLES Y ENSERES												
Estación de trabajo para facturación	1	450	450	10	45	41	41	41	41	41	203	248
Escritorios	2	350	700	10	70	63	63	63	63	63	315	385
Sillas giratorias	3	50	150	5	15	27	27	27	27	27	135	15
Estanterías para almacenamiento	5	100	500	10	50	45	45	45	45	45	225	275
Vitrinas para exhibición	4	250	1,000	10	100	90	90	90	90	90	450	550
Mesas de exhibición	2	130	260	5	26	47	47	47	47	47	234	26
Muebles archivadores	2	180	360	10	36	32	32	32	32	32	162	198
Perchas metálicas	10	80	800	10	80	72	72	72	72	72	360	440
Maniquies de distintos tamaños	5	45	225	10	23	20	20	20	20	20	101	124
TOTAL DEPRECIACIONES MUEBLES Y ENSERES						437	437	437	437	437	2,185	2,260
EQUIPOS DE OFICINA												
Servidor de alta disponibilidad	1	3,500	3,500	3	350	1,050	1,050	1,050	-	-	3,150	350
Re-Inversión Servidor	1	3,500	3,500	3	350	-	-	-	1,050	1,050	2,100	1,400
Sistema de Administración de ventas virtuales	1	1,500	1,500	10	150	135	135	135	135	135	675	825
Computadores	2	650	1,300	3	130	390	390	390	-	-	1,170	130
Re-Inversión Computadores	2	650	1,300	3	130	-	-	-	390	390	780	520
Impresoras matriciales	2	160	320	3	32	96	96	96	-	-	288	32
Re-Inversión Impresoras	2	160	320	3	32	-	-	-	96	96	192	128
Sistema Telefónico de 3 puntos	1	150	150	5	15	27	27	27	27	27	135	15
Lector de prendas con su sistema	1	1,150	1,150	5	115	207	207	207	207	207	1,035	115
Visor de precios LCD	1	120	120	5	12	22	22	22	22	22	108	12
Lector de códigos de barra	1	190	190	5	19	34	34	34	34	34	171	19
Caja registradora	1	250	250	5	25	45	45	45	45	45	225	25
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPOS DE OFICINA						2,006	2,006	2,006	2,006	2,006	10,029	3,571
TOTAL DEPRECIACIONES						2,443	2,443	2,443	2,443	2,443	12,214	5,831

GASTOS FIJOS

Se determina en este punto los desembolsos de dinero en los que va a incurrir la empresa para realizar su trabajo a lo largo de los años, estos son constantes ya que no dependen del volumen de producción o en este caso del volumen de unidades comercializadas, son gastos que deben realizarse obligatoriamente. Se aumentará el porcentaje de inflación del último mes de abril², 4.32%.

Tabla 43 GASTOS FIJOS

GASTOS FIJOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos personal bajo relacion de dependencia	23,025	24,019	25,057	26,139	27,269
Sueldos personal outsourcing	6,048	6,309	6,582	6,866	7,163
Arriendo local y bodega	7,800	8,137	8,488	8,855	9,238
Servicios Básicos	1,500	1,565	1,632	1,703	1,776
Mantenimiento Software	150	150	150	150	150
Gasto Publicidad	250	261	272	284	296
Papepería y Útiles	940	-	980.61	-	1,023
TOTAL GASTOS FIJOS	39,713	40,441	43,162	43,997	46,915

COSTO DE VENTAS

El Costo de Ventas es el valor de la mercadería comprada más los gastos adicionales en los que se incurrió para poder vender la mercadería. Para calcular estos valores utilizan las cuentas de Compras; así como los inventarios iniciales y finales, por lo tanto el costo de ventas se determina de la siguiente manera:

² Banco Central del Ecuador, recuperado de:

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Saldo Inicial de Mercaderías
 (+) Compras del Periodo
 (+) Fletes de las compras
 (+) Otros gastos relacionados a las compras
 (-) Descuentos y Devoluciones sobre las compras
 (-) Inventario Final de Mercaderías
 = Costo de Ventas

Según la NIC 2 de Inventarios, se deberá tomar todos los gastos relacionados a las compras con las cuales estas mercaderías estén en las condiciones necesarias para ser vendidas, por ejemplo el flete para entrega a domicilio que es parte de la venta y el servicio que se da al cliente.

El cálculo del Costo de ventas de la tienda virtual será determinado de la siguiente manera:

Tabla 44 COSTO DE VENTAS

COSTO DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compra de mercadería	94,482	95,994	97,530	99,090	100,676
Gasto Insumos	866	903	942	983	1,026
Gasto Servicio de Transporte	3,333	3,476	3,627	3,783	3,947
TOTAL COSTO DE VENTAS	98,681	100,374	102,099	103,857	105,648

Con estos datos calculados se obtiene entonces el presupuesto de egresos:

Tabla 45 PRESUPUESTO DE EGRESOS

PRESUPUESTO DE EGRESOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS FIJOS	39,713	40,441	43,162	43,997	46,915
COSTO DE VENTAS	98,681	100,374	102,099	103,857	105,648
TOTAL COSTO	138,393	140,815	145,261	147,854	152,563

En este presupuesto de egresos se puede observar que el costo de ventas representa aproximadamente el 70% del total de egresos, mientras que los gastos fijos y representan el 30%. Esta relación es correcta si se considera que el principal componente del costo del producto, siempre es el costo de ventas. Sin embargo se debe trabajar para lograr disminuir todos los gastos y de esta manera incrementar el margen de utilidad del negocio.

3.1.1.3. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS

Este estado de Origen y aplicación de los recursos es usado para identificar la forma en la que se realizará el financiamiento del proyecto, como está compuesta la inversión necesaria y el origen de los fondos con el fin de que la puesta en marcha sea lo más efectiva posible.

Tabla 46 ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS

FINANCIAMIENTO			
	MONTO	CAPITAL INTERNO (USD)	CAPITAL EXTERNO (USD)
PORCENTAJE DE FINANCIAMIENTO		40%	60%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	12,925	5,170	7,755
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	5,356	2,142	3,214
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	12,145	4,858	7,287
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	30,426	12,171	18,256

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Con esta estructura se determinará como se originan los valores para la inversión inicial. En este caso la inversión se origina de dos fuentes: recursos propios (capital interno-accionistas) y recursos externos (capital externo-préstamo bancario). En la tabla que se presenta a continuación, se muestra como estará conformado el financiamiento, un 40% de inversión interna, es decir el dinero en efectivo que los socios aportarán y el 60% que será financiado con un préstamo bancario:

Tabla 47 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO	MONTO DE LA INVERSIÓN (USD)	PORCENTAJE
Capital de Inversionistas	12,171	40%
Préstamo Banco de Fomento	18,256	60%
TOTALES	30,426	100%

Se solicitará el préstamo al Banco de Fomento que ofrece créditos para financiar nuevos proyectos a una tasa del 11,83% anual y a un plazo de 60 meses, es el Banco con la tasa más competitiva y que impulsa proyectos en implementación.

Tabla 48 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

MONTO PRÉSTAMO	TASA DE INTERÉS ANUAL	TASA DE INTERÉS MENSUAL	PLAZO (MESES)	CUOTA VARIABLE
18,255.85	11.83%	0.009858333	60	

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO					
AÑOS	MESES	CUOTA CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO INSOLUTO
	0				18,255.85
Año 1	1	304.26	179.97	484.24	17,951.59
	2	304.26	176.97	481.24	17,647.32
	3	304.26	173.97	478.24	17,343.06
	4	304.26	170.97	475.24	17,038.79
	5	304.26	167.97	472.24	16,734.53
	6	304.26	164.97	469.24	16,430.26
	7	304.26	161.98	466.24	16,126.00
	8	304.26	158.98	463.24	15,821.74
	9	304.26	155.98	460.24	15,517.47
	10	304.26	152.98	457.24	15,213.21
	11	304.26	149.98	454.24	14,908.94
	12	304.26	146.98	451.24	14,604.68
Año 2	13	304.26	143.98	448.24	14,300.42
	14	304.26	140.98	445.24	13,996.15
	15	304.26	137.98	442.24	13,691.89
	16	304.26	134.98	439.24	13,387.62
	17	304.26	131.98	436.24	13,083.36
	18	304.26	128.98	433.24	12,779.09
	19	304.26	125.98	430.24	12,474.83
	20	304.26	122.98	427.25	12,170.57
	21	304.26	119.98	424.25	11,866.30
	22	304.26	116.98	421.25	11,562.04
	23	304.26	113.98	418.25	11,257.77
	24	304.26	110.98	415.25	10,953.51

Año 3	25	304.26	107.98	412.25	10,649.25
	26	304.26	104.98	409.25	10,344.98
	27	304.26	101.98	406.25	10,040.72
	28	304.26	98.98	403.25	9,736.45
	29	304.26	95.99	400.25	9,432.19
	30	304.26	92.99	397.25	9,127.92
	31	304.26	89.99	394.25	8,823.66
	32	304.26	86.99	391.25	8,519.40
	33	304.26	83.99	388.25	8,215.13
	34	304.26	80.99	385.25	7,910.87
	35	304.26	77.99	382.25	7,606.60
	36	304.26	74.99	379.25	7,302.34
Año 4	37	304.26	71.99	376.25	6,998.08
	38	304.26	68.99	373.25	6,693.81
	39	304.26	65.99	370.25	6,389.55
	40	304.26	62.99	367.25	6,085.28
	41	304.26	59.99	364.25	5,781.02
	42	304.26	56.99	361.26	5,476.75
	43	304.26	53.99	358.26	5,172.49
	44	304.26	50.99	355.26	4,868.23
	45	304.26	47.99	352.26	4,563.96
	46	304.26	44.99	349.26	4,259.70
	47	304.26	41.99	346.26	3,955.43
	48	304.26	38.99	343.26	3,651.17

Año 5	49	304.26	35.99	340.26	3,346.91
	50	304.26	32.99	337.26	3,042.64
	51	304.26	30.00	334.26	2,738.38
	52	304.26	27.00	331.26	2,434.11
	53	304.26	24.00	328.26	2,129.85
	54	304.26	21.00	325.26	1,825.58
	55	304.26	18.00	322.26	1,521.32
	56	304.26	15.00	319.26	1,217.06
	57	304.26	12.00	316.26	912.79
	58	304.26	9.00	313.26	608.53
	59	304.26	6.00	310.26	304.26
	60	304.26	3.00	307.26	0.00
TOTAL		18,255.85	5,489.15	23,745.00	

RESUMEN DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INTERÉS PAGADO	1,961.70	1,529.76	1,097.83	665.90	233.96	5,489.15
CAPITAL PAGADO	3,651.17	3,651.17	3,651.17	3,651.17	3,651.17	18,255.85
TOTAL DEUDA	5,612.87	5,180.93	4,749.00	4,317.07	3,885.13	23,745.00

FUENTE: (TABLA DE AMORTIZACIÓN BANCO NACIONAL DE FOMENTO, 2015)

Se anexa la tabla de amortización en la cual se basó el cálculo, entregada por el Banco de Fomento. Anexo 2.

3.1.1.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Al analizar el punto de equilibrio, se encuentra el monto en ventas que se debe realizar para que los ingresos sean iguales a los egresos. A partir de este punto la tienda va a comenzar a tener ganancias. También indica cuantas prendas se deben vender para cubrir los gastos operativos y costos totales en el caso de elaborar las prendas en la misma tienda.

El punto de equilibrio también llamado Umbral de Rentabilidad porque a partir de este punto se empieza a generar utilidades, puede estar expresado en unidades físicas y unidades monetarias. Para efectos de la tienda se determinará el punto de equilibrio en unidades monetarias en vista que no es un negocio de fabricación sino de comercialización, por lo cual se tomará el Costo de Ventas para obtenerlo.

Para calcularlo se debe tener presente los Gastos fijos que son aquellos que no tienen relación con el Costo de Ventas pero que hay que pagarlos aun cuando no se haya realizado ninguna venta, en cambio el Costo de Ventas son los gastos en los que se incurre para poder realizar la venta como por ejemplo los fletes, insumos de venta.

La fórmula del punto de equilibrio que se está utilizando es:

$$PUNTO DE EQUILIBRIO = \frac{GASTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTO DE VENTAS}{VENTAS}}$$

$$PUNTO DE EQUILIBRIO (AÑO 1) = \frac{39.713}{1 - \frac{98.681}{146.447}}$$

$$PUNTO DE EQUILIBRIO (AÑO 1) = \$ 121.754$$

Tabla 49 PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO

PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO (USD)					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS FIJOS	39,713	40,441	43,162	43,997	46,915
COSTO DE VENTAS	98,681	100,374	102,099	103,857	105,648
VENTAS	146,447	152,774	159,374	166,259	173,441
PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO (USD)	121,754	117,907	120,104	117,223	120,026
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	47,767	52,400	57,275	62,402	67,793
	39%	44%	48%	53%	56%

En el primer año, las ventas tienen que llegar a un valor mínimo de \$121.754 en el primer año, para que se puedan cubrir por lo menos los costos fijos y variables. Adicionalmente es importante analizar que el costo de ventas, representa casi un 70% de las ventas.

El margen de contribución es el resultado de las ventas, menos los costos variables o costos de ventas, lo que significa que hay un 39% de utilidad en las ventas, sin considerar los gastos fijos.

El margen de contribución es el exceso de los ingresos respecto a los costos variables, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona utilidad.

3.1.2. ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA

Los estados financieros son muy importantes e indispensables para tomar decisiones económicas, partiendo de éstos, se evaluarán políticas de financiamiento externo y también se puede enfocar en la solución de problemas en específico, como por ejemplo, las cuentas por pagar, o también las cuentas por cobrar, esto desde un punto de vista contable.

3.1.2.1. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

Este estado financiero muestra detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. En este estado se muestra la información de los ingresos y egresos efectuados por la empresa para el cálculo de la utilidad, así como los impuestos que deben ser pagados al Estado y también la participación a los trabajadores.

Tabla 50 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS (USD)					
BABY ON-LINE S.A.					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas Netas	146,447	152,774	159,374	166,259	173,441
TOTAL INGRESOS	146,447	152,774	159,374	166,259	173,441
(-) Costo de Ventas	(98,681)	(100,374)	(102,099)	(103,857)	(105,648)
(-) Gastos Fijos	(39,713)	(40,441)	(43,162)	(43,997)	(46,915)
TOTAL EGRESOS	(138,393)	(140,815)	(145,261)	(147,854)	(152,563)
Utilidad bruta	8,054	11,959	14,113	18,404	20,878
(-) GASTOS FINANCIEROS	(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)
(-) Depreciaciones	(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)
Utilidad antes de participaciones	5,611	9,516	11,670	15,962	18,436
(-) 15% Participaciones de utilidades	(842)	(1,427)	(1,750)	(2,394)	(2,765)
Utilidad antes de impuestos	4,770	8,089	9,919	13,567	15,670
(-) 22% Impuesto a la Renta	(1,049)	(1,780)	(2,182)	(2,985)	(3,447)
UTILIDAD NETA	3,720	6,309	7,737	10,583	12,223

3.1.2.2. *Flujo de Efectivo*

En el flujo de efectivo se identifica las entradas y salidas de dinero proyectadas a los años de estudio (5 años), es uno de los análisis más importantes de este estudio pues en base a estos flujos se realiza la evaluación financiera del proyecto. El flujo de efectivo es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de efectivo dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio

Para mostrar un análisis completo se realizará una proyección con capital propio (de los inversionistas) y otro con capital externo (préstamo de una entidad financiera), de esta forma se podrá determinar la rentabilidad o pérdida que puedan generar los dos escenarios:

Escenario 1. Flujo de Efectivo sin Financiamiento

Tabla 51 FLUJO DE EFECTIVO SIN FINANCIAMIENTO

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO (USD)						
BABY ON-LINE S.A.						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas Netas		146,447	152,774	159,374	166,259	173,441
TOTAL INGRESOS		146,447	152,774	159,374	166,259	173,441
(-) Costo de ventas		(98,681)	(100,374)	(102,099)	(103,857)	(105,648)
(-) Costos Fijos		(39,713)	(40,441)	(43,162)	(43,997)	(46,915)
TOTAL EGRESOS		(138,393)	(140,815)	(145,261)	(147,854)	(152,563)
UTILIDAD BRUTA		8,054	11,959	14,113	18,404	20,878
(-) GASTOS FINANCIEROS		(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)
Depreciaciones		(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)
Utilidad antes de participaciones		5,611	9,516	11,670	15,962	18,436
(-) 15% Participaciones de utilidades		(842)	(1,427)	(1,750)	(2,394)	(2,765)
Utilidad antes de impuestos		4,770	8,089	9,919	13,567	15,670
(-) 22% Impuesto a la Renta		(1,049)	(1,780)	(2,182)	(2,985)	(3,447)
UTILIDAD NETA		3,720	6,309	7,737	10,583	12,223
(+) Depreciaciones		2,443	2,443	2,443	2,443	2,443
(+) Valor en libros por depreciar						5,831
(-) Inversión de activos fijos y diferidos	(18,281)					
(-) Re-inversiones					(5,120)	
(-) Inversión de capital de trabajo	(12,145)					
(+) Recuperación del capital de trabajo						12,145
FLUJO DE CAJA	(30,426)	6,163	8,752	10,180	7,905	32,642
Porcentaje de Inflación 4.32%		266	378	440	342	1,410
FLUJO DE CAJA AJUSTADO		5,897	8,374	9,740	7,564	31,232

Este flujo de caja con resultados positivos nos indica que el resultado es rentable, por los valores positivos en el flujo de caja ajustado. Se revisará entonces que sucede cuando existe un financiamiento externo, a través del préstamo de un Banco.

Escenario 2. Flujo de Efectivo con Financiamiento

Tabla 52 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO (USD)						
BABY ON-LINE S.A.						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas Netas		146,447	152,774	159,374	166,259	173,441
TOTAL INGRESOS		146,447	152,774	159,374	166,259	173,441
(-) Costo de Ventas		(98,681)	(100,374)	(102,099)	(103,857)	(105,648)
(-) Gastos Fijos		(39,713)	(40,441)	(43,162)	(43,997)	(46,915)
TOTAL EGRESOS		(138,393)	(140,815)	(145,261)	(147,854)	(152,563)
Utilidad bruta		8,054	11,959	14,113	18,404	20,878
(-) GASTOS FINANCIEROS		(4,404)	(3,973)	(3,541)	(3,109)	(2,677)
(-) Depreciaciones		(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)	(2,443)
(-) Intereses pagados por préstamo		(1,962)	(1,530)	(1,098)	(666)	(234)
Utilidad antes de participaciones		3,650	7,986	10,572	15,296	18,202
(-) 15% Participaciones de utilidades		(547)	(1,198)	(1,586)	(2,294)	(2,730)
Utilidad antes de impuestos		3,102	6,788	8,986	13,001	15,471
(-) 22% Impuesto a la Renta		(682)	(1,493)	(1,977)	(2,860)	(3,404)
UTILIDAD NETA EN VENTAS		2,420	5,295	7,009	10,141	12,068
(+) Depreciaciones		2,443	2,443	2,443	2,443	2,443
(+) Valor en libros por depreciar						5,831
(-) Inversión de activos fijos y diferidos	(18,281)					
(-) Re-inversiones					(5,120)	
(-) Inversión de capital de trabajo	(12,145)					
(+) Recuperación del capital de trabajo						12,145
(+) Crédito Recibido	18,256					
(-) Capital Pagado por Préstamos		(3,651)	(3,651)	(3,651)	(3,651)	(3,651)
FLUJO DE CAJA	(12,171)	4,862	7,738	9,452	7,464	32,487
Porcentaje de Inflación 4.32%		210	334	408	322	1,403
FLUJO DE CAJA AJUSTADO		4,652	7,404	9,044	7,141	31,084

En los dos escenarios se obtienen resultados positivos, sin embargo los flujos con financiamiento son menores porque es necesario cubrir el préstamo, lo que indica que el proyecto es rentable, sin embargo se nota que la primera opción sin financiamiento es más rentable que la segunda opción, adicionalmente se debe determinar la rentabilidad con exactitud realizando la evaluación financiera, con base en estos resultados.

3.1.2.3. Balance General Proyectado

Se establecen las siguientes proyecciones para el Balance General de Baby On-line S.A.:

Tabla 53 BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIAMIENTO

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
BABY ON-LINE S.A.					
SIN FINANCIAMIENTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	152,610	161,526	169,553	174,164	206,083
CAJA-BANCOS	6,163	8,752	10,180	7,905	32,642
CUENTAS POR COBRAR	97,632	101,849	106,249	110,839	115,627
INVENTARIO	48,816	50,925	53,125	55,420	57,814
ACTIVO NO CORRIENTE	10,482	8,040	5,597	3,154	711
MUEBLES Y ENSERES	4,445	4,445	4,445	4,445	4,445
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(437)	(874)	(1,311)	(1,748)	(2,185)
EQUIPOS DE OFICINA	8,480	8,480	8,480	8,480	8,480
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(2,006)	(4,012)	(6,017)	(8,023)	(10,029)
TOTAL ACTIVO	163,093	169,565	175,150	177,318	32,642
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	51,371	52,784	53,949	55,449	56,692
PROVEEDORES	47,241	47,997	48,765	49,545	50,338
PROVISIONES E INSUMOS	866	866	866	866	866
EMPLEADOS OUTSOURCING	504	504	504	504	504
EMPLEADOS BAJO DEPENDENCIA	1,919	1,990	2,063	2,140	2,219
PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	842	1,427	1,750	2,394	2,765
PASIVO NO CORRIENTE	1,049	1,780	2,182	2,985	3,447
IMPUESTO A LA RENTA	1,049	1,780	2,182	2,985	3,447
TOTAL PASIVO	52,421	54,564	56,131	58,434	60,139
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	110,672	115,002	119,019	118,884	(27,497)
TOTAL PATRIMONIO	110,672	115,002	119,019	118,884	(27,497)
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	163,093	169,565	175,150	177,318	32,642

Tabla 54 BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
BABY ON-LINE S.A.					
CON FINANCIAMIENTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	151,310	160,512	168,826	173,722	205,928
CAJA-BANCOS	4,862	7,738	9,452	7,464	32,487
CUENTAS POR COBRAR	97,632	101,849	106,249	110,839	115,627
INVENTARIO	48,816	50,925	53,125	55,420	57,814
ACTIVO NO CORRIENTE	10,482	8,040	5,597	3,154	711
MUEBLES Y ENSERES	4,445	4,445	4,445	4,445	4,445
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(437)	(874)	(1,311)	(1,748)	(2,185)
EQUIPOS DE OFICINA	8,480	8,480	8,480	8,480	8,480
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(2,006)	(4,012)	(6,017)	(8,023)	(10,029)
TOTAL ACTIVO	161,792	168,551	174,422	176,876	206,639
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	51,077	52,589	53,853	55,453	56,797
PROVEEDORES	47,241	47,997	48,765	49,545	50,338
PROVISIONES E INSUMOS	866	894	922	952	982
EMPLEADOS OUTSOURCING	504	520	537	554	571
EMPLEADOS BAJO DEPENDENCIA	1,919	1,980	2,043	2,108	2,176
PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	547	1,198	1,586	2,294	2,730
PASIVO NO CORRIENTE	3,651	3,651	3,651	3,651	3,651
IMPUESTO A LA RENTA	682	1,493	1,977	2,860	3,404
OBLIGACIONES BANCARIAS	3,651	3,651	3,651	3,651	3,651
TOTAL PASIVO	54,728	56,240	57,504	59,104	60,448
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	107,064	112,311	116,919	117,772	146,191
TOTAL PATRIMONIO	107,064	112,311	116,919	117,772	146,191
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	161,792	168,551	174,422	176,876	206,639

3.1.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera nos permite comparar los beneficios proyectados y determinar una decisión de inversión más adecuada, con base en el flujo de desembolsos proyectados. Para esta evaluación se realizarán cálculos, con criterios económicos e indicadores financieros, que son obtenidos de los flujos de caja proyectados y expuestos anteriormente.

3.1.3.1. TASA DE DESCUENTO

La tasa mínima atractiva de retorno, por el costo de oportunidad que en este caso será la tasa referencial pasiva, la inflación vigente en el país y el factor de riesgo que el accionista tiene al invertir sus fondos en este proyecto. Esta será rentabilidad mínima que el accionista exige por su inversión realizada en la empresa. Siempre y cuando se comprometa una cantidad de dinero, esto es considerado como el costo de Oportunidad y como un riesgo operacional.

Para la tienda virtual los valores de la tasa de descuento se calcularán tomando la tasa de interés referencial pasiva, vigente para el área Productiva PYMES, publicada por el Banco Central del Ecuador en Abril del 2015 (Ver Anexo 3). Se aumenta a esta tasa la inflación publicada de igual manera por el Banco Central del Ecuador y la cual para Abril es de 4.32% y finalmente la tasa de riesgo de proyecto que está dada por los inversionistas:

Tabla 55 TMAR

COSTO DE OPORTUNIDAD (Tasa de Interés Referencial Pasiva por Plazo Banco Central)	4.36%
Inflación	4.32%
Riesgo del proyecto	5%
TOTAL	13.68%

3.1.3.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es el método que se utiliza para calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, que se originan por la inversión realizada. De esta manera se puede conocer las utilidades proyectadas que generará la inversión en la empresa.

Para el cálculo de la VAN se utilizará la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FCN\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FCN\ 2}{(1+i)^2} + \frac{FCN\ 3}{(1+i)^3} + \frac{FCN\ 4}{(1+i)^4} + \frac{FCN\ 5}{(1+i)^5} - II$$

En donde:

FCN = Flujo de Caja Neto en cada período

i = TMAR del proyecto

II = Inversión inicial

Se obtendrá a continuación el Valor Actual Neto del proyecto con los dos escenarios: uno sin financiamiento y otro con financiamiento que serán las posibles opciones a tomar en el futuro:

Tabla 56 VAN SIN FINANCIAMIENTO

VALOR ACTUAL NETO SIN FINANCIAMIENTO		
PERÍODO	FLUJO DE CAJA AJUSTADO	FLUJO ACUMULADO
0	-30,426	
1	5,897	5,187
2	8,374	6,480
3	9,740	6,630
4	7,564	4,529
5	31,232	16,451
	SUMATORIA	39,276
	INVERSION INICIAL	-30,426
	VALOR ACTUAL NETO	8,850

Tabla 57 VAN CON FINANCIAMIENTO

VALOR ACTUAL NETO CON FINANCIAMIENTO		
PERÍODO	FLUJO DE CAJA AJUSTADO	FLUJO ACUMULADO
0	-30,426	
1	4,652	4,093
2	7,404	5,729
3	9,044	6,156
4	7,141	4,276
5	31,084	16,372
	SUMATORIA	36,626
	INVERSION INICIAL	-30,426
	VALOR ACTUAL NETO	6,199

Se puede observar en ambos casos que las VAN son positivas, lo que constituye es un indicador de que el proyecto es rentable.

3.1.3.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno TIR es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad, producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

Reinaldo y Nassir Sapag Chain, en su libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, indican que la tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la que la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La fórmula que se utiliza para verificar la TIR es la siguiente:

$$TIR = \frac{FCN\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FCN\ 2}{(1+i)^2} + \frac{FCN\ 3}{(1+i)^3} + \frac{FCN\ 4}{(1+i)^4} + \frac{FCN\ 5}{(1+i)^5} - II = 0$$

El indicador de la TIR es un criterio que considera rentable al proyecto cuando ésta es mayor a la tasa de descuento, se analiza en este caso también los dos escenarios sin y con financiamiento:

Tabla 58 TIR SIN FINANCIAMIENTO

TIR SIN FINANCIAMIENTO	
PERÍODO	FLUJO DE CAJA AJUSTADO
0	-30,426
1	5,897
2	8,374
3	9,740
4	7,564
5	31,232
TIR	22.44%

Tabla 59 TIR CON FINANCIAMIENTO

TIR CON FINANCIAMIENTO	
PERÍODO	FLUJO DE CAJA AJUSTADO
0	-30,426
1	4,652
2	7,404
3	9,044
4	7,141
5	31,084
TIR	19.73%

3.1.3.4. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos que más se utiliza, porque muestra a los inversionistas un panorama claro que sirve para evaluar los proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Este indicador muestra el momento en el que la inversión inicial se recupera, en función de los flujos actualizados en el horizonte del proyecto. Para el caso de la tienda virtual, este cálculo se lo haría de la siguiente forma:

Tabla 60 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN SIN FINANCIAMIENTO

PERIODO DE RECUPERACIÓN SIN FINANCIAMIENTO			
	INVERSIÓN	FLUJOS AJUSTADOS	FLUJOS ACTUALIZADOS
		ACTUALIZADOS	ACUMULADOS
AÑO 0	30,426		
AÑO 1		5,897	5,897
AÑO 2		8,374	14,271
AÑO 3		9,740	24,011
AÑO 4		7,564	31,575
AÑO 5		31,232	62,807
TOTAL		62,807	

INVERSIÓN INICIAL	30,426	
ULTIMO FLUJO	9,740	
POR RECUPERAR	6,416	
PR.ÚLTIMO PERIODO	0.658690541	
	3.66	
PERIODO RECUPERACIÓN	3	AÑOS
	7	MESES
	27	DIAS

Si los inversionistas realizan el aporte de todo el capital, recuperarán su inversión en 3 años, 7 meses y 27 días.

Tabla 61 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN CON FINANCIAMIENTO

PERIODO DE RECUPERACIÓN CON FINANCIAMIENTO			
	INVERSIÓN	FLUJOS AJUSTADOS	FLUJOS ACTUALIZADOS
		ACTUALIZADOS	ACUMULADOS
AÑO 0	30,426		
AÑO 1		4,652	4,652
AÑO 2		7,404	12,056
AÑO 3		9,044	21,099
AÑO 4		7,141	28,241
AÑO 5		31,084	59,325
TOTAL		59,325	

INVERSIÓN INICIAL	30,426	
ULTIMO FLUJO	7,141	
POR RECUPERAR	2,186	
PR.ÚLTIMO PERIODO	0.306033146	
	4.31	
PERIODO RECUPERACIÓN	4	AÑOS
	3	MESES
	20	DIAS

Si se realiza un crédito para financiar el proyecto del 60% de la inversión necesaria, el tiempo de recuperación de la inversión está proyectado para 4 años, 3 meses, 20 días.

Aun cuando se sabe que las mejores inversiones son aquellas en donde el plazo de recuperación es menor, es importante determinar cuál es la capacidad de inversión del socio, y analiza la viabilidad de los dos casos.

3.1.3.5. RELACION COSTO BENEFICIO

La relación costo beneficio expresa el rendimiento en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida. Este valor debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el valor actual neto es positivo, en caso contrario se debe rechazar.³

Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. Es decir el proyecto es rentable

Si el resultado es igual a 1 o menor a uno, los beneficios igualan a los sacrificios sin generar riqueza alguna. Por tal razón sería indiferente ejecutar o no el proyecto.

La fórmula que se usa para este cálculo es la siguiente:

$$RCB = \frac{\frac{FCN 1}{(1+i)^1} + \frac{FCN 2}{(1+i)^2} + \frac{FCN 3}{(1+i)^3} + \frac{FCN 4}{(1+i)^4} + \frac{FCN 5}{(1+i)^5}}{INVERSIÓN INICIAL}$$

Aplicando la fórmula, obtenemos la siguiente tabla para el caso de no tener financiamiento:

³ MENESES, Álvarez, Edilberto, Preparación y evaluación de proyectos, tercera edición, 2001

Tabla 62 RELACIÓN COSTO BENEFICIO SIN FINANCIAMIENTO

RELACIÓN COSTO BENEFICIO SIN FINANCIAMIENTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
FLUJOS DE CAJA NETOS (VAN)	5,187	6,480	6,630	4,529	16,451	39,276
INVERSION INICIAL	30,426					
			RBC (RELACIÓN BENEFICIO COSTO)			1.29

Tabla 63 RELACIÓN COSTO BENEFICIO CON FINANCIAMIENTO

RELACIÓN COSTO BENEFICIO CON FINANCIAMIENTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
FLUJOS DE CAJA NETOS	4,093	5,729	6,156	4,276	16,372	36,626
INVERSION INICIAL	30,426					
			RBC (RELACIÓN BENEFICIO COSTO)			1.20

En los dos escenarios se puede observar que existe rentabilidad pero cuando NO se tiene financiamiento, la rentabilidad es más elevada (\$0,29 de ganancia por cada dólar invertido); a diferencia de los valores obtenidos con financiamiento, en donde se obtiene una ganancia de \$0,20 por cada dólar invertido.

3.1.3.6. RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS

Una vez analizados los más importantes indicadores, podemos revisar el comportamiento de los mismos para los dos escenarios proyectados:

Tabla 64 RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS SIN FINANCIAMIENTO

INDICADORES FINANCIEROS SIN FINANCIAMIENTO		
DETALLE	SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	8,850	RENTABLE
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	22.44%	RENTABLE
RELACIÓN COSTO BENEFICIO	1.29	RENTABLE

Tabla 65 RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS CON FINANCIAMIENTO

INDICADORES FINANCIEROS CON FINANCIAMIENTO		
DETALLE	SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	6,199	RENTABLE
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	19.73%	RENTABLE
RELACIÓN COSTO BENEFICIO	1.20	RENTABLE

El resumen nos indica que existe mayor rentabilidad al realizar el proyecto con financiamiento de una institución financiera. Es importante considerar esta opción, ya que los socios no cuentan con el dinero necesario para arrancar con el proyecto con recursos propios. Por esta razón se decide financiar el proyecto con recursos propios y financiamiento bancario, como se determinó en la tabla No.36 de este estudio.

3.1.3.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una vez identificadas todas las variables que intervienen en este estudio, es importante realizar un análisis de sensibilidad el cual determina la evaluación del proyecto pues estas variables pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de los resultados.

Se tomará como variable de impacto las ventas del producto y realizaremos dos escenarios: un escenario optimista con un aumento del sostenido del 10% sobre el valor de ventas estimado inicialmente y luego un escenario pesimista con una disminución del 10% sobre el valor de ventas. El resultado de este análisis es el siguiente:

ESCENARIO OPTIMISTA

SIN FINANCIAMIENTO

Tabla 66 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD-SIN FINANCIAMIENTO-OPTIMISTA

INDICADORES FINANCIEROS SIN FINANCIAMIENTO					
ESCENARIO OPTIMISTA - AUMENTO 10% EN VENTAS					
DETALLE	SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS	INCREMENTO	ANÁLISIS	SENSIBILIDAD
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	8,850	RENTABLE	45,208	RENTABLE	MUY SENSIBLE
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	22.44%	RENTABLE	47.56%	RENTABLE	MUY SENSIBLE
RELACION COSTO BENEFICIO	1.29	RENTABLE	2.49	RENTABLE	MUY SENSIBLE

Para plantear el escenario optimista, se asume que las ventas subirán un 10% cada año y se obtiene el resultado de que el Valor Actual Neto aumenta considerablemente al igual que la Tasa Interna de Retorno y se obtiene ahora 1.49 dólares por cada dólar invertido, por lo que los resultados son muy alentadoras para emprender en este proyecto si las ventas se comportaran como en este escenario

CON FINANCIAMIENTO

Tabla 67 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD-CON FINANCIAMIENTO-OPTIMISTA

INDICADORES FINANCIEROS CON FINANCIAMIENTO					
ESCENARIO OPTIMISTA - AUMENTO 10% EN VENTAS					
DETALLE	SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS	INCREMENTO	ANÁLISIS	SENSIBILIDAD
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	6,199	RENTABLE	42,558	RENTABLE	MUY SENSIBLE
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	19.73%	RENTABLE	45.17%	RENTABLE	MUY SENSIBLE
RELACION COSTO BENEFICIO	1.20	RENTABLE	2.40	RENTABLE	MUY SENSIBLE

En este escenario optimista observamos que la variación es menos favorecedora es la opción con financiamiento, porque aunque el Valor Actual Neto es positivo sin embargo es menos rentable que en el primer caso porque aquí se contempla el pago de las cuotas e intereses del préstamo, la TIR es rentable y se obtiene 2.40 dólares por cada dólar invertido.

ESCENARIO PESIMISTA

SIN FINANCIAMIENTO

Tabla 68 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD-SIN FINANCIAMIENTO-PESIMISTA

INDICADORES FINANCIEROS SIN FINANCIAMIENTO					
ESCENARIO PESIMISTA - DISMINUCIÓN 10% EN VENTAS					
DETALLE	SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS	DISMINUCIÓN	ANÁLISIS	SENSIBILIDAD
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	8,850	RENTABLE	(16,382)	NO RENTABLE	MUY SENSIBLE
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	22.44%	RENTABLE	-10.09%	NO RENTABLE	MUY SENSIBLE
RELACION COSTO BENEFICIO	1.29	RENTABLE	0.46	NO RENTABLE	MUY SENSIBLE

En el escenario pesimista de la opción sin financiamiento, se contempla la posibilidad de que haya un disminución anual del 10% en las ventas, lo que afecta notablemente los resultados, ya que el Valor Actual Neto es negativo, la Tir es de igual forma negativa y no se llega a recuperar el dólar invertido, se pierde 64 centavos por cada dólar invertido. Estos resultados harían que el proyecto no sea rentable.

CON FINANCIAMIENTO

Tabla 69 ANÁLISIS SENSIBILIDA-CON FINANCIAMIENTO-PESIMISTA

INDICADORES FINANCIEROS CON FINANCIAMIENTO					
ESCENARIO PESIMISTA - DISMINUCIÓN 10% EN VENTAS					
DETALLE	SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS	DISMINUCIÓN	ANÁLISIS	SENSIBILIDAD
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	6,199	RENTABLE	(19,032)	NO RENTABLE	MUY SENSIBLE
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	19.73%	RENTABLE	-13.55%	NO RENTABLE	MUY SENSIBLE
RELACION COSTO BENEFICIO	1.20	RENTABLE	0.37	NO RENTABLE	MUY SENSIBLE

En el escenario pesimista de la opción con financiamiento, el resultado es mucho más desalentador que el anterior, la VAN y la TIR son negativos, y pierdo 67 centavos por cada dólar invertido.

Se puede observar en este escenario pesimista que el proyecto es muy sensible a la modificación de la variable Ventas, los indicadores se vuelven no rentables en todos los casos.

RESUMEN DE SENSIBILIDAD

Una vez obtenida la información se obtiene el siguiente cuadro de comportamiento de los indicadores:

Tabla 70 RESUMEN DE SENSIBILIDAD

INDICADORES FINANCIEROS	ESCENARIO OPTIMISTA		ESCENARIO PESIMISTA			
	SIN FINANCIAMIENTO	CON FINANCIAMIENTO	SIN FINANCIAMIENTO	CON FINANCIAMIENTO		
VAN	8,850	6,199	45,208	42,558	(16,382)	(19,032)
TIR	22.44%	19.73%	47.56%	45.17%	-10.09%	-13.55%
COSTO BENEFICIO	1.29	1.20	2.49	2.40	0.46	0.37
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3 años 7 meses 27 días	4 años 3 meses 20 días	2 años 6 meses 6 días	2 años 7 meses 21 días	No se llega a recuperar en 5 años	No se llega a recuperar en 5 años

3.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.2.1. CONCLUSIONES

- La implantación de una tienda virtual, para la venta de ropa de bebés de 0 a 3 años en el sector norte de la ciudad de Quito, es un proyecto que tiene factibilidad financiera y económica, siempre y cuando haya un crecimiento en las ventas anuales.
- El monto total de la inversión requerida es de \$ 30.426, lo que permitirá cubrir el capital de trabajo requerido, para realizar las primeras ventas y la compra de los activos necesarios, que garanticen la operatividad completa de la tienda.
- El proyecto es factible en el escenario que presenta un crecimiento en las ventas de un valor sostenido del 5% anual, tanto en la opción sin financiamiento, como en la opción con financiamiento.

3.2.2. RECOMENDACIONES

- Para que este proyecto sea financieramente viable se recomienda que se realicen estrategias de mercadeo que permitan un crecimiento en las ventas, mínimo de un 10% anual, para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.
- Se recomienda que el 40% de la inversión sea financiada con fondos propios de los accionistas de la Empresa y el 60% sea financiado con un préstamo del Banco de Fomento, por ser el banco que ofrece la tasa más atractiva del mercado.
- Se recomienda la opción de emprender en la tienda on-line, y tomar la decisión de optar por el financiamiento bancario de una parte del capital requerido, ya que los resultados son mejores en esta opción, Por otra parte la relación costo beneficio en la opción con financiamiento ofrecería 20

centavos por cada dólar invertido, versus 29 centavos que se obtendrían en la opción sin financiamiento.

3.3. Anexo 1.

Costos según la página www.carters.com y www.oshkosh.com a marzo del 2015.



CHRISTMAS BODYSUIT
MSRP: \$20.00
\$7.99
CLEARANCE SAVINGS



RANCHER JACKET
★★★★★
MSRP: \$40.00
\$19.99
CLEARANCE SAVINGS



FRENCH TERRY PEACOAT
★★★★★
MSRP: \$40.00
\$19.99
CLEARANCE SAVINGS



SHAWL COLLAR SWEATER
★★★★★
MSRP: \$40.00
\$18.99
CLEARANCE SAVINGS



3-Pack Grosgrain Ribbon Anklets
★★★★★
MSRP: \$14.00
\$7.00



3-Pack Heart Socks
★★★★★
MSRP: \$14.00
\$7.00



3-Pack Striped Socks
MSRP: \$14.00
\$7.00



3-Pack Geo Socks
★★★★★
MSRP: \$14.00
\$7.00

bath time



Elephant Hooded Towel For Baby

★★★★★

MSRP: \$24.00

\$12.00



Raccoon Hooded Towel For Baby

★★★★☆

MSRP: \$24.00

\$12.00



Giraffe Hooded Towel

★★★★★

MSRP: \$24.00

\$12.00



6-PACK ANKLE SOCKS

★★★★☆

MSRP: \$20.00

\$8.00

DOORBUSTER!



6-PACK ANKLE SOCKS

★★★★★

MSRP: \$20.00

\$8.00

DOORBUSTER!



6-PACK CREW SOCKS

★★★★☆

MSRP: \$20.00

\$8.00

DOORBUSTER!



6-PACK QUARTER SOCKS

★★★★★

MSRP: \$20.00

\$8.00

DOORBUSTER!



2-Piece Fleece Pullover & Denim Pant Set

★★★★★

MSRP: \$28.00

\$9.99

CLEARANCE SAVINGS



2-Piece Jersey Top & French Terry Pant Set

MSRP: \$28.00

\$13.99

CLEARANCE SAVINGS

pants



Twill Pants

★★★★★

MSRP: \$28.00

\$14.00



Woven Ripstop Pants

★★★★★

MSRP: \$28.00

\$14.00



Woven Ripstop Pants

★★★★★

MSRP: \$28.00

\$14.00



Woven Ripstop Pants

★★★★★

MSRP: \$28.00

\$14.00

jeans



5-Pocket Carpenter Jeans



MSRP: \$26.00

\$13.00



5-Pocket Denim Jeans



MSRP: \$26.00

\$13.00



FRENCH TERRY SET

MSRP: \$38.00

\$19.00



FRENCH TERRY SET

MSRP: \$38.00

\$19.00



FRENCH TERRY HOODIE SET

MSRP: \$38.00

\$19.00



FRENCH TERRY PULLOVER SET

MSRP: \$38.00

\$19.00



Polka Dot Rashguard Set



MSRP: \$34.00

\$17.00



2-Piece Embroidered Top & Pant Set



MSRP: \$34.00

\$17.00



3-Pack Ruffle-Sleeve Henley Bodysuits

MSRP: \$34.00

\$17.00



3-Piece Bodysuit & Short Set

MSRP: \$38.00

\$19.00

island cutie



Woven Printed Dress
 ★★★★★
 MSRP: \$24.00
\$12.00



2-Piece Viscose Top & Short Set
 ★★★★★
 MSRP: \$34.00
\$17.00



Tiered Woven Dress
 ★★★★★
 MSRP: \$24.00
\$12.00

captain of the sea



3-Piece French Terry Cardigan & Pant Set
 ★★★★★
 MSRP: \$38.00
\$15.99
 CLEARANCE SAVINGS



3-Piece Hooded Pullover & Pant Set
 MSRP: \$38.00
\$13.99
 CLEARANCE SAVINGS



3-Piece Bodysuit & Pant Set
 ★★★★★
 MSRP: \$38.00
\$14.99
 CLEARANCE SAVINGS



3-Pack Short-Sleeve Polo Bodysuits
 ★★★★★
 MSRP: \$34.00
\$13.99
 CLEARANCE SAVINGS



2-Piece Poplin Top & Short Set
 ★★★★★
 MSRP: \$34.00
\$17.00



2-Piece Tee & Shortall Set
 MSRP: \$34.00
\$17.00



3-Piece French Terry Cardigan Set
 ★★★★★
 MSRP: \$38.00
\$19.00



3-Pack Short-Sleeve Henley Bodysuits
 MSRP: \$34.00
\$17.00



2-Piece Pullover & Short Set

★★★★★

MSRP: \$34.00

\$17.00



2-Piece Tee & Twill Shortall Set

★★★★★

MSRP: \$34.00

\$17.00



3-Piece French Terry Cardigan Set

★★★★★

MSRP: \$38.00

\$19.00



Tee & Swim Trunk Set

★★★★★

MSRP: \$34.00

\$17.00

dress and cardigan set



2-Piece Neon Dress & Cardigan Set

★★★★★

MSRP: \$24.00

\$12.00

ONLINE EXCLUSIVE



2-Piece Dress & Cardigan Set

★★★★★

MSRP: \$24.00

\$12.00

ONLINE EXCLUSIVE



2-Piece Dress & Cardigan Set

★★★★★

MSRP: \$24.00

\$12.00



2-Piece Dress & Cardigan Set

MSRP: \$24.00

\$12.00



Poplin Print Easter Dress

MSRP: \$38.00

\$19.00

ONLINE EXCLUSIVE



Eyelet Scalloped Easter Dress

★★★★★

MSRP: \$38.00

\$19.00

ONLINE EXCLUSIVE



Eyelet Scalloped Easter Dress

★★★★★

MSRP: \$38.00

\$18.99

CLEARANCE SAVINGS



Crepe Pintuck Easter Dress

★★★★★

MSRP: \$38.00

\$17.99

CLEARANCE SAVINGS



2-PACK COTTON TANKS

★★★★★

MSRP: \$18.00

\$7.00

DOORBUSTER!



2-PACK COTTON TANKS

★★★★★

MSRP: \$18.00

\$7.00

DOORBUSTER!



3-PACK STRETCH COTTON PANTIES

★★★★★

MSRP: \$14.00

\$6.00

DOORBUSTER!



3-PACK STRETCH COTTON PANTIES

★★★★★

MSRP: \$14.00

\$6.00

DOORBUSTER!



FRENCH TERRY PANTS

★★★★★

MSRP: \$22.00

\$11.00



MARLED FRENCH TERRY PANTS

★★★★★

MSRP: \$22.00

\$11.00



PULL-ON JEANS - BROOKLYN WASH

MSRP: \$30.00

\$15.00



PULL-ON HICKORY STRIPE JEANS

MSRP: \$30.00

\$15.00



ACTIVE TEE
MSRP: \$16.00
\$8.00



ACTIVE TEE
MSRP: \$16.00
\$8.00



COLORBLOCK VARSITY HENLEY
MSRP: \$18.00
\$8.99
CLEARANCE SAVINGS



COLORBLOCK VARSITY HENLEY
MSRP: \$18.00
\$8.99
CLEARANCE SAVINGS



3-PIECE JERSEY PJS
MSRP: \$32.00
\$15.99
CLEARANCE SAVINGS



3-PIECE JERSEY PJS
MSRP: \$32.00
\$15.99
CLEARANCE SAVINGS



TRACK PANTS
MSRP: \$28.00
\$12.99
CLEARANCE SAVINGS



FLANNEL-LINED DENIM OVERALLS
★★★★★
MSRP: \$44.00
\$13.99
CLEARANCE SAVINGS



FLEECE-LINED JEANS - GREY WASH
★★★★★
MSRP: \$40.00
\$13.99
CLEARANCE SAVINGS



JERSEY-LINED SNOWBOARDER CARGOS
★★★★★
MSRP: \$36.00
\$14.99
CLEARANCE SAVINGS



OSHKOSH CANVAS SLIP-ON SHOES
★★★★★
MSRP: \$36.00
\$18.00
MACHINE WASHABLE



OSHKOSH ATHLETIC SNEAKERS
MSRP: \$36.00
\$18.00



OSHKOSH ACTIVE SNEAKERS
MSRP: \$38.00 - \$40.00
\$19.00 - \$20.00



OSHKOSH ACTIVE SNEAKERS
★★★★★
MSRP: \$38.00 - \$40.00
\$19.00 - \$20.00



OSHKOSH SILVER GLADIATOR SANDALS
MSRP: \$34.00 - \$38.00
\$17.00 - \$19.00



OSHKOSH GLADIATOR SANDALS
★★★★★
MSRP: \$34.00
\$17.00



OSHKOSH NEON STRAPPY SANDALS
★★★★★
MSRP: \$34.00
\$17.00



OSHKOSH SILVER STRAPPY SANDALS
MSRP: \$34.00 - \$38.00
\$17.00 - \$19.00

3.4. Anexo 2

BANCO NACIONAL DE FOMENTO
FORMATO DE SOLICITUD DE CREDITO
(Información preliminar para el Cliente)

Destino del Crédito	: Comercialización	Fecha de Proceso	: 17/04/2015
Monto Líquido	: \$ 29,000.00		
Suma de Cuotas	: \$ 34,289.00		
Forma de Pago	: 30 Días		
Plazo	: 36 Mes(es)		
CARGA FINANCIERA			
Tasa de Interés	: 11.83 %		
Comisión	: 0.00 %	\$ 0.00	
Gastos Administrativos	: \$ 0.00		
PAGOS A TERCEROS:			
Solca	: 0.005 %	\$ 145.00	
OCME	: 0.005 %	\$ 145.00	

NOTAS:

* LAS TASAS DE INTERES SON REAJUSTABLES

* CARGA FINANCIERA: Comprende intereses, comisiones y otros gastos incurridos por el banco para tramitar la solicitud de crédito.

No. CUOTA	FECHA VENCIM.	CAPITAL	INTERES	COSTO OPERA.	G.ADMINIST.	CUOTA	CAPITAL REDUCIDO
	17/04/2015						29,000.00
1	17/05/2015	805.56	285.89	0.00	0.00	1,091.45	28,194.44
2	16/06/2015	805.56	277.95	0.00	0.00	1,083.51	27,388.89
3	16/07/2015	805.56	270.01	0.00	0.00	1,075.56	26,583.33
4	15/08/2015	805.56	262.07	0.00	0.00	1,067.62	25,777.78
5	14/09/2015	805.56	254.13	0.00	0.00	1,059.68	24,972.22
6	14/10/2015	805.56	246.18	0.00	0.00	1,051.74	24,166.67
7	13/11/2015	805.56	238.24	0.00	0.00	1,043.80	23,361.11
8	13/12/2015	805.56	230.30	0.00	0.00	1,035.86	22,555.56
9	12/01/2016	805.56	222.36	0.00	0.00	1,027.92	21,750.00
10	11/02/2016	805.56	214.42	0.00	0.00	1,019.97	20,944.44
11	12/03/2016	805.56	206.48	0.00	0.00	1,012.03	20,138.89
12	11/04/2016	805.56	198.54	0.00	0.00	1,004.09	19,333.33
13	11/05/2016	805.56	190.59	0.00	0.00	996.15	18,527.78
14	10/06/2016	805.56	182.65	0.00	0.00	988.21	17,722.22
15	10/07/2016	805.56	174.71	0.00	0.00	980.27	16,916.67
16	09/08/2016	805.56	166.77	0.00	0.00	972.33	16,111.11
17	08/09/2016	805.56	158.83	0.00	0.00	964.38	15,305.56
18	08/10/2016	805.56	150.89	0.00	0.00	956.44	14,500.00
19	07/11/2016	805.56	142.95	0.00	0.00	948.50	13,694.44
20	07/12/2016	805.56	135.00	0.00	0.00	940.56	12,888.89
21	06/01/2017	805.56	127.06	0.00	0.00	932.62	12,083.33
22	05/02/2017	805.56	119.12	0.00	0.00	924.68	11,277.78
23	07/03/2017	805.56	111.18	0.00	0.00	916.74	10,472.22
24	06/04/2017	805.56	103.24	0.00	0.00	908.79	9,666.67
25	06/05/2017	805.56	95.30	0.00	0.00	900.85	8,861.11
26	05/06/2017	805.56	87.36	0.00	0.00	892.91	8,055.56
27	05/07/2017	805.56	79.41	0.00	0.00	884.97	7,250.00
28	04/08/2017	805.56	71.47	0.00	0.00	877.03	6,444.44
29	03/09/2017	805.56	63.53	0.00	0.00	869.09	5,638.89
30	03/10/2017	805.56	55.59	0.00	0.00	861.15	4,833.33
31	02/11/2017	805.56	47.65	0.00	0.00	853.20	4,027.78
32	02/12/2017	805.56	39.71	0.00	0.00	845.26	3,222.22
33	01/01/2018	805.56	31.77	0.00	0.00	837.32	2,416.67
34	31/01/2018	805.56	23.82	0.00	0.00	829.38	1,611.11
35	02/03/2018	805.56	15.88	0.00	0.00	821.44	805.56
36	01/04/2018	805.56	7.94	0.00	0.00	813.50	0.00
					Total Cuotas	34,289.00	

3.5. Anexo 3

Tasas de Interés

Abril 2015

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.09	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.16	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.90	Consumo	16.30
Vivienda	10.75	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.18	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	24.86	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.02	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
Depósitos a plazo	5.39	Depósitos de Ahorro	1.21
Depósitos monetarios	0.51	Depósitos de Tarjetahabientes	1.26
Operaciones de Reporto	0.09		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
Plazo 30-60	4.36	Plazo 121-180	5.80
Plazo 61-90	4.33	Plazo 181-360	6.51

3.6. Anexo 4

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
		SIN FINANCIAMIENTO		CON FINANCIAMIENTO	
		RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	152,610	2.97
	PASIVO CORRIENTE	51,371		51,077	
PRUEBA ÁCIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO	103,795	2.02	102,494	2.01
	PASIVO CORRIENTE	51,371		51,077	
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE	101,239		100,232	

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
ENDEUDAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL	52,421	32%	54,728	34%
	ACTIVO TOTAL	163,093		161,792	
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE	51,371	31%	51,077	32%
	ACTIVO TOTAL	163,093		161,792	
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVO NO CORRIENTE	1,049	1%	3,651	2%
	ACTIVO TOTAL	163,093		161,792	

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	3,720	3%	2,420	2%
	PATRIMONIO	110,672		107,064	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	UTILIDAD NETA	3,720	4%	2,420	2%
	VENTAS	97,632		97,632	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO	UTILIDAD NETA	3,720	2%	2,420	1%
	ACTIVO	163,093		161,792	

3.7. Bibliografía

- Biografía Charles M. Schulz, 1948
- Castañeda, Nora y Cunill Nuria. Administración Pública Planificación Y Desarrollo. Bogotá: Grupo Editorial Dorby, 1979.
- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. 11va de México: Editorial Diana, 1980.
- La moda a través de los textos Autor: Benito Pérez Galdós
- La Comercialización, Estrategia y Funciones Autor: Eugene Kelly
- McNeill, I. Eugene. Contabilidad Financiera. México: Editorial Diana, 1973.
- MENESES, Álvarez, Edilberto, Preparación y evaluación de proyectos, tercera edición, 2001.
- Nuevas formas de Comercialización Autor: Gabriela Tenner
- OCAMPO José, Costos y evaluación de proyectos, Primera edición 2002, Editorial Continental, México, Pág. 167.
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. "Preparación y evaluación de proyectos". Segunda edición 1990, Editorial McGraw Hill, México.