



UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

**ANÁLISIS Y PLAN FINANCIERO DEL
MODELO DE NEGOCIOS
“DERMOBOUTIQUE”**

Elaborado por:

ALEXANDRA ANUNZIATA ALVARADO NARANJO

Tutoría por: Annabelle Estefanía Figueroa Lizarzaburu

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración y Marketing Estratégico

Guayaquil, Ecuador
Agosto, 2018

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DEL PROYECTO	3
1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	3
1.1 Definición y testeo de idea de negocio.....	3
1.1.1 Descripción de la empresa	3
1.1.2 Proceso Design Thinking.....	4
1.2 Estudio de Mercado.....	6
1.2.1 Investigación de Mercado.....	6
1.2.2 Análisis 5C's.....	6
1.3 Plan de Marketing	9
1.3.1 La posición estratégica.....	9
1.3.2 Mix de Marketing	9
1.4 Estudio Técnico.....	11
1.4.1 Ubicación del Proyecto.....	11
1.4.2 Determinación de la capacidad productiva	12
1.5 Estudio Organizacional – Administrativo	12
1.5.1 Definición de Misión, Visión y Valores	12
1.5.2 Organigrama de la organización	13
1.5.3 Procedimientos de selección de personal a implementar.....	14
1.5.4 Descripción de las compensaciones del personal del negocio.....	14
1.6 Plan de Evaluación Financiera del Proyecto	15
1.6.1 Presupuesto	15
1.6.2 Planeación Financiera	15
1.6.3 Evaluación del Proyecto	16
2. ESTUDIO FINANCIERO	17
2.1 Presupuesto.....	17
2.1.1 Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.....	17
2.1.2 Política de cobros, pagos y existencias	18
2.1.3 Capital de Trabajo.....	19
2.1.4 Programa y calendario de inversiones	21
2.1.5 Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos.....	22

2.1.6	Programa de producción y ventas	23
2.1.7	Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.....	24
2.1.8	Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.	26
2.2	Planeación Financiera	28
2.2.1	Flujo de caja proyectado	28
2.2.2	Estado de Pérdidas y Ganancias	29
2.2.3	Balance General	29
2.3	Evaluación del Proyecto.....	32
2.3.1	Punto de Equilibrio	32
2.3.2	Viabilidad financiera.....	32
2.3.3	Índices Financieros	33
2.3.4	Análisis de Sensibilidad.....	34
3.	CONCLUSIONES	34
4.	REFERENCIAS.....	36
5.	APÉNDICES.....	37

Índice de figuras

Figura 1. Mapa del comportamiento del consumidor	4
Figura 2. Mapa de Empatía, para reconocimiento del usuario	5
Figura 3. Mercado Potencial, Fuente: Euromonitor Internacional, 2018	8
Figura 4. Logo de Dermoboutique.....	10
Figura 5. Mix de Marketing	11
Figura 6. Organigrama General	13

Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de los factores internos del análisis FODA	7
Tabla 2 Descripción de los factores externos del análisis FODA.....	7
Tabla 3 Tabla de Amortización de Préstamo Bancario	18
Tabla 4 Cálculo de Capital de Trabajo con Factor Caja de 15 días	20
Tabla 5 Cronograma de Implementación de Inversión.....	21
Tabla 6 Cálculo de depreciación de activos fijos.....	22
Tabla 7 Cálculo de amortizaciones de activos diferidos.....	23
Tabla 8 Proyección de producción y ventas	23
Tabla 9 Descripción de materiales para empaque.....	24
Tabla 10 Descripción de Costos Variable.....	25
Tabla 11 Detalle de remuneración de mano de obra directa.....	26
Tabla 12 Estado de Resultados Proyectado	29
Tabla 13 Balance General Proyectado	31
Tabla 14 Punto de Equilibrio Proyectado	32
Tabla 15 Índices Financieros	33

Índice de Apéndices

Apéndice A: Información de Estudio de Mercado	37
Apéndice B: Capital de Inversión	40
Apéndice C: Sueldos y Salarios Anuales	41
Apéndice D: Gastos Fijos y Variables	46
Apéndice E: Estados Financieros.....	48

RESUMEN EJECUTIVO

Dermoboutique es una tienda en-línea que se dedica a la comercialización de productos dermocosméticos de diferentes marcas, con entrega a la puerta y además asesoría especializada. La empresa ha sido creada en base en la necesidad de satisfacer a mujeres que, por su ritmo de vida agitado, con responsabilidades como madres, hijas, hermanas, ejecutivas, esposas; responsabilidades que les demanda gran cantidad de tiempo, y que sin embargo se preocupan por la salud integral de su piel, es decir, para evitar enfermedades y también mantenerse jóvenes y bellas.

Al ser una tienda en-línea, la atención se mantiene las 24 horas del día, pero eso no es todo, sino que la promesa de la entrega a domicilio en el tiempo informado al momento de realizar la compra, sumado a la calidad en la entrega del producto, serán el respaldo para el crecimiento de la marca de Dermoboutique en el mercado nacional.

El ejercicio inicial para verificar la viabilidad de este proyecto fue realizar las actividades de Design Thinking, experiencia en la que se pudo confirmar que, en la ciudad de Guayaquil, las mujeres laboralmente activas en cargos de responsabilidad se preocupan mucho por su apariencia personal, y el hábito de prevención está latente. Con esa información preliminar, se elaboró el prototipo, el mismo que fue evolucionando, tomando en consideración recomendaciones de posibles clientes, además de considerar el diseño de páginas web de otras tiendas que ya tienen años en el mercado.

El equipo de aporte al desarrollo de este Plan de Negocios está conformado por:

- Gerente General y Gerente de Marketing, Jorge Rojas
- Gerente de Insights: Ma. Teresa Vidal
- Gerente de Operaciones: Jessica García

- Gerente Administrativo: Paolo Torres
- Gerente Financiero: Alexandra Alvarado

Sin embargo, a pesar de contar con este grupo directivo, para la operación del negocio, se ha definido contar con 7 empleados en relación de dependencia, que no sólo aportarán con responsabilidad y cumplimiento en las tareas asignadas, sino que aportarán con su experiencia previa, para el logro de los objetivos.

La competencia de Dermoboutique son las diferentes grandes farmacias, tiendas por departamentos, y los productores que comercializan sus artículos en diferentes canales de venta.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DEL PROYECTO

El objetivo general de este análisis financiero como aporte al Plan de Negocios, es analizar la viabilidad financiera que Dermoboutique puede alcanzar con la venta en-línea de sus productos y entrega a domicilio.

Dentro de los objetivos específicos se consideran:

- ✓ Determinar la capacidad máxima de producción
- ✓ Definir monto de Inversión
- ✓ Definir monto de capital de trabajo
- ✓ Encuentro del punto de equilibrio
- ✓ Definir tiempo de retorno de la inversión.

1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

1.1 Definición y testeo de idea de negocio

1.1.1 Descripción de la empresa

Dermoboutique es una tienda en-línea especializada en productos dermocosméticos, que ofrece beneficios diferenciadores como la entrega de los productos a la puerta, además de brindar asesoría y tips para el cuidado de la salud y cuidado de la piel. Su amplio portafolio permite al comprador contar con una gama variada de productos en un mismo sitio.

La oficina principal se encuentra en la ciudad de Guayaquil, lugar donde se cuenta con la bodega que distribuirá los productos a los compradores de Guayaquil, Samborondón, Quito y Cuenca, utilizando diferentes vías de entrega.

El modelo de negocio es de venta directa, basado en la diferenciación y enfoque, siendo los laboratorios e importadores de las marcas los aliados estratégicos. El canal de distribución es a través de la página web y aplicación para dispositivos móviles, las mismas que tienen un

diseño funcional que permitirá el fácil uso y una experiencia de agilidad y simplicidad para el usuario, dándole satisfacción en la ejecución de la compra.

1.1.2 Proceso Design Thinking

Con la idea de Dermoboutique, se necesitaba validar que es realizable, es por esto que se aplicaron las herramientas de Design Thinking para que junto al posible público se pueda confirmar si esta idea era viable o no.

Para empatizar se realizó un sondeo en el campo, asistiendo a un centro comercial sábado por la mañana, observando el comportamiento de los compradores de productos dermocosméticos, y también se vivió la experiencia de la compra, con la finalidad de tener interacción con la asesora del punto, así se levantó información de ¿qué hace el consumidor? ¿cómo lo hace? y ¿por qué lo hace?

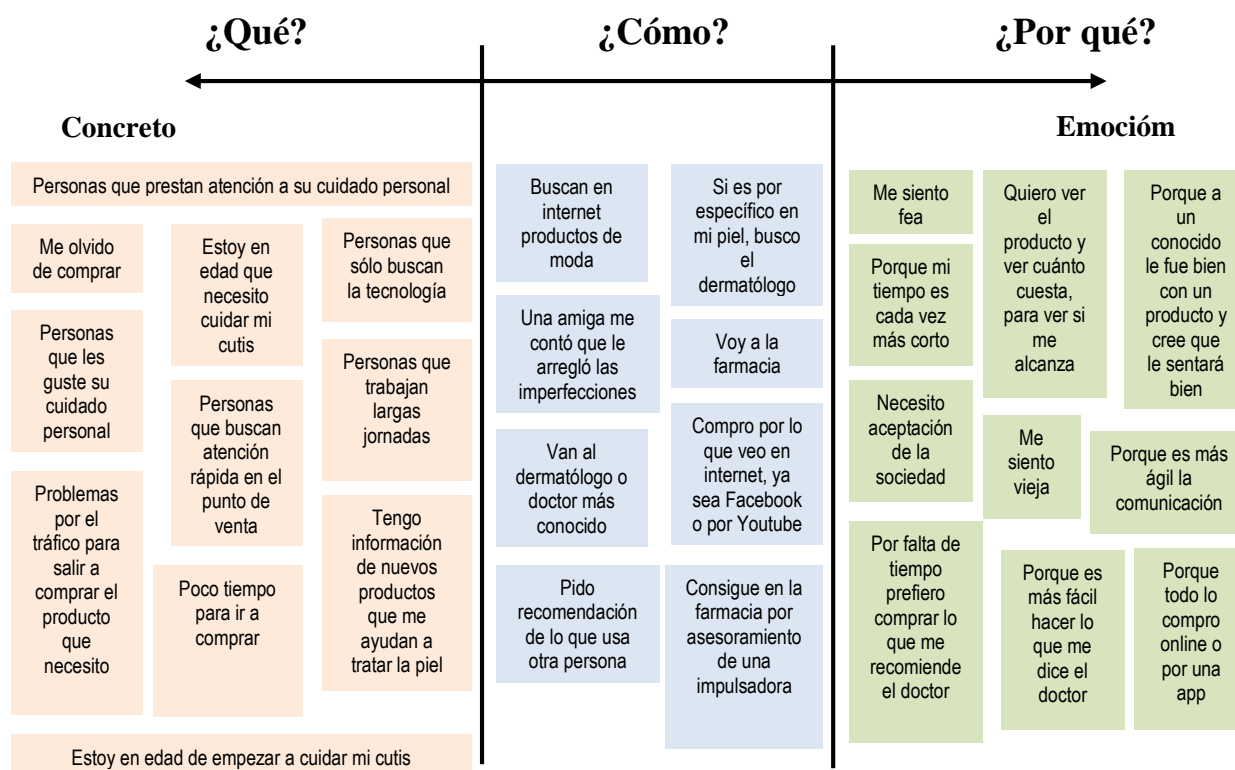


Figura 1. Mapa del comportamiento del consumidor

Fuente: Proceso de Design Thinking

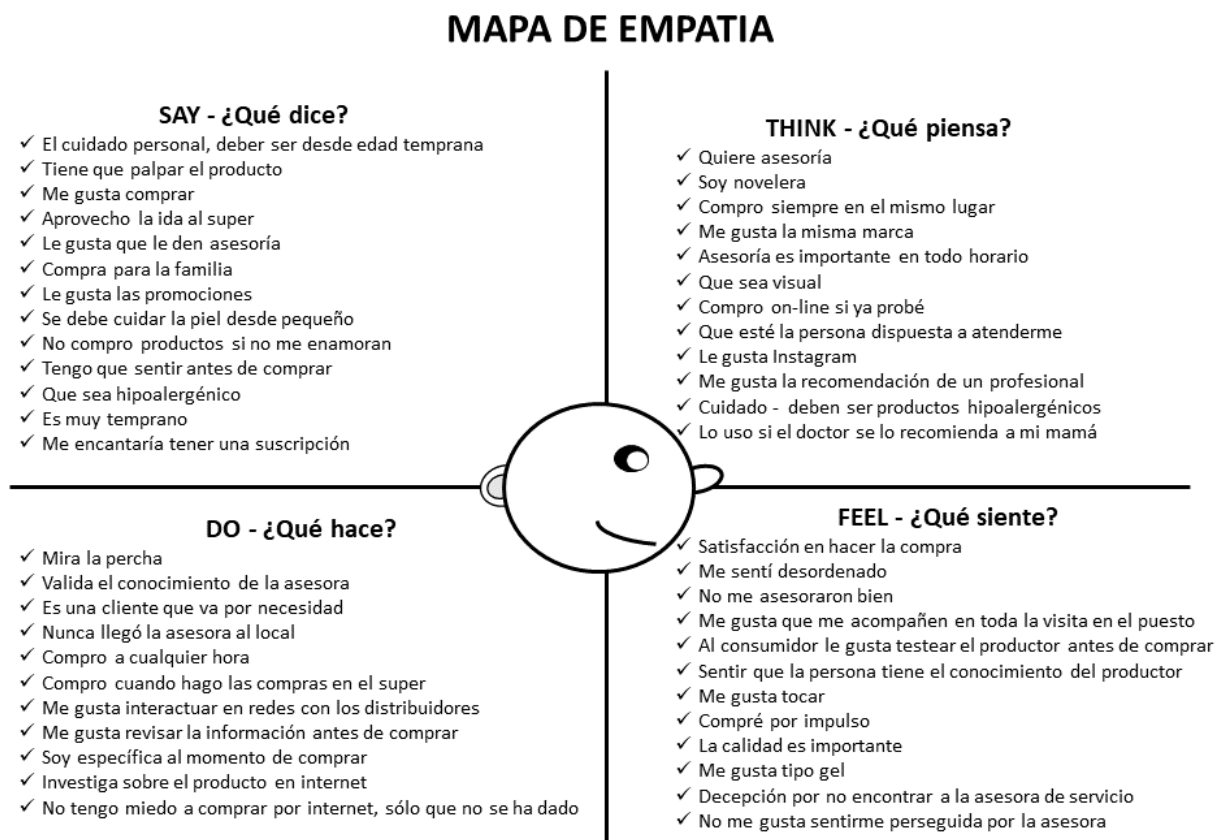


Figura 2. Mapa de Empatía, para reconocimiento del usuario

Fuente: Proceso de Design Thinking

Con esta información ya se logró definir quién es nuestro cliente, y se lo personificó como Jessica García, ejecutiva, soltera, 32 años, ingresos mensuales promedio de US\$900.00, iniciando una maestría, quien para el logro de sus objetivos necesita dedicarse a tiempo completo al trabajo, por tal motivo su tiempo libre es limitado. Esto permitió identificar que nuestros usuarios son mujeres y hombres entre 25 a 50 años, adolescentes, de estrato socioeconómico medio, medio-alto, que tiene hábito de cuidado personal.

Considerando las necesidades que manifestó el público objetivo, el ahorro de tiempo para la adquisición de sus productos es uno de los puntos más relevantes, por lo tanto, las compras en línea permiten ese ahorro de tiempo. De ahí nace la idea del desarrollo de una plataforma web la

cual será amigable para la compra, y además ofrecerá tips de cuidado y testimonio de usuarios, además de promociones y ofertas.

El prototipo inicial, contiene las ideas recopiladas durante el proceso del desarrollo de la idea, página web con una barra de menú que permite la búsqueda de los productos dependiendo de la afinidad que sienta el usuario, esto es por: marca, tipo de producto, parte del cuerpo que se desea cuidar e inclusive por tipo de problema a combatir.

1.2 Estudio de Mercado

1.2.1 Investigación de Mercado

Para el estudio de mercado se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas. Se realizó un focus group con la finalidad de conocer hábitos y rutinas de cuidado de la piel, productos preferidos, lugares preferidos para la compra, y se les mostró el prototipo para conocer sus reacciones. Los resultados cuantitativos se derivaron de una encuesta realizada principalmente a mujeres entre 25 y 59 años, aplicando 10 preguntas para conocer patrones de consumo, gasto promedio para la compra de productos para cuidado de la piel, competidores, características importantes que determinan la compra (Ver Apéndice A: Información de Estudio de Mercado).

Con los resultados obtenidos de esta investigación, se determinó público objetivo y la estrategia para el plan de marketing.

1.2.2 Análisis 5C's

Contexto. – Se realizó un análisis PEST, con la finalidad de conocer en entorno general para el desarrollo e implementación de un emprendimiento, teniendo en cuenta política tributaria, leyes laborales, uso y consumo de internet, desarrollo de tecnología y el comercio electrónico.

Compañía. – La visión de las oportunidades y fortalezas se observó con el análisis FODA.

Tabla 1

Descripción de los factores internos del análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Asesoramiento y atención personalizada	Poder de negociación de los proveedores, en
Información sobre la piel	cuanto beneficios comerciales
Servicio a la puerta	Productos importados
Plataforma web y aplicación	Sin puntos de venta físicos
Variedad de productos en línea	Sin personal de venta directa
Personalización del servicio	Crecimiento a nivel nacional
Facilidades de pago on-line	Crecimiento a nivel internacional
Comparación de productos en línea	Distribución de nuevas marcas extranjeras
Ranking de productos	

Tabla 2

Descripción de los factores externos del análisis FODA

Oportunidades	Amenazas
Conquistar nuevos segmentos: Hombres	Redireccionamiento de recetas a puntos
Alianzas estratégicas con Dermatólogos y	dermatológicos
Cosmiatras	Competidores que desarrollen plataforma de
Crecimiento Nacional e Internacional	comercio electrónico
	Competencia brinda facilidad de pago
	Temor a realizar compras en línea
	Posicionamiento y antigüedad de la competencia

Clientes. – El mercado objetivo son mujeres con necesidad de comprar productos para el cuidado de la piel, con falta de tiempo para dirigirse a una tienda física. El mercado potencial de acuerdo con estudio publicado por Euromonitor, corresponde a 170 millones de dólares americanos (Ver Figura 3.); el 31.3% de este mercado, corresponde a puntos de venta directos, lo

que representa 53 millones de dólares, y de esto, se aspira lograr el 0.9% y obtener ventas por US\$ 478,890.

El mercado de Dermoboutique, son mujeres ejecutivas entre 30 y 59 años, residentes en la ciudad de Guayaquil, sector norte (Vía a Samborondón, Las Cumbres, Ceibos, Vía a la Costa) y en la Av. León Febres Cordero (vía a Samborondón), de nivel socio económico medio alto y alto, que practican hábitos de vida saludable y gustan de lucir jóvenes y bellas.

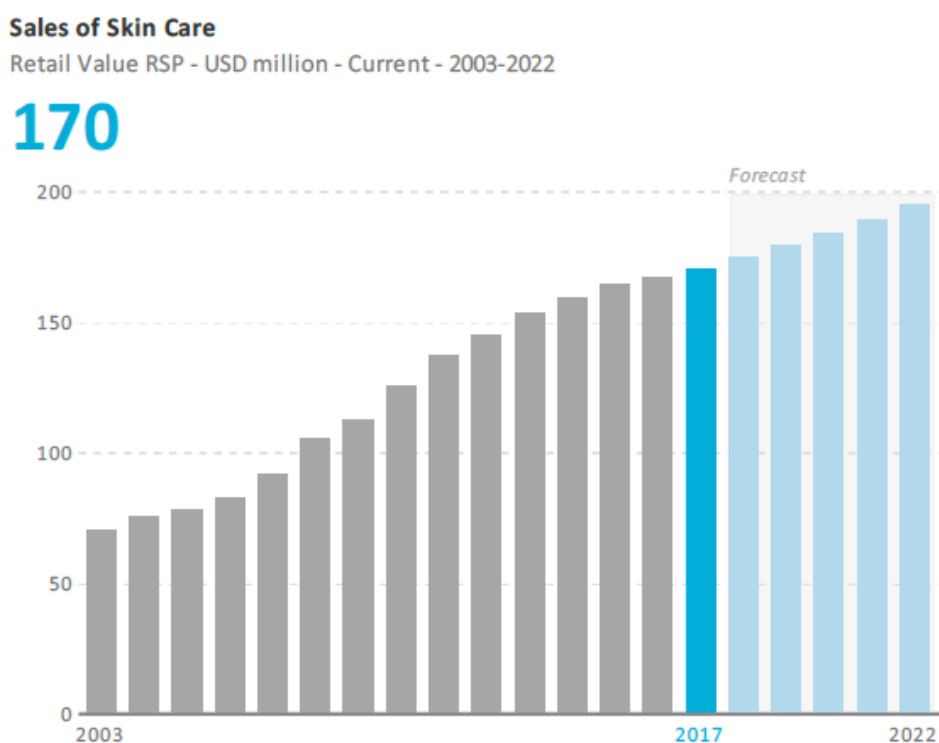


Figura 3. Mercado Potencial, Fuente: Euromonitor Internacional, 2018

Competencias. – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: Se considera una rivalidad alta entre competidores, ya que existen tiendas físicas (De Prati, Etafashion, etc.) y cadenas de farmacias (Fybeca, Pharmacys, etc.) que cuentan con plataformas digitales para el comercio electrónico, en cuyo catálogo de productos se encuentran los productos de cuidado de la piel. Al

considerar a estos competidores, la barrera principal sería el lograr un capital importante que permita contar con el stock necesario para satisfacer a nuestro mercado meta.

Los proveedores para Dermoboutique, serán los laboratorios productores, pero al mismo tiempo son competencia. Debido a estas condiciones la estrategia escogida será de diferenciación y enfoque.

1.3 Plan de Marketing

1.3.1 La posición estratégica

Para penetrar el mercado objetivo identificado para Dermoboutique, se aplicará estrategia de diferenciación y enfoque. El enfoque será en mujeres profesionales entre 30 a 59 años, de posición socio económica media a alta, ya que el precio de los productos ofrecidos no es económico, y lo que se ofrece es poder adquirir la línea completa de sus marcas favoritas, en el mismo lugar, con un click y entregado a la puerta.

Lo que va a diferenciar a Dermoboutique de sus competidores será por la experiencia del servicio: facilidad en la navegación en la plataforma, la exclusividad: única tienda en-línea que ofrece sólo productos para el cuidado de la piel, posicionamiento: es la primera tienda en-línea especializada que además se compromete a cumplir entregas a domicilio a tiempo y con calidad.

1.3.2 Mix de Marketing



Figura 4. Logo de Dermoboutique

Representa pureza y longevidad, color dramático y fuerte, slogan que indica la compra ágil por lo que se logrará belleza con facilidad.

El mix de marketing ha sido pensado con base a las necesidades de las usuarias, que se detectó en el estudio de mercado, en donde tendremos presente que el producto, la promoción, la distribución y el precio, están direccionados a posicionar a Dermoboutique como la única tienda en-línea especializada, con servicio a la puerta totalmente confiable.

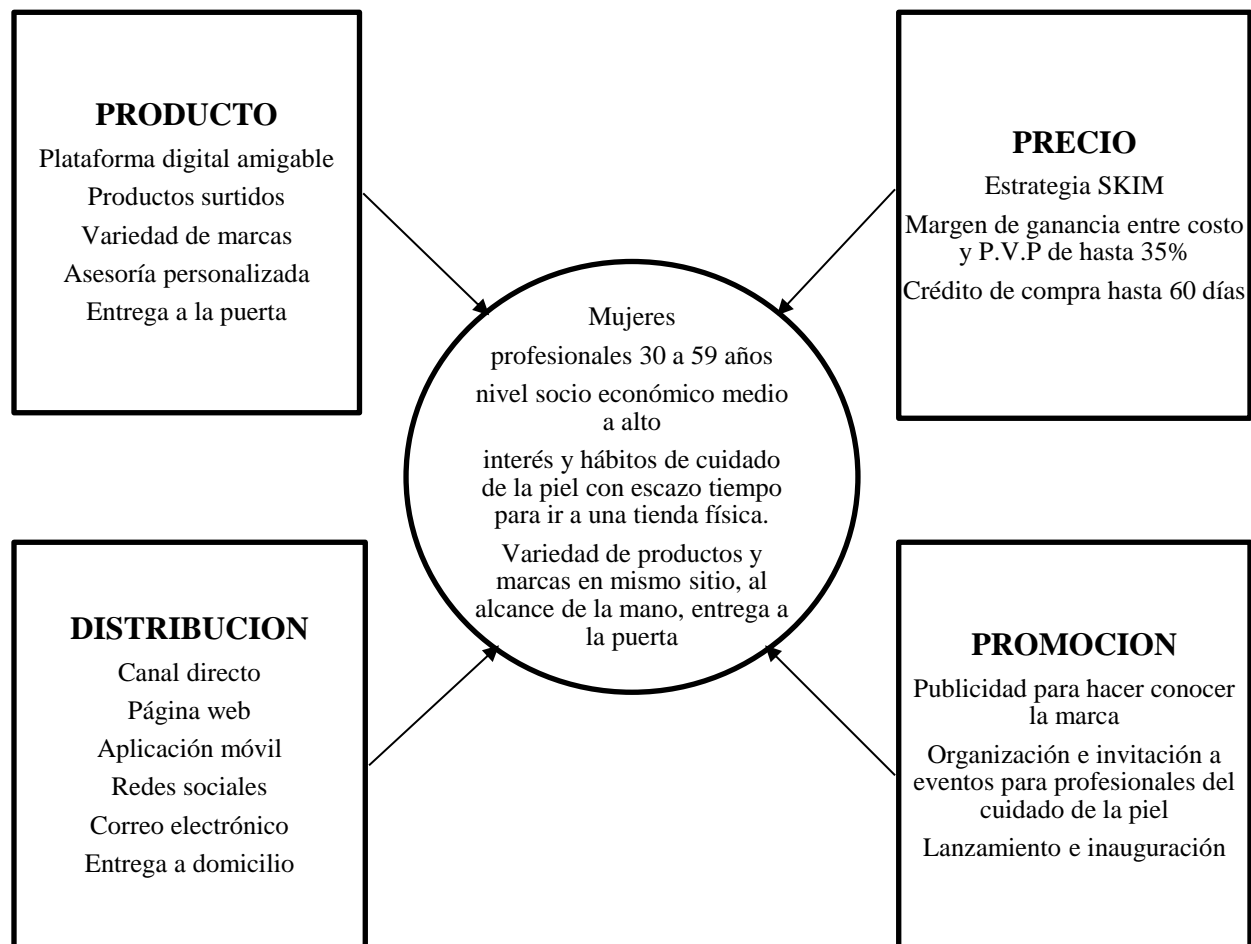


Figura 5. Mix de Marketing

1.4 Estudio Técnico

1.4.1 Ubicación del Proyecto

Como aporte al éxito de un negocio se debe tener en cuenta la ubicación, puesto que de la misma depende que el usuario pueda encontrarlo fácilmente y lo conozca. Dermoboutique por su característica de ser una tienda en-línea, la ubicación geográfica de la bodega de productos es la que debe estar situada geográficamente en un lugar estratégico. Esta ubicación será favorecedora tanto para recibir el producto como para la distribución de este. Esta conclusión ha sido lograda luego de realizar el ejercicio P.A.V.E. (público, acceso, visibilidad y energía).

Esta ubicación estratégica es en la autopista Narcisca de Jesús en el sector entre Los Sauces y Samanes, de donde se pueden tomar vías amplias para llegar en menor tiempo posible hacia Samborondón, vía a la Costa, Ceibos, Cumbres, Santa Cecilia, sectores a los que reside nuestro público objetivo.

1.4.2 Determinación de la capacidad productiva

Para determinar la capacidad productiva de la plataforma, se ha tomado en consideración 2 actividades: la cantidad de paquetes que se pueden empaquetar durante 8 horas de trabajo y la cantidad de paquetes que se pueden entregar diariamente, ya que no son directamente relacionados, debido a que un recorrido de varios puntos de entrega tomaría en ocasiones varios minutos e incluso horas.

Por lo tanto, con la inversión de USD\$31,137.65, se pueden producir hasta 7,680 unidades para entrega, se decide producir el 95%, que equivale a 7,296 unidades que generarán USD\$339,140.88 de ventas brutas con un precio de venta promedio de USD\$46.48. Con esta producción se podrá llegar al objetivo de ventas anuales y así cumplir con el plan financiero establecido.

1.5 Estudio Organizacional – Administrativo

1.5.1 Definición de Misión, Visión y Valores

Misión. - Proveer productos y consejos para el cuidado de la piel, a través de una plataforma on-line con la finalidad de ofrecer una gran variedad de productos dermatológicos con servicio a la puerta, facilitando la vida de la mujer actual a través del ahorro de tiempo y acceso a las mejores marcas dermatológicas.

Visión. - Convertirse en la tienda on-line favorita de la mujer ecuatoriana, ofreciendo la mayor variedad de productos dermatológicos para preservación de la belleza y cuidado de la piel, para el año 2023.

Valores. - Los valores fundamentales y principios básicos de Dermoboutique que regirán para su éxito serán: Confiabilidad, Honestidad, Profesionalismo, Eficiencia, Compromiso.

1.5.2 Organigrama de la organización

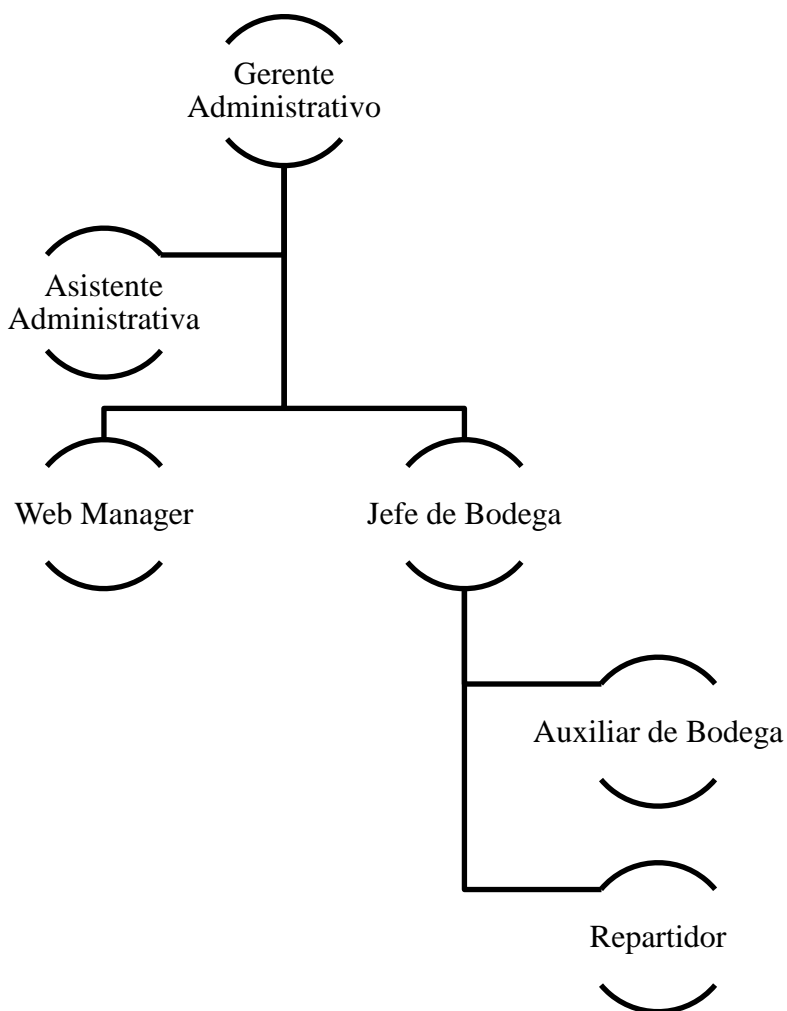


Figura 6. Organigrama General

1.5.3 Procedimientos de selección de personal a implementar

Para el reclutamiento de candidatos se utilizarán fuentes externas en canales tradicionales (referidos, anuncios, base de datos y postulación espontánea) y portales web de reclutamiento.

El proceso de selección constará de los siguientes pasos:

- Recepción y valoración de la hoja de vida.
- Contacto Inicial.
- Entrevista personal
- Evaluaciones y levantamiento de referencias
- Toma de decisión.
- Notificación a todos los participantes

1.5.4 Descripción de las compensaciones del personal del negocio.

Para establecer las remuneraciones se ha tomado en consideración los salarios en el mercado laboral, grado de responsabilidad y si tiene o no personal a cargo.

Gerente Administrativo	USD\$ 1,300 + B.L. + Plan Celular
Web Manager	USD\$ 700 + B.L.
Jefe de Bodega	USD\$ 600 + B.L. + Plan de Datos Móviles
Asistente Administrativa	USD\$ 450 + B.L.
Auxiliar de Bodega	USD\$ 400 + B.L.
Repartidor	USD\$ 400 + B.L. + Plan Celular

Todos los contratos que se aplicarán serán los vigentes de acuerdo con la Ley, y para el primer año se asignará un presupuesto anual para capacitación por USD\$ 1,000.00; el cual será distribuido entre todo el personal de soporte: web manager, jefe de bodega, coordinadora

administrativa y empacadores. Así mismo, se ha considerado entregar uniformes a todo el personal cuyo costo asciende a USD\$519.00, los cuales tendrán uso para 2 años.

1.6 Plan de Evaluación Financiera del Proyecto

El análisis financiero es el estudio de la situación económica de la compañía, y como tal, permitirá evaluar el comportamiento del movimiento de los ingresos y egresos, relacionarlos con el origen de éstos, para identificar oportunidades de mejora y desarrollo junto a una planificación oportuna y acorde al mercado, para el desarrollo de la empresa.

(Baena Toro, 2014, pág. 1) Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recudan dinero, y, asimismo, lo gastan o invierten.

Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, entre empresas y gobiernos.

1.6.1 Presupuesto

En una empresa el presupuesto sirve para asignar recursos económicos a las diferentes actividades que se deben ejecutar de acuerdo con el grado de importancia, es decir, es una herramienta para planear y controlar al mismo tiempo (Robbins, 2005). El Presupuesto que se establece para Dermoboutique se define luego de haber realizado los estudios de las áreas: Marketing. Técnico y Administrativo, ya que desde ahí se han determinado las políticas y procedimientos que se realizarán desde el período preoperativo hasta la puesta en marcha del negocio.

1.6.2 Planeación Financiera

La planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán los objetivos a largo plazo que se han determinado para la empresa, por lo tanto, se ha definido las metas financieras y las estrategias para lograrlas (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

Dermoboutique ha definido en su planeación financiera obtener el valor de inversión inicial con aporte de capital mixto, aplicación de un período específico de inversión para la adquisición de los activos para el negocio, proyección de ventas que permitirán manejar un flujo de caja para cumplir con las obligaciones mensuales, además de ejercicios de estado de resultados y balance general proyectados, que han permitido incluso planificar a largo plazo la innovación del negocio.

1.6.3 Evaluación del Proyecto

La Evaluación financiera de Dermoboutique se realizó haciendo un análisis de sensibilidad del flujo de caja, considerando qué resultado se tendría si se llega sólo al 69% de las ventas de unidades estimadas; otro escenario considerando un cambio en el comportamiento de la industria dermocosmética, logrando 5% menos de margen de ganancia bruta. Ambos escenarios arrojaron TIR positiva, pero el tiempo de retorno de la inversión en negativo además de la exigencia de mayor flujo de caja.

Para concluir la evaluación financiera del proyecto se realizó un análisis de las Perspectivas Económicas del FMI publicado en el sitio web del Ministerio de Economía y Finanzas, con la finalidad de conocer el crecimiento económico proyectado para Ecuador, el cual indica crecimiento del 2,5% para el año 2018 y el 2.2% para el año 2019, cifras que reflejan posibilidad de mantenimiento del comercio y consumo interno, es decir que el público objetivo si tendrá poder adquisitivo para comprar (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

2. ESTUDIO FINANCIERO

2.1 Presupuesto

2.1.1 Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

Para la puesta en marcha de Dermoboutique, se ha realizado un análisis financiero detallado y proyectado a 5 años, el cual ha permitido determinar la viabilidad del proyecto, eficiencia y rentabilidad de este.

De acuerdo con el estudio técnico, para el desarrollo del proyecto, se deberá contar con los recursos económicos necesarios para la implementación de la bodega/oficina que será el centro de acopio y distribución, el desarrollo de la plataforma web con todas las especificaciones detalladas anteriormente, además de las herramientas y equipos necesarios para la ejecución de las actividades del negocio, sin dejar de lado permisos, constitución de la empresa, contratación de personal, servicios de outsourcing además de la respectivas herramientas de seguridad y resguardo de la inversión. Estos activos detallados anteriormente, se los ha calificado de acuerdo con la calidad de más fijo a menos fijo (Ver Apéndice B: Capital de Inversión B).

Como se puede observar, la inversión inicial de Dermoboutique asciende a USD\$31,127.65; valor que se considera debe ser de aportación mixta, es decir con aporte de capital propio por parte de inversionistas directos por USD\$12,427.65, y aporte por financiamiento bancario, con Banco del Pacífico por USD\$18,700.00; mediante el producto denominado “Crédito para Emprendedores Pymes” con tasa de interés del 8.5% anual. El crédito tendrá un plazo de 3 años (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Tabla de Amortización de Préstamo Bancario

MONTO	\$	18,700.00		
TASA		8.50%		
INSTITUCION		Banco del Pacífico		
PRODUCTO		Crédito para Emprendedores Pymes		
GRACIA		0	Años	
FECHA DE INICIO		Por definir		
MONEDA		Dólares		
AMORTIZACION CADA		360	Días	
NUMERO DE PERIODOS		3	años para amortizar el capital	

No.	SALDO	INTERÉS	PRINCIPAL	DIVIDIENDO
0	\$ 18,700.00			
1	\$ 12,466.67	\$ 1,589.50	\$ 6,233.33	\$ 7,822.83
2	\$ 6,233.33	\$ 1,059.67	\$ 6,233.33	\$ 7,293.00
3	\$ -	\$ 529.83	\$ 6,233.33	\$ 6,763.17
		\$ 3,179.00	\$ 18,700.00	\$ 21,879.00

Tomando una tasa referencial de 8.5% de interés para el crédito, y un rendimiento del 18% para el aporte de capital, el promedio ponderado de ambas tasas, mejor conocido como TMAR mixta será de 12.25%; porcentaje máximo de endeudamiento para no perder dinero en la inversión.

2.1.2 Política de cobros, pagos y existencias

La ventaja de Dermoboutique, es que al ser una tienda en-línea, las ventas se realizan con pago corriente. Sin embargo, el sistema financiero en Ecuador aún no registra transacciones inmediatas con todos los bancos, lo cual permite definir las siguientes políticas:

- Facturación al momento de la compra (facturación electrónica) y pago de contado con tarjeta de débito o crédito.
- Información de las transacciones serán revisadas y cuadradas a diario, para enviar información fidedigna a las instituciones financieras.

- Se realizará seguimiento en las cuentas bancarias y gestión con los bancos a diario, debido a que la operación es 24/7. Se estima recibir el crédito en las cuentas de la empresa después de 15 días de realizadas las transacciones.
- Pago a proveedores: se recibirá la mercadería en la bodega en los días indicados por el proveedor, se recibe la factura electrónica con fecha de crédito de hasta 60 días posteriores a la entrega. Se emitirá pagos los jueves y se realizarán mediante transferencias bancarias, para lo cual se utilizará la información entregada por cada proveedor en una ficha.
- El stock de existencias será monitoreado semanalmente, para que al final de cada mes se pueda conocer cuáles son los productos más vendidos, los menos solicitados; y aquellos que son comprados rara vez para proceder a retirarlos de la oferta regular, no comprar más, y lo que hay en bodega crear una promoción para evacuar el espacio.
- Para el control del inventario se realizará auditoria mensual aleatoria, con la finalidad de comprobar que el software esté funcionando correctamente.

Con esta política de crédito y cobranzas, los cálculos y proyecciones de valores se van a realizar con estos parámetros de tiempo, y el factor caja para el cálculo del flujo de caja será de 15 días.

2.1.3 Capital de Trabajo

Para el cálculo del Capital de Trabajo, se utilizó el factor caja de 15 días, ya que esos 15 días representan el tiempo en que el negocio necesita mover el efectivo que genera para cumplir con todas las obligaciones adquiridas e incluso con las obligaciones patronales como es el pago del sueldo y beneficios de ley (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Cálculo de Capital de Trabajo con Factor Caja de 15 días

CAPITAL DE TRABAJO		
MATERIALES DIRECTOS	\$	9,185.07
MATERIALES INDIRECTOS	\$	279.14
MO DIRECTA	\$	530.77
MO INDIRECTA	\$	390.03
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	2,773.16
GASTOS DE VENTAS	\$	995.06

Se ha considerado como materiales directos los que se requieren para la ejecución del negocio, en este caso son los paquetes vendidos, valor que se obtiene del cálculo del costo promedio unitario de los ítems del inventario por la cantidad de unidades que se proyecta producir; de acuerdo con la capacidad instalada. Los materiales indirectos utilizados son los insumos que se utilizarán para el empaque y entrega de los paquetes. También se considera la mano de obra directa (MO Directa): 1 auxiliar de bodega/empacador y el repartidor; mano de obra indirecta: (MO Indirecta) el jefe de bodega; mientras que el Gerente Administrativo, Web manager, asistente administrativa, alquiler de bodega, servicios básicos, uniformes, pago de permisos y patente, capacitación, mantenimiento preventivo de las motos y pago de servicios a terceros corresponden a los gastos administrativos; para el gastos de ventas se consideran los bonos calculados para auxiliar de bodega, repartidor y web manager, movilización para las gestiones con los proveedores y el gasto establecido para la ejecución del plan de marketing (Ver Apéndice C).

Debido a la naturaleza del capital de trabajo las fuentes de financiamiento también se lo toman en cuenta para la elaboración del estado de resultados y en el flujo de caja.

2.1.4 Programa y calendario de inversiones

De acuerdo con las prioridades para la puesta en marcha del negocio, se ha definido un cronograma de implementación donde se detallarán los pasos a seguir más importantes, teniendo muy presente que se han definido dos grandes períodos: Pre-Operación y Operación.

La primera fase tomará tres meses, puesto que es el tiempo máximo que se toma el diseño, desarrollo y configuración de la página web, tiempo durante el cual se irán ejecutando todas las actividades administrativas y de gestión de alianzas estratégicas con los proveedores, siendo el responsable de la mayoría de las tareas el Gerente Administrativo junto a la asistente (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Cronograma de Implementación de Inversión

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Pre-Operación					
Diseño y desarrollo de la plataforma web	X	X	X		
Constitución de la empresa	X				
Solicitud de crédito bancario			X		
Alquiler bodega/oficina		X			
Mobiliario y Equipo de oficina		X			
Póliza de Seguros (motos y bodega)		X			
Permiso Municipio (patente, tasa de predio, habilitación, bomberos, ARCSA)		X			
Adquisición de inventario			X		
Sistema Electrónico de Seguridad			X		
Contratación de Personal		X	X		
Contratación de servicios de outsourcing (contador, limpieza, fumigación)			X		
Motos			X		
Software para Inventario ASSIC			X		
Compra de insumos para empaque			X		
Operación					
Ventas On line				X	
Plan de Medios					X

2.1.5 Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos

La depreciación de los activos fijos es una operación contable que se ejecuta por ley, y al realizarla le da la oportunidad a la empresa de que esos valores, aunque no hayan salido en efectivo, resulten a favor para disminuir la base para el cálculo de impuesto y pago de este. Los activos fijos se deprecian en diferente cantidad de tiempo, dependiendo de la categoría de activo que sea, los inmuebles a 20 años, los equipos, muebles y enseres a 10 años y vehículos a 5 años (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Cálculo de depreciación de activos fijos

ACTIVOS	VALOR DE COMPRA	VALOR DE DEPRECIACION ANUAL
Equipos (10 años)	\$ 4,970.42	\$ 497.04
Muebles y enseres	\$ 3,610.00	\$ 361.00
Software de bodega e inventarios	\$ 1,200.00	\$ 120.00
Motos (5 años)	\$ 1,300.00	\$ 260.00
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 11,080.42	\$ 1,238.04

La depreciación se la considera en el estado de resultados debido a que afecta directamente a la utilidad. Los activos intangibles se amortizan a 5 años, debido a que se estima que ese es el tiempo que se toma en recuperar la inversión por el uso, además que son cuentas utilizadas para el estado de resultados y el balance general (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Cálculo de amortizaciones de activos diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS	VALOR DE COMPRA	VALOR DE AMORTIZACION ANUAL POR 5 AÑOS
Licencias para operación de página web	\$ 1,735.08	\$ 347.02
Gastos de Constitución	\$ 800.00	\$ 160.00
TOTAL AMORTIZACIÓN	\$ 2,535.08	\$ 507.02

2.1.6 Programa de producción y ventas

En base a lo estimado en el cálculo de la capacidad instalada, el armado y embalaje de hasta 32 paquetes diarios para entregar durante el primer año; se determina que se producirán 7,296 unidades (paquetes) a precio de venta al público de USD\$46.48, lo que arroja una venta de USD\$339,140.88. Sin embargo, para aprovechar la capacidad de la plataforma web, se venderá espacios publicitarios a partir del segundo semestre del primer año, rubro que asciende a USD\$7,200; dando un valor total de venta bruta de USD\$346,340.88 (Ver Tabla 8).

Tabla 8

Proyección de producción y ventas

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad de paquetes anuales	7296	8026	8828	9711	10682
Precio por paquete	46.48	48.81	51.25	53.81	56.50
Venta Publicidad	7,200.00	15,600.00	18,000.00	21,600.00	24,000.00
VENTAS (PxQ)	346,340.88	407,307.72	470,422.41	544,147.89	627,542.81

El objetivo de la cantidad de paquetes a producir anualmente se ve incrementado en el 10% hasta el año 5; mientras que el precio por paquete se lo está incrementando con un porcentaje del 3%, que se lo toma como referencia por el incremento de la inflación; motivo por el cual los insumos van a tener variación de precio con tendencia al alza. Las ventas de espacio

de publicidad tendrán un incremento en la tarifa mensual de USD\$100 en el año 2, USD\$200 en el año 3, USD\$300 en el año 4 y USD\$200 en el año 5.

Esas variaciones producen un incremento en las ventas desde el año 2 hasta el año 5, que permitirán cubrir con los costos fijos y variables, además de los gastos y obligaciones financieras.

2.1.7 Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.

Debido a que la estrategia de Dermoboutique es de diferenciación y enfoque, la manera de cumplir con esta promesa es entregarles a los clientes, productos que reflejen que han tenido un trato diferenciador al momento de empaarlos, es por esto que se utilizará cajas de cartulina con los colores y logo de la marca. Habrá 3 tamaños: pequeña (costo USD\$0.08), mediana (costo USD\$0.12) y grande (costo USD\$0.16). Una vez colocados los productos dentro de la caja, entonces se la sellará con papel film transparente y al final se le coloca la etiqueta con los datos necesarios para la entrega dentro del plazo convenido. Estos son costos variables ya que se cumplen en relación directa con las ventas (Ver Tabla 9 y Tabla 10).

Tabla 9

Descripción de materiales para empaque

Costos de empaque y embalaje por unidad	
Costos promedio de caja	\$ 0.11
Etiqueta	\$ 0.02
Plástica burbuja	\$ 0.10
Strech film	\$ 0.004
Total	\$ 0.23

Tabla 10

Descripción de Costos Variable

Concepto	Por unidad vendida
Empaque y embalaje	\$ 0.23
Transporte del paquete	\$ 0.69
Insumo	\$ 30.21
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 31.13

Las cifras mostradas hacen referencia al año 1, pero para efectos de proyección de valores y otros estados financieros, se considera que el rubro de mano de obra tanto directa como indirecta es la que va a reflejar variaciones desde el segundo semestre del año 1.

Con lo antes mencionado, se ha calculado el total del costo variable tomando la cantidad de paquetes a producir anualmente por el costo del embalaje, mientras que el costo fijo se obtiene de la suma de mano de obra directa e indirecta más la depreciación anual (Ver Apéndice D).

Costo Variable.: 7,296 unidades x USD\$31.13 = USD\$227,140.96

Costo Fijo: Mano de Obra Directa + Mano de Obra Indirecta + Depreciación.

Con respecto a la mano de obra directa se considerarán los colaboradores que ocupen el cargo de empacador y repartidor, ya que su tarea está directamente relacionada a la experiencia y satisfacción del cliente. El costo anual por las 2 personas asciende a USD\$12,738.40; rubro que se considera para el cálculo del capital de trabajo y en el flujo de caja (Ver Tabla 11).

La mano de obra indirecta es el costo de nómina del jefe de bodega, ya que es el responsable de mantener abastecida la bodega y de que se cumplan los despachos, el costo de su remuneración corresponde a USD\$9,360.80 anual.

Tabla 11

Detalle de remuneración de mano de obra directa

CONCEPTO	VALOR
SUELDO BASE	\$ 400.00
13ER SUELDO	\$ 33.33
14TO SUELDO	\$ 32.17
APORTE PATRONAL	\$ 48.60
VACACIONES	\$ 16.67
FONDO RESERVA	\$ 0.00
TOTAL MENSUAL	\$ 530.77
TOTAL ANUAL	\$ 6,369.20

Todos los rubros antes mencionados, afectan directamente al resultado de la operación, y son los que se debe tener presente para la toma de decisiones; en el caso de que la operación del negocio no esté funcionando como se lo ha proyectado, y así no poner en riesgo la inversión inicial (Ver Apéndice D).

2.1.8 Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.

Los gastos administrativos que se ha considerado en Dermoboutique, son todos aquellos conceptos (materiales y/o servicios) sin los cuales la operación no puede realizarse sin que tengan una relación directa, pero son una necesidad, valores que deben ser cubiertos por la operación del negocio, y que serán considerados para el cálculo de los estados financieros (Ver Apéndice D).

- Sueldos y Salarios Administrativos
- Suministros
- Servicios básicos
- Capacitación

- Uniformes
- Alquiler oficina/bodega
- Servicios Outsourcing Contadora, limpieza y mantenimiento
- Permisos y patentes
- Pólizas de seguro

Adicional se estiman los rubros considerados como Gastos de Ventas, debido a su relación directa con las mismas, por lo tanto, estos valores serán disminuidos directamente del margen de rentabilidad.

- Bonos y comisiones (USD\$20 empacador y repartidor; el 10% del sueldo en el caso del Web Manager)
- Movilización (pagada al Gerente Comercial por gestiones con proveedores)
- Marketing y Publicidad (Plan establecido)

Todos los rubros de los Gastos Administrativos y Gastos de Ventas tienen proyectado el incremento del 3% anual, con excepción de los sueldos y salarios; mientras que el Plan de Marketing tendrá un incremento anual del 10%.

Los sueldos y salarios se verán afectados de la siguiente manera (Ver Apéndice C): Año 1: Se considera contratar a partir del segundo semestre del año a una Cosmiatra, quien tendrá presencia en la página web para dar respuesta directa a las usuarias que deseen realizar consultas.

Año 2: Se considera contratar a un repartidor más, incremento del 5% del sueldo a los cargos de Cosmiatra, empacador y repartidores, además del incremento en el décimo cuarto sueldo estipulado por ley y de fondos de reserva por la antigüedad de 1 año.

Año 3: Incremento general en el décimo cuarto sueldo.

Año 4: Incremento salarial general del 5% a todo el personal

Año 5: Sólo se considerará incrementos decretados por el gobierno.

Como incentivo al cumplimiento de la promesa de calidad ofrecida a los clientes Dermoboutique, el personal de empaque y reparto será premiado con un bono mensual de USD\$20 cada uno, por el logro de comentarios positivos por cada entrega realizada, y por los comentarios de satisfacción de la página web, se reconocerá un bono mensual de USD\$70 al Web Manager. Estos bonos han sido considerados como gasto de ventas (Ver Apéndice C y Apéndice D).

2.2 Planeación Financiera

2.2.1 Flujo de caja proyectado

Si observamos los resultados en el Flujo de Caja, se determina que para el año 1 al 3, tiene una TIR de 59.17% y un VAN de USD\$36,559.36. Y con proyección a 5 años se estima una TIR de 108.82% y un VAN de USD\$260,561.65; debido a que en el año 3 se termina de pagar el crédito bancario, por lo que para los años 4 y 5 se tendría mayor flujo de efectivo (Ver Apéndice E).

El tiempo que tomaría la recuperación de la inversión es 1 año, 8 meses y 29 días. Esta información permite analizar que de acuerdo con todos los rubros; se tendrá dinero suficiente para el pago del crédito y fácilmente se podría adquirir una moto adicional en el año 2 para abarcar mayor cantidad de entregas.

Es importante comentar que, en el año 3, ya se debe estar desarrollando una evolución del negocio, ya sea a la creación de una tienda física y a ser representantes de una marca exclusiva dentro del país.

2.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Los resultados proyectados a 5 años indican que se tiene utilidad operativa y utilidad neta desde el año 1, y que van incrementando anualmente. Esto se debe a la estrategia de ventas planteada, la cual se ve empujada por el Plan de Medios programado, ya que la comunicación por plataformas digitales permitirá que Demoboutique esté al alcance de los clientes a quienes se desea llegar (Ver Tabla 12).

Tabla 12

Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	346,340.88	407,307.72	470,422.41	544,147.89	627,542.81
Costo de Ventas	250,478.20	282,761.69	308,526.76	338,024.29	369,183.72
Utilidad Bruta	95,862.68	124,546.02	161,895.65	206,123.60	258,359.08
Gastos Administrativos	66,555.89	67,863.89	68,798.10	71,721.95	72,727.63
Gastos de Ventas	24,121.41	26,373.95	28,817.29	31,531.78	34,482.14
Gastos de Amortización	507.02	507.02	507.02	507.02	507.02
Gastos de Depreciación	1,238.04	1,238.04	1,238.04	1,238.04	1,238.04
Utilidad Operacional	3,440.32	28,563.12	62,535.19	101,124.81	149,404.25
Gastos Financiero	1,589.50	1,059.67	529.83	-	-
Utilidad antes de participación	1,850.82	27,503.46	62,005.36	101,124.81	149,404.25
15% Participación	277.62	4,125.52	9,300.80	15,168.72	22,410.64
Utilidad antes de Impuestos	1,573.20	23,377.94	52,704.56	85,956.09	126,993.62
25% Impuesto a la Renta	393.30	5,844.48	13,176.14	21,489.02	31,748.40
Utilidad Neta	1,179.90	17,533.45	39,528.42	64,467.07	95,245.21

2.2.3 Balance General

Las políticas financieras que se utilizarán para el cálculo del Balance Proyectado de Dermoboutique son las siguientes:

- ✓ Las ventas se cobran sólo por transacciones electrónicas por medio del botón de pago, y serán acreditadas en la cuenta bancaria de la empresa en máximo 15 días. Se consideran años de 360 días.
- ✓ Las cuentas por pagar se cancelan hasta los 60 días y corresponden a los costos de ventas.
- ✓ Política de inventario para productos terminados con reposición de stock cada 15 días, controlar máximos y mínimos, controlar marcas y tipo de producto de acuerdo con estadísticas generadas en la misma plataforma por parte de los usuarios. La materia prima tiene reposición cada 45 días.
- ✓ La caja mínima se estima en 15 días sobre el costo de venta más los gastos de administración del año siguiente.
- ✓ El capital de trabajo estará disponible para operar antes de la salida al aire de la plataforma web.
- ✓ El impuesto a las utilidades es de 22% y la participación a trabajadores es del 15%.

Tabla 13

Balance General Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja Bancos	21,655.62	19,201.64	40,141.33	137,435.89	187,704.61
Cuentas por Cobrar	14,430.87	16,971.15	19,600.93	22,672.83	26,147.62
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	36,086.49	36,172.79	59,742.26	160,108.72	187,704.61
ACTIVO FIJO					
Motos	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Equipos	2,898.42	2,898.42	2,898.42	2,898.42	2,898.42
Muebles y enseres	3,610.00	3,610.00	3,610.00	3,610.00	3,610.00
Sistema Seguridad	2,072.00	2,072.00	2,072.00	2,072.00	2,072.00
Software para bodega e inventarios	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
(-) Depreciaciones	(-) 1,238.04	(-) 1,238.04	(-) 1,238.04	(-) 1,238.04	(-) 1,238.04
ACTIVO DIFERIDO					
Amortizaciones Acumuladas	507.02	1,014.03	1,521.05	2,028.06	2,535.08
TOTAL ACTIVOS	46,435.89	47,029.20	71,105.69	171,979.16	200,082.07
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuenta por Pagar a Proveedores	18,928.41	21,445.89	23,590.48	25,949.53	28,544.48
Intereses por Pagar a Corto Plazo	1,589.50	-	-	-	-
Porción Corriente de Deuda a Largo Plazo	6,233.33	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	26,751.25	21,445.89	23,590.48	25,949.53	28,544.48
PASIVO A LARGO PLAZO					
Deuda a Largo Plazo	-	6,233.33	6,233.33	-	-
Intereses por Pagar a Largo Plazo	-	1,059.67	529.83	-	-
TOTAL PASIVO	26,751.25	28,738.89	30,353.65	25,949.53	28,544.48
PATRIMONIO					
Capital Social Pagado	12,437.65	12,437.65	12,437.65	12,437.65	12,437.65
Utilidad Retenida					
Aporte a Futuras Capitalizaciones	6,067.09	(-) 11,680.79	(-) 11,214.02	133,591.99	63,854.73
Utilidad del Ejercicio	1,179.90	17,533.45	39,528.42	64,467.07	95,245.21
TOTAL PATRIMONIO	19,684.64	18,290.31	40,752.04	146,029.64	171,537.59
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	46,435.88	47,029.20	71,105.69	171,979.17	200,082.07
DIFERENCIA	0.00	- 0.00	- 0.00	- 0.00	0.00

2.3 Evaluación del Proyecto

2.3.1 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se toma el Costo Fijo Total, el margen unitario de precio; y de acuerdo con el resultado de dividir ambos valores se obtiene la cantidad de unidades que se requiere vender para lograr esos valores y cumplir con las obligaciones; sin dificultad de flujo de caja (Ver Tabla 14).

Tabla 14

Punto de Equilibrio Proyectado

PUNTO DE EQUILIBRIO	FÓRMULA = (PxU)-(CvuxU)-CF = 0				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de administración	\$ 90,677.30	\$ 94,237.84	\$ 97,615.40	\$ 103,253.73	\$ 107,209.77
Depreciación	\$ 1,238.04	\$ 1,238.04	\$ 1,238.04	\$ 1,238.04	\$ 1,238.04
Costo Fijo Total (USD)	\$ 91,915.34	\$ 95,475.88	\$ 98,853.44	\$ 104,491.77	\$ 108,447.81
Precio Promedio Unitario	\$ 46.48	\$ 48.81	\$ 51.25	\$ 53.81	\$ 56.50
Costo variable Unitario	\$ 31.13	\$ 32.07	\$ 32.07	\$ 32.07	\$ 32.07
Margen Unitario	\$ 15.35	\$ 16.74	\$ 19.18	\$ 21.74	\$ 24.43
Cantidad Requerida Anual (VTA)	5988	5703	5154	4806	4438
Monto Requerido	\$ 278,323.86	\$ 278,352.73	\$ 264,110.07	\$ 258,588.87	\$ 250,768.73
Costo de venta	\$ 186,408.51	\$ 182,876.85	\$ 165,256.64	\$ 154,097.10	\$ 142,320.91
Costo Fijo Total (USD)	\$ 91,915.34	\$ 95,475.88	\$ 98,853.44	\$ 104,491.77	\$ 108,447.81

2.3.2 Viabilidad financiera

Análisis del balance general: Se observa que hay un crecimiento del Activo total, debido exclusivamente al incremento del Activo corriente, movimiento que se da por las cuentas por cobrar que están directamente relacionadas con el crédito de las ventas por la forma de pago, esto relacionado con el mismo monto de inversión en Activos fijos demuestra una administración

óptima de las fuentes de inversión, ya que el financiamiento bancario sería una deuda a largo plazo, como se observa el movimiento del Pasivo.

El análisis del estado de resultados: Vemos un incremento importante en las cifras de Ventas, Utilidad Bruta, Utilidad Operacional y Utilidad Neta, resultados que dejan ver la rentabilidad económica de Dermoboutique en el mediano plazo.

Por las cifras analizadas y su proporción de incremento, el punto de vista de viabilidad, en el mediano plazo luce con un panorama optimista.

2.3.3 Índices Financieros

Dermoboutique centrará su atención sobre los indicadores financieros mostrados en el cuadro de mando integral, los cuales servirán como base a la finalización de cada período para identificar los factores que hayan influido en la gestión del negocio, sean estos internos o externos (Ver Tabla 15).

Tabla 15

Índices Financieros

INDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	\$ 7.46	\$ 8.66	\$ 6.62	\$ 3.16	\$ 3.14
INDICE DE LIQUIDEZ	\$ 1.35	\$ 1.69	\$ 2.53	\$ 6.17	\$ 6.58
ROE (Return of equity)	5.99%	95.86%	97.00%	44.15%	55.52%
ROA (Return of assets)	2.54%	37.28%	55.59%	37.49%	47.60%
ROCE (Return On Capital Employed)	\$ 0.09	\$ 1.50	\$ 1.52	\$ 0.69	\$ 0.87
PASIVO/ACTIVO	57.61%	61.11%	42.69%	15.09%	14.27%
CAPITAL/ACTIVO	42.39%	38.89%	57.31%	84.91%	85.73%

Las cifras indican que el rendimiento de los activos es positivo, el índice de liquidez permitirá cumplir con la planificación, el porcentaje de utilidad es atractivo y va en crecimiento

en cada período. Los números reflejan que el negocio bien manejado y aplicando las políticas del movimiento financiero lograría la rentabilidad y crecimiento proyectados.

2.3.4 Análisis de Sensibilidad

Con la finalidad de identificar la sensibilidad del proyecto tanto a la aceptación del público objetivo como al comportamiento de la industria, se ha realizado 2 escenarios para tener presente el riesgo que se corre e idear un plan de contingencia que permita riesgos de pérdida de liquidez.

Escenario 1, si no se logra las ventas sólo de 5000 unidades; entonces el resultado sería una TIR de 24.80%, VAN de \$15,311.44, pero con un flujo de negativo de \$ 8,279.83, tiempo de recuperación de la inversión en negativo en más de 3 años.

Escenario 2, si baja el margen de ganancia bruta en la adquisición de inventario, del 35% al 30%, se tendría una TIR de 20.45%, VAN de \$8,112.47; pero flujo exigido de \$13,671.68 y lograr la ventas de 7056 unidades como punto de equilibrio, lo cual muestra una exigencia de operación y ventas muy alta en relación a la capacidad real instalada, siendo el riesgo más alto el no lograr las ventas necesarias para satisfacer el flujo requerido para cumplir con todas las obligaciones económicas, tiempo de recuperación de la inversión más de 3 años.

3. CONCLUSIONES

Dermoboutique es una idea de negocio que tiene potencial para transformarse de un emprendimiento a una empresa exitosa de comercio electrónico en la ciudad de Guayaquil y Samborondón, con proyección de crecimiento nacional e internacional.

La investigación de mercado a través de focus group y de encuestas, permitió identificar el deseo de compra de productos para el cuidado de la piel, tanto por salud como por estética, así mismo permitió conocer el deseo de tener diferentes marcas y tipos de productos en una misma

tienda, para evitar la pérdida de tiempo al dirigirse a realizar la compra. El desarrollo de la tecnología y del cambio en los hábitos de los compradores también ha variado y el comercio electrónico continúa creciendo en el país, lo cual es la más grande oportunidad de posicionamiento en los compradores.

La estrategia competitiva de este proyecto para entrar en el mercado es la diferenciación del servicio a través de la personalización de los paquetes de entrega con la marca “Dermoboutique”, entrega a domicilio sin costo si el valor de la compra es superior al límite establecido dentro de la política de suscripción, personalización del historial del usuario, consejos de parte de especialistas y personajes conocidos. Todo lo detallado anteriormente se enfoca en el usuario, en darle la satisfacción de siempre encontrar sus productos favoritos.

La estructura de la empresa, la definición de procesos y roles de los empleados, han sido estudiados cuidadosamente, de tal forma que el flujo de información entre las distintas áreas garantice que el producto final que recibe el comprador cumpla con sus expectativas y genere los resultados esperados; esto es aún más importante en esta empresa ya que la experiencia del consumidor es lo que generará la confianza que permitirá ganar más compradores mes a mes.

El estudio financiero arrojó como resultado una TIR del 59.17% y un valor presente de USD\$36,559.36, lo que comprueba la viabilidad del proyecto. En conclusión, se puede determinar que el modelo de negocio de Dermoboutique, es una propuesta atractiva por su rentabilidad y de gran valor para el mercado objetivo al que desea dirigirse.

4. REFERENCIAS

Baena Toro, D. (2014). *Análisis Financiero* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/ecuador-crecera-2-2-segun-previsiones-del-fmi/>

Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera* (Primera ed.).

México D.F., Mexico: Grupo Editorial Patria.

Robbins, S. P. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

5. APÉNDICES

Apéndice A: Información de Estudio de Mercado

1. ¿Qué significa para usted la belleza?
 - ¿Por qué?
 - ¿Qué considera influyó en su concepto de belleza?
2. ¿Es la belleza interior más importante que la exterior, o viceversa?
 - ¿Por qué?
3. ¿Cuán importante es para ustedes el cuidado de la piel, tanto de su rostro como de su cuerpo?
 - ¿Considera se cuida su piel lo suficiente?
4. ¿Cuál es su rutina actual de cuidado diario facial / corporal?
 - ¿Quién le recomendó esa rutina?
 - Si contesta que no... ¿Estaría dispuesta a empezar una rutina?
5. ¿Podrían describir cómo fue la primera vez que usaron una crema para el cuidado de su piel?
 - ¿Quién se la recomendó?
6. ¿Qué marca de productos usa?
 - ¿Por qué usa esas marcas? ¿Qué característica influye en que usted las prefiera?
 - ¿Cómo conocieron esas marcas?
 - ¿En dónde compra esas marcas?
 - ¿Cómo se sienten con la asesoría que reciben en los lugares donde comprar sus productos?
7. ¿Alguna vez ha comprado por internet? ¿Cuéntenos su experiencia desde que lo ordenó hasta cuando recibió su compra?
 - Si no compra en línea ¿Por qué motivo no compra?
 - ¿Qué le parecería si le decimos que pronto abrirá una tienda online con una app donde podrá encontrar sus productos para cuidado de piel favoritos?
 - Le gustaría recibir información de esta tienda online en alguna red social en particular?
8. ¿Cuánto están dispuestas a gastar mensualmente para cuidar su piel?
9. ¿A través de qué medios se informa sobre el cuidado de la piel?

Figura A1. Guía para focus group

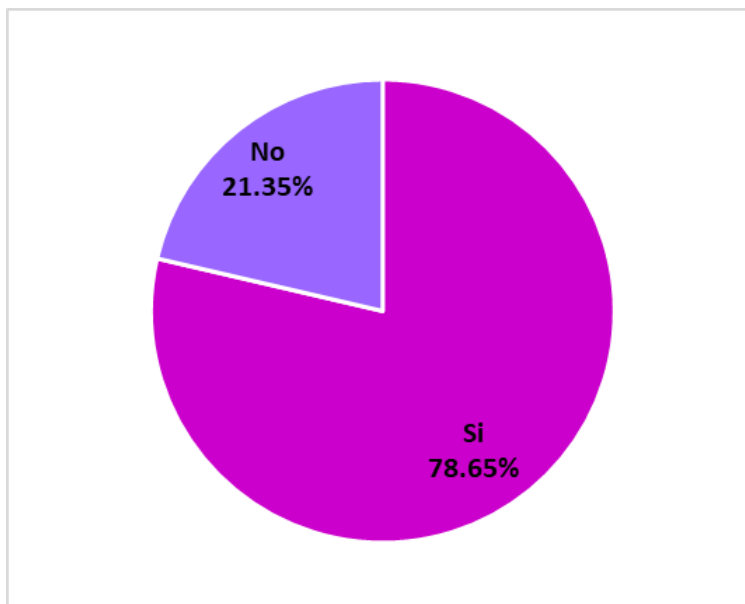


Figura A2. Disposición de compra a través de medios digitales

Fuente: Resultado de Encuesta de Estudio de Mercado

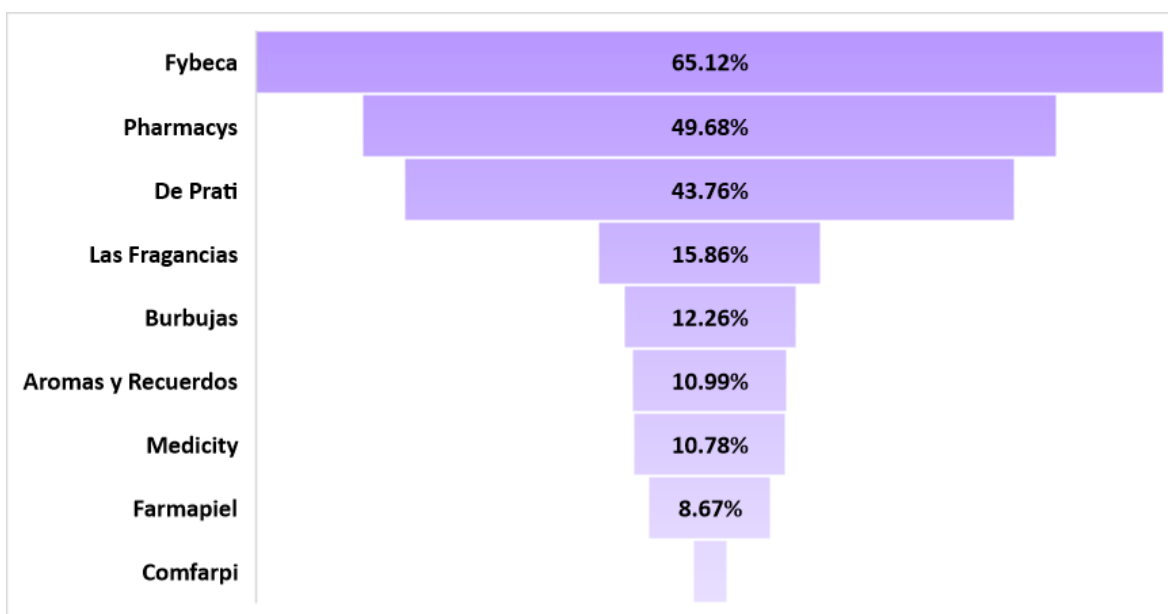


Figura A 3. Competidores

Fuente: Resultado de Encuesta de Estudio de Mercado

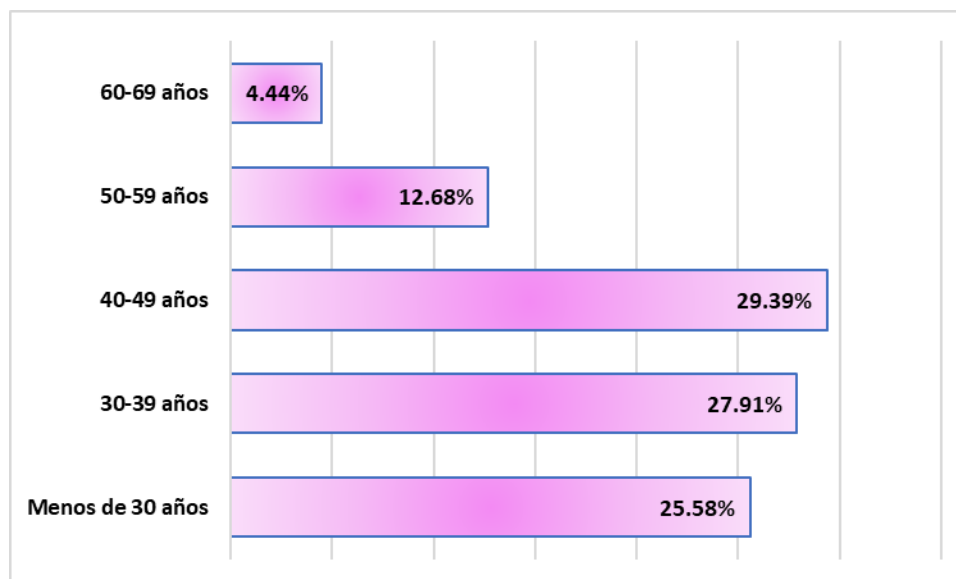


Figura A4. Grupos etarios

Fuente: Resultado de Encuesta de Estudio de Mercado

Apéndice B: Capital de Inversión

Tabla B1

Inversión de Activos y Capital

ACTIVOS	
ACTIVOS FIJOS	
Motos	\$ 1,300.00
Equipos	\$ 2,898.42
Muebles y enseres	\$ 3,610.00
Sistema Seguridad	\$ 2,072.00
Software para bodega e inventarios	\$ 1,200.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 11,080.42
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos de Constitución	\$ 800.00
Depósito de Garantía de Alquiler	\$ 900.00
Licencias para operación de página web	\$ 1,735.08
Permisos y patentes	\$ 950.00
Pólizas de Seguros	\$ 442.69
Gastos financieros preoperativos	\$ 66.23
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4,894.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 15,974.42
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Materiales directos	\$ 9,185.07
Materiales indirectos	\$ 279.14
Mano de obra directa	\$ 530.77
Mano de obra indirecta	\$ 390.03
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$ 10,385.01
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRATIVO Y VENTAS	
Gastos administrativos	\$ 2,773.16
Gastos de Ventas	\$ 995.06
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRATIVO Y VENTAS	\$ 3,768.22
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 14,153.23
Imprevistos	\$ 1,000.00
TOTAL PLAN DE INVERSIONES	\$ 31,127.65

Apéndice C: Sueldos y Salarios Anuales

Tabla C1

Sueldos y Salarios Año 1

CARGO	SUELDO BASE	DÉCIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	
Gerente Administrativo	1,300.00	108.33	32.17	157.95	54.17	-	1,652.62	19,831.40
WebManager	700.00	58.33	32.17	85.05	29.17	-	904.72	10,856.60
Jefe de Bodega	600.00	50.00	32.17	72.90	25.00	-	780.07	9,360.80
Asistente Administrativa	450.00	37.50	32.17	54.68	18.75	-	593.09	7,117.10
Cosmiatra	400.00	33.33	16.08	48.60	16.67	-	514.68	3,088.10
Repartidor	400.00	33.33	32.17	48.60	16.67	-	530.77	6,369.20
Auxiliar de Bodega	400.00	33.33	32.17	48.60	16.67	-	530.77	6,369.20

Tabla C2

Sueldos y Salarios Año 2

CARGO	SUELDO	DÉCIMO	DÉCIMO	APORTE	VACACIONES	FONDO	TOTAL	TOTAL
	BASE	TERCERO	CUARTO	PATRONAL		RESERVA	MENSUAL	ANUAL
Gerente Administrativo	1,300.00	108.33	33.17	157.95	54.17	108.29	1,761.91	21,142.88
WebManager	700.00	58.33	33.17	85.05	29.17	58.31	964.03	11,568.32
Jefe de Bodega	600.00	50.00	33.17	72.90	25.00	49.98	831.05	9,972.56
Asistente Administrativa	450.00	37.50	33.17	54.68	18.75	37.49	631.58	7,578.92
Cosmiatra	420.00	35.00	16.58	51.03	-	34.99	557.60	6,691.19
Auxiliar de Bodega	420.00	35.00	33.17	51.03	17.50	34.99	591.68	7,100.19
Repartidor	420.00	35.00	33.17	51.03	17.50	34.99	591.68	7,100.19
Repartidor	420.00	35.00	33.17	51.03	17.50	34.99	591.68	7,100.19

Tabla C3

Sueldos y Salarios Año 3

CARGO	SUELDO BASE	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente Administrativo	1,300.00	108.33	34.00	157.95	54.17	108.29	1,762.74	21,152.88
WebManager	700.00	58.33	34.00	85.05	29.17	58.31	964.86	11,578.32
Jefe de Bodega	600.00	50.00	34.00	72.90	25.00	49.98	831.88	9,982.56
Asistente Administrativa	450.00	37.50	34.00	54.68	18.75	37.49	632.41	7,588.92
Cosmiatra	420.00	35.00	1.55	51.03	17.50	34.99	560.06	6,720.74
Auxiliar de Bodega	420.00	35.00	34.00	51.03	17.50	34.99	592.52	7,110.19
Repartidor	420.00	35.00	34.00	51.03	17.50	34.99	592.52	7,110.19
Repartidor	420.00	35.00	34.00	51.03	17.50	34.99	592.52	7,110.19

Tabla C4

Sueldos y Salarios Año 4

CARGO	SUELDO BASE	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente Administrativo	1,365.00	113.75	34.83	165.85	56.88	113.70	1,850.01	\$22,200.12
WebManager	735.00	61.25	34.83	89.30	30.63	61.23	1,012.24	\$12,146.84
Jefe de Bodega	630.00	52.50	34.83	76.55	26.25	52.48	872.61	\$10,471.29
Asistente Administrativa	472.50	39.38	34.83	57.41	19.69	39.36	663.16	\$7,957.97
Cosmiatra	441.00	36.75	17.42	53.58	18.38	36.74	603.86	\$7,246.30
Auxiliar de Bodega	441.00	36.75	34.83	53.58	18.38	36.74	621.28	\$7,455.30
Repartidor	441.00	36.75	34.83	53.58	18.38	36.74	621.28	\$7,455.30
Repartidor	441.00	36.75	34.83	53.58	18.38	36.74	621.28	\$7,455.30

Tabla C5

Sueldos y Salarios Año 5

CARGO	SUELDO BASE	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente Administrativo	1,365.00	113.75	35.67	165.85	56.88	113.70	1,850.84	22,210.12
WebManager	735.00	61.25	35.67	89.30	30.63	61.23	1,013.07	12,156.84
Jefe de Bodega	630.00	52.50	35.67	76.55	26.25	52.48	873.44	10,481.29
Asistente Administrativa	472.50	39.38	35.67	57.41	19.69	39.36	664.00	7,967.97
Cosmiatra	441.00	36.75	17.83	53.58	18.38	36.74	604.28	7,251.30
Auxiliar de Bodega	441.00	36.75	35.67	53.58	18.38	36.74	622.11	7,465.30
Repartidor	441.00	36.75	35.67	53.58	18.38	36.74	622.11	7,465.30
Repartidor	441.00	36.75	35.67	53.58	18.38	36.74	622.11	7,465.30

Apéndice D: Gastos Fijos y Variables

Tabla D1

Gastos Administrativos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 40,893.20	\$ 40,290.12	\$ 40,320.12	\$ 42,304.93	\$ 42,334.93
Suministros	\$ 420.00	\$ 432.60	\$ 445.58	\$ 458.95	\$ 472.71
Servicios básicos	\$ 7,536.00	\$ 7,762.08	\$ 7,994.94	\$ 8,234.79	\$ 8,481.83
Capacitación	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 1,210.00	\$ 1,331.00	\$ 1,464.10
Uniformes	\$ 394.00	\$ 405.82	\$ 417.99	\$ 430.53	\$ 443.45
Alquiler oficina/bodega	\$ 10,800.00	\$ 11,124.00	\$ 11,457.72	\$ 11,801.45	\$ 12,155.50
Servicios Outsourcing Contadora, limpieza y mantenimiento	\$ 4,120.00	\$ 4,243.60	\$ 4,370.91	\$ 4,502.04	\$ 4,637.10
Permisos y patentes	\$ 950.00	\$ 1,060.90	\$ 1,092.73	\$ 1,125.51	\$ 1,159.27
Pólizas de seguro	\$ 442.69	\$ 1,444.77	\$ 1,488.11	\$ 1,532.76	\$ 1,578.74
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 66,555.89	\$ 67,863.89	\$ 68,798.10	\$ 71,721.95	\$ 72,727.63

Tabla D2

Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones x Ventas	\$ 1,320.00	\$ 1,359.60	\$ 1,400.39	\$ 1,442.40	\$ 1,485.67
Movilización	\$ 960.00	\$ 988.80	\$ 988.80	\$ 1,018.46	\$ 1,018.46
Marketing y Publicidad	\$ 21,841.41	\$ 24,025.55	\$ 26,428.10	\$ 29,070.92	\$ 31,978.01
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 24,121.41	\$ 26,373.95	\$ 28,817.29	\$ 31,531.78	\$ 34,482.14

Tabla D3
Costos Fijos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MO Directa	\$ 12,738.40	\$ 14,200.38	\$ 14,220.38	\$ 14,910.60	\$ 14,930.60
MO Indirecta	\$ 9,360.80	\$ 9,972.56	\$ 9,982.56	\$ 10,481.29	\$ 10,481.29
Depreciación	\$ 1,238.04	\$ 1,238.04	\$ 1,238.04	\$ 1,238.04	\$ 1,238.04
TOTAL COSTO FIJO	\$ 23,337.24	\$ 25,410.99	\$ 25,440.99	\$ 26,629.93	\$ 26,649.93

Tabla D4
Costo Total

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO VARIABLE	\$ 227,140.96	\$ 257,350.71	\$ 283,085.78	\$ 311,394.36	\$ 342,533.79
COSTO FIJO	\$ 23,337.24	\$ 25,410.99	\$ 25,440.99	\$ 26,629.93	\$ 26,649.93
COSTO TOTAL	\$ 250,478.20	\$ 282,761.69	\$ 308,526.76	\$ 338,024.29	\$ 369,183.72

Apéndice E: Estados Financieros

Tabla E1

Flujo de Caja Proyectado

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		332,210.01	405,117.43	467,892.63	541,225.99	623,168.02
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		189,284.13	252,315.75	278,796.60	306,676.26	337,343.89
MANO DE OBRA DIRECTA		12,738.40	12,738.40	12,738.40	14,910.60	14,910.60
MANO DE OBRA INDIRECTA		9,360.80	9,360.80	9,360.80	10,481.29	10,481.29
GASTOS ADMINISTRATIVOS		66,555.89	67,863.89	68,798.10	71,721.95	72,727.63
GASTOS DE VENTAS		24,121.41	26,373.95	28,817.29	31,531.78	34,482.14
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS		277.62	4,125.52	9,300.80	15,168.72	22,410.64
IMPUESTO A LA RENTA		393.30	5,844.48	13,176.14	21,489.02	31,748.40
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		302,731.55	378,622.79	420,988.14	403,790.10	435,463.41
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		29,478.46	26,494.64	46,904.49	137,435.89	187,704.61
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CRÉDITOS BANCARIOS	18,700.00					
APORTE DE CAPITAL	12,437.65					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	31,137.65	0	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES		1,589.50	1,059.67			
PAGO DE CRÉDITO BANCARIO		6,233.33	6,233.33			
EGRESOS OPERACIONALES						
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS IO						
MOTOS	1,300.00					
EQUIPOS	2,898.42					
MUEBLES Y ENSERES	3,610.00					
SISTEMA DE SEGURIDAD	2,072.00					
SOFTWARE PARA BODEGA E INVENTARIOS	1,200.00					
ACTIVOS DIFERIDOS	4,894.00					
CAPITAL DE TRABAJO	15,163.23					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	31,137.65	7,822.83	7,293.00			
FLUJO NO OPERACIONAL	-	-16,546.77	-14,293.33			
FLUJO NETO GENERADO	-31,137.65	21,655.62	19,201.64	40,141.33	137,435.89	187,704.61