



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Estudio de Mercado para la expansión de la empresa Young Living a la ciudad de
Cuenca o Machala

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniero Comercial

Presentado por:

Iván Andrés Flor Pintado

Gía Lisbeth Murgueytio Rodríguez

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mi familia y a mi mejor amigo, quienes me han apoyado incondicionalmente.

Gía Lisbeth Murgueytio Rodríguez

Este proyecto está dedicado primeramente a Cristo, todo se lo debo a Él, a mi esposa quien me ha apoyado en todo y a mi familia quien siempre ha estado ahí.

Iván Andrés Flor Pintado

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica del Litoral y a sus buenos profesores.

Gía Lisbeth Murgueytio Rodríguez


Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este punto y la Escuela Superior Politécnica del Litoral que me abrió sus puertas y me dio una oportunidad.

Iván Andrés Flor Pintado

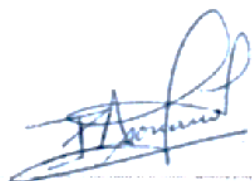
DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Iván Andrés Flor Pintado* y *Gía Lisbeth Murgueytio Rodríguez* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"


Iván Andrés Flor Pintado


Gía Lisbeth Murgueytio Rodríguez

EVALUADORES



MBA. Pablo Soriano Idrovo
PROFESOR DE LA MATERIA



MBA. Pablo Soriano Idrovo
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto integrador es realizar un estudio de mercado que brinde información valiosa a la empresa Young Living, productora y comercializadora de aceites esenciales, para llevar a cabo su expansión en el territorio nacional, tal como se ha planteado en el año 2019 como objetivo de su nueva administración. Mediante el estudio de mercado se pretende determinar la factibilidad de insertarse en nuevos mercados del país analizando dos alternativas: Cuenca y Machala. Asimismo, se espera determinar si el proyecto posee viabilidad financiera, ya que se espera que la empresa incremente su valor por medio de este proyecto. La hipótesis planteada es que incursionar en un nuevo mercado, Cuenca o Machala, será un proyecto rentable para la empresa, que ha participado en varias ferias a nivel nacional y ha podido recolectar datos relevantes sobre el consumo de aceites esenciales en los puntos visitados.

Para el desarrollo de este proyecto se hizo uso de metodología Design Thinking para el planteamiento del problema; los análisis PEST, FODA y las Cinco Fuerzas de Porter permitieron evaluar el entorno micro y macro de la empresa; se realizaron entrevistas estructuradas y no estructuradas a sus empleados; además se desarrolló un Cuadro de Mando Integral para plantear la mejora de procesos actuales y una Matriz de Probabilidad e Impacto con el fin de identificar y gestionar riesgos futuros. Se realizó una investigación de mercado por medio de encuestas en ambas ciudades; el análisis financiero de los dos últimos años de actividad comercial de la empresa (2017 y 2018) y se procedió a realizar la evaluación del proyecto de inversión usando los criterios de VAN, TIR y PRI. El estudio permitió determinar que la mejor alternativa de inversión es Cuenca.

Palabras clave: Aceites esenciales, estudio de mercado, análisis financiero, evaluación del proyecto.

ABSTRACT

The objective of this project is to develop a market research in order to acquire valuable information for the Company Young Living, which produces and commercializes essential oils, in order to expand within national territory accordingly the goal set in the year 2019 by the new administration. Through the market research the objective is to determine the possibility of entering new markets in the country keeping in mind two alternatives: Cuenca and Machala. Also, it is expected to analyze if the project is financially sustainable as it is expected that the company is able to increase its value through it. The proposed hypothesis is that entering a new market, Cuenca or Machala, will increase income for the company, which has already participated in fairs around the country and collect relevant data about the consumption of essential oils in the visited areas.

For the development of this Project Desing thinking methodology was applied in order to identify the main problem; and through PEST, SWOT analysis and Five Forces of Porter the micro and macro environment of the company was evaluated; structured and not structure interviews to employees and the manager of the administration team; also a Balance Scorecard was proposed in order to improve current processes, and a Probability and Impact Matrix in order to identify and manage risks. The market research was done through a survey in both cities; the last two years of the commercial activity of the company were used in the financial analysis and the evaluation of the investment project were evaluated through Net present value, internal rate of return and payback. The study allowed to determine that the city of Cuenca is the better option.

Keywords: *Essential Oils, Market Research, Financial analysis, Project evaluation.*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	IX
ÍNDICE DE FORMULAS.....	X
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Justificación del Problema.....	2
1.3. Objetivos.....	2
1.4. Marco Teórico	3
CAPÍTULO II.....	11
2. METODOLOGÍA.....	11
2.1. Design Thinking	11
2.2. Análisis PEST	12
2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	15
2.4. FODA.....	16
2.5. Diseño de la investigación de mercados	17
2.6. Tipos de entrevista.....	18
2.7. Diseño Muestral	18
2.8. Análisis Financiero	20
2.9. Razones financieras.....	21
2.10. Cuadro de Mando Integral	24
2.11. Evaluación del proyecto.....	24
2.12. Gestión de riesgos	25
CAPÍTULO III.....	27
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS	27
3.1. Investigación de Mercados.....	27
3.2. Análisis Financiero	42

3.3. Razones financieras.....	46
3.4. Cuadro de Mando Integral.....	47
3.5. Evaluación del proyecto	48
3.6. Gestión de Riesgos.....	56
CAPÍTULO IV	59
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
4.1. CONCLUSIONES	59
4.2. Recomendaciones	60
Referencias	61
5. ANEXOS.....	65

ABREVIATURAS

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

FODA Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

PEST Político, Económico, Social, Tecnológico

TIR Tasa Interna de Retorno

VAN Valor Actual Neto

PRI Período de Recuperación de la Inversión

CMI Cuadro de Mando Integral

TMAR Tasa Mínima Atractiva de Retorno

CAPM Capital Asset Pricing Model

SMART Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1 Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....	6
2.1 Resultados de etapas de Design Thinking aplicado.....	12
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	15
2.3 Matriz FODA.....	16
2.4 Variables de muestra.....	18
2.5 Matriz de riesgo: probabilidad e impacto.....	26
3.1 Análisis horizontal.....	42
3.2 Análisis vertical.....	44
3.3 Capital de trabajo sin nuevo mercado.....	50
3.4 Capital de trabajo con nuevo mercado.....	51
3.5 Flujo de caja proyectado sin nuevo mercado.....	53
3.6 Flujo de caja proyectado con nuevo mercado.....	54
3.7 <i>Payback</i>	55
3.8 <i>Matriz de riesgo</i>	57

ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Habitantes por rango de edades.....	18
2.2 Análisis Vertical y Horizontal.....	20
2.3 Metodología y Generalidades sobre el Balance General.....	21
2.4 Metodología y Generalidades sobre Estado de Resultados.....	21
2.5 Razones financieras por Categoría.....	22
2.6 Razones financieras.....	23
2.7 CMI.....	24
2.8 Criterios de Evaluación del proyecto.....	25
3.1 Pregunta 1 Machala.....	27
3.2 Pregunta 2 Machala.....	28
3.3 Pregunta 3 Machala.....	28
3.4 Pregunta 4 Machala.....	29
3.5 Pregunta 5 Machala.....	30
3.6 Pregunta 6 Machala.....	31
3.7 Pregunta 7 Machala.....	32
3.8 Pregunta 8 Machala.....	33
3.9 Pregunta 1 Cuenca.....	34
3.10 Pregunta 2 Cuenca.....	35
3.11 Pregunta 3 Cuenca.....	36
3.12 Pregunta 4 Cuenca.....	37
3.13 Pregunta 5 Cuenca.....	38
3.14 Pregunta 6 Cuenca.....	39
3.15 Pregunta 7 Cuenca.....	40
3.16 Pregunta 8 Cuenca.....	41
3.17 Razones Financieras.....	46
3.18 Objetivo Smart 1.....	47
3.19 Objetivo Smart 2.....	47
3.20 Objetivo Smart 3.....	48

3.21 Objetivo Smart 4.....	48
3.22 Proyección de ventas.....	49
3.23 Ventas totales 1er semestre 2019.....	49
3.24 Cálculo TMAR.....	52
3.25 Detalle inversión inicial.....	55
3.26 Identificación de los riesgos.....	56
3.27 Manejo de riesgos 1.....	57
3.28 Manejo de riesgos 2.....	57
3.29 Manejo de riesgos 3.....	58
3.30 Manejo de riesgos 4.....	58

ÍNDICE DE GRAFICOS

3.1 Pregunta 1 Machala.....	27
3.2 Pregunta 2 Machala.....	28
3.3 Pregunta 3 Machala.....	29
3.4 Pregunta 4 Machala.....	30
3.5 Pregunta 5 Machala.....	31
3.6 Pregunta 6 Machala.....	32
3.7 Pregunta 7 Machala.....	33
3.8 Pregunta 8 Machala.....	34
3.9 Pregunta 1 Cuenca.....	35
3.10 Pregunta 2 Cuenca.....	36
3.11 Pregunta 3 Cuenca.....	36
3.12 Pregunta 4 Cuenca.....	37
3.13 Pregunta 5 Cuenca.....	38
3.14 Pregunta 6 Cuenca.....	39
3.15 Pregunta 7 Cuenca.....	40
3.16 Pregunta 8 Cuenca.....	41
3.17 Proyección de ventas.....	48

ÍNDICE DE FORMULAS

1.1 Tasa Interna de retorno.....	9
2.1 Formula general para calcular muestra.....	19
2.2 Formula de muestra Machala.....	19
2.3 Formula de muestra Cuenca.....	20
2.4 Variables de muestra.....	19
2.5 Matriz de riesgo: probabilidad e impacto.....	26

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Young Living, fundada en 1990 en Estados Unidos, se dedica a la producción, distribución y venta de aceites esenciales. Desde su creación la empresa se ha establecido en varios países en todos los continentes, en el año 2006 se estableció con sede en Ecuador. Actualmente sus ventas se concentran en las ciudades de Guayaquil y Quito; siendo la primera su centro de operaciones ya que posee una finca botánica en Chongón, cantón contiguo a Guayaquil.

La empresa apertura recientemente una sede de venta de sus productos en el Centro Comercial Mall del Sol, Guayaquil-Ecuador. En el 2019, la nueva administración de la empresa ha fijado como meta cerrar el año con un crecimiento del 90% en el volumen de ventas respecto al año anterior; para la primera mitad del presente año, ya había alcanzado poco más de un 30% en comparación al año anterior. Con miras a atender una nueva cuota de mercado, la empresa busca expandirse a otras ciudades del país.

1.1. Descripción del problema

Con el fin de aproximarse a la meta objetiva de 90% de incremento en el volumen de ventas, con inversión complementaria a las iniciativas que la empresa ha tenido a lo largo del presente año en el país, se necesita identificar oportunidades de mercados que se puedan aprovechar. Se busca realizar un estudio de mercado en las ciudades de Cuenca y Machala, para conocer los hábitos de los consumidores, la segmentación de mercado, la competencia local con el fin de conocer los distintos escenarios y las realidades a considerar para elegir un mercado y estrategias de marketing adecuadas, a las características de los potenciales consumidores.

1.2. Justificación del Problema

A pesar de estar presentes en el mercado nacional por trece años, el crecimiento de ventas ha sido desacelerado y ante una meta agresiva anual de crecimiento del 90%, la empresa se encuentra ante la necesidad de expandirse a otras ciudades del país.

Actualmente, el 60% de los vendedores activos de la empresa se encuentran en Guayaquil. A la par, se han realizado eventos en la ciudad de Quito. Sin embargo, el incremento en volumen de ventas no ha recuperado una inversión de \$10 mil dólares en eventos realizados en el presente año. Como resultado, se ha planteado la opción de incursionar en otro mercado local, para lo cual es necesario un estudio de las dos principales opciones que son las ciudades de Cuenca y Machala.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un estudio de mercado para analizar la oportunidad de expansión a un nuevo mercado de la empresa Young Living considerando como alternativas potenciales las ciudades de Cuenca y Machala.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir una contextualización del mercado de aceites esenciales mediante los análisis PEST, FODA y Cinco Fuerzas de Porter para analizar el potencial de nuevos consumidores en las ciudades de Cuenca y Machala
- Desarrollar una investigación de mercado en las ciudades de Machala y Cuenca que, por medio de encuestas, permita identificar la alternativa de inversión más atractiva para la empresa y proporcione información valiosa sobre sus consumidores potenciales.
- Realizar un diagnóstico financiero de la empresa Young Living de los años 2017 y 2018 para identificar su estado actual y proyectar un flujo de caja en el que se definirá VAN, TIR y PRI del proyecto de expansión.

- Desarrollar una gestión que permita medir y administrar los riesgos asociados a la inversión de nuevos mercados en la ciudad de Cuenca o Machala para identificar correctamente la incidencia de los niveles de riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Design Thinking

Es una herramienta metodológica utilizada principalmente para identificar problemas y generar soluciones a los problemas determinados. Se caracteriza por tener un enfoque social y participativo, donde se involucra directamente a miembros de la organización o la empresa donde se desea identificar la problemática (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014). Se considera que el elemento social de la metodología *design thinking*, no solo aporta con la innovación, sino que permite mejorar procesos y participación activa de los involucrados, mejorando de forma complementaria otros procesos. Este método tiene 5 etapas: *empatizar, definir, idear, prototipar, testear* (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014).

La primera etapa, consiste en identificar como conjunto, todos los participantes, los problemas, intereses, prioridades y preocupaciones que existen; puede ser general o ante un hecho específico. Luego se recopila la información obtenida, se la codifica de modo que se pueda definir el problema central, o qué es lo que causa las insatisfacciones previamente analizadas. El tercer paso, es una lluvia de ideas de cómo se puede tratar el problema, la lógica es que mientras más ideas se obtengan, mejor, con quienes se puede colaborar o si es auto-gestionable. Una vez la idea clara se procede a crear un plan de acción lo más cercano a lo real aplicable. Se puede aplicar más de una solución y probar en menor escala para evaluar los posibles resultados y recibir retroalimentación. Finalmente, el último es hacer, ejecutar el plan establecido, para luego evaluar sus resultados y compartir y socializar el aprendizaje obtenido (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014).

1.4.2. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

El análisis PEST es un acrónimo que se encuentra formado por los términos Político, Económico, Social y Tecnológico. Se utiliza para analizar el contexto macro externo, dentro el cual la empresa se desenvuelve, para poder desarrollar estrategias que permitan utilizar los recursos de la organización para propiciar la adaptación eficiente al entorno (Gupta, 2013). Se puede utilizar para cualquier tipo de organización, pero se desarrolló principalmente para el análisis en el sector empresarial.

El factor político se refiere al contexto político y el marco jurídico del país donde opera la empresa. Se refiere a la estabilidad política del país, así mismo como la institución administrativa que permite o no el desarrollo de las empresas a través de permisos, impuestos, subsidios, restricciones, incentivos, entre otros (Gupta, 2013). El contexto económico abarca toda la evolución y desarrollo de la economía nacional y global. Esto incluye la bolsa de valores, tipos de cambio, moneda, balanza comercial, ciclos y tendencia económica, producto interno bruto, etc. También la estabilidad económica de modo que se pueda realizar proyecciones factibles por parte de la empresa (Gupta, 2013). El contexto social es amplio y abarca desde elementos demográficos, hábitos de consumo, preferencias y tendencias hasta las características culturales. Es todo elemento de la comunidad que influye o se relaciona con la empresa y sus objetivos (Gupta, 2013). El factor tecnológico son todos los cambios tecnológicos que afectan algún proceso u objetivo de la empresa. La tecnología avanza asimétricamente en diferentes partes del mundo, por eso dentro del PEST se analiza de forma macro al sector, país, región de interés (Gupta, 2013).

1.4.3. Tipos de entrevistas

Entrevistas no estructuradas: Brindan mayor flexibilidad y amplitud ya que invitan al entrevistado a construir sus respuestas y le permiten al entrevistador la obtención de información valiosa sobre los *insights* del usuario (Malhotra, 2004).

Entrevista estructurada: Una entrevista estructurada está formada por preguntas premeditadas y ordenadas cronológicamente, de manera que el entrevistador obtiene la información que le interesa en el orden preestablecido. Es de sencilla aplicación ya que las respuestas están limitadas por las alternativas planteadas, lo cual además facilita la tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos (Malhotra, 2004).

1.4.4. 5 Fuerzas de Porter

El economista Michael Porter aportó al análisis de la competencia a través de la identificación de cinco fuerzas estructurales, que están presentes en las competencias de un sector. En su texto *Ser Competitivo*, Porter menciona que las cinco fuerzas son: la amenaza de nuevos aspirantes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2008). El análisis de las cinco fuerzas, permite desarrollar estrategias que busquen adaptarse y generar beneficios del entorno competitivo de un sector. Para el autor son estas 5 fuerzas que determinan la rentabilidad a medio y largo plazo de una empresa (Porter, 2008).

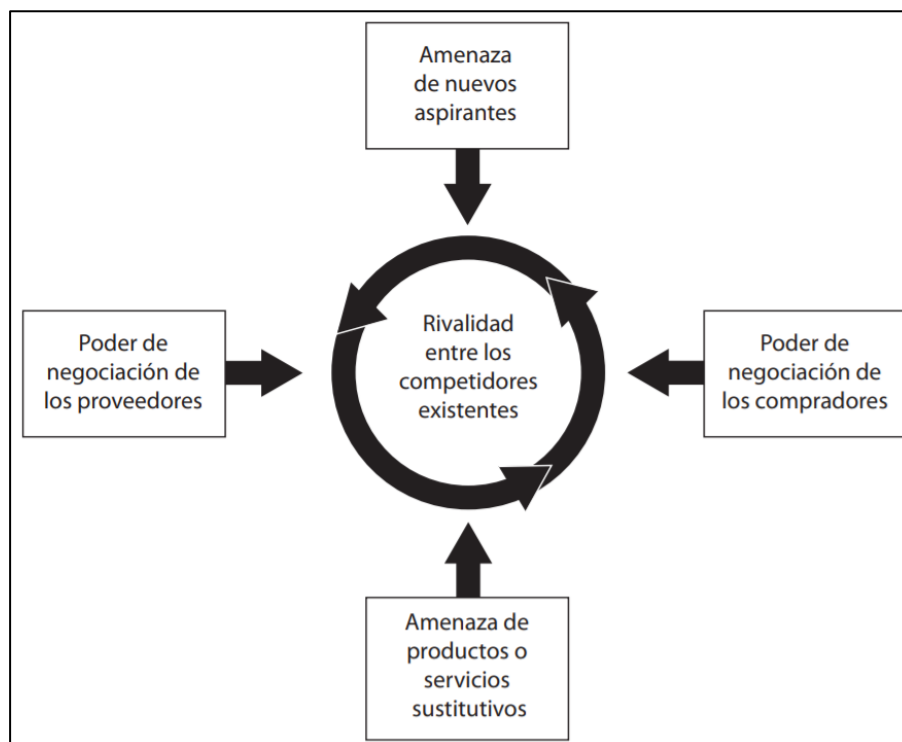


Figura 1.1. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector (Porter, 2008)

1.4.5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Herramienta de evaluación utilizada principalmente por organizaciones para desarrollar planes de acción de gestión que se ajuste al contexto, capacidades y necesidades identificadas. El diagnóstico propone una matriz que permite hacer un análisis interno y externo (Talancón, 2007). El sector interno está compuesto por las fortalezas y debilidades de la organización, y concentra los elementos que pueden ser gestionados por los dirigentes (Talancón, 2007). Mientras que las oportunidades y amenazas corresponden al sector externo y tanto el entorno como los recursos que la organización no controla.

Una evaluación FODA es eficaz si se logran identificar correctamente los cuatro ejes de análisis. Las fortalezas son las funciones positivas y capacidades que tenga la organización. Las debilidades son los factores que se desempeñan de manera deficiente, o dañan el correcto funcionamiento de la organización, y pueden recaer sobre los mismos que las fortalezas (Talancón, 2007). Las oportunidades son los elementos externos, ajenos a la empresa, que presentan espacios que se pueden aprovechar para crecer,

mejorar o fortalecer la organización. Las amenazas son todo lo contrario, también son elementos externos, pero conformado por aspectos negativos y potenciales dificultades a las que la organización pueda enfrentarse (Talancón, 2007).

1.4.6. Investigación de Mercado

La investigación o estudio de mercados se refiere a la indagación y recopilación de la retroalimentación de los consumidores. La obtención de esta información de forma directa, sirve para realizar un análisis que permita identificar preguntas, problemáticas, tendencias, oportunidades y soluciones que se puedan atender desde el marketing de una empresa (Malhotra, 2004). La Asociación Americana de Marketing establece que esta investigación sirve para vincular a los consumidores, clientes y público con el mercadólogo (Malhotra, 2004). De igual manera, establecen pasos o etapas que se llevan a cabo en este tipo de estudios: primero se especifica la información que se va manejar según el tema, luego se diseña la metodología que será aplicada para obtener los datos, luego se aplica y reúne la información para proceder con el análisis de los resultados obtenidos y finalmente publicar o comunicar los descubrimientos y lo que estos implican (Malhotra, 2004).

1.4.7. Análisis financiero

El análisis financiero se refiere al conjunto de estudios, análisis e interpretación de la información histórica y actual de una empresa con la finalidad de evaluar y diagnosticar su situación actual y realizar estimaciones con respecto a su situación futura. El análisis financiero nos permite estudiar todos y cada uno de los resultados de uno o varios períodos de una empresa, desglosada en todas sus partes, para poder emitir un diagnóstico general del desempeño financiero, identificar problemas y dar soporte a la toma de decisiones gerencial (García, 2015).

Víctor García, define al análisis financiero como "una actividad necesaria en todas las organizaciones. La actividad de análisis implica el estudio de un todo a través de cada uno de sus componentes. Es hacer un examen de la realidad,

principios, propiedades y funciones de la organización." (García, 2015 pág. XIII).

1.4.8. Índices o Razones financieras

Son indicadores puntuales que nos permiten identificar tendencias y comportamientos más concretos con respecto al uso eficiente de los gastos, ingresos, liquidez, apalancamiento, entre otros. Estos indicadores, nos permiten otorgarles un significado e interpretación a los valores presentados en los estados financieros, para dar soporte a la toma de decisiones y tener un análisis concreto de la situación financiera actual de la empresa y evaluar su gestión. Los principales indicadores que se emplean son: Indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura (CEPAL, 2010; Rosillón & Alejandra, 2009).

1.4.9. Cuadro de Mando Integral

Un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard Chart (BSC) es una herramienta de gestión que proporciona información respecto al nivel de cumplimiento de los objetivos, previamente establecidos mediante indicadores o Key Performance Indicators (KPI), permitiendo así la translación de su estrategia organizacional en objetivos concretos y además facilitando la evaluación de la relación entre indicadores (Kaplan & Norton, 2000).

1.4.10. Valor actual neto

Valor actual neto es un método financiero, el cual considera los flujos de efectivo en función del tiempo. Este método consiste en hallar la diferencia entre el valor actual de los flujos y el valor actualizado de inversión junto con todos los egresos haciendo uso de una tasa de rendimiento mínimo aceptable para descontar los flujos (Urbina, 2011).

1.4.11. Tasa Interna de retorno

La Tasa interna de retorno, representa la tasa de descuento que produce que el valor actual de ingresos sea igual al flujo actual de egresos y sigue la siguiente fórmula:

$$l_0 = \sum_{n=1}^n \frac{Rn}{(1+TIR)^n} \quad (1.1)$$

Si se trata de proyectos mutuamente excluyentes se elige el proyecto cuya TIR sea mayor, para proyectos independientes uno del otro, se toma en consideración lo siguiente: $TIR > VAN > 0$; se escoge el proyecto, $TIR < VAN < 0$; no se escoge el proyecto, $TIR = VAN = 0$; no se escoge el proyecto (Urbina, 2011).

1.4.12. Periodo de Recuperación de Inversión (PRI)

Es un instrumento que permite proyectar en cuánto tiempo bajo los Flujos Netos de Efectivo (FNE) se recupera una inversión realizada o a realizar (Vaquiro, 2013). Para el cálculo del PRI se debe calcular el FNE tomando en cuenta la inversión inicial y los resultados del proyecto. La inversión inicial va con signo negativo, y se incluye los resultados contables, la depreciación y la amortización de montos diferidos en los periodos proyectados (Vaquiro, 2013). En base a los resultados se puede pronosticar el periodo de tiempo dentro del cual se habrá recuperado la inversión y apoya la toma de decisiones.

1.4.13. Gestión de Riesgo

Se trata de una herramienta que tiene como principales objetivos: la determinación del riesgo asociado a un proyecto o inversión con una medida cuantitativa, y la administración del riesgo de tal forma que no ocasione daños considerables en la salud financiera de la empresa (Urbina, 2011).

La valoración de los riesgos puede hacerse de forma cualitativa o cuantitativa, dependiendo de la disponibilidad de información pertinente al proyecto. La valoración cualitativa emplea escalas descriptivas para determinar el nivel de riesgo y es recomendable en caso de que el riesgo no justifique la inversión de recursos en un análisis más exhaustivo.

Para una estrategia eficaz de gestión de riesgos es necesario definir criterios y parámetros cuantitativos de aceptación de riesgos, tomando en cuenta factores como el mercado, antecedentes y situación financiera de la empresa (Urbina, 2011). También es importante realizar un mapa de riesgos relacionando los puntos y/o áreas con mayores riesgos y sus interrelaciones.

Estas áreas y sus relaciones son necesarias para implementar una tasa de descuento, VAN y TIR.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

Este proyecto contó con una metodología de carácter mixto: enfoque cualitativo y cuantitativo. En este capítulo se revisó la aplicación de distintas técnicas y herramientas para un análisis interno y externo de la organización, así como entrevistas no estructuradas, entrevistas estructuradas y encuestas que permitieron conocer mejor las necesidades del usuario y arrojaron información requerida en la investigación de mercado.

2.1. Design Thinking

El planteamiento del problema se realizó empleando la metodología *Design Thinking*, con la finalidad de comprender los problemas y necesidades de la empresa, se planteó lo siguiente: El problema de esta empresa multinacional es que se encontraba en el proceso de evaluación de opciones para la expansión a otros puntos del territorio nacional. Tras haber participado en ferias, se planteó que Cuenca y Machala constituían posibles mercados potenciales.

Para conocer más sobre la empresa y sus necesidades se realizaron entrevistas estructuradas y no estructuradas que fueron fuente de valiosa información. Una lluvia de ideas permitió establecer que se requería de un estudio de mercado sobre la expansión de esta empresa a las ciudades mencionadas anteriormente. La figura 2.1 muestra las implicaciones de cada etapa de esta metodología:






 <p>Empatiza</p>	<p>La multinacional americana reconoció su crecimiento en el mercado ecuatoriano, por lo que enfrentó un dilema al tener que decidir sobre la incursión en nuevos mercados dentro de Ecuador; en el momento se pensó en Cuenca y Machala como buenas opciones.</p>
 <p>Define</p>	<p>Se identificó la necesidad de definir en dónde debe introducirse este mercado de manera que los productos tengan una mejor acogida por parte de los clientes potenciales.</p>
 <p>Idea</p>	<p>Se decidió realizar un estudio de mercado que determine la factibilidad de introducir sus productos en el mercado de Cuenca o Machala, además se propuso la elaboración de una estrategia adecuada para incrementar su posibilidad de tener éxito en el nuevo mercado y una buena acogida por parte de los clientes potenciales.</p>
 <p>Prototipa</p>	<p>Se elaboró un formato de encuestas para realizar una investigación de mercados para la incursión de los productos en las opciones de nuevos mercados.</p>
 <p>Testear</p>	<p>Se realizaron las encuestas y análisis respectivos en cuanto a llevar a cabo la introducción de los productos en el mercado más conveniente. La ejecución de la introducción de productos no se incluyó como parte de la presente investigación pues es una actividad planificada y manejada directa y únicamente por la empresa.</p>

Figura 2.1 Resultados de etapas de Design Thinking aplicado (Elaborado por: Autores)

2.2. Análisis PEST

Para el proyecto se hizo uso de un análisis PEST que implicó una revisión de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno en que la empresa desarrolla sus actividades.

2.2.1. Análisis Político

Luego de la última década el Ecuador a nivel político, en el actual gobierno, se ha caracterizado por la persecución de actos de corrupción y ligados al narcotráfico. Han sido uno de los principales desafíos de la administración pública temas de seguridad y migración. En los demás ámbitos el panorama político se ha

mantenido estable, lo cual representa una cierta tranquilidad para el sector empresarial, al menos en el sector de los aceites esenciales.

La Constitución del Ecuador vigente determina como responsabilidad del Estado el reconocimiento la promoción de la salud ancestral y alternativa. Dentro de esta categoría se incluye la aromaterapia como tratamiento de salud alternativa, para la cual se utilizan productos naturales y aceites esenciales.

2.2.2. Análisis Económico

En el 2018, el Ecuador inició con un re-cálculo de su deuda internacional, y un decrecimiento de su PIB con una proyección del FMI de un decrecimiento en su PIB del 1.6% para el 2019. En el presente año y ante una economía en recesión el país solicitó un crédito al FMI, así ayudó a reducir el riesgo país y sostener la economía. La crisis migratoria y la notable recesión económica, así como la reducción del aparato público representan aspectos positivos y negativos para la empresa y sus metas.

Por el lado negativo la crisis económica y el desempleo significa menor poder adquisitivo para las familias ecuatorianas, y al no ser un producto básico o vital es posible que disminuya el consumo de aceites esenciales. De forma positiva al operar en la modalidad multinivel y los desempleados a causa de la reducción de la administración pública, podrían formar parte de la empresa y convertirse en líderes de venta local.

Young Living al ser una empresa transnacional produce una línea de sus productos en Estados Unidos, otra en Europa y otra en Ecuador, por lo que exporta e importa sus propios productos. En el 2018 se registraron 1,73 millones de dólares en exportación de aceites esenciales, esto representó un crecimiento del 14,6% respecto a 2017. Entre los principales aceites esenciales exportados desde Ecuador se encuentran los fabricados en base de ocotea, palo santo, ylang ylang y orégano, con Estados Unidos como mercado principal. Un estudio de Pro-Ecuador determinó que en Ecuador existen 18 compañías que se dedican a la producción y exportación de aceites esenciales incluida Young Living.

2.2.3. Análisis Social

Dentro de los consumidores a nivel nacional se sigue priorizando el precio de los productos, sin embargo, ha existido un incremento en la tendencia al consumo de los productos orgánicos y de origen natural, lo cual caracteriza a los aceites esenciales de Young Living. En el año 2016 la Organización Mundial de la Salud (OMS) realizó un estudio del cual se estima que hasta el 80% de la población en países en vías de desarrollo utilizan o acuden a terapias y medicina ancestral o alternativa; también por motivos de accesibilidad y costo (El Telégrafo, 2016). Ese mismo año Patricia Mena, la presidenta de la Asociación de Profesionales del Ecuador, mencionó como a través del Ministerio de Salud Pública y bajo recomendación de la OMS en el país se normalizó la medicina alternativa y un número de terapias dentro de la cual se incluye la terapia floral, que involucra el uso de aceites esenciales de origen natural (Velentanga, 2016)

2.2.4. Análisis Tecnológico

Young Living se orgullece de ser líder en la producción de aceites esenciales, pues tiene la destiladora más avanzada en su fábrica en Estados Unidos. En el caso de Ecuador los avances tecnológicos presentan una oportunidad a futuro para mejorar los procesos de producción en la planta de Ecuador. De igual manera se podría perfeccionar los procesos de comunicación entre la sede central nacional o la comunicación entre la empresa y los vendedores líderes. También con la creación del nuevo aeropuerto en el área de Daular, la vía pasa por la Fundación y la finca de la empresa Young Living lo que podría de alguna manera beneficiar con accesibilidad y visibilidad la imagen de la empresa en el país.

2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para este análisis se revisaron las cinco “fuerzas” que influyen en el desempeño comercial, social y financiero de la empresa. Se empleó información primaria brindada por el Gerente Administrativo de la empresa, quien describió la situación actual de la compañía dentro de esta industria.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES: MEDIA
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado no saturado • Alto potencial de innovación en la industria • No hay costes hundidos significativos • No existen regulaciones que afecten la libre competencia • Materia prima puede conseguirse localmente • Tendencia del comportamiento del consumidor favorable
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: BAJO
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cultiva en sus propias fincas las plantas que usa para la elaboración de los aceites
	RIVALIDAD: MODERADA
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa es considerada líder por la pureza de sus aceites y su alcance a nivel mundial 	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: MODERADO	
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de productos similares (otras marcas) • Gran cantidad de clientes y potenciales clientes 	
AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS: BAJA	
<ul style="list-style-type: none"> • Los aceites esenciales, por sus características, no tienen productos sustitutos • Disponibilidad de técnicas o productos alternativos para el bienestar mental y corporal 	

Figura 2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Elaborado por: autores)

2.4. FODA

Consistió en realizar una evaluación de los factores que determinan la situación interna y externa de la empresa (en este caso Young Living). Fue además una herramienta de sencillo uso y que permite tener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización (Ponce, 2007).

Matriz FODA	
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>1.- Young living cuenta con más de 25 años de experiencia en el negocio de la producción de aceites esenciales</p> <p>2.- La empresa está posicionada como líder en la producción y venta de aceites esenciales</p> <p>3.- Al controlar las plantaciones e industria que produce el producto existe mayor control de calidad del producto final ante la competencia</p>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>1.- La empresa se concentra en la ciudad de Guayaquil, por lo que tiene mercados potenciales en los que puede incursionar</p> <p>2.- Los eventos piloto realizados en las ciudades de Cuenca y Machala han dotado a la empresa de una base de datos sobre líderes potenciales</p> <p>3.- No existe mucha competencia dentro del mercado de los aceites esenciales</p>
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>1.- Al operar bajo la modalidad multinivel, se ha detectado que existe poco compromiso por parte de líderes en nuevos mercados</p> <p>2.- Posee pocos líderes en mercados en los que incursiona limitando el alcance del volumen en ventas</p> <p>3.- Al ser una empresa con producciones a nivel mundial y con varias fincas en diferentes regiones del mundo, en el Ecuador no cuenta con la totalidad de la línea de productos que ofrece a nivel internacional</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>1.- Al ser dependientes de una producción vegetal la cosecha se puede ver afectada por el clima y desastres naturales</p> <p>2.- La urbanización de la Parroquia Chongón y la creación del nuevo aeropuerto en pueden las regulaciones territoriales del sector donde opera la finca y la fundación Young Living en Ecuador.</p>

Figura 2.3 Matriz FODA (Elaborado por: autores)

2.5. Diseño de la investigación de mercados

La investigación de mercados se realizó en este proyecto con la finalidad de comprender su ambiente de interés y estudiar las alternativas de expansión de la empresa. Estuvo enfocada en la obtención de información importante sobre el comportamiento y preferencias del consumidor, de forma que se pueda determinar su nivel de ingresos, preferencias de consumo, canal de promoción más favorable y disposición de compra.

La investigación exploratoria ayudó a conocer mejor el caso de estudio o problema a investigar. Este tipo de investigación estudia los factores relacionados al problema y concluye una vez que se tenga una idea clara de las variables relevantes (Abreu, 2012). Para obtener información sobre los problemas y necesidades de la empresa se realizaron entrevistas personales no estructuradas y se obtuvo información valiosa de los análisis PEST y de las cinco fuerzas de Porter. Para la realización de este proyecto se obtuvo información primaria a través de encuestas.

2.5.1. Problema de decisión gerencial

¿Debería la empresa Young Living introducirse en un nuevo mercado, siendo sus opciones las ciudades de Cuenca o Machala?

2.5.2. Objetivo General de la Investigación de Mercados

Determinar la intención de compra de aceites esenciales comercializados por la empresa Young Living considerando las preferencias de los consumidores potenciales en las ciudades de Machala y Cuenca.

2.5.3. Objetivos Específicos de la Investigación de Mercados

- Identificar el nivel de conocimiento sobre la empresa y sus productos.
- Conocer el nivel de ingresos de sus consumidores potenciales.
- Obtener información sobre su tendencia de gasto respecto al rubro de interés.
- Determinar el punto de venta preferido por el consumidor.
- Definir la intención de compra de los consumidores potenciales

2.6. Tipos de entrevista

La realización de este proyecto implicó el uso de herramientas como entrevistas (estructuradas y no estructuradas) para obtener información sobre la situación de la empresa y sus necesidades para estructurar adecuadamente la investigación de mercado. La estructura de la entrevista estructurada fue:

1. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
2. ¿Cómo describiría el desempeño de la empresa?
3. ¿Cuáles son la misión y visión de la empresa?
4. ¿A qué se debe el reciente cambio a una nueva administración?
5. ¿Cuál cree usted que es un punto prioritario a mejorar para la empresa?
6. ¿Cuál es el valor agregado de su producto?
7. ¿Cómo pretende posicionarse la marca en el Ecuador?
8. ¿Qué alternativas de crédito ofrece a sus clientes?
9. ¿Cuál ha sido hasta ahora el resultado del cambio de administración?
10. ¿Cuánto han crecido las ventas este año en comparación al 2018?
11. ¿Cuál es su estructura de costos?
12. Describa el proceso de elaboración de los aceites esenciales
13. ¿En qué se diferencia su marca del resto?
14. ¿Cuál considera que es la necesidad actual de la empresa?
15. ¿Qué destaca de las ferias en las que se ha participado este año?

2.7. Diseño Muestral

La muestra es una porción representativa de la población, la cual es seleccionada como objeto de estudio y partir de su análisis para inferir características de la población (Lind, Marchal, & Wathen, 2012). La población objetivo de este proyecto fueron los habitantes de las ciudades de Cuenca y Machala entre 20 y 69 años. El tipo de muestreo fue no probabilístico ya que se realizaron las encuestas a personas determinadas por los encuestadores a conveniencia. El tamaño de la

muestra se calculó tomando en cuenta la población de ambas ciudades entre la edad de 20 y 69 años:

Tabla 2.1 Habitantes por rango de edades Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Rango de edades	Machala	Cuenca
20-24	21646	49042
25-29	20662	42975
30-34	18448	34885
35-39	16726	29830
40-44	14512	26290
45-49	13528	24268
50-54	10823	20223
55-59	9101	17190
60-64	8363	14662
65-69	4182	12640
Total	137990	272005

Variables que se consideraron para el cálculo de la muestra:

n	Muestra	
N	Población	
Z	Porcentaje de confianza 95%	1.96
P	Variabilidad positiva	0.5
Q	Variabilidad negativa	0.5
E	Porcentaje de error del 5%	0.05

Figura 2.4 Variables de muestra (Elaborado por: Autores)

De forma que:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N E^2 + Z^2 p q} \quad (2.1)$$

$$n_{\text{Machala}} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 137990}{(137990 * 0.05^2) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)} \quad (2.2)$$

$$n \text{ Cuenca} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 272005}{(272005 * 0.05^2) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)} \quad (2.3)$$

De acuerdo con el cálculo tanto en Machala como Cuenca debían realizarse 384 encuestas, sin embargo, se estableció que se harían 400 para enriquecimiento del estudio.

La selección de los miembros de la población considerados como muestra del estudio se realizó por muestreo no probabilístico ya que por conveniencia se optó por el método “bola de nieve”, que permitió escoger encuestados y solicitar a los mismos que indiquen a otras personas que puedan aportar al estudio.

2.8. Análisis Financiero

El análisis financiero es el medio principal para comunicar información financiera, tanto de forma interna como externa, que sea útil para el usuario tomador de decisiones (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012). En este proyecto se realizó un análisis de los Estados Financieros de Young Living de los años 2017 y 2018; además de una proyección del flujo de caja para los siguientes cinco años.

Tabla 2.2 Análisis Vertical y Horizontal (Elaborado por: autores)

Técnica		Fórmula
	Análisis Vertical	$\frac{\text{Cuenta}}{\text{Total de Cuentas}} * 100$
Análisis Horizontal	Variación Absoluta	Año 1 – Año 0
	Variación Relativa	$\frac{\text{Variación Absoluta}}{\text{Año 0}} * 100$

Tabla 2.3 Metodología y Generalidades sobre el Balance General (Elaborado por: autores) Fuente: (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

Balance General	
Metodología	Generalidades
Cálculo de la relación porcentual de cada grupo patrimonial respecto al total de activos	<p><u>Activo Corriente > Pasivo Corriente</u> Empresa no tendrá problemas de liquidez. Sin problema para cubrir pagos.</p> <p><u>CxC + Efectivo = Pasivo Corriente</u> Probablemente alto nivel de inventarios aumenta el nivel de AC y problemas para cubrir pagos.</p> <p><u>Capital propio > 40% – 50% del Activo Total</u> Endeudamiento no excesivo debido a su alta capitalización.</p>

Tabla 2.4 Metodología y Generalidades sobre Estado de Resultados

Estado de Resultados	
Metodología	Generalidades
Cálculo de los gastos y beneficios en relación a las ventas, representación porcentual.	<ul style="list-style-type: none"> - Evolución de ventas en general - Evolución del margen bruto

2.9. Razones financieras

Las razones financieras permitieron contrastar e indagar sobre las relaciones entre distintos elementos de la información financiera (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012). En este proyecto se calcularon y analizaron las razones descritas a continuación:

**Tabla 2.5 Razones financieras por Categoría (Elaborado por: autores) Fuente:
(Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)**

Categoría	Razón Financiera
Liquidez o Solvencia a corto plazo	Ratio de liquidez
Apalancamiento financiero	Ratio de endeudamiento del activo
Administración o Rotación de activos	Ratio de Activos Totales
Rentabilidad	ROA y ROE

Tabla 2.6 Razones financieras (Elaborado por: autores) Fuente: (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

<i>Razón Financiera</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Unidad de Medición</i>	<i>Criterio de Evaluación</i>	<i>Interpretación</i>
Ratio Liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Dólares o veces	a<1.5 Tendencia a suspender pagos 1.5<a<2 Punto óptimo; a>2 Activos circulantes ociosos, pérdida de rentabilidad	El activo circulante cubre el pasivo circulante x veces
Ratio de endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	Dólares	a<0.4 Patrimonio en exceso 0.5<a<0.6 Punto óptimo; a>0.6 Volumen de deuda en exceso	Se tiene x dólares de deuda por cada dólar de activos.
Ratio de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	Veces	Muestra la relación entre los activos de la empresa y la generación de ventas	Por cada dólar de activos se generan x dólares de ventas
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Dólares	Muestra la utilidad neta por cada dólar de ventas.	Por cada dólar de ventas se genera x dólares de utilidad
Rendimiento sobre los activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	Dólares o veces	Razón elevada refleja mejor rendimiento. Activo más productivo.	Por cada dólar de activos se genera x dólares de utilidad
Rendimiento sobre el capital (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	Dólares o veces	Esta razón refleja el costo de oportunidad de los accionistas	Por cada dólar de Capital se genera x dólares de utilidad

2.10. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral propuesto en este proyecto pretende apoyar la toma de decisión gerencial, se establecieron objetivos considerando las cuatro perspectivas expuestas en el modelo de CMI de Kaplan y Norton: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

Para el planteamiento de los objetivos se consideró la metodología “SMART” de George Doran que indica que estos deben ser específicos (variable identificable), medibles (aplicación de un método de medición), alcanzable (se puede lograr con los recursos de los que se dispone), realista (acorde a sus recursos y capacidades) y a tiempo (delimitación de tiempo de alcance).

Tabla 2.7 CMI (Elaborado por: autores)

Cuadro de Mando Integral			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Cálculo
Financiera	Obtener un crecimiento en utilidad operativa del 2020 al 2028 del 65%	Variación porcentual de utilidad operativa	$[(\text{UO Año Final} - \text{UO Año Inicial}) / \text{UO Año Inicial}] \times 100$
Clientes	Incrementar las ventas un 40% anual del 2020 al 2028	Variación porcentual de ventas anuales	$[(\text{Ventas Año Final} - \text{Ventas Año Inicial}) / \text{Ventas Año Inicial}] \times 100$
Procesos	Disminuir el porcentaje de errores en facturación en un 20% anual	Diferencia entre porcentaje de errores en facturación t1 y t0	Porcentaje de errores en facturación t1 – Porcentaje de errores en facturación t2
Aprendizaje y Crecimiento	Disminución del gasto por desahucio laboral en un 20% anual	Variación porcentual del gasto desahucio laboral	$[(\text{Gasto Desahucio Año Final} - \text{Gasto Desahucio Año Inicial}) / \text{Gasto Desahucio Año Inicial}] \times 100$

2.11. Evaluación del proyecto

La evaluación de proyectos se valió de distintos procesos que están directamente enfocados hacia la toma de decisiones en cuanto a la aceptación o rechazo de proyectos (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012). La principal herramienta fue el flujo de caja, el cual muestra las proyecciones de ingresos y egresos para cada año de vida del proyecto. El estado de flujos de efectivo mostro el efecto de los cambios o variaciones de dinero en efectivo o equivalentes durante un periodo específico (Beltrán & Cueva, 2003).

El desarrollo de este proyecto se basó en los criterios de evaluación más utilizados para definir la viabilidad de un proyecto de inversión son el Valor Actual Neto (VAN), TIR (Tasa Interna de Retorno) y Payback o Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Tabla 2.8 Criterios de Evaluación del proyecto (Elaborado por: autores)

Herramienta	Aplicación	Fórmula	Criterio de evaluación
VAN	El VAN toma en cuenta todos los flujos de efectivo del proyecto y considera el valor del dinero en el tiempo.	$\text{VAN} = \text{Valor Actual de Flujos Futuros} - \text{Inversión Inicial}$	<p>Aceptar el proyecto si $\text{VAN} > 0$</p> <p>Rechazar el proyecto si $\text{VAN} < 0$</p>
TIR	Proporciona una cifra que resume los “méritos” del proyecto. Es la tasa intrínseca de los flujos de efectivo del proyecto.	TIR es la tasa que ocasiona que el VAN sea igual a 0.	<p>$\text{TIR} > \text{TMAR}$ se acepta el proyecto</p> <p>$\text{TIR} < \text{TMAR}$ se rechaza el proyecto</p> <p>$\text{TIR} = 0$ es indiferente aceptar o rechazar</p>
PRI	Determina el tiempo de recuperación de la inversión realizada en el proyecto.	Acumulación de los flujos de caja hasta que se iguala el desembolso inicial de dinero.	<p>Si el PRI se encuentra dentro del tiempo expectativa del inversionista; el proyecto conviene.</p> <p>Si el PRI excede el tiempo expectativa del inversionista; no conviene.</p>

2.12. Gestión de riesgos

En la siguiente matriz de riesgo se muestra la valoración del riesgo inherente considerando el impacto y la probabilidad de ocurrencia: En este proyecto se contempló el análisis de riesgos asociados a los objetivos planteados en el CMI. Por medio de una matriz de riesgos se consideraron dos variables: impacto y probabilidad de ocurrencia. Para su elaboración fue necesario establecer un rango que califique ambas variables, donde: (1) Insignificante, (2) Bajo, (3) Medio, (4) Moderado, (5) Alto. Posteriormente, la multiplicación de estos valores permitió identificar el nivel del riesgo inherente.

	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Nivel de Riesgo
Perspectiva	Descripción del riesgo	x	y	x * y	Resultado asociado a la valoración

Figura 2.5 Matriz de riesgo: probabilidad e impacto (Elaborado por: autores)

Una vez que se identificaron los riesgos asociados a los objetivos SMART planteados en el CMI, se indicó la estrategia, el indicador, el responsable, y la frecuencia de medición para cada uno.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo presenta los resultados de las encuestas realizadas en las ciudades de Cuenca y Machala, y del análisis financiero. Se tomaron en cuenta los datos de la empresa para desarrollar la matriz de gestión de riesgo acorde al Cuadro de Mando Integral. Las encuestas realizadas (anexo 1) se conformaron de ocho preguntas, como parte de la investigación de Mercados para conocer las características y preferencias de los consumidores.

3.1. Investigación de Mercados

3.1.1. Resultados Machala

Tabla 3.1 Pregunta 1 Machala (Elaborado por: autores)

1. ¿Conoce la empresa Young Living?	Número de respuestas	Porcentaje
Sí	94	23,5%
No	306	76,5%

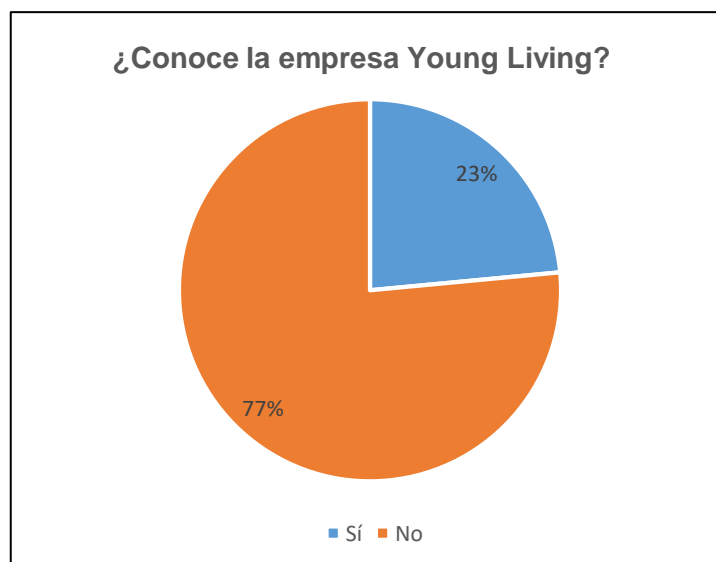


Gráfico 3.1 Pregunta 1 Machala (Elaborado por: autores)

Con los resultados de la primera pregunta se pudo intificar que el 77% de la muestra seleccionada no conoce o reconoce a la empresa Young Living, mientras que el 23% sí la conoce. El 23% que sí la conoce representa un alcance a través de los eventos realizados en la ciudad de Machala.

Tabla 3.2 Pregunta 2 Machala (Elaborado por: autores)

2. ¿Ha oído acerca de los aceites esenciales?	Número de respuestas	Porcentaje
Sí	262	65,4%
No	138	34,6%

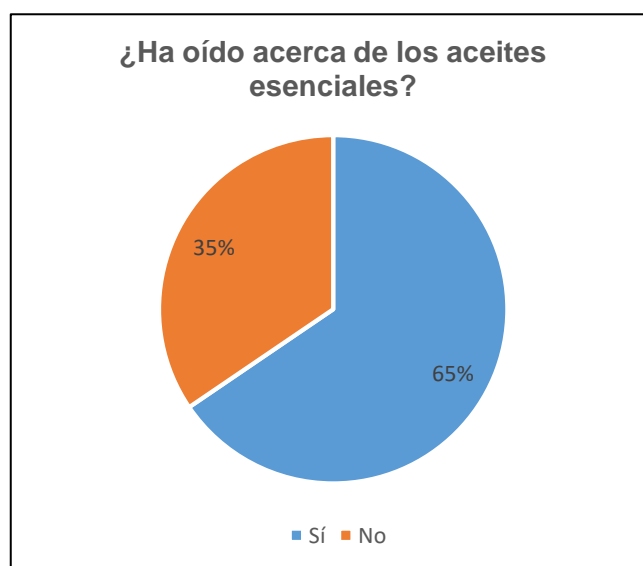


Gráfico 3.2 Pregunta 2 Machala (Elaborado por: autores)

El resultado de la segunda pregunta mostró que el 65% de la muestra sí había oído y conocían los aceites esenciales; mientras que el 35% restante aún no sabían sobre este producto.

Tabla 3.3 Pregunta 3 Machala (Elaborado por: autores)

3. ¿Ha utilizado aceites esenciales?	Numero de respuestas	Porcentaje
Si	163	40,7%
No	237	59,3%

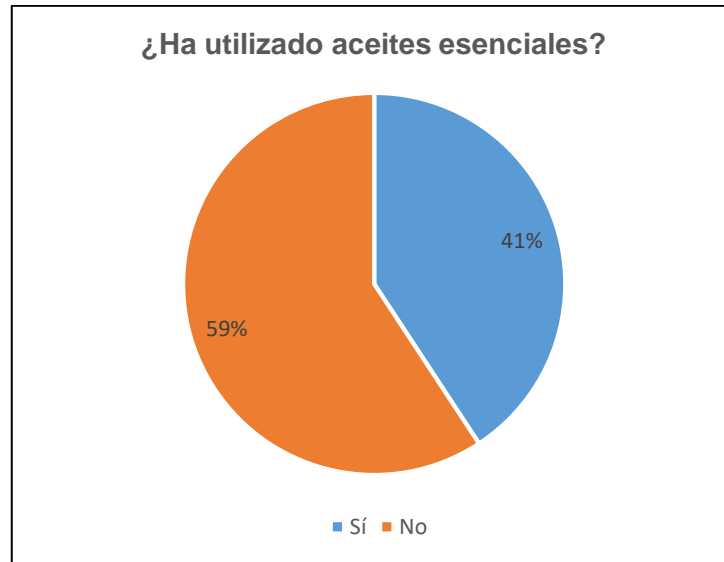


Grafico 3.3 Pregunta 3 Machala (Elaborado por: autores)

La pregunta tres, arrojó que el 59% de los encuestados en la ciudad de Machala han utilizado anteriormente aceites esenciales. En comparación con el 41% restante que todavía no ha utilizado el producto.

Tabla 3.4 Pregunta 4 Machala (Elaborado por: autores)

4. ¿Dentro de qué rango se encuentra su ingreso mensual familiar?	Número de respuestas	Porcentaje
\$1-\$300	44	11,1%
\$301-\$600	94	23,5%
\$601-\$900	104	25,9%
\$901-\$1200	54	13,6%
\$1200 o más	104	25,9%

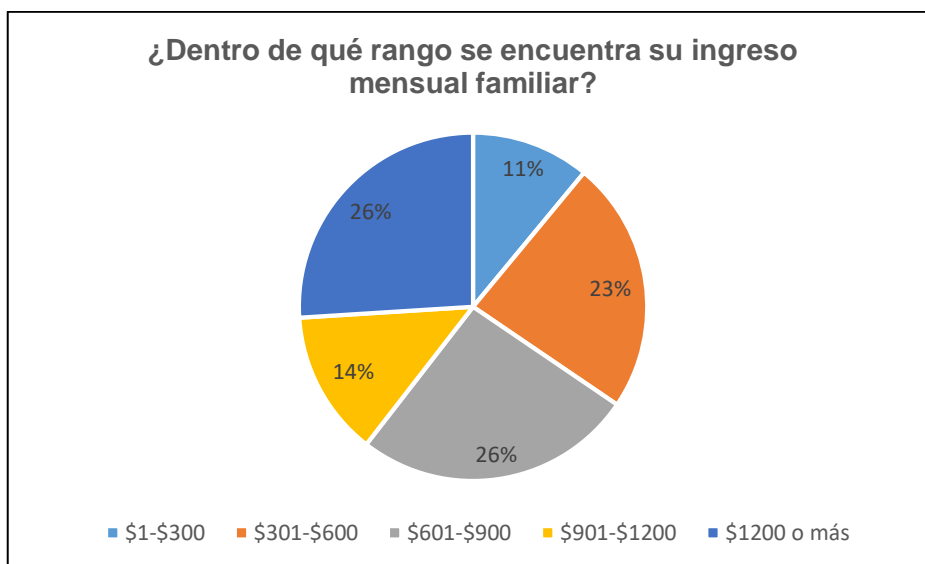


Grafico 3.4 Pregunta 4 Machala (Elaborado por: autores)

En la pregunta cuatro se buscó segmentar por ingreso mensual familiar a la muestra. Aquí se determinó que el 11% de los encuestados tenían un ingreso mensual entre \$1 y \$300, un 23% entre \$301 y \$600, un 26% entre \$601 y \$900, el 14% entre \$901 y \$1200 y otro 26% entre \$1200 o más.

Tabla 3.5 Pregunta 5 Machala (Elaborado por: autores)

5. Aproximadamente ¿cuánto gasta en su bienestar personal al mes?	Número de respuestas	Porcentaje
\$1-\$25	163	40,7%
\$26-\$50	124	30,9%
\$51-\$75	40	9,9%
\$76 - \$100	20	4,9%
Más de \$100	25	6,2%
No consumo	30	7,4%

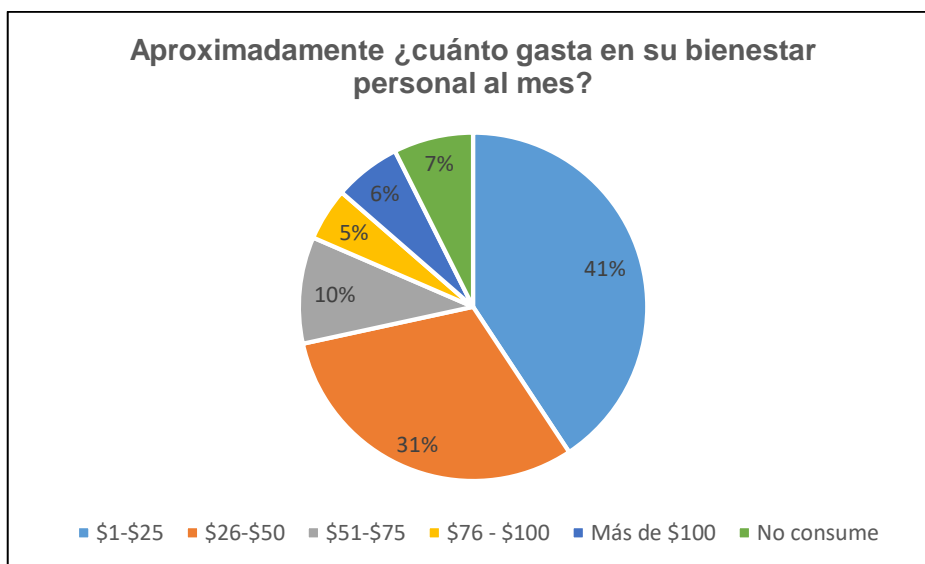


Grafico 3.5 Pregunta 5 Machala (Elaborado por: autores)

La quinta pregunta, buscó segmentar por consumo mensual de línea de productos para el bienestar personal. Los resultados obtenidos fueron que el 41% consumen de \$1 a \$25, seguido del 31% que consume entre \$26 y \$50, un 10% de \$51 a \$75, un 5% de \$76 a \$100, un 6% más de \$100 y el 7% no emplea este tipo de productos.

Tabla 3.6 Pregunta 6 Machala (Elaborado por: autores)

6. ¿Qué medios utiliza usted para conocer más sobre productos de su interés?	Número de respuestas	Porcentaje
TV	128	32,1%
Radio	20	5,1%
Periódico	41	10,3%
Instagram	282	70,5%
Facebook	241	60,3%
Twitter	82	20,5%

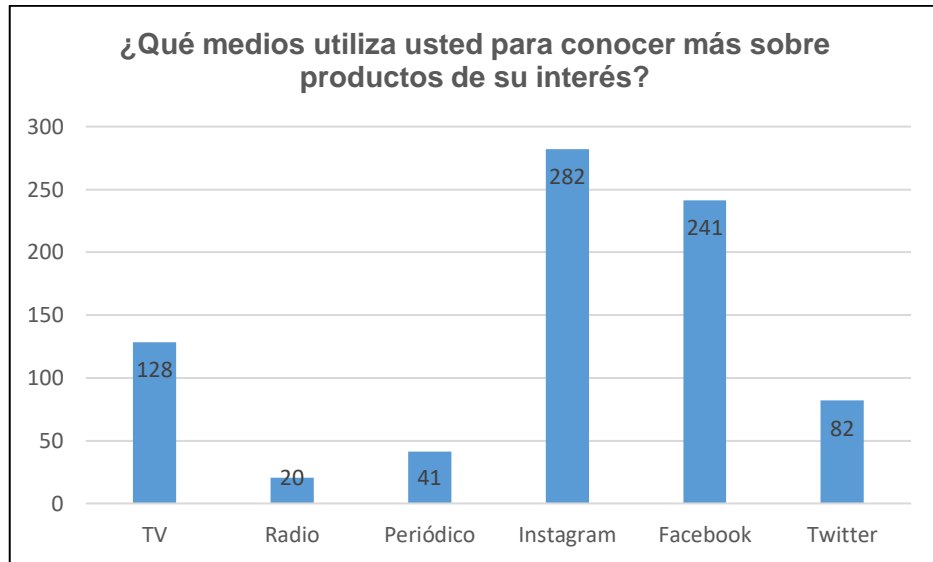


Grafico 3.6 Pregunta 6 Machala (Elaborado por: autores)

La sexta pregunta fue de selección múltiple, por lo tanto los encuestados pudieron seleccionar más de una opción. Los resultados arrojaron que Instagram es el medio más utilizado con 282 votos, seguido de Facebook con 241, la televisión contó con 128 mientras que Twitter con 82, el periódico con 41 y en último lugar la radio con solo 20 votos. Esto es positivo pues los costos de publicidad en redes sociales son menores que los medios de comunicación masivos.

Tabla 3.7 Pregunta 7 Machala (Elaborado por: autores)

7. ¿Dónde prefiere realizar sus compras?	Número de respuestas	Porcentaje
Centros Comerciales	301	75%
Locales en el centro de la ciudad	57	14%
Vendedores de puerta en puerta	42	11%

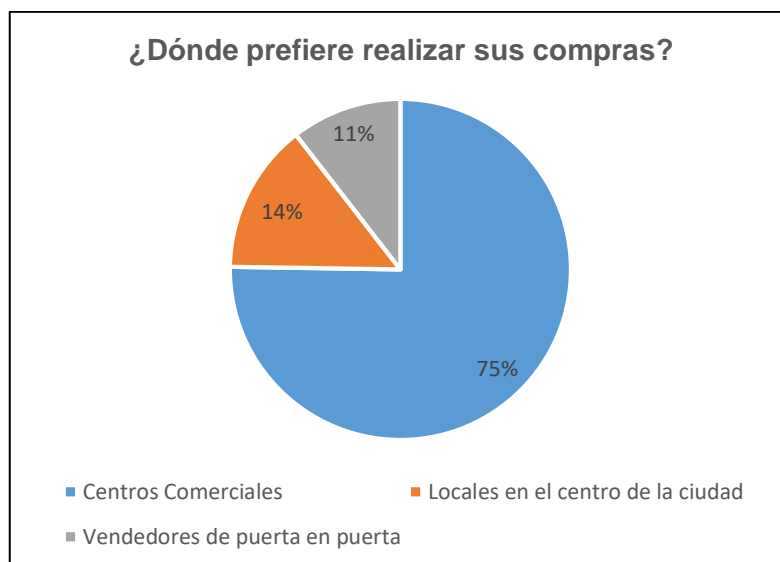


Grafico 3.7 Pregunta 7 Machala (Elaborado por: autores)

En la séptima pregunta, se buscó identificar a través de qué punto de venta o modalidad preferida, los consumidores comprarían el producto. Los resultados obtenidos fueron que el 75% prefieren comprar productos en centros comerciales, el 14% en locales en el centro de la ciudad y el restante 11% optan por vendedores de puerta en puerta.

Tabla 3.8 Pregunta 8 Machala (Elaborado por: autores)

8. ¿Estaría interesado en comprar aceites esenciales?	Número de respuestas	Porcentaje
Sí	220	55,0%
No	180	45,0%

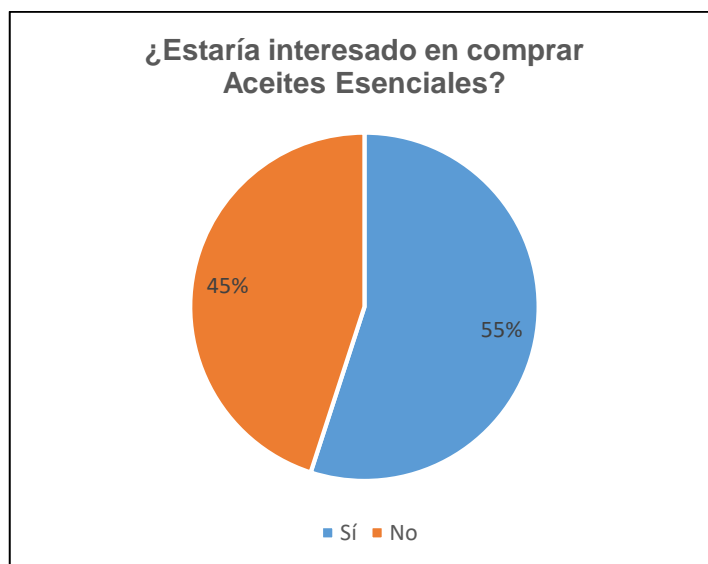


Gráfico 3.8 Pregunta 8 Machala (Elaborado por: autores)

La novena y última pregunta buscaba identificar el porcentaje de potenciales consumidores de aceites esenciales en la ciudad de Machala. Los resultados fueron cercanos, el 55% dijo que sí estaba dispuesto comprar aceites esenciales, mientras que el 45% dijo que no.

3.1.2. Resultados Cuenca

Tabla 3.9 Pregunta 1 Cuenca (Elaborado por: autores)

1. ¿Conoce la empresa Young Living?	Número de respuestas	Porcentaje
Sí	77	19,2%
No	323	80,8%

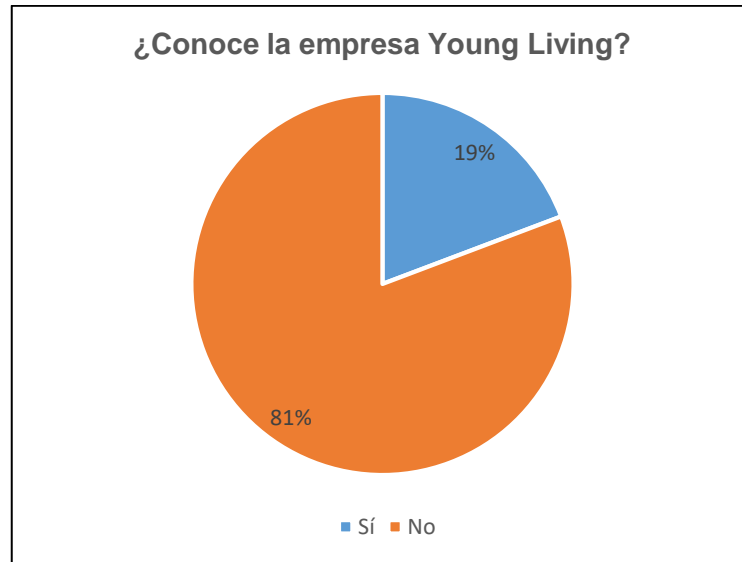


Gráfico 3.9 Pregunta 1 Cuenca (Elaborado por: autores)

Con los resultados de la primera pregunta se pudo identificar que el 81% de la muestra seleccionada no conoce o reconoce a la empresa Young Living, mientras que el 19% sí la conoce. El 19% que sí la conoce representa un alcance a través de los eventos realizados en la ciudad de Cuenca

Tabla 3.10 Pregunta 2 Cuenca (Elaborado por: autores)

2. ¿Ha oído acerca de los aceites esenciales?	Número de respuestas	Porcentaje
Sí	262	65,4%
No	138	34,6%

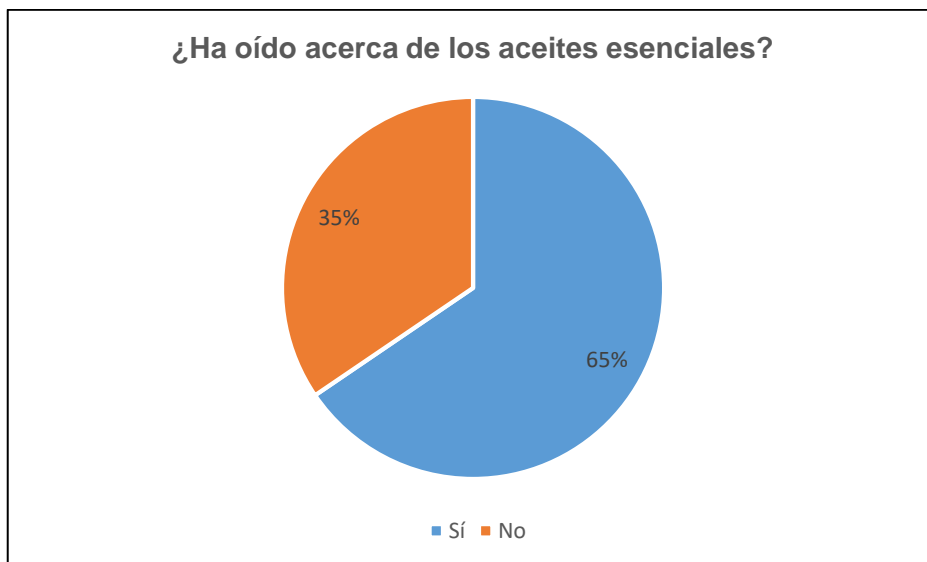


Grafico 3.10 Pregunta 2 Cuenca (Elaborado por: autores)

El resultado de la segunda pregunta mostró que el 65% de la muestra sí había oído y conocía los aceites esenciales. Mientras que el 35% restante no sabía sobre este producto.

Tabla 3.11 Pregunta 3 Cuenca (Elaborado por: autores)

3. ¿Ha utilizado aceites esenciales?	Número de respuestas	Porcentaje
Si	169	42,3%
No	231	57,7%

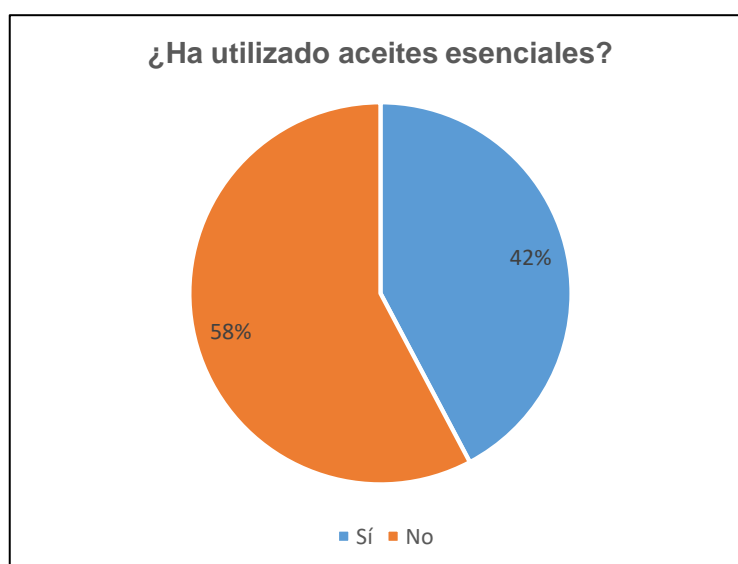


Grafico 3.11 Pregunta 3 Cuenca (Elaborado por: autores)

La pregunta tres arrojó que el 58% de los encuestados en la ciudad de Cuenca han utilizado anteriormente aceites esenciales. En comparación con el 42% restante que no ha utilizado el producto todavía.

Tabla 3.12 Pregunta 4 Cuenca (Elaborado por: autores)

4. ¿Dentro de qué rango se encuentra su ingreso mensual familiar?	Numero de respuestas	Porcentaje
\$1-\$300	62	15,4%
\$301-\$600	46	11,5%
\$601-\$900	108	26,9%
\$901-\$1200	123	30,8%
\$1200 o más	62	15,4%

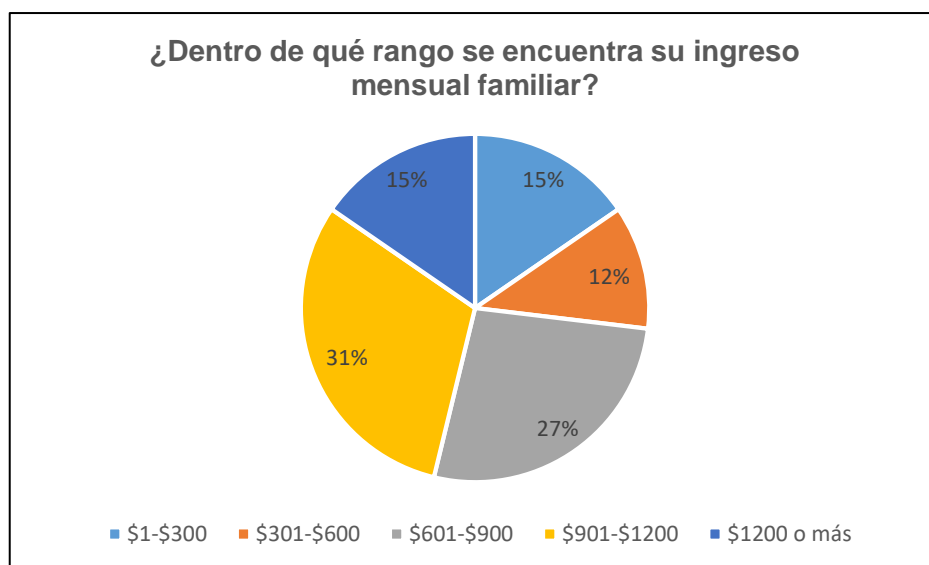


Gráfico 3.12 Pregunta 4 Cuenca (Elaborado por: autores)

En la pregunta cuatro, se buscó segmentar por ingreso mensual familiar a la muestra. Aquí se determinó que el 15% de los encuestados tenían un ingreso mensual entre \$1 y \$300, un 12% entre \$301 y \$600, un 27% entre \$601 y \$900, el 31% entre \$901 y \$1200 y otro 15% entre \$1200 o más. Aquí se puede apreciar que los ingresos mensuales familiares promedios de la muestra de Cuenca son mas altos que en Machala.

Tabla 3.13 Pregunta 5 Cuenca (Elaborador por: autores)

5. Aproximadamente ¿cuánto gasta en su bienestar personal al mes?	Número de respuestas	Porcentaje
\$1-\$25	123	30,8%
\$26-\$50	200	50%
\$51-\$75	46	11,5%
\$76 - \$100	15	3,8%
Más de \$100	0	0%
No consumo	15	3,8%

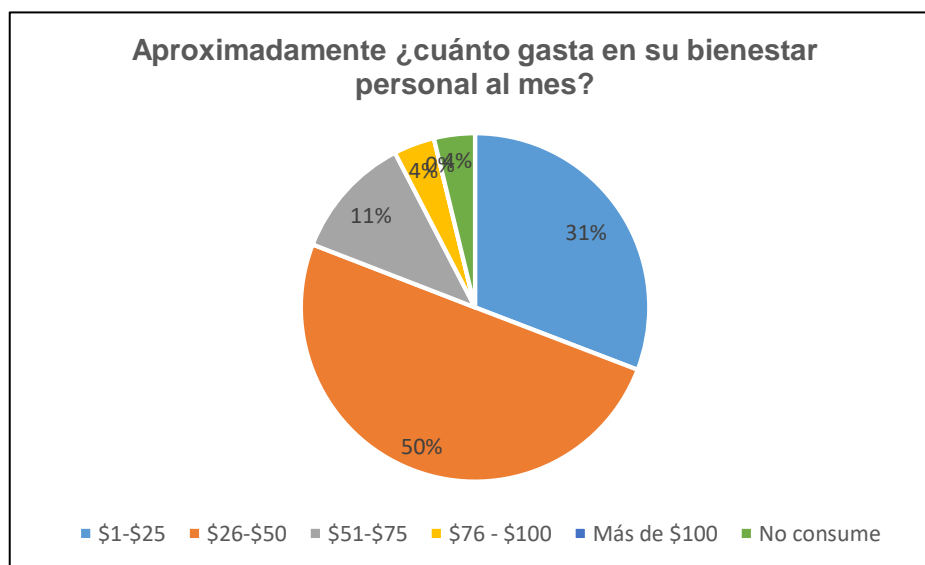


Gráfico 3.13 Pregunta 5 Cuenca (Elaborado por: autores)

La quinta pregunta, buscó segmentar por consumo mensual de línea de productos para el bienestar personal. Los resultados obtenidos fueron que el 31% consumen de \$1 a \$25, seguido del 50% que consume entre \$26 y \$50, un 11% de \$51 a \$75, un 4% de \$76 a \$100, un 4% consume más de \$100 y el 7% no consume este tipo de productos.

Tabla 3.14 Pregunta 6 Cuenca (Elaborado por: autores)

6. ¿Qué medios utiliza usted para conocer más sobre productos de su interés?	Número de respuestas	Porcentaje
TV	62	15,4%
Radio	31	7,7%
Periódico	15	3,8%
Instagram	246	61,5%
Facebook	262	65,4%
Twitter	92	23,1%

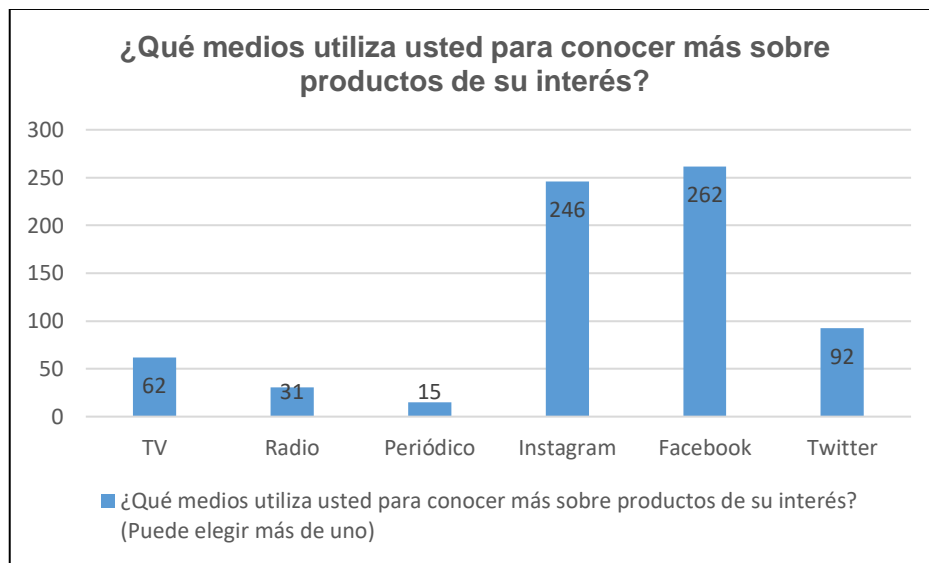


Gráfico 3.14 Pregunta 6 Cuenca (Elaborado por: autores)

La sexta pregunta, fue de selección múltiple, por lo tanto los encuestados podían seleccionar más de una opción. Los resultados arrojaron que facebook es el medio más utilizado con 262 votos, seguido de instagram con 246, la televisión contó con 62 mientras que twitter con 92, la radio con 31 y en último lugar el periódico con solo 15 votos. Esto es positivo pues los costos de publicidad en redes sociales son menores que los medios de comunicación masivos. En Cuenca, las 3 redes sociales tuvieron preferencias sobre los

medios tradicionales, a diferencia de Machala donde la televisión superó a twitter.

Tabla 3.15 Pregunta 7 Cuenca (Elaborado por: autores)

7. ¿Dónde prefiere realizar sus compras?	Número de respuestas	Porcentaje
Centros Comerciales	318	79%
Locales en el centro de la ciudad	51	13%
Vendedores de puerta en puerta	31	8%

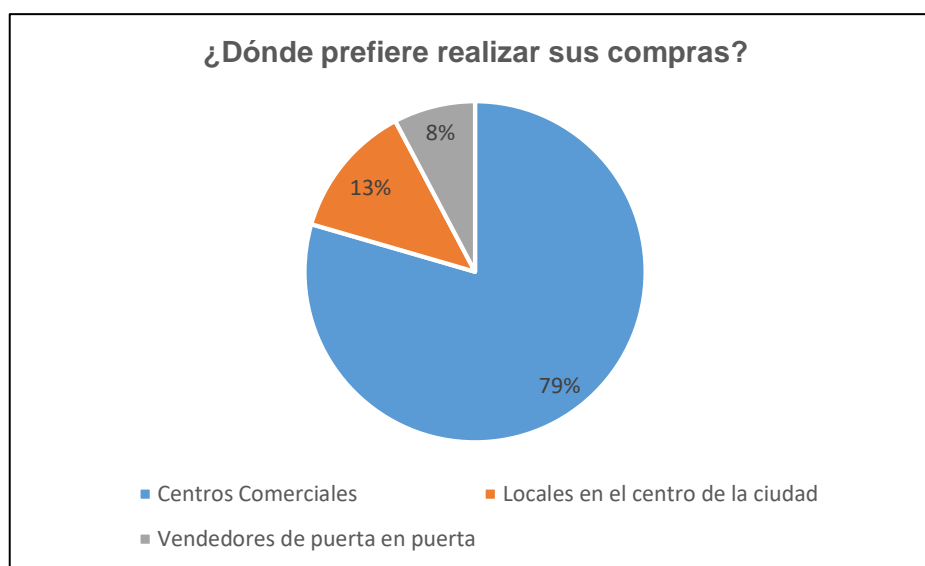


Gráfico 3.15 Pregunta 7 Cuenca (Elaborado por: autores)

En la séptima pregunta, se buscó identificar a través de qué centro de venta o modalidad preferirían los consumidores comprar el producto. Los resultados obtenidos fueron que el 79% prefieren comprar productos en centros comerciales, el 13% prefieren comprar en locales en el centro de la ciudad y el restante 8% optan por vendedores de puerta en puerta.

Tabla 3.16 Pregunta 8 Cuenca (Elaborado por: autores)

8. ¿Estaría interesado en comprar aceites esenciales?	Numero de respuestas	Porcentaje
Sí	277	69,2%
No	123	30,8%

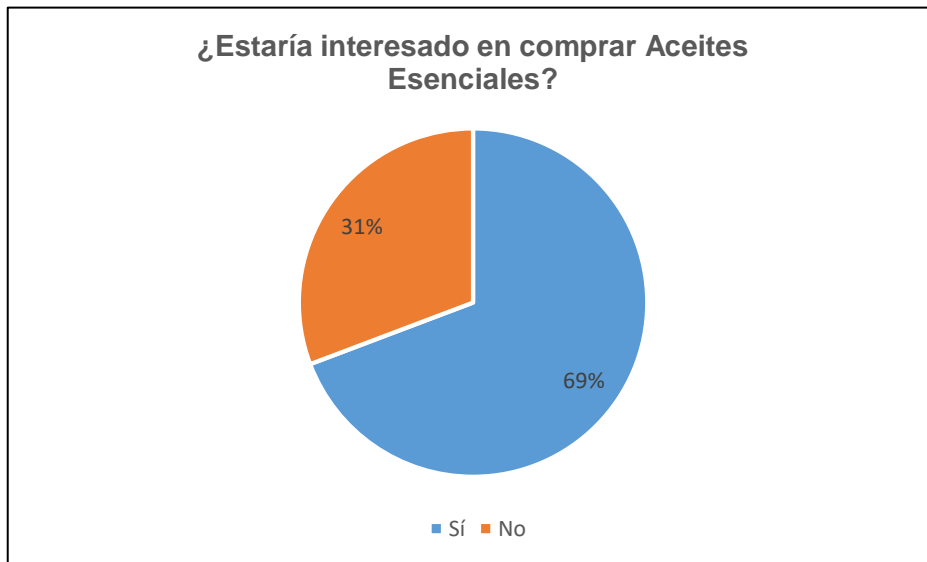


Grafico 3.16 Pregunta 8 Cuenca (Elaborado por: autores)

La novena y última pregunta buscaba identificar el porcentaje de potenciales consumidores de aceites esenciales en la ciudad de Machala. El 69% dijo que sí estaba dispuesto comprar aceites esenciales, mientras que el 31% dijo que no.

3.2. Análisis Financiero

3.2.1. Análisis Horizontal 2018-2017

Balance General			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES	2018	2017	Variación
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 44.043,63	\$ 34.735,25	27%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES	\$ 23.604,65	\$ 15.259,39	55%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES LOCALES	\$ 75.398,77	\$ 19.248,56	292%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES - CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)		\$ 4.746,09	-100%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES - CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IR)	\$ 11.449,77	\$ 8.198,89	40%
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$ 282,30	\$ 282,30	0%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN	\$ 233.797,18	\$ 190.378,91	23%
INVENTARIO DE SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y MATERIALES	\$ 343,20	\$ 343,20	0%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO: ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	\$ 18.260,88		100%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO: PRIMAS DE SEGURO	\$ 2.127,40	\$ 2.127,44	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 409.307,78	\$ 275.320,03	49%
ACTIVOS NO CORRIENTES			
COSTO HISTÓRICO ANTES DE REVALUACIONES: MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	\$ 27.918,50	\$ 25.638,50	9%
CONSTRUCCIONES EN CURSO Y OTRAS ACTIVOS EN TRÁNSITO	\$ 38.605,00		100%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 21.673,16	\$ 21.673,16	0%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 13.709,57	\$ 13.709,57	0%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -24.669,79	\$ -18.076,37	36%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	\$ 5.600,00		100%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 82.836,44	\$ 42.944,86	93%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 492.144,22	\$ 318.264,89	55%
PASIVO			

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES LOCALES	\$ 29.690,95	\$ 10.205,76	191%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$ 51.388,83	\$ 18,42	278884%
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS: OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 11.646,67	\$ 11.370,01	2%
OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 7.605,08	\$ 40.957,56	-81%
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS: ANTICIPO DE CLIENTES		\$ 2.217,90	-100%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 120.490,18	\$ 4.053,64	2872%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 220.821,71	\$ 68.823,29	221%
PASIVOS NO CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES NO CORRIENTES DEL EXTERIOR	\$ 71.322,51		100%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 71.322,51		100%
TOTAL DEL PASIVO	\$ 292.144,22	\$ 68.823,29	324%
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	0%
APORTES DE SOCIOS ACCIONISTAS, ETC	\$ 1.241.570,49	\$ 735.811,74	69%
RESERVA LEGAL	\$ 849,48	\$ 849,48	0%
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -519.219,62	\$ -19.432,56	2572%
(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ -555.200,35	\$ -499.787,06	11%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 200.000,00	\$ 249.441,60	-20%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 492.144,22	\$ 318.264,89	55%

Figura 3.1. Análisis horizontal (Elaborado por autores)

Como se puede observar en la tabla 3.1. la empresa incrementó sus activos en un 55% el 2018, aumentando su efectivo e inventario; sin embargo, la empresa adquirió nuevas deudas a corto y largo plazo, incrementando sus pasivos totales en un 324% lo cual significó a su vez un aumento del 60% en el aporte de socios y accionistas.

3.2.2. Análisis Vertical 2018-2017

Balance General				
ACTIVO				
ACTIVOS CORRIENTES	2018	AV	2017	AV
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 44.043,63	8,95%	\$ 34.735,25	10,91%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES	\$ 23.604,65	4,80%	\$ 15.259,39	4,79%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES LOCALES	\$ 75.398,77	15,32%	\$ 19.248,56	6,05%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES - CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)			\$ 4.746,09	1,49%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES - CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IR)	\$ 11.449,77	2,33%	\$ 8.198,89	2,58%
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$ 282,30	0,06%	\$ 282,30	0,09%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN	\$ 233.797,18	47,51%	\$ 190.378,91	59,82%
INVENTARIO DE SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y MATERIALES	\$ 343,20	0,07%	\$ 343,20	0,11%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO: ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	\$ 18.260,88	3,71%		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO: PRIMAS DE SEGURO	\$ 2.127,40	0,43%	\$ 2.127,44	0,67%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 409.307,78	83,17%	\$ 275.320,03	86,51%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
COSTO HISTÓRICO ANTES DE REVALUCIONES: MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	\$ 27.918,50	5,67%	\$ 25.638,50	8,06%
CONSTRUCCIONES EN CURSO Y OTRAS ACTIVOS EN TRÁNSITO	\$ 38.605,00	7,84%		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 21.673,16	4,40%	\$ 21.673,16	6,81%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 13.709,57	2,79%	\$ 13.709,57	4,31%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -	-5,01%	\$ -18.076,37	-5,68%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	\$ 24.669,79			
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 82.836,44	16,83%	\$ 42.944,86	13,49%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 492.144,22	100,00%	\$ 318.264,89	100,00%
PASIVO				

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES LOCALES	\$	29.690,95	10,16%	\$	10.205,76	14,83%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$	51.388,83	17,59%	\$	18,42	0,03%
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS: OBLIGACIONES CON EL IESS	\$	11.646,67	3,99%	\$	11.370,01	16,52%
OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$	7.605,08	2,60%	\$	40.957,56	59,51%
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS: ANTICIPO DE CLIENTES			0,00%	\$	2.217,90	3,22%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$	120.490,18	41,24%	\$	4.053,64	5,89%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$	220.821,71	75,59%	\$	68.823,29	100,00%
PASIVOS NO CORRIENTES			0,00%			0,00%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES NO CORRIENTES DEL EXTERIOR	\$	71.322,51	24,41%			0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$	71.322,51	24,41%	\$	-	0,00%
TOTAL DEL PASIVO	\$	292.144,22	100,00%	\$	68.823,29	100,00%
PATRIMONIO						
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$	32.000,00	16,00%	\$	32.000,00	12,83%
APORTES DE SOCIOS ACCIONISTAS, ETC	\$	1.241.570,49	620,79%	\$	735.811,74	294,98%
RESERVA LEGAL	\$	849,48	0,42%	\$	849,48	0,34%
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$	-519.219,62	259,61%	\$	-19.432,56	-7,79%
(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$	-555.200,35	277,60%	\$	-499.787,06	200,36%
TOTAL PATRIMONIO	\$	200.000,00	100,00%	\$	249.441,60	100,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	492.144,22	100,00%	\$	318.264,89	100,00%

Figura 3.2 Análisis vertical (Elaborado por autores)

En el año 2017, el inventario de productos terminados representó el 59% del total de los activos, mientras que el efectivo apenas representó el 10%. La empresa mantiene únicamente deudas a corto plazo, siendo las obligaciones por beneficios a empleados el rubro más significativo con más del 50% del total del pasivo. Los aportes de socios y accionistas es el valor más representativo del total del patrimonio, el cual contribuyó a contrarrestar la pérdida del ejercicio.

Para el año 2018 el efectivo bajó a representar el 8% del total de los activos y los inventarios de productos terminados el 47%. Se generaron deudas a largo plazo, representando el 25% del total de pasivos. El aporte de accionistas aumentó considerablemente con respecto al 2017 por las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores.

3.3. Razones financieras

Tabla 3.17. Razones financieras (Elaborado por autores)

Indicadores/Año	2018	2017
Liquidez		
Razón corriente	1,85	4,00
Capital neto de trabajo	\$ 188.486,07	\$ 206.496,74
Endeudamiento	0,59	0,22
Apalancamiento	1,46	0,28
Rentabilidad		
ROA	-1,13	-1,57
ROE	-2,78	-2,00

En el año 2017 la empresa poseía una mayor capacidad para cubrir deudas a corto plazo, pese a que los activos corrientes aumentaron en el 2018 un 49% con respecto al año anterior, los pasivos corrientes aumentaron 221% por la apertura del centro de experiencia y traslado de oficinas en el centro comercial Mall del Sol; esto implicó la generación de nuevas deudas a corto plazo, dando como resultado también un decrecimiento en el capital neto de trabajo y aumento de endeudamiento y apalancamiento. La empresa presenta una rentabilidad sobre activos y patrimonio negativa, con un apalancamiento positivo, esto significa que parte los activos han sido financiados mayormente por la deuda.

3.4. Cuadro de Mando Integral

Para la evaluación del proyecto se procedió a desarrollar una proyección financiera para evaluar la rentabilidad del año 2020 al 2028 con inversión en un nuevo mercado (Cuenca). Para ello, se determinaron objetivos SMART enfocados en cuatro perspectivas dentro de la empresa: financiera, del cliente, procesos internos, y, de aprendizaje y crecimiento; las cuales permitieron tener una base para el establecimiento de estrategias claras alineadas a la meta de crecimiento de ventas propuesta por la empresa.

Objetivo y Estrategia 1

Tabla 3.18. Objetivo Smart 1 (Elaborado por autores)

Objetivo	Obtener un crecimiento en utilidad operativa del 2020 al 2028 del 65%
Estrategia	Mantener un crecimiento en gastos inferior al crecimiento en ventas
Meta	Cerrar los ejercicios del 2020 al 2028 con utilidades positivas
Semaforización	Crecimiento en utilidad operativa de 10-30% Crecimiento en utilidad operativa de 31-64% Crecimiento en utilidad operativa de 65% o superior
Encargado	Gerente General
Frecuencia de medición	Anual

Objetivo y Estrategia 2

Tabla 3.19. Objetivo Smart 2 (Elaborado por autores)

Objetivo	Incrementar las ventas un 40% anual del 2020 al 2028
Estrategia	Invertir en Cuenca como nuevo mercado: Apertura de un mini centro de experiencia en un sector comercial de la ciudad, realización de eventos quincenales, publicidad BTL, apoyo de líderes y capacitaciones en Cuenca
Meta	Cerrar 2028 con un crecimiento
Semaforización	Crecimiento en ventas anual menor a 10% Crecimiento en ventas anual entre 20-39% Crecimiento en ventas anual igual a 40% o superior
Encargado	Jefa de Ventas
Frecuencia de medición	Anual

Objetivo y Estrategia 3

Tabla 3.20. Objetivo Smart 3 (Elaborado por autores)

Objetivo	Disminuir el porcentaje de errores en facturación en un 20% anual del 2020 al 2028
Estrategia	Desarrollo de manual de procedimientos de facturación
Meta	Cerrar el año 2019 con una disminución del 20% de errores en facturación
Semaforización	Disminución de errores en facturación entre 1-10% anual Disminución de errores en facturación entre 11-19% anual Disminución de errores en facturación de al menos 20% o superior anual
Encargado	Supervisora de atención al cliente
Frecuencia de medición	Trimestral

Objetivo y Estrategia 4

Tabla 3.21. Objetivo Smart 4 (Elaborado por autores)

Objetivo	Disminuir el gasto por desahucio laboral en un 20% anual del 2020 al 2028
Estrategia	Implementación de programas de beneficios para el trabajador
Meta	Aumentar la satisfacción del trabajador
Semaforización	Disminución del gasto por desahucio laboral entre 1-10% anual Disminución del gasto por desahucio laboral entre 1-19% anual Disminución del gasto por desahucio laboral anual de al menos 20% o superior
Encargado	Gerente de RRHH
Frecuencia de medición	Anual

3.5. Evaluación del proyecto

3.5.1. Crecimiento de ventas proyectado 2020-2028

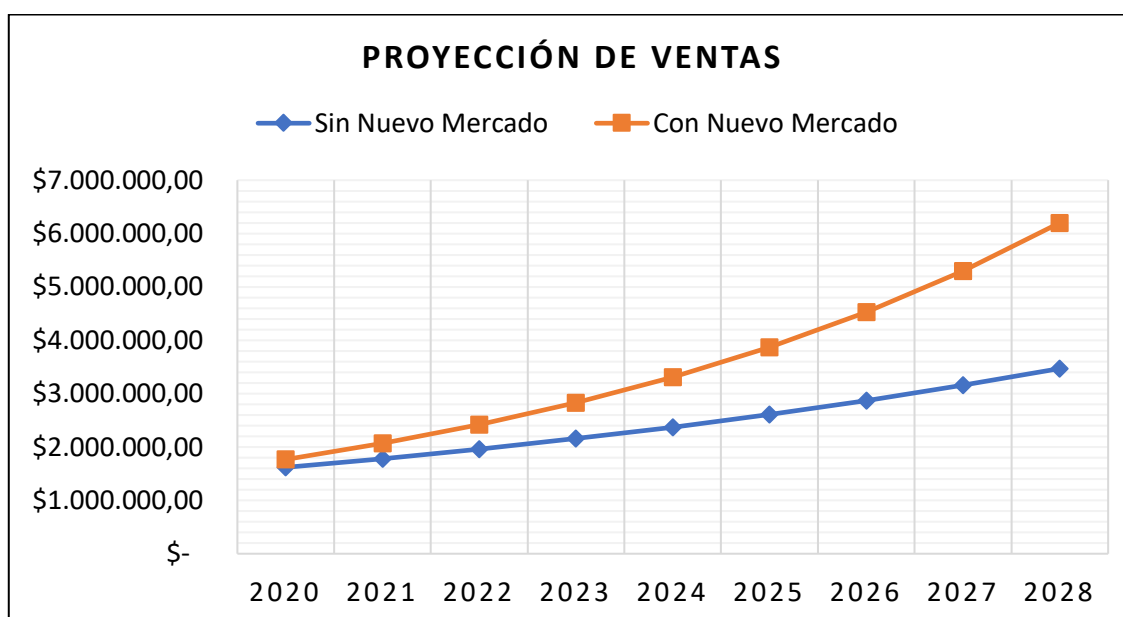


Gráfico 3.17. Proyección de ventas (Elaborado por autores)

3.5.2. Ventas 2020-2028 sin nuevo mercado vs ventas con nuevo mercado

Tabla 3.22. Proyección de ventas (Elaborado por autores)

	Proyección de ventas	
	Sin Nuevo Mercado	Con Nuevo Mercado
2020	\$ 1.618.724,25	\$ 1.765.881,00
2021	\$ 1.780.596,67	\$ 2.066.080,77
2022	\$ 1.958.656,34	\$ 2.417.314,50
2023	\$ 2.154.521,97	\$ 2.828.257,96
2024	\$ 2.369.974,17	\$ 3.309.061,81
2025	\$ 2.606.971,59	\$ 3.871.602,32
2026	\$ 2.867.668,75	\$ 4.529.774,72
2027	\$ 3.154.435,62	\$ 5.299.836,42
2028	\$ 3.469.879,18	\$ 6.200.808,61
Total	\$ 21.981.428,53	\$ 32.288.618,10

Como se puede observar en la tabla 3.24, sin la inversión en un nuevo mercado existe un crecimiento en ventas anual de 10%, valor estimado en base a la meta de crecimiento del 90% propuesto por la empresa para el 2028; mientras que al mantener una inversión en Cuenca el crecimiento en ventas es de 20% en el año 2020, manteniendo un crecimiento del 17% hasta el 2028, esta tasa de crecimiento fue calculada en base al porcentaje representativo de Cuenca en las ventas totales de la empresa en el primer semestre 2019.

Tabla 3.23. Ventas totales 1er semestre 2019 (Elaborado por autores)

Ventas Ene-Jun 2019	\$	805.640,480	100,00%
Guayaquil	\$	493.857,614	61,30%
Quito	\$	121.732,277	15,11%
Cuenca	\$	137.200,574	17,03%
Machala	\$	20.382,704	2,53%
Durán	\$	10.473,326	1,30%
Oriente	\$	6.283,996	0,78%
Santo Domingo	\$	5.881,176	0,73%
Galápagos	\$	4.189,330	0,52%
Otros	\$	5.639,483	0,70%

3.5.3. Capital de trabajo

3.5.3.1. Cálculo de capital de trabajo sin nuevo mercado

	Capital de trabajo sin nuevo mercado											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso	105.347,11	129.386,84	166.419,55	168.314,30	141.895,05	174.841,68	115.824,23	148.142,04	90.430,96	104.725,37	142.579,64	130.817,49
50% contado	52.673,56	64.693,42	83.209,78	84.157,15	70.947,53	87.420,84	57.912,11	74.071,02	45.215,48	52.362,68	71.289,82	65.408,75
50% 3 meses				52.673,56	64.693,42	83.209,78	84.157,15	70.947,53	87.420,84	57.912,11	74.071,02	45.215,48
Ingreso mensual	158.020,67	194.080,26	249.629,33	305.145,01	277.536,00	345.472,29	257.893,49	293.160,58	223.067,27	215.000,16	287.940,48	241.441,71
Costos fijos y variables	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06
Egresos	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06
Ingreso	105.347,11	129.386,84	166.419,55	168.314,30	141.895,05	174.841,68	115.824,23	148.142,04	90.430,96	104.725,37	142.579,64	130.817,49
Egreso	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06	139.176,06
Saldo anual	(33.828,95)	(9.789,22)	27.243,49	29.138,24	2.718,99	35.665,62	(23.351,84)	8.965,97	(48.745,11)	(34.450,69)	3.403,58	(8.358,57)
Saldo acumulado	(33.828,95)	(43.618,18)	(16.374,69)	12.763,55	15.482,54	51.148,15	27.796,31	36.762,29	(11.982,82)	(46.433,51)	(43.029,93)	(51.388,50)

Figura 3.3. Capital de trabajo sin nuevo mercado (Elaborado por autores)

Como se puede observar en la tabla Figura 3.3 el capital de trabajo necesario para operar sin invertir en un nuevo mercado (Cuenca) es de \$51.388,50.

3.5.3.2. Cálculo de capital de trabajo con nuevo mercado

	Capital de trabajo con nuevo mercado											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso	114.924,12	141.149,28	181.548,60	183.615,60	154.794,60	190.736,38	126.353,70	161.609,49	98.651,95	114.245,86	155.541,43	142.709,99
50% contado	57.462,06	70.574,64	90.774,30	91.807,80	77.397,30	95.368,19	63.176,85	80.804,75	49.325,98	57.122,93	77.770,71	71.355,00
50% 3 meses				57.462,06	70.574,64	90.774,30	91.807,80	77.397,30	95.368,19	63.176,85	80.804,75	49.325,98
Ingreso mensual	172.386,18	211.723,92	272.322,90	332.885,46	302.766,54	376.878,86	281.338,35	319.811,54	243.346,12	234.545,63	314.116,89	263.390,96
Costos fijos y variables	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26
Egresos	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26
Ingreso	114.924,12	141.149,28	181.548,60	183.615,60	154.794,60	190.736,38	126.353,70	161.609,49	98.651,95	114.245,86	155.541,43	142.709,99
Egreso	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26	150.091,26
Saldo anual	(35.167,14)	(8.941,98)	31.457,34	33.524,34	4.703,34	40.645,11	(23.737,56)	11.518,23	(51.439,31)	(35.845,41)	5.450,16	(7.381,27)
Saldo acumulado	(35.167,14)	(44.109,13)	(12.651,79)	20.872,54	25.575,88	66.220,99	42.483,42	54.001,65	2.562,34	(33.283,07)	(27.832,91)	(35.214,18)

Figura 3.4. Capital de trabajo con nuevo mercado (Elaborado por autores)

En la tabla 3.4. se puede observar que, para poder operar con un nuevo mercado (Cuenca), el capital de trabajo es de \$ 44.109,13

3.5.4. Cálculo TMAR

El cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno se realizó por el método CAPM, sin embargo, hay que notar que no existe un financiamiento por parte de una institución bancaria para este proyecto, por lo que las variables que influyeron en el cálculo son las que se muestran a continuación en la tabla 3.28.

Tabla 3.24. Cálculo TMAR (Elaborado por autores)

CAPM	
Riesgo País	7,06%
Rf	2,05%
B (industria)	1,34
Prima libre de Riesgo	9,03%
TMAR	21,21%

3.5.5. Flujos de caja

3.5.5.1. Flujo de caja sin nuevo mercado

Para el año 2020 se usó la base de gastos del estado de resultados del 2018, y se mantuvo un aumento del 5% en gastos hasta el 2028, respondiendo al crecimiento de ventas proyectado, estas proyecciones fueron estimadas por el departamento financiero de la empresa.

Años	0	Flujo de caja mensual								
		2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5	2025 6	2026	2027	2028
Ingresos		\$ 1.618.724,25	\$ 1.780.596,67	\$ 1.958.656,34	\$ 2.154.521,97	\$ 2.369.974,17	\$ 2.606.971,59	\$ 2.867.668,75	\$ 3.154.435,62	\$ 3.469.879,18
Costos										
Inventario inicial		\$ 233.797,18	\$ 403.490,27	\$ 517.127,66	\$ 605.550,57	\$ 684.493,74	\$ 762.153,72	\$ 842.982,69	\$ 929.591,90	\$ 1.023.708,65
Importaciones		\$ 571.733,40	\$ 628.906,74	\$ 691.797,42	\$ 760.977,16	\$ 837.074,88	\$ 920.782,36	\$ 1.012.860,60	\$ 1.114.146,66	\$ 1.225.561,33
Inventario final		\$ -403.490,27	\$ -517.127,66	\$ -605.550,57	\$ -684.493,74	\$ -762.153,72	\$ -842.982,69	\$ -929.591,90	\$ -1.023.708,65	\$ -1.126.659,33
Comisiones		\$ 437.055,55	\$ 480.761,10	\$ 528.837,21	\$ 581.720,93	\$ 639.893,03	\$ 703.882,33	\$ 774.270,56	\$ 851.697,62	\$ 936.867,38
Total costos		\$ 839.095,86	\$ 996.030,45	\$ 1.132.211,72	\$ 1.263.754,92	\$ 1.399.307,92	\$ 1.543.835,73	\$ 1.700.521,95	\$ 1.871.727,53	\$ 2.059.478,02
Gastos										
Sueldos y salarios		\$ 297.993,41	\$ 312.893,08	\$ 328.537,73	\$ 344.964,62	\$ 362.212,85	\$ 380.323,49	\$ 399.339,67	\$ 419.306,65	\$ 440.271,99
Beneficios sociales y otras obligaciones		\$ 58.671,36	\$ 61.604,93	\$ 64.685,17	\$ 67.919,43	\$ 71.315,40	\$ 74.881,18	\$ 78.625,23	\$ 82.556,50	\$ 86.684,32
Fondo de reserva		\$ 66.376,97	\$ 69.695,82	\$ 73.180,61	\$ 76.839,64	\$ 80.681,62	\$ 84.715,70	\$ 88.951,49	\$ 93.399,06	\$ 98.069,02
Honorarios profesionales		\$ 17.868,24	\$ 18.761,65	\$ 19.699,73	\$ 20.684,72	\$ 21.718,96	\$ 22.804,91	\$ 23.945,15	\$ 25.142,41	\$ 26.399,53
Promoción y publicidad		\$ 68.383,20	\$ 71.802,36	\$ 75.392,48	\$ 79.162,10	\$ 83.120,21	\$ 87.276,22	\$ 91.640,03	\$ 96.222,03	\$ 101.033,13
Transporte		\$ 11.875,64	\$ 12.469,42	\$ 13.092,89	\$ 13.747,54	\$ 14.434,91	\$ 15.156,66	\$ 15.914,49	\$ 16.710,22	\$ 17.545,73
Combustible y lubricantes		\$ 22,81	\$ 23,95	\$ 25,15	\$ 26,41	\$ 27,73	\$ 29,11	\$ 30,57	\$ 32,10	\$ 33,70
Viáticos		\$ 46.327,28	\$ 48.643,64	\$ 51.075,83	\$ 53.629,62	\$ 56.311,10	\$ 59.126,65	\$ 62.082,99	\$ 65.187,14	\$ 68.446,49
Gastos de gestión		\$ 35.585,93	\$ 37.365,23	\$ 39.233,49	\$ 41.195,16	\$ 43.254,92	\$ 45.417,67	\$ 47.688,55	\$ 50.072,98	\$ 52.576,63
Arrendamientos operativos		\$ 39.237,62	\$ 41.199,50	\$ 43.259,48	\$ 45.422,45	\$ 47.693,57	\$ 50.078,25	\$ 52.582,16	\$ 55.211,27	\$ 57.971,84
Suministros		\$ 12.316,20	\$ 12.932,01	\$ 13.578,61	\$ 14.257,54	\$ 14.970,42	\$ 15.718,94	\$ 16.504,89	\$ 17.330,13	\$ 18.196,64
Mantenimientos		\$ 29.874,55	\$ 31.368,28	\$ 32.936,69	\$ 34.583,53	\$ 36.312,70	\$ 38.128,34	\$ 40.034,75	\$ 42.036,49	\$ 44.138,32
Seguros y reaseguros		\$ 3.647,04	\$ 3.829,39	\$ 4.020,86	\$ 4.221,90	\$ 4.433,00	\$ 4.654,65	\$ 4.887,38	\$ 5.131,75	\$ 5.388,34
Servicios públicos		\$ 26.637,95	\$ 27.969,85	\$ 29.368,34	\$ 30.836,76	\$ 32.378,59	\$ 33.997,52	\$ 35.697,40	\$ 37.482,27	\$ 39.356,38
Otros gastos varios		\$ 94.171,92	\$ 98.880,52	\$ 103.824,54	\$ 109.015,77	\$ 114.466,56	\$ 120.189,89	\$ 126.199,38	\$ 132.509,35	\$ 139.134,82
Gastos no operacionales		\$ 22.026,77	\$ 23.128,11	\$ 24.284,51	\$ 25.498,74	\$ 26.773,68	\$ 28.112,36	\$ 29.517,98	\$ 30.993,88	\$ 32.543,57
Total gastos		\$ 831.016,89	\$ 872.567,73	\$ 916.196,12	\$ 962.005,93	\$ 1.010.106,22	\$ 1.060.611,53	\$ 1.113.642,11	\$ 1.169.324,22	\$ 1.227.790,43
Utilidad Operativa		\$ -51.388,50	\$ -88.001,51	\$ -89.751,50	\$ -71.238,88	\$ -39.439,98	\$ 2.524,32	\$ 53.504,69	\$ 113.383,87	\$ 182.610,73
15% Part. Trabajadores		\$ 7.708,28	\$ 13.200,23	\$ 13.462,73	\$ 10.685,83	\$ 5.916,00	\$ -378,65	\$ -8.025,70	\$ -17.007,58	\$ -27.391,61
UIAA		\$ -43.680,23	\$ -88.001,51	\$ -89.751,50	\$ -71.238,88	\$ -39.439,98	\$ 2.524,32	\$ 53.504,69	\$ 113.383,87	\$ 182.610,73
22% IR		\$ 9.609,65	\$ 19.360,33	\$ 19.745,33	\$ 15.672,55	\$ 8.676,80	\$ -555,35	\$ -11.771,03	\$ -24.944,45	\$ -40.174,36
Utilidad neta		\$ -34.070,58	\$ -88.001,51	\$ -89.751,50	\$ -71.238,88	\$ -39.439,98	\$ 2.524,32	\$ 53.504,69	\$ 113.383,87	\$ 182.610,73
Inversión										
Préstamo										
Capital de trabajo	\$ -51.388,50									\$ 51.388,50
Flujo de caja	\$ -51.388,50	\$ -34.070,58	\$ -88.001,51	\$ -89.751,50	\$ -71.238,88	\$ -39.439,98	\$ 2.524,32	\$ 53.504,69	\$ 113.383,87	\$ 233.999,24
VAN		\$ -128.818,79	TIR	1,30%						

Figura 3.5. Flujo de caja proyectado sin nuevo mercado (Elaborado por autores)

3.5.5.2.

Flujo de caja con nuevo mercado

		Flujo de caja mensual con nuevos mercados								
Meses	0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5	2025 6	2026 7	2027 8	2028 9
Ingresos		\$ 1.765.881,00	\$ 2.066.080,77	\$ 2.417.314,50	\$ 2.828.257,96	\$ 3.309.061,81	\$ 3.871.602,32	\$ 4.529.774,72	\$ 5.299.836,42	\$ 6.200.808,61
Costos										
Inventario inicial		\$ 233.797,18	\$ 429.524,93	\$ 580.675,67	\$ 718.526,60	\$ 860.279,37	\$ 1.016.346,14	\$ 1.194.043,46	\$ 1.399.494,51	\$ 1.638.642,62
Importaciones		\$ 623.709,17	\$ 729.739,73	\$ 853.795,48	\$ 998.940,71	\$ 1.168.760,63	\$ 1.367.449,94	\$ 1.599.916,43	\$ 1.871.902,22	\$ 2.190.125,60
Inventario final		\$ -429.524,93	\$ -580.675,67	\$ -718.526,60	\$ -860.279,37	\$ -1.016.346,14	\$ -1.194.043,46	\$ -1.399.494,51	\$ -1.638.642,62	\$ -1.917.830,00
Comisiones		\$ 476.787,87	\$ 557.841,81	\$ 652.674,91	\$ 763.629,65	\$ 893.446,69	\$ 1.045.332,63	\$ 1.223.039,17	\$ 1.430.955,83	\$ 1.674.218,32
Total costos		\$ 904.769,29	\$ 1.136.430,80	\$ 1.368.619,46	\$ 1.620.817,58	\$ 1.906.140,56	\$ 2.235.085,25	\$ 2.617.504,55	\$ 3.063.709,94	\$ 3.585.156,54
Gastos										
Sueldos y salarios		\$ 316.641,41	\$ 354.638,38	\$ 397.194,98	\$ 444.858,38	\$ 498.241,39	\$ 558.030,36	\$ 624.994,00	\$ 699.993,28	\$ 783.992,47
Beneficios sociales		\$ 59.693,36	\$ 66.856,56	\$ 74.879,35	\$ 83.864,87	\$ 93.928,66	\$ 105.200,10	\$ 117.824,11	\$ 131.963,00	\$ 147.798,56
Fondo de reserva		\$ 66.965,97	\$ 75.001,89	\$ 84.002,11	\$ 94.082,37	\$ 105.372,25	\$ 118.016,92	\$ 132.178,95	\$ 148.040,42	\$ 165.805,28
Honorarios profesionales		\$ 17.868,24	\$ 20.012,43	\$ 22.413,92	\$ 25.103,59	\$ 28.116,02	\$ 31.489,94	\$ 35.268,74	\$ 39.500,99	\$ 44.241,10
Promoción y publicidad		\$ 74.383,20	\$ 83.309,18	\$ 93.306,29	\$ 104.503,04	\$ 117.043,41	\$ 131.088,61	\$ 146.819,25	\$ 164.437,56	\$ 184.170,06
Transporte		\$ 13.375,64	\$ 14.980,72	\$ 16.778,40	\$ 18.791,81	\$ 21.046,83	\$ 23.572,45	\$ 26.401,14	\$ 29.569,28	\$ 33.117,59
Combustible y lubricantes		\$ 22,81	\$ 25,55	\$ 28,61	\$ 32,05	\$ 35,89	\$ 40,20	\$ 45,02	\$ 50,43	\$ 56,48
Viáticos		\$ 49.927,28	\$ 55.918,55	\$ 62.628,78	\$ 70.144,23	\$ 78.561,54	\$ 87.988,93	\$ 98.547,60	\$ 110.373,31	\$ 123.618,11
Gastos de gestión		\$ 39.185,93	\$ 43.888,24	\$ 49.154,83	\$ 55.053,41	\$ 61.659,82	\$ 69.059,00	\$ 77.346,08	\$ 86.627,61	\$ 97.022,92
Arrendamientos operativos		\$ 57.237,62	\$ 64.106,13	\$ 64.106,13	\$ 64.106,13	\$ 71.798,87	\$ 71.798,87	\$ 71.798,87	\$ 71.798,87	\$ 80.414,73
Suministros		\$ 13.516,20	\$ 15.138,14	\$ 16.954,72	\$ 18.989,29	\$ 21.268,00	\$ 23.820,16	\$ 26.678,58	\$ 29.880,01	\$ 33.465,61
Mantenimientos		\$ 30.874,55	\$ 34.579,50	\$ 38.729,04	\$ 43.376,52	\$ 48.581,70	\$ 54.411,51	\$ 60.940,89	\$ 68.253,79	\$ 76.444,25
Seguros y reaseguros		\$ 4.847,04	\$ 5.428,68	\$ 6.080,13	\$ 6.809,74	\$ 7.626,91	\$ 8.542,14	\$ 9.567,20	\$ 10.715,26	\$ 12.001,09
Servicios públicos		\$ 32.637,95	\$ 36.554,50	\$ 40.941,04	\$ 45.853,97	\$ 51.356,45	\$ 57.519,22	\$ 64.421,53	\$ 72.152,11	\$ 80.810,36
Otros gastos varios		\$ 95.321,92	\$ 106.760,55	\$ 119.571,82	\$ 133.920,43	\$ 149.990,89	\$ 167.989,79	\$ 188.148,57	\$ 210.726,40	\$ 236.013,56
Gastos no operacionales		\$ 23.826,77	\$ 26.685,98	\$ 29.888,30	\$ 33.474,90	\$ 37.491,88	\$ 41.990,91	\$ 47.029,82	\$ 52.673,40	\$ 58.994,21
Total gastos		\$ 896.325,89	\$ 1.003.885,00	\$ 1.116.658,46	\$ 1.242.964,74	\$ 1.392.120,51	\$ 1.550.559,10	\$ 1.728.010,33	\$ 1.926.755,71	\$ 2.157.966,39
Inversión										
Utilidad Operativa		\$ -35.214,18	\$ -74.235,03	\$ -67.963,43	\$ -35.524,36	\$ 10.800,75	\$ 85.957,97	\$ 184.259,83	\$ 309.370,77	\$ 457.685,67
15% Part. Trabajadores		\$ 5.282,13	\$ 11.135,25	\$ 10.194,51	\$ 5.328,65	\$ -1.620,11	\$ -12.893,70	\$ -27.638,97	\$ -46.405,62	\$ -68.652,85
UIAA		\$ -29.932,05	\$ -63.099,77	\$ -57.768,91	\$ -30.195,71	\$ 9.180,64	\$ 73.064,27	\$ 156.620,86	\$ 262.965,15	\$ 389.032,82
22% IR		\$ 6.585,05	\$ 13.881,95	\$ 12.709,16	\$ 6.643,06	\$ -2.019,74	\$ -16.074,14	\$ -34.456,59	\$ -57.852,33	\$ -85.587,22
Utilidad neta		\$ -23.347,00	\$ -49.217,82	\$ -45.059,75	\$ -23.552,65	\$ 7.160,90	\$ 56.990,13	\$ 122.164,27	\$ 205.112,82	\$ 303.445,60
Inversión	\$ -15.000,00									
Préstamo										
Capital de trabajo	\$ -44.109,13									\$ 44.109,13
Flujo de caja	\$ -59.109,13	\$ -23.347,00	\$ -49.217,82	\$ -45.059,75	\$ -23.552,65	\$ 7.160,90	\$ 56.990,13	\$ 122.164,27	\$ 205.112,82	\$ 347.554,73
VAN	\$29.899,79	TIR	22,43%							

Figura 3.6. Flujo de caja proyectado con nuevo mercado (Elaborado por autores)

Como se puede observar en la tabla 3.29 sin invertir en la apertura de un nuevo mercado en Cuenca, la empresa en el periodo 2020-2028 cierra con un TIR de 1,30%, el cual es inferior a la tasa mínima, dando como consecuencia un VAN negativo.

En la tabla 3.30 se puede observar que, al decidir invertir en un nuevo mercado en Cuenca, será necesario incurrir en una inversión inicial de \$15,000 distribuida de la siguiente manera:

Tabla 3.25. Detalle inversión inicial (Elaborado por autores)

Inversión Inicial	\$	15.000,00
Honorarios profesionales por adecuación de local	\$	8.000,00
Gastos administrativos	\$	4.000,00
Anticipo arriendo	\$	3.000,00

Al no ser una inversión significativamente alta, el valor sería proporcionado como aporte de accionistas.

Con el aumento de ventas que un nuevo mercado en Cuenca representa, la empresa logra acabar con una utilidad positiva en el ejercicio, con un VAN mayor a 0 y una TIR superior a la tasa mínima esperada de retorno, lo cual proporciona la conclusión de que el proyecto es rentable y viable.

Para el flujo de caja proyectado se realizó un aumento en gastos relacionado con salarios y beneficios de empleados asociados a 3 nuevos puestos de trabajo que se crearían al abrir un local en Cuenca. De la misma manera se realizó un aumento en gastos administrativos, servicios básicos, viáticos, promoción, entre otros, en base a información histórica de gastos operativos de la empresa.

Al realizar el cálculo de *payback*, se pudo determinar que el plazo de recuperación de la inversión inicial es de 5,75 años.

PAYBACK	5 años + 92.026,20/122.164,27
=	5 años, 9 meses

Figura 3.7. Payback (Elaborado por: autores)

3.6. Gestión de Riesgos

3.6.1. Identificación de los riesgos

En base a los objetivos SMART establecidos en el CMI se analiza sus riesgos asociados con miras a mitigarlos definiendo estrategias que permitan su monitoreo, control y manejo. Los riesgos están también segmentados por las cuatro dimensiones consideradas anteriormente:

Tabla 3.26 Identificación de los riesgos (Elaborado por: autores)

Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
Debido al alto nivel de gastos de la empresa, podría no alcanzarse una utilidad operativa positiva.	Debido a la baja penetración en el mercado de la marca, podría no generar el crecimiento en ventas esperado.	Debido a persistentes errores de facturación, podría sufrir pérdidas económicas no reembolsables o con costos asociados a la corrección del error.	Debido a la renuncia de forma acelerada y prematura de empleados por falta de satisfacción laboral, podría haber elevados costos por desahucio.

Una vez que se han identificado los riesgos asociados a los objetivos operativos, se los analizó por medio de una Matriz de Probabilidad e Impacto, en la cual se pudo visualizar el nivel de riesgo que representa cada uno. Los niveles de riesgo fueron Crítico, Importante y Apreciable; su determinación puede revisarse en Anexo 2.

3.6.2. Matriz de Riesgo: Probabilidad e Impacto

	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Nivel de Riesgo
Financiera	No alcanzar UO positiva	3	5	15	Crítico
Clientes	No alcanzar % de crecimiento anual en ventas esperado	3	3	9	Importante
Procesos Internos	Pérdidas económicas por errores en facturación	3	2	6	Apreciable
Aprendizaje y Crecimiento	Elevados costos por desahucio	3	2	6	Apreciable

Figura 3.8 Matriz de riesgo (Elaborado por: Autores)

3.6.3. Manejo de Riesgos

Tabla 3.27 Manejo de Riesgo 1 (Elaborado por: autores)

Riesgo	No alcanzar UO positiva
Estrategia	<i>Mitigar riesgo:</i> el incremento de los gastos no debe superar el incremento de los ingresos por ventas.
Indicador	$[(\text{Gastos}_t - \text{Gastos}_{t-1}) / \text{Gastos}_{t-1}] < [(\text{Ingresos}_t - \text{Ingresos}_{t-1}) / \text{Ingresos}_{t-1}]$
Responsable	Gerente General
Frecuencia de medición	Trimestral

Tabla 3.28 Manejo de Riesgo 2 (Elaborado por: autores)

Riesgo	No alcanzar % de crecimiento anual en ventas esperado
Estrategia	<i>Aceptar riesgo:</i> realizar inversión en un nuevo mercado (Cuenca) donde se espera aumentar los ingresos por ventas
Indicador	$(\text{Ingresos por ventas}_t - \text{Ingresos por ventas}_{t-1}) / \text{Ingresos por ventas}_{t-1}$
Responsable	Gerente Comercial
Frecuencia de medición	Mensual

Tabla 3.29. Manejo de Riesgo 3 (Elaborado por: autores)

Riesgo	Pérdidas económicas por errores en facturación
Estrategia	<i>Evitar riesgo:</i> elaborar un manual de procedimiento y realizar una capacitación anual a empleados que realizan facturaciones
Indicador	$(\text{Cantidad de errores}_t - \text{Cantidad de errores}_{t-1}) / \text{Cantidad de errores}_{t-1}$
Responsable	Gerente Administrativo
Frecuencia de medición	Semestral

Tabla 3.30. Manejo de Riesgo 4 (Elaborado por: autores)

Riesgo	Elevados costos por desahucio laboral
Estrategia	<i>Evitar riesgo:</i> Incentivar un mejor desempeño por medio de un bono que vaya ligado al nivel de productividad. Además, podría analizarse ofrecer precio especial de los productos para colaboradores.
Indicador	$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\text{Número de personas desvinculadas}}{[(\text{número de trabajadores inicial} + \text{número de trabajadores final})/2]}$
Responsable	Jefe de Talento Humano
Frecuencia de medición	Annual

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

La aplicación de la metodología *Design thinking* permitió conocer inicialmente la necesidad de analizar estrategias para incrementar el volumen de ventas. A través de la Matriz FODA se identificó como oportunidades los espacios ganados en las ciudades Cuenca y Machala a través de ferias y eventos de socialización. La fortaleza del control de producción orgánica y las tendencias en el comportamiento del consumidor, identificadas como factor social, también sirvieron como aspectos que refuerzan el análisis de la viabilidad para incursionar en un nuevo mercado. El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitió identificar datos relevantes sobre la empresa y su industria: mercado no saturado, pocos competidores, ventaja competitiva al contar con sus propias fincas.

La investigación de mercado permitió identificar a Cuenca como mejor opción por tener un mercado objetivo y haber una intención de compra más elevada, lo cual se evidenció en el 69% de encuestados que indicó estar interesado en comprar aceites esenciales, versus el 55% de Machala. La investigación permitió también obtener datos relevantes sobre sus consumidores potenciales: los medios más utilizados para informarse sobre productos de su interés son Facebook e Instagram; en Cuenca los encuestados en su mayoría (50%) indicaron que su gasto promedio mensual en bienestar personal es entre \$26 y \$50, mientras que en Machala la mayoría (41%) indicó que se encuentra entre \$1 y \$25; el canal de distribución predilecto por los cuencanos sería un centro comercial, según lo indicado por el 79% de los encuestados.

Se identificó riesgos asociados a los objetivos planteados en el CMI con el objetivo de evaluarlos por medio de una matriz de riesgo que consideró el impacto y la probabilidad de ocurrencia; se planteó un riesgo inherente a cada perspectiva: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se determinó que no alcanzar Utilidad Operativa positiva constituye un riesgo crítico para la empresa, debido a que ya se han tenido pérdidas por dos años consecutivos. Un riesgo considerado como importante es no alcanzar el crecimiento anual de ventas esperado, ya que se espera que la expansión a Cuenca genere más ingresos por ventas (lo cual a su vez está ligado al riesgo financiero mencionado anteriormente).

4.2. Recomendaciones

Para una efectiva expansión en un nuevo mercado, en Cuenca, se recomienda realizar una planificación de marketing con resultados medibles, y medir el posicionamiento de la marca en los consumidores de Cuenca. A su vez, no dejar de invertir en fuerza de ventas y capacitaciones constantes, para satisfacer y atender a los clientes bajo los valores de la empresa pero respondiendo a las características culturales y preferencias de los consumidores cuencanos. De forma complementaria, se sugiere un estudio del alcance de la publicidad a través de las redes sociales Instagram y Facebook. Analizar el costo de oportunidad ante publicidad por medios tradicionales, y la elaboración de campañas publicitarias a través de estas redes. Se podría entonces hacer un estudio de las ventas antes y después de un lanzamiento de publicidad digital y analizar su impacto. Todo esto con la meta de maximizar el aprovechamiento de la inversión en el nuevo mercado.

Referencias

- Abreu, J. L. (Julio de 2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Beltrán, A., & Cueva, H. (2003). *Evaluación Privada de Proyectos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81680204.pdf>
- Brown, T. (23 de Octubre de 2012). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>
- Castillo, M., Alvarez, A., & Cabana, R. (2014). *Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación*. Recuperado el 17 de Julio de 2019, de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci_arttext&tlng=pt
- CEPAL. (14 de Mayo de 2010). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf
- Daily Herald. (18 de Mayo de 2018). *Daily Herald*. Obtenido de D. Gary Young: https://www.heraldextra.com/lifestyles/announcements/obituaries/d-gary-young/article_2d10e786-06f6-571e-87ce-1b10d63a745f.html
- Doran, G. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's*. Management Review.
- El Telégrafo. (31 de Enero de 2016). *Las terapias alternativas de salud se abren campo en los hospitales públicos del país*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen/37/las-terapias-alternativas-de-salud-se-abren-campo-en-los-hospitales-publicos-del-pais>
- El Universo. (25 de Enero de 2018). *Arcsa, entidad supervisora de productos de uso y consumo humano en Ecuador*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/01/24/nota/6583618/arcса-entidad-supervisora-productos-uso-consumo-humano-ecuador>

- El Universo. (7 de Junio de 2019). *Deuda total sube a 49,17% del PIB con nuevo cálculo*. Obtenido de El Universo:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/07/nota/7366671/deuda-total-sube-4917-pib-nuevo-calculo>
- García, V. (2015). *Análisis financiero Un enfoque integral*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria S.A. Obtenido de
<https://books.google.com.ec/books?id=zNBUCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Glass, G. V., & Hopkins, K. D. (1984). *Statistical methods in education and psychology*. (Prentice-Hal, Ed.)
- Gupta, A. (30 de May de 2013). *Environment & PEST Analysis: An Approach to External*. Obtenido de Modern Scientific Press:
<https://pdfs.semanticscholar.org/d9d2/86c5a903a91d4e5e6cff565f186f91383a02.pdf>
- Hardy, R. (14 de Julio de 1996). *Deserter News*. Obtenido de ESSENTIAL OILS: FOUNDER OF COMPANY SAYS ANCIENT HERB EXTRACTS HOLD SECRETS OF MODERN HEALING.:
<https://www.deseretnews.com/article/501221/ESSENTIAL-OILS--FOUNDER-OF-COMPANY-SAYS-ANCIENT-HERB-EXTRACTS-HOLD-SECRETS-OF-MODERN-HEALING.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Resultados del censo 2010: fascículo provincial Azuay*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados del censo 2010: fascículo provincial El Oro*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/el_oro.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnidad_de_Conocimiento_-

El_cuadro_de_man.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F2019

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Mc Graw Hill.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson Educación.

Martínez, A. (2003). *Aceites Esenciales*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Monroe, R. (2 de Octubre de 2017). *The New Yorker*. Obtenido de How Essential Oils Became The Cure for our age of anxiety:
<https://www.newyorker.com/magazine/2017/10/09/how-essential-oils-became-the-cure-for-our-age-of-anxiety>

Ponce, T. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 114-116.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En M. Porter, *Ser Competitivo* (C. G. S.L., Trad., Novena ed., págs. 31-68). Barcelona, España: Deusto. Obtenido de <https://www.planetadelibros.com/>:
https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. En M. Porter. Harvard Business School Publishing Corporation.

Rosillón, N., & Alejandra, M. (Diciembre de 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, XIV(48). Obtenido de
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas* (Novena ed.). (P. Carril, & J. Gómez, Trads.) Mc Graw Hill. Obtenido de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/923fbd1a071a4533d1fa4b240c25592.pdf>

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, XII(1)*, 113-130. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Urbina, G. B. (2011). Analisis y administracion del riesgo. En G. B. Urbina, *Evaluación de Proyectos* (Sexta ed., págs. 202-221). McGraw Hill. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/eva-elePro/6.pdf>

Vaquiro, J. (5 de Diciembre de 2013). *Periodo de recuperación de la inversión - PRI*. Obtenido de pymesfuturo.com: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/AN/PI/AM/10/Periodo.pdf

Velentanga, J. (30 de Junio de 2016). *La Medicina Alternativa gana terreno en Ecuador*. Obtenido de Redacción Médica: <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/profesionales/la-medicina-alternativa-gana-terreno-en-ecuador-88136>

Vergara, M. C., Marin, A. A., & Villca, R. C. (Septiembre de 2014). *Design Thinking: cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci_arttext&lng=pt

Vistazo. (28 de Diciembre de 2018). *Vistazo*. Obtenido de EXPORTACIÓN DE ACEITES ESENCIALES CRECE EN EL ECUADOR: <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/exportacion-de-aceites-esenciales-crece-en-el-ecuador>

Young Living Essential Oils. (2018). *Young Living Essential Oils*. Obtenido de Nuestro fundador, D. Gary Young (1949-2018): https://www.youngliving.com/es_EC/company/ourfounder

5. ANEXOS

Estudio de Mercado – Machala		
1. ¿Conoce la empresa Young Living?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. ¿Ha oído acerca de los aceites esenciales?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. ¿Ha utilizado aceites esenciales?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4. ¿Dentro de qué rango se encuentra su ingreso mensual familiar?	\$0-\$300	<input type="checkbox"/>
	\$301-\$600	<input type="checkbox"/>
	\$601-\$900	<input type="checkbox"/>
	\$901-\$1200	<input type="checkbox"/>
	\$1200 o más	<input type="checkbox"/>
5. Aproximadamente, ¿cuánto gasta en su bienestar personal al mes?	\$1-\$25	<input type="checkbox"/>
	\$26-\$50	<input type="checkbox"/>
	\$51-\$75	<input type="checkbox"/>
	\$76 - \$100	<input type="checkbox"/>
	Más de \$100	<input type="checkbox"/>
	No consumo	<input type="checkbox"/>
6. ¿Qué medios utiliza usted para conocer más sobre productos de su interés? (Puede seleccionar más de uno)	TV	<input type="checkbox"/>
	Radio	<input type="checkbox"/>
	Periódico	<input type="checkbox"/>
	Instagram	<input type="checkbox"/>

	Facebook	<input type="checkbox"/>
	Twitter	<input type="checkbox"/>
7. ¿Dónde prefiere realizar sus compras?	Centros Comerciales	<input type="checkbox"/>
	Locales en el centro de la ciudad	<input type="checkbox"/>
	Vendedores de puerta en puerta	<input type="checkbox"/>
8. ¿Dentro de que rango está su edad?	14 -18	<input type="checkbox"/>
	19-22	<input type="checkbox"/>
	23-26	<input type="checkbox"/>
	27-30	<input type="checkbox"/>
	31-34	<input type="checkbox"/>
	35-38	<input type="checkbox"/>
	39-o más	<input type="checkbox"/>

Anexo 1

Riesgos

Tabla 5.1. Nivel de Riesgo

		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
		1 <i>Insignificante</i>	2 <i>Bajo</i>	3 <i>Medio</i>	4 <i>Moderado</i>	5 <i>Alto</i>
IMPACTO	1 <i>Insignificante</i>	1	2	3	4	5
	2 <i>Bajo</i>	2	4	6	8	10
	3 <i>Medio</i>	3	6	9	12	15
	4 <i>Moderado</i>	4	8	12	16	20
	5 <i>Alto</i>	5	10	15	20	25

	Apreciable
	Importante
	Crítico

Anexo 2 Elaborado por: Autores