

UNIVERSIDAD DE SONORA
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN FINANZAS

**“EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA PARA
PROYECTO DE INVERSIÓN: PLATAFORMA
MARKETPLACE”**

TESIS

**Que para obtener el título de:
MAESTRA EN FINANZAS**

PRESENTA:

CARLA PAOLA GARCÍA FIGUEROA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. MARTÍN ALBERTO DELGADO SALDÍVAR

Hermosillo, Sonora

Diciembre del 2021

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis pretende demostrar la rentabilidad de un proyecto de inversión de una empresa local para el lanzamiento de una plataforma *marketplace* en México a partir del año 2022. Para ello, y en conjunto con los miembros de la compañía, se formuló un plan de negocios estratégico para canalizar con éxito el lanzamiento de la plataforma; además, se creó un modelo financiero en hoja de cálculo donde se fueron registrando los datos contables proporcionados por la misma empresa para crear los estados financieros correspondientes y posteriormente realizar las evaluaciones financieras pertinentes para conocer su rendimiento total. Los resultados obtenidos son atractivos tanto para socios como posibles accionistas dado que pudiese haber una reducción de ventas considerable o aumentos en diferentes gastos y aun así permanecer competitivos. Por otro lado, previo a los estudios económicos y financieros, se caracterizó la necesidad del proyecto de inversión mediante un comparativo con plataformas *marketplace* existentes en México, un análisis de las tendencias del consumidor *online* mexicano y las mismas exportaciones de México al año 2020.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco primeramente al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo otorgado para la elaboración del presente trabajo de investigación y profesionalizante mediante una beca para estudios de Maestría.

Asimismo, agradezco a la Universidad de Sonora (UNISON), por los recursos académicos proporcionados durante dos años de estudio y a las respectivas áreas que derivan de esta institución.

De manera especial, quiero agradecer a mi director de tesis, Dr. Martín Alberto Delgado Saldívar, por brindarme la oportunidad de recurrir a sus conocimientos en temas de economía y administración; así como también, haberme tenido gran paciencia a lo largo de todo este trayecto.

A mi comité tutorial, Dr. Sergio Quiroz, Dr. Rafael Castillo y M.A.N Francisco Camou, quienes con su sabiduría en lo temas que aquí se abordan fungieron como pieza clave para la elaboración de mi trabajo de titulación.

Por último, agradezco a mi familia y amigos, quienes con su motivación y apoyo hicieron la culminación de este grado un logro posible.

DEDICATORIA.

Este trabajo está dedicado a:

A mis padres: por su amor incondicional, por inculcarme sus valores, por brindarme todas las herramientas necesarias para triunfar en esta vida; pero sobretodo, por entenderme y aceptarme por quien soy.

A mi tía Gudelia: por ser una segunda madre, por brindarme un ejemplo de perseverancia, tenacidad y excelencia, por siempre darse el tiempo para su familia a pesar de sus compromisos laborales.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 ANTECEDENTES	8
1.1.1 Panorama General del Consumidor Online Mexicano	8
1.1.2 Situación Actual del Comercio Electrónico en México.....	8
1.1.3 Imagen Comercial de México Ante el Mundo	9
1.1.4 Exportaciones en México 2020.....	10
1.1.5 Generalidades de los <i>Marketplaces</i> en México	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 OBJETIVO GENERAL	13
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.6 HIPÓTESIS	14
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	14
1.7.1 Alcances.....	14
1.7.2 Limitaciones	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	16
2.1 ORIGEN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	16
2.2 MODELAJE FINANCIERO	17
2.3 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	17
2.3.1 Balance General.....	18
2.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	18
2.3.3 Estado de Flujos de Efectivo	18
2.4 RAZONES FINANCIERAS	19
2.4.1 Razones de Liquidez.....	19
2.4.1.1 Razón Circulante	19
2.4.1.2 Razón Rápida.....	20
2.4.2 Razones de Deuda.....	20
2.4.2.1 Razón de Endeudamiento	20
2.4.3 Razones de Rendimiento	20
2.4.3.1 Margen de Utilidad Bruta.....	21
2.4.3.2 Margen de Utilidad Neta.....	21
2.4.3.3 Rendimiento Sobre Activos Totales	21
2.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA	22
2.5.1 Valor Presente Neto, VPN.....	22
2.5.2 Tasa Interna de Retorno, TIR.....	23
2.5.3 Método Costo-Beneficio	24
2.5.4 Período de Recuperación de la Inversión	24
2.5.5 Período de Recuperación de Efectivo Descontado.....	24
2.5.6 Tasa Contable de Rendimiento	24
2.5.7 Valor Terminal Neto, VTN	25
2.5.8 Rendimiento Costo de Oportunidad, RCO	25
2.5.9 Tasa Interna de Retorno Modificada, TRIM	25
2.5.10 Índice de Rentabilidad, IR	25
2.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	26
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	27
3.1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	27
3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS	29
3.2.1 Descripción del Proyecto.....	29

3.2.2 Aspectos de Mercado.....	29
3.2.3 Aspectos del Proceso y Organización.....	29
3.2.4 Evaluación Económica	29
3.2.5 Recolección de Datos, Modelaje Financiero y Análisis de Sensibilidad	30
CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN Y RESULTADOS.....	32
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	32
4.1.1 Fundamentación.....	32
4.1.2 Descripción del Proyecto.....	33
4.1.3 Análisis de la Industria	34
4.2 ASPECTOS DE MERCADO	38
4.2.1 Segmento de Mercado	38
4.2.2 Tipo de Consumidor	39
4.2.3 Precios	40
4.2.3 Promoción y Publicidad.....	41
4.3 ASPECTOS DEL PROCESO Y DE ORGANIZACIÓN.....	41
4.3.1 Descripción del Servicio	41
4.3.2 Administración y Organización.....	42
4.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	43
4.4.1 Creación del Modelo Financiero y Recolección de Datos.....	43
4.4.1.1 Ingresos.....	43
4.4.1.2 Costo de Venta.....	44
4.4.1.5 Gastos Operativos.....	46
4.4.1.6 Gastos de Administración y Ventas	48
4.4.1.7 Inversiones	49
4.4.1.8 Estado de Fuentes y Usos	51
4.4.1.9 Estado de Resultados	52
4.4.1.10 Balance General.....	52
4.4.2 Interpretación de Resultados	54
4.4.2.1 Interpretación de Resultados Mediante Razones Financieras	54
4.4.2.2 Interpretación de Resultados Mediante Métodos de Evaluación	55
4.4.2.3 Interpretación de Resultados Mediante Análisis de Sensibilidad	56
4.4.3 Análisis de Resultados con Inflación.....	62
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 CANVAS de <i>Marketplace X</i>	34
Gráfico 2 Concepto de Comercio Electrónico	35
Gráfico 3 Tipos de Comercio Exterior	35
Gráfico 4 Proceso de Transacciones Electrónicas	36
Gráfico 5 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Utilidad del Primer Año ..	56
Gráfico 6 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Utilidad del Segundo Año	57
Gráfico 7 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Utilidad del Tercer Año ..	57
Gráfico 8 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. TIR.....	58
Gráfico 9 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. VPN	58
Gráfico 10 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. TRIM.....	59
Gráfico 11 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Período de Recuperación	59
Gráfico 12 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Período de Recuperación de Efectivo Descontado	60
Gráfico 13 Porcentaje de Aumento / Disminución de Sueldos vs. TIR	60
Gráfico 14 Porcentaje de Aumento / Disminución de Sueldos vs. VPN	61
Gráfico 15 Porcentaje de Aumento / Disminución de GO Y AV vs. TIR	61
Gráfico 16 Porcentaje de Aumento / Disminución de GO Y AV vs. VPN.....	62
Gráfico 17 Porcentaje de Aumento / Disminución de Inflación vs. Utilidad del Primer Año	64
Gráfico 18 Porcentaje de Aumento / Disminución de Inflación vs. TIR.....	64
Gráfico 19 Porcentaje de Aumento / Disminución de Inflación vs. VPN	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cédula Ingresos.....	43
Tabla 2 Cédula Mano de Obra Directa	45
Tabla 3 Cédula Mano de Obra Indirecta.....	46
Tabla 4 Cédula Gastos Operativos.....	47
Tabla 5 Cédula Gastos de Administración y Ventas	49
Tabla 6 Cédula Depreciaciones.....	50
Tabla 7 Cédula Estado de Fuentes y Usos	51
Tabla 8 Cédula Estado de Resultados	52
Tabla 9 Cédula Balance General.....	53
Tabla 10 Razones Financieras	54
Tabla 11 Métodos de Evaluación	55
Tabla 12 Estado de Resultados a Pesos Actuales y Corrientes	63

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
AMECE	Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico
AMIPCI	Asociación de Internet MX
AMVO	Asociación Mexicana de Venta Online
BCMM	Balanza Comercial de Mercancías de México
CONAPO	Consejo Nacional de Población
FASB	Consejo de Estándares de la Contabilidad Financiera (<i>FASB, por sus siglas en inglés</i>)
IFT	Instituto Federal de Telecomunicaciones
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IR	Índice de Rentabilidad
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMC	Organización Mundial del Comercio
PCGA	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
PMI	Project Management Institute
RCO	Rendimiento de Costo de Oportunidad
SEC	Comisión de Bolsa y Valores (<i>SEC, por sus siglas en inglés</i>)
TIR	Tasa Interna de Retorno
TRIM	Tasa Interna de Retorno Modificada
VPN	Valor Presente Neto
VTN	Valor Terminal Neto

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Panorama General del Consumidor Online Mexicano

La Asociación de Internet Mx (2021), es una organización civil dedicada a proveer información sobre distintas temáticas acerca del mundo digital. Anualmente se realizan y evalúan estudios sobre los hábitos de los internautas mexicanos, el comercio electrónico, la banca en línea, las redes sociales, la protección de datos e infraestructura tecnológica.

Dentro de sus estudios en comercio electrónico se reportan 83 millones de usuarios de internet, de los cuales 74% son mayores de edad con poder de compra y estima que 8 de cada 10 usuarios han realizado por lo menos 1 compra en línea a lo largo de todo el año. Estos resultados se obtienen mediante un estudio basado en una metodología, propuesta por la misma asociación, la cual consta de una muestra de 1,759 entrevistas y se apoyan de ciertos resultados estadísticos por parte del INEGI, CONAPO, IFT y el Departamento de Investigación Online y Estadística Digital (Asociación de Internet Mx., 2021).

El perfil del consumidor online mexicano suele ser equitativo en género, con un promedio oscilante entre los 35 a 44 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio-bajo o bajo. Dentro de las principales categorías de compra, se posiciona con mayor demanda la actividad adquisición de ropa y calzado con un 79%. Los dispositivos utilizados para acceder a las tiendas en línea son tres, computadoras, *smartphones* y *tablets*. Se valora la atención personalizada por parte de la entidad vendedora, al igual que promociones y descuentos (EUDE, 2019).

1.1.2 Situación Actual del Comercio Electrónico en México

A pesar de que las compras en línea son una de las actividades comerciales que ha presentado mayor crecimiento en los últimos años, la contingencia sanitaria por Covid-19 y las restricciones en movilidad, han ayudado a que el comercio electrónico se consolide como la opción de compra número uno por la población adquisitiva (López Argueta, 2021).

De acuerdo con el reporte publicado en 2020 por AMVO enfocado en la actual contingencia sanitaria, el uso de aplicaciones para realizar compras en línea presentó un aumento del 90% entre abril y junio del 2020. La asociación también expone que 5 de cada 10 empresas en México están duplicando su presencia en internet; además, estas empresas pronostican que el comercio electrónico represente el 30% total de sus ventas para 2021.

1.1.3 Imagen Comercial de México Ante el Mundo

En concordancia con el Dr. César Villanueva (2014):

“¿Cuál es la imagen que México proyecta al mundo estos días? La respuesta no es muy difícil de obtener: todo depende a quién se le pregunte. Si uno observa los indicadores de performance o acción de la economía, la política y el sector social, México todavía es un país con muchos problemas. La imagen que estos datos arrojan son los de un país con un pobre desempeño económico, con altos índices de corrupción, con una violencia criminal sostenida, y con un nivel educativo muy por debajo del promedio de los países emergentes. Si uno pregunta a los ciudadanos de países con cercanía a México, Canadá, EUA, Japón o Francia, el imaginario es una mezcla de exotismo cultural, naturaleza y turismo de buen nivel, una violencia galopante asociada con cárteles de drogas y un país “promesa”. ¿Cuál de estas versiones es la correcta?”

Si bien la concepción de México es relativa a cada opinión, hay hechos que no pueden ser negados: (1) México es un país en desarrollo que se encuentra en crecimiento constante lo que hace que se convierta en un estado atractivo para inversión extranjera; (2) Debemos considerar que la mano de obra es baja en comparación a otros países; (3) La posición geográfica es favorecida; y (4) Es el país con el mayor número de tratados comerciales contemplando alrededor de 46 aliados comerciales (GCEFE, 2021).

Aunado a lo anterior, México es uno de los países con mayor número de exportaciones en América Latina y el 13er lugar a nivel mundial lo que resulta atractivo para comerciantes en el extranjero puesto que los principales destinos de exportación son países “potencia”, lo que respalda la calidad del producto mexicano (Alfaro & Velázquez, 2019).

1.1.4 Exportaciones en México 2020

La BCMM está a cargo del INEGI y tiene como principal objetivo el proporcionar información relevante acerca de la cantidad y valor de las importaciones y exportaciones de México, mismas que se encuentran dentro de la balanza comercial, la cual se actualiza mensualmente (INEGI, 2020).

Para noviembre de 2020, el valor total de las exportaciones del país mexicano fue de 38,328 millones de dólares americanos de los cuales, aproximadamente, el 95% fue mercancía no petrolera. Así mismo, las exportaciones mostraron un aumento anual aproximado del 2.3% en comparación con el mismo mes, pero del año anterior (ibid).

Entre los productos más cotizados por el extranjero se encuentran los derivados del sector metalúrgico (24%), de alimentos, bebidas y tabaco (19%), de productos de plástico (11.4%) y de aparatos electrónicos (4%). Por otro lado, el sector agropecuario y pesquero mexicano tiene bastante atención en el extranjero, lo cual se representa con una venta de 1,600 millones de dólares en el mismo año. Los productos estrella son: fresas frescas, cebollas, ajos, jitomate, pimienta, legumbres hortalizas y camarón congelado (ibid).

Considerando la información anteriormente expuesta y la relevancia de proyectar los productos de nuestro país en mercados internacionales se propone la implementación de una plataforma *marketplace* para acrecentar las exportaciones y tener un mejor control de las mismas.

1.1.5 Generalidades de los *Marketplaces* en México

Los *marketplaces* son plataformas electrónicas que ponen en comunicación a proveedores y compradores. Se les considera un intermediario virtual, simulando un centro comercial, ya que ofertan gran variedad de productos de categorías distintas. Además, estas herramientas ofrecen a los ofertantes varias ventajas como fichas técnicas del producto, herramientas de análisis de datos, soporte técnico, entre otros; y para la contra parte adquisitiva, las ventajas van desde gran variedad de productos ofertados hasta la comodidad y seguridad en el pago (Camarena, 2018).

En México, la comunidad de usuarios para este tipo de plataformas ha ido en aumento a lo largo de los últimos años. Según un estudio publicado en 2020 por la AMVO, cerca del 54% de los usuarios online acuden a los *marketplace* como fuente de información antes de realizar una compra; también, Digital Commerce 360 argumenta que para 2020 uno de cada dos cibernautas a nivel mundial optan por la compra en estas plataformas. (Asociación Mexicana de Venta Online, 2020a).

Conforme las tecnologías van avanzando, cada empresa utiliza la plataforma que más se adecue a sus necesidades u optan por un modelo de plataforma 100% propio. La finalidad es conquistar una gran porción del mercado del mercado ecommerce en las diferentes industrias. En México, los *marketplaces* más utilizados son (MIENVÍO, 2020):

- *Amazon Mx*: El favorito por excelencia entre los consumidores, es una compañía estadounidense de comercio electrónico. Se consolidó como una de las primeras compañías en vender bienes por medio de internet y para 2020 contaba con alrededor de 1,125,300 empleados. Mantiene presencia en la mayoría de los países a nivel mundial con excepción de Corea del Norte, Cuba, Irán, Irak, Siria, Sudán del Norte y Sudán del Sur.
- *Mercado Libre*: Empresa de origen argentino dedicada al comercio electrónico y es una de las predilectas por los internautas mexicanos. Para el 2020, las ventas para México ascendieron a 575 millones de dólares.
- *Linio*: Es una empresa Colombiana que ha mostrado un crecimiento acelerado en los últimos años, principalmente en Latinoamérica. Para el 2020, México representaba más del 50% de sus ventas.
- *Facebook*: A pesar de que Amazon Mx, Mercado Libre y Linio lideran el mercado electrónico, existen opciones con menos tráfico pero igual de importantes para el *e-commerce* mexicano. La red social *Facebook* cuenta con la herramienta de poder ofertar diferentes productos en un espacio determinado como lo haría cualquier otra plataforma *marketplace*.

- *Alibaba*: De origen chino, es una empresa privada que posee alrededor de 18 subsidiarias dedicadas al comercio electrónico vía internet. A pesar de no tener operación formal en México, cuentan con ventas significantes.
- *Ebay*: A pesar de no ser el favorito de los mexicanos, la plataforma reporta ingresos importantes dentro del país mexicano. Fue fundada en el año 1995 en San José, California la cual tiene el atractivo de realizar subastas de ventas de consumidor a consumidor.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

México es un país rico en cultura y tradiciones; desafortunadamente, no cuenta con una plataforma comercial adecuada que facilite la presentación de sus diversos productos al resto del mundo de una manera clara, visual y atractiva. Por ello, los productores mexicanos no tienen suficiente atención comercial al carecer de un canal de presentación organizado que los lleve a mercados internacionales.

Si comparamos el comercio electrónico mexicano con aquel en Asia, podemos observar que el sesgo en diferencia es grande. México tiene limitantes en infraestructura, capital y tecnologías de información, lo cual limita el desarrollo de proyectos de esta índole. Sin embargo, es necesario impulsar esta industria para no caer en rezago y obsolescencia (González García, 2020).

A consecuencia de lo anterior, apostar por esta idea de negocios en México puede resultar bastante atractivo ya que apenas se encuentra en un proceso de consolidación y esto brinda aún más oportunidades de crecimiento económico a los nuevos inversionistas. Entonces, utilizando la evaluación de proyectos, ¿qué tan redituable es el abrir una plataforma *marketplace* para bienes mexicanos?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El comercio electrónico en México ha venido creciendo de manera exponencial durante los dos últimos años. Por ejemplo, a causa de la contingencia sanitaria por coronavirus, dos de cada 10 empresas *ecommerce* tuvieron un crecimiento del 300% (Asociación Mexicana de Venta Online, 2021b).

Si bien es cierto que al principio los costos logísticos pueden encarecer el precio de los productos, las plataformas de comercio electrónico están liberando a empresas de contar con instalaciones físicas donde la compra o alquiler de terreno es de precio elevado, lo que potencializa aún más el crecimiento de esta industria en México (Beetrack, 2021).

Aunado a lo anterior, México tiene cultura y tradiciones apreciadas por el resto del mundo lo que hace factible un incremento en exportaciones de bienes mexicanos ya que las empresas cuentan con un producto “único” donde difícilmente encontrara competencia en el extranjero; además, los márgenes en ganancias por ventas internacionales son mayores a las ventas locales por el volumen de compras que manejan a un precio menor (Diario del exportador, 2016).

Por último, se debe recalcar la importancia de hacer este tipo de análisis previo al inicio del proyecto con el fin de reducir, o bien prevenir, cualquier tipo de pérdidas innecesarias soportando la idea con un análisis de la rentabilidad bajo diferentes escenarios de operación.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Evaluar financieramente el proyecto de inversión de plataforma *marketplace* de nuevo ingreso en México a partir del año 2022.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se identifican para la presente tesis son los siguientes:

- a. Describir el mercado *marketplace* en México.
- b. Caracterizar la necesidad de la nueva plataforma para el mercado mexicano.
- c. Elaborar un modelo financiero en hoja de cálculo.
- d. Caracterizar las herramientas financieras más adecuadas para la inversión.
- e. Describir y calcular indicadores financieros del proyecto de inversión.
- f. Comprobar el beneficio económico de toda la inversión mediante análisis de sensibilidad al proyecto.

1.6 HIPÓTESIS

De acuerdo con el modelo financiero, las razones financieras, los métodos de evaluación y los análisis de sensibilidad, la implementación de una plataforma *marketplace* en México para fomentar exportaciones es rentable.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances

El presente trabajo de investigación explorará el mercado *online* mexicano para determinar la rentabilidad de una plataforma *marketplace* en el período que comprende de 2022 a 2032.

Para conocer este rendimiento, se desarrollará un modelo financiero en hoja de cálculo con cifras contables compartidas por la empresa. Se inicia con la captura de datos pertinentes para la elaboración de los estados financieros proforma y poder así, aplicar diferentes métodos de evaluación para conocer la situación financiera proyectada para los siguientes 10 años.

1.7.2 Limitaciones

Una de las principales limitaciones es el trabajar con cifras y números proyectados ya que no se tiene una seguridad de que el escenario será igual una vez iniciado el proyecto. Otra limitación surge a causa de la incertidumbre acerca de los factores macroeconómicos dentro de los próximos años.

En temas de inflación se considero un promedio de 7% puesto que se estima que el presente año cierre con 6.69% aproximadamente. Además, el resto de los métodos de evaluación son bastante elevados pues los pasivos contemplados son bajos.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 ORIGEN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

La actividad financiera existe desde el momento en que el dinero entró como medida de intercambio y valor de cualquier tipo de transacción. Desde la antigüedad, la obtención de dinero se convirtió en un acto de gran importancia, con la finalidad de garantizar la subsistencia. Cualquiera que sea la actividad comercial o de servicios, se encuentra inmersa dentro del proceso de actividad financiera (Del Valle, 2010).

Las empresas tienen, por lo general, un plan estratégico a largo plazo, dentro del cual se identifican los diferentes cursos de acción a desarrollar para mejorar la eficiencia de la entidad económica. Como consecuencia de este plan, surgen los proyectos. El PMI, define el origen de proyectos de la siguiente manera:

“Los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una organización. Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas: Demanda del mercado, oportunidad estratégica, necesidad del negocio, necesidad social, consideraciones ambientales, solicitud de un cliente, avance tecnológico, requisito legal” (Project Management Institute, 2013).

En cualquier empresa existen dos áreas financieras circunscritas: el financiamiento y la inversión. El financiamiento agrupa las formas por las cuales se buscan recursos financieros para respaldar las actividades empresariales, mientras que la inversión comprende la forma específica en que estos recursos serán utilizados.

Por ello, la administración y evaluación de proyectos se han transformado en instrumentos prioritarios para todos aquellos que deseen incursionar en proyectos de inversión. Existen diversas metodologías para la evaluación de proyectos de inversión, pero presentar estructura financiera sólida es clave. Esto se obtiene mediante un modelo financiero que ayude arrojar los escenarios en los que se encuentra la empresa o proyecto (Obediente, 2016).

2.2 MODELAJE FINANCIERO

Anterior a la revolución tecnológica, los procesos contables eran registrados a mano; sin respaldo de ellos, al más mínimo error era necesario redactarlos desde el inicio. Dentro de las áreas de contabilidad y finanzas, la tecnología ha apoyado en el proceso virtual desde el uso simplificado de operaciones contables hasta la creación de modelos financieros completos (Pérez, 2019).

Un modelo es utilizado para obtener una visión general de la situación financiera de una empresa. Los resultados que de ahí se obtienen son de bastante ayuda a la hora de la planeación estratégica a nivel empresarial; por ejemplo, decisiones relacionadas con el endeudamiento, crecimiento empresarial, incremento o disminución en ventas, entre otros (Howard, 2005).

En la actualidad, la mayoría de los modelos financieros se elaboran en hojas de cálculo. Estas plantillas se convierten en una herramienta de gran utilidad para plasmar y representar las relaciones entre las variables financieras de la empresa a analizar (Alonso & de la Fuente, 1998).

El objetivo principal del modelo financiero es el obtener los estados proforma: Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Flujos de Efectivo. Es necesario incluir datos históricos o presentes reales para proyectar los datos futuros. En general, el modelaje en hoja de cálculo consta de cuatro fases: (1) recopilación de datos en las diferentes cedulas pertinentes, (2) elaboración de los estados proforma, (3) evaluación de la empresa mediante métodos y razones y, por último, realizar los análisis de sensibilidad (Gómez, 2017).

2.3 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Cada entidad económica cuenta con diferentes aplicaciones para la estandarización del registro de actividades financieras. Por cada intervalo de tiempo determinado, se deben preparar informes contables destinados a los propietarios, acreedores y prestamistas para dar conocer la situación financiera actual de la empresa. Estos informes deben cumplir con

los lineamientos conocidos como los PCGA que, a su vez, son autorizados por la autoridad que en este caso es el FASB. En Estados Unidos, la SEC es el organismo que rige la venta y cotización de valores a nivel federal y de igual manera exige presentar a cada corporación los tres estados financieros clave: Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, y Estado de Ganancias Retenidas y el Estado de Flujos de Efectivo (Gitman & Zutter, 2016).

A continuación, se describen brevemente los estados financieros clave (Ibarra Cervantes et al., 2004):

2.3.1 Balance General

Conocido también como Estado de Situación Patrimonial o Balance Contable, es un estado financiero que refleja la situación financiera de la empresa / organización en un momento determinado del año. Está dividido en 3 categorías: (1) activo, (2) pasivo y (3) capital. Es importante realizar la distinción entre activos y pasivos a corto y largo plazo. Los activos y pasivos corrientes son a corto plazo, lo cual significa que se espera que se conviertan en efectivo en no más de un año. Todos los demás activos y pasivos, incluyendo el capital, se espera que permanezcan en los libros de la empresa por lo menos un año (ibid).

2.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Comúnmente conocido como el Estado de Resultados, arroja un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa dentro de un periodo determinado, comúnmente del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año (ibid).

2.3.3 Estado de Flujos de Efectivo

Aporta información sobre flujos de efectivo, operativos, de inversión y financieros de la entidad mientras que reconcilia con los cambios de efectivo y sus valores negociables durante el periodo de estudio (ibid).

2.4 RAZONES FINANCIERAS

La información obtenida de los estados financieros es importante para las partes interesadas, las cuales requieren utilizar medidas relativas para evaluar el desempeño de la empresa. Para ello se utilizan las razones financieras, estas constan de métodos de cálculo e interpretación para analizar el desempeño de la compañía, pero más importante que eso es el poder *interpretar* los resultados que estas fórmulas nos arrojan (Álvarez, 2017).

Los principales grupos de razones financieras se redactan a continuación:

2.4.1 Razones de Liquidez

La liquidez de una compañía mide la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo; es decir, la solvencia de la situación financiera general de la empresa. Con estos datos es posible detectar un panorama claro de problemas que pudieran llevar a la quiebra inminente de la empresa (Décaro, 2017). A continuación, se describen las razones de liquidez a utilizar en la presente evaluación.

2.4.1.1 Razón Circulante

La razón circulante mide la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Entre más grande sea el resultado obtenido de esta razón, existe un mayor grado de liquidez.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

2.4.1.2 Razón Rápida

La razón rápida es comúnmente conocida como la prueba de ácido, tiene relación estrecha con la razón circulante con la diferencia de que esta excluye los inventarios ya que se consideran un activo corriente de poca liquidez.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

2.4.2 Razones de Deuda

Señalan la cantidad de dinero externa a la empresa que está siendo utilizada para generar ingresos y utilidades. Entre mayor sea la deuda contraída, mayor es también el riesgo de ser incapaz de cubrir con el compromiso a largo plazo (Barrera et al., 2018). A continuación, se presentan las principales.

2.4.2.1 Razón de Endeudamiento

Mide en que proporción los activos totales son financiados por los acreedores de la empresa. Entre mayor sea el número resultante, mayor es la cantidad de dinero de terceros para generar utilidades.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

2.4.3 Razones de Rendimiento

Son utilizadas para que los analistas evalúen las utilidades de la empresa en relación con el nivel de ventas, activos o inversión de los mismos propietarios (Larios, 2019).

2.4.3.1 Margen de Utilidad Bruta

Obtiene el porcentaje restante de cada unidad monetaria producida por las ventas una vez que la empresa liquide sus bienes. Es preferible contar con un margen de utilidad alto ya que se interpreta que el costo de lo vendido es más barato.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidades Brutas}}{\text{Ventas}}$$

2.4.3.2 Margen de Utilidad Neta

Porcentaje restante por unidad monetaria una vez reducidos los costos de bienes, operativos e impuestos, intereses y dividendos. Es la métrica clave para evaluar el correcto desempeño empresarial, entre más alta mejor la administración.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Disponibles para Accionistas Comunes}}{\text{Ventas}}$$

2.4.3.3 Rendimiento Sobre Activos Totales

También conocido como Rendimiento Sobre la Inversión, indica que tan efectiva es la administración de la compañía para generar utilidades con sus activos disponibles. Entre más alto es este rendimiento, mejor rendimiento presenta la empresa.

$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidades Disponibles para los Accionistas Comunes}}{\text{Activos Totales}}$$

2.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA

Otra forma para comprobar la factibilidad del proyecto es mediante los métodos de evaluación económica. Cada uno presenta tanto fortalezas como debilidades, pero en conjunto nos indican el grado de rentabilidad de la empresa en cuestión y que tan conveniente es invertir en esta.

En concordancia con Kozikowski (2007) y Delgado Saldívar (2017), los requisitos que deben cumplir cualquier criterio de evaluación metodológica para contribuir a la maximización del valor de la empresa son los siguientes.

- Incluir de forma adecuada todos los flujos de efectivo generados.
- Descontar los flujos de efectivo con la tasa de mercado la cual representa el costo de oportunidad del capital.
- Seleccionar de entre los proyectos que sean mutuamente excluyente aquellos que maximicen el patrimonio de los accionistas.
- Aplicar la regla de principio de aditivita del valor la cual consta en reconocer varios proyectos por separado y la suma de los valores individuales sería el incremento del valor de la empresa.

Kozikowski (2007) habla de 10 métodos principales para la evaluación de un proyecto.

2.5.1 Valor Presente Neto, VPN

El VPN es considerado como el mejor método de evaluación de proyectos. No presenta ninguna desventaja y cumple con lo requisitos mencionados anteriormente.

Este método consiste en la suma del valor presente de los flujos económicos provenientes del proyecto y se descuenta por la tasa del costo de oportunidad del capital de la empresa, menos el desembolso inicial.

La fórmula para calcular el VPN es la siguiente:

$$VPN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+k)^t}$$

donde:

I_0 = Inversión inicial en tiempo 0

FE_t = Flujo de efectivo en tiempo t

k = Tasa de descuento

n = Número de periodos de tiempo

2.5.2 Tasa Interna de Retorno, TIR

La TIR es la tasa de descuento que iguala el VPN a cero y se traduce a la rentabilidad que ofrece una inversión para las cantidades que aún no se han retirado del proyecto.

La fórmula para calcular la TIR es la siguiente:

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+TIR)^t} - I_0$$

donde:

I_0 = Inversión inicial en tiempo 0

FE_t = Flujo de efectivo en tiempo t

n = Número de periodos de tiempo

TIR = Tasa de descuento que representa la TIR

2.5.3 Método Costo-Beneficio

Se trata de una alternativa a la evaluación de proyectos, consiste en dividir el total de costos del proyecto entre los beneficios económicos que se prevén obtener. Para que el método sea confiable, tanto los costos como los beneficios deben estar en valor presente.

2.5.4 Período de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación (*payback period*) se refiere al número de años necesarios para recuperar el desembolso inicial de capital.

Este método no contempla todos los flujos de efectivo ya que deja de un lado los que se presentan una vez de la recuperación del desembolso inicial.

2.5.5 Período de Recuperación de Efectivo Descontado

El período de recuperación de efectivo descontado consiste en calcular el total de años que se necesitan para que la suma total de los flujos del proyecto, descontándolos por el costo de oportunidad del capital para que iguale el desembolso inicial.

2.5.6 Tasa Contable de Rendimiento

La tasa contable de rendimiento (*average accounting rate*) se obtiene mediante la división del flujo de efectivo promedio y el desembolso inicial. Para poder obtener el flujo promedio solamente dividimos en su totalidad los flujos entre la vida del proyecto.

2.5.7 Valor Terminal Neto, VTN

El VTN neto consta del valor futuro de los flujos de efectivo menos el valor futuro del desembolso inicial. Esto gracias a que al utilizar una tasa de descuento que refleja de manera apropiada el costo de capital ajustado por el riesgo, los valores futuros son tan validos como los valores presentes.

2.5.8 Rendimiento Costo de Oportunidad, RCO

El RCO se refiere a la tasa de descuento que iguala el valor presente del valor del valor futuro con el desembolso inicial.

Este método tiene relación con la TIR, ya que podemos observar que:

- Para que un proyecto sea aceptable, el RCO debe ser mayor que el costo capital, pero menor que la TIR
- Un proyecto inaceptable, el RCO es menor que el costo del capital, pero mayor que la TIR

2.5.9 Tasa Interna de Retorno Modificada, TRIM

La TRIM es considerada una variante del RCO ya que este método se considera como la tasa de descuento que iguala al valor futuro de las entradas netas de efectivo con el valor presente de las salidas de efectivo netas.

2.5.10 Índice de Rentabilidad, IR

El IR es conocido también como relación costo/beneficio, este método compara los beneficios del proyecto con sus costos.

El IR con más aceptación es el índice de rentabilidad modificado. De acuerdo con este método, al valor presente de los beneficios se le resta el valor presente de los costos de operación y al resultado se divide entre el desembolso inicial.

2.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se conoce como análisis de sensibilidad al proceso por el cual se puede determinar cuánto se puede afectar a los diferentes métodos de evaluación al cambiar o ajustar ciertas variables del proyecto. Este análisis es una de las herramientas más funcionales para los inversionistas de un proyecto ya que actúa como un auxiliar para predecir los resultados esperados.

Es necesario destacar que un proyecto tiene grandes cantidades de variables como se muestra en un estado de resultados: ingresos, egresos, tasas, inflaciones, entre otros. Por ello, el análisis de sensibilidad no está orientado al cambiar ni una de estas, sino que es necesario conocer cuáles son pertinente cambiar para ver una modificación significativa (Baca Urbina, 2016).

El objetivo de aplicar el análisis de sensibilidad es determinar los diferentes escenarios del proyecto (Delgado Saldívar, 2017):

- Pesimista: Se considera como el peor escenario de la inversión, resulta en caso de fracaso del proyecto.
- Probable: Basado en la mayor información posible que podamos recolectar, es el escenario más probable que supusiésemos del análisis de inversión.
- Optimista: Es el escenario que se debe de mostrar para interesar más a los inversionistas del proyecto.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Un proyecto se describe como un conjunto de acciones que llevan por finalidad la resolución de alguna necesidad. A lo largo del desarrollo de este, es necesario la elaboración de varios estudios que detallen y analicen en cual etapa de ciclo de proyecto se encuentra (Delgado Saldívar, 2017):

Las etapas del ciclo del proyecto son las siguientes:

1. *Idea*: Para tratar de resolver la “necesidad”, es necesario generar el mayor número de ideas posibles las cuales no implican el uso de algún tipo de recursos y solo tratan de aportar una solución.
2. *Perfil / Gran Visión*: Una vez seleccionada la idea, es necesario analizarla a nivel perfil. Con esto, se pueden identificar, cuantificar y proyectar los costos y beneficios.

Un estudio de perfil conlleva poco tiempo y dinero ya que implica realizar un estudio básico del mercado actual y los requerimientos técnicos y operativos.

A pesar de ser susceptible a errores, puede ayudar a determinar la conveniencia de seguir adelante con el resto de las etapas. Los resultados que de aquí se pueden obtener:

- Ejecutar (alto grado de confiabilidad)
 - Abandonar
 - Aplazar
 - Avanzar a pre-factibilidad
3. *Pre-factibilidad*: Alcanzar esta etapa conlleva a la elaboración de varios estudios: a) de mercado, b) técnico, c) legal, d) impacto ambiental y e) evaluación económica y financiera.

Ahora bien, con los resultados de esos estudios se procede a evaluar las diferentes opciones que se determinaron a nivel perfil y dependiendo de la rentabilidad se ordenan por conveniencia y se empieza a analizar cuales necesitan estudios de más

detalle, cuáles se descartan y cuáles se aplazan. Algunas herramientas de apoyo para este nivel de estudio son:

- Ingeniería conceptual de proyecto.
- Fuentes secundarias: revistas, reportes, entrevistas.
- Encuestas de tipo general.

Al igual que la etapa anterior, los resultados que se pueden obtener son los siguientes:

- Ejecutar (alto grado de confiabilidad).
- Abandonar.
- Aplazar.
- Avanzar a factibilidad.

4. *Factibilidad*: Si después del estudio de pre-factibilidad quedan dudas respecto a la viabilidad del proyecto, se procede al estudio de factibilidad en donde se reúnen presupuestos reales de por lo menos 3 proveedores para la valoración de los beneficios y costos cuantificables de la etapa anterior. Las fuentes de información para basar estos estudios:

- Fuentes primarias de información: encuestas propias del proyecto para hacerlo más puntual y específico.
- Anteproyectos.

5. *Proyecto Ejecutivo*: Una vez decidida la ejecución del proyecto, es momento de elaborar el proyecto ejecutivo. Este último contiene el plan de ejecución, organización e ingeniería a detalle.

6. *Evaluación Ex Post*: Etapa de revisión al proyecto una vez que este haya alcanzado sus objetivos.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.2.1 Descripción del Proyecto

El desafío en esta sección del plan de negocios es el describir de manera puntual el proyecto, debe contener el desarrollo de la idea que se pretende realizar y describir lo que se desea conseguir, señalar a quien va dirigido y determinar el resultado esperado (Bolunta, 2019).

3.2.2 Aspectos de Mercado

Se trata de una investigación necesaria en varios momentos de la vida de una empresa, pero con más hincapié al inicio, pues permite generar una mejor comprensión del entorno. Existen varios aspectos que son cruciales en este estudio: (1) delimitación de la segmentación de mercado, (2) definir el tipo de consumidor que esperamos para nuestro proyecto / producto, (3) establecer los precios de venta para finalmente, (4) escoger el mejor medio de promoción y (5) publicidad para poder incrementar ventas (OBS, 2018).

3.2.3 Aspectos del Proceso y Organización

Un *marketplace* pertenece a la industria del comercio, por ello es necesario la creación de un diagrama de flujos para conocer el proceso de inicio a fin. A su vez, los aspectos de organización pretenden brindar una explicación interna de la empresa: su propósito y funcionalidad tomando en cuenta su estructura, métodos y puestos de trabajo, entre otras (Delgado Saldívar, 2017).

3.2.4 Evaluación Económica

La evaluación económica constituye en la parte final de los estudios de pre-factibilidad y de factibilidad en los proyectos de inversión. Se recopila toda la información obtenida de las etapas anteriores para, mediante métodos de evaluación económica que contemplan el

valor del dinero en el tiempo, medir la eficiencia de la inversión total involucrada en el proyecto (Facultad de economía, 2011).

Dentro del apartado 2.5 *Métodos de Evaluación Económica*, se detallan los indicadores a utilizarse.

3.2.5 Recolección de Datos, Modelaje Financiero y Análisis de Sensibilidad

Procediendo a la fase de captura de datos, se pueden utilizar plantillas o cédulas (apegadas a las normas contables) que ayudan a dividir de manera estratégica las diferentes áreas del análisis financiero. Dentro de estas se enlistan todos los conceptos y las diferentes variables que pueden alterar los estados financieros proforma a lo largo de los años como puede ser el aumento de sueldos, depreciaciones, costos de materias primas, equipo y servicios inherentes (EXW, 2019).

A continuación, se presentan las cédulas desarrolladas para el modelo propuesto (Delgado Saldívar, 2017):

1. *Resumen*: La plantilla de resumen recopila toda la información básica acerca del proyecto que se va a evaluar, como la razón social, el nombre de los accionistas, fecha de inicio del proyecto, entre otros. También, es necesario incluir la estacionalidad de ventas y de diversos gastos, como la electricidad, el agua, la renta, entre otros.
2. *Ingresos*: Cada empresa maneja los ingresos de forma diferente, unos mediante rentas, otros por servicio o bien, por venta. Es fundamental pensar en el giro de la empresa para definir estos rubros. Muchos se pueden agrupar en un solo concepto de acuerdo con sus similitudes.
3. *Materias Primas*: Esta cedula depende en su totalidad del giro de la empresa, ya que si se dedica a la venta de productos es claro que contará con materia prima; pero, una empresa de servicios pudiera llegar a no tener. Sin embargo, es necesario contemplarla ya que cada uno de los productos lleva cierta cantidad de insumos y estos representan un costo para la empresa.

4. *Mano de Obra Directa e Indirecta*: Aquí se definen el personal necesario para operar y dirigir. Se establecen diferentes puestos y actividades a realizar, así como el sueldo por cada ocupación.
5. *Gastos Operativos*: Integra los gastos que se tienen previstos para la producción de la empresa. Normalmente llevan un valor mensual, es necesario ser lo más exacto posible con estos valores.
6. *Gastos de Administración y Ventas*: Erogaciones no vinculadas al proceso operativo de la empresa. Por ejemplo, renta de oficina, equipo de limpieza, papelería, viáticos, entre muchos otros.
7. *Inversiones / Depreciaciones*: Cédula que incluye todas las inversiones que hacen que el negocio o la empresa crezcan sean activos o algún producto de valor agregado como capacitaciones o estudios. Al mismo tiempo, toda inversión lleva consigo una depreciación que es la pérdida de valor a lo largo del tiempo. Dependiendo del tipo de inversión se calcula la tasa o porcentaje de depreciación y tiempo pertinente.

Una vez concluida la captura de datos en las diferentes cédulas, se construyen los estados financieros proforma para posteriormente iniciar la evaluación de proyecto y el análisis de sensibilidad con y sin inflación, mismos que se pueden encontrar dentro del modelo.

CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1.1 Fundamentación

El mercado *online* ha estado cobrando fuerza dentro del país mexicano. Esto se debe a que los ciudadanos notan los beneficios de adquirir los productos vía internet. De acuerdo con datos del Observatorio del *Shopper Experience*, el 39% de los compradores de despensa optan por realizar la compra *e-commerce* ya que ahorran tiempo y aprovechan promociones (Galeano, 2020).

Ahora bien, por el momento los negocios *e-commerce* solo representan cerca del 5% de las ventas totales pero esta industria va en crecimiento acelerado. La AMVO pronostica 5 veces su crecimiento en los próximos 3 años, y hasta 10 veces en los próximos 10 años (Asociación Mexicana de Venta Online, 2020b).

Según la revista Forbes México (2020), existen múltiples beneficios de llevar tu comercio *online*:

- Reducción en costos.
- Incremento en la lealtad de los clientes.
- Atención y satisfacción total.
- Mayor alcance de público.
- Seguridad tanto para el comprador, como para el vendedor.
- Facilidades de entrega.
- Mayor participación en la cartera de los clientes.

Aunado a lo anterior, otra ventaja de incursionar en este tipo de modelo de negocios es la posibilidad de exportar productos nacionales; con ello, se estaría diversificando el mercado y no se estaría dependiendo solamente de la economía local. También, se pueden desarrollar alianzas estratégicas que con empresas extranjeras para reducir costos y generar más utilidades. Todo esto hará que la empresa tenga mayor duración a largo plazo (Procolombia, 2020).

4.1.2 Descripción del Proyecto

Marketplace X es una nueva plataforma de comercio electrónico mexicana que lleva por objetivo recopilar proveedores de diferentes industrias a lo largo del país para la creación de una base de datos robustecida, la cual pretende ser ofertada al extranjero para fomentar las exportaciones mexicanas.

Marketplace X está basado en el gigante asiático, Alibaba. El modelo de negocios de esta plataforma ha sido reconocido a nivel mundial por tener un giro en comercio electrónico que reúne empresas locales con el extranjero para fabricación o venta de producto terminado. Lo interesante de esto es que no maneja inventario ni se participa en la logística, almacenamiento, abastecimiento o envío de la mercancía (Actualidad Ecommerce, 2018).

La forma de operar de *Marketplace X* consiste en ofertar membresías tipo sencilla, *premium* o modalidad anualidad (descritas a profundidad en el apartado 4.3.1) para los proveedores interesados, mediante las cuales se tendrá una exposición a la clientela dependiendo del giro en el cual estén interesados. Los productos contemplados para iniciar con la plataforma son: cerveza artesanal, aguacate, jitomate (tomate), tequila, carne de res y frutos rojos, ya que de acuerdo con un estudio realizado por CNN (2020), son los más cotizados por el extranjero.

Una vez seleccionado el proveedor de preferencia, la plataforma funciona como intermediario, principalmente de comunicación y método de pago, entre el comprador y vendedor para que lleguen a un acuerdo comercial que mejor convenga a ambos.

Algunas de las ventajas que presenta el uso de este tipo de plataformas son: los métodos seguros de pago, respaldo en toda la transacción económica, filtración de proveedores de acuerdo con las necesidades, entre otras.

En seguida, se presenta el CANVAS diseñado para la *marketplace X* donde se presenta el modelo de negocios de una manera dinámica y visual para entender el valor agregado de la misma y los diferentes canales que brindan utilidad al proyecto.

Gráfico 1 CANVAS de *Marketplace X*



Fuente: Plantilla de Alexander Osterwalder, Elaboración propia.

4.1.3 Análisis de la Industria

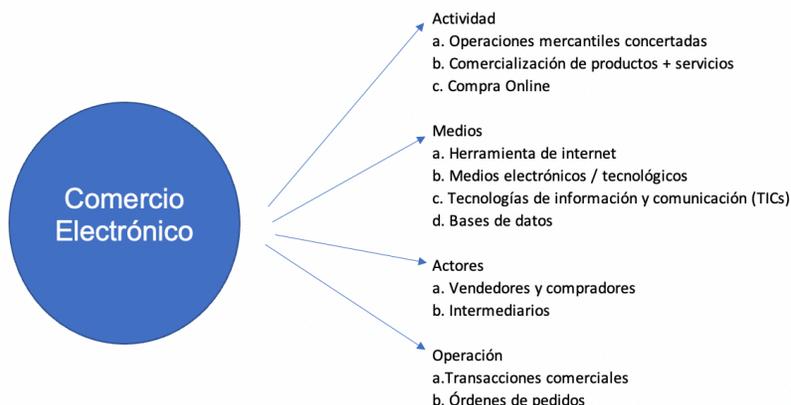
Torres Castañeda y Guerra Zavala (2012) definen el comercio electrónico o *e-commerce*, como una modalidad de transacciones comerciales relativamente nueva, la cual se puede referir a cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre si de manera *online*.

Así mismo, la OMC (2020) explica el comercio electrónico como “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”, mientras que la OCDE (2020) lo define como “la compra o venta de bienes o servicios que se realiza a través de redes informáticas con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos.”

El comercio electrónico está mediado por transacciones comerciales que se efectúan por medio de órdenes de compra entre vendedores y compradores mediante la herramienta de internet y otros medios electrónicos como redes sociales, dispositivos, aplicaciones y plataformas. De esta forma el *e-commerce* genera nuevas oportunidades de crecimiento

empresarial ante una perspectiva de cambio hacia los crecimientos tecnológicos (Janneth & Suárez, 2020).

Gráfico 2 Concepto de Comercio Electrónico



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Janneth y Suárez (2020).

Gráfico 3 Tipos de Comercio Exterior

Tipo de Comercio Electrónico	Descripción	Ejemplo
B2B (Business-to-Business)	Transacción comercial / económica entre dos empresas	Transacciones entre proveedores e intermediarios (autopartes, productos agrícolas, etc.)
B2C (Business-to-Consumer)	Transacción comercial / económica entre empresa y consumidor	Cualquier tienda en línea (moda, electrónicos, etc.)
C2C (Consumer-to-Consumer)	Transacción comercial solo entre consumidores	Tiendas de clasificados
B2C/G2B (Businesses-to-Consumer/Government-to-Business)	Mejor conocida como transacción del "gobierno electrónico" que corresponde	Portales digitales de administración pública
B2E (Business-to-Employee)	Transacción comercial / económica entre las empresas con sus mismo trabajadores	Asociados, afiliados, etc.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Janneth y Suárez (2020).

Con la finalidad de generar una experiencia de valor para los compradores, es necesario conocer el proceso por el cual se debe pasar para hacer uso de esta nueva modalidad de negocio. El proceso comprende cinco pasos que se muestran a continuación (Observatorio *ecommerce*, 2019):

Gráfico 4 Proceso de Transacciones Electrónicas



Fuente: Elaboración propia con información tomada de CCCE 2019.

1. *Proceso de acceso a la web:* Este proceso conlleva a la búsqueda y selección de sitios web para realizar la adquisición de la mercancía y la recopilación de la información disponible para tomar la mejor decisión de compra.
2. *Proceso de compra en línea:* Inicio de la transacción comercial como tal, se define el tipo de relación (B2B, B2C, etc.), se emite la orden de pedido y se designa el medio de pago correspondiente.
3. *Proceso de pago:* Realización de pago por parte del cliente.
4. *Proceso de entrega:* Abarca el proceso logístico de envío, distribución, seguimiento y entrega de del producto,
5. *Proceso postventa:* Seguimiento al comprador por parte el vendedor posterior a la compra. Se considera también proceso postventa a cualquier tipo de proceso de devolución de producto o de garantía.

Ahora bien, el comercio electrónico en México dio inicio en el año 2009; sin embargo, el recibimiento fue variado dado los diversos factores sociales, económicos y falta de desarrollo tecnológico; no obstante, tanto las compras como ventas han ido incrementando en las diferentes plataformas existentes (Manzur et al., 2020).

La apertura de mercados dentro de México es fundamental para sostener la economía en desarrollo, así como el uso de nuevos servicios y la utilización de nuevas tecnologías. Por ello, las empresas mexicanas operando dentro y fuera del país están utilizando el internet como canal de ventas sustituyendo así la presencia física del cliente dentro del comercio lo cual también es un factor determinante para las Pymes ya que incurre en un menor costo de inversión y una proyección exponencial hacia el mercado internacional (ibid).

En México existen algunas asociaciones que brindan soporte económico para impulsar la competitividad mediante el uso de herramientas web. Algunas de ellas son, la AMECE o AMPICI, ambas se dedican a compartir información que puede ser utilizada de forma oportuna para esta industria y así poder expandir operaciones de los usuarios (ibid).

De acuerdo con cifras compartidas por la AMIPCI (2019), el valor de comercio electrónico ha ido evolucionando a lo largo del 2009 a 2018 con un crecimiento del 900%, iniciando con ventas totales de 25,500 millones de pesos a 257,000 millones (Asociación de Internet Mx., 2019).

La forma más usual de vender de manera *online* es mediante los *marketplaces*, los cuales funcionan como plataforma digital que reúne a varios vendedores con una gran gama de categorías / productos. El *marketplace* actúa como intermediario en el proceso de compraventa mediante el cobro de una comisión o tarifas.

Se considera que actualmente existen 5 diferentes tipos de *marketplaces* (Muñoz, 2021)

1. *On demand*: Este tipo de *marketplace* ofrece servicios con demanda inmediata; por ejemplo, cuando se requiere rentar un carro o pedir comida a domicilio.
2. *Managed*: *Marketplace* diseñado principalmente para la venta de productos donde interviene un intermediario para garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma, así como su mantenimiento y procesos logísticos.
3. *Community-driven*: Aquí la plataforma se sostiene por una comunidad de vendedores independientes, con cierta inclinación por productos artesanales.
4. *SaaS*: Estos *marketplaces* ofrecen a sus usuarios la posibilidad de crear páginas web propias dentro de la misma plataforma, conlleva comisiones mensuales.
5. *Descentralizado*: Dentro de esta modalidad no existe ningún operador controlando la plataforma y cualquier vendedor puede ofertar sus productos.

Para tener éxito al incursionar en el comercio electrónico, es necesario conocer en donde se centra nuestro “cliente ideal”. Para ello, se debe adentrar en los *marketplaces* más visitados de México (expuestos en el apartado 1.5.1. Generalidades de los *Marketplaces* en México) para poder determinar cuáles ofrecen productos similares y poder desarrollar así, una buena estrategia de ventas.

4.2 ASPECTOS DE MERCADO

4.2.1 Segmento de Mercado

Los segmentos de mercados son un grupo de consumidores que comparten características en común. Para poder identificarlos es necesario evaluar ciertas características: deben ser medibles, accesibles, sustanciales y accionables (Máñez, 2018).

Estas separaciones facilitan a las empresas a identificar y crear mensajes personalizados para las diferentes audiencias comerciales. Los criterios más utilizados para la segmentación son (Becerra, 2018):

- *Comportamiento*: Se relaciona a las necesidades y usos específicos de cierto producto.
- *Ubicación*: Puede ser dividida por país, región, ciudad, pueblo, entre otros.
- *Demografía*: Se refiere a etnicidad o edad.
- *Psicografía*: Conlleva a la opinión y estilo de vida del usuario.

Para el caso particular de *Marketplace X*, la cual pretende enlazar productos mexicanos al resto del mundo, contaría con mercado en la mayoría de los países extranjeros. Como tal, no se puede determinar un segmento en específico pues son varias las categorías que estaría englobando la plataforma. Sin embargo, como se menciono anteriormente, se pretende separar a los proveedores en diferentes rubros encabezadas por los seis productos estrella.

4.2.2 Tipo de Consumidor

Existen diferentes tipos de consumidores los cuales, a pesar de cambiar sus tendencias de consumo, suelen presentar las mismas similitudes. El identificarlos ayuda a atraer a la audiencia comercial correcta y así poder aplicar las estrategias administrativas y de ventas pertinentes (Grupo Acir, 2017).

A continuación, se describen los 10 tipos de consumidores (Moreno, 2019):

- *Consumidor impulsivo*: Este tipo de consumidor es uno de los más comunes ya se rigen por tendencias y creen que su estilo de vida mejorara si adquieren el producto.
- *Consumidor escéptico*: Estos consumidores suelen comprar lo que realmente necesitan, no suelen mostrar emoción hacia nuevas adquisiciones y se les debe convencer por completo para ganarlos como clientes.
- *Consumidor optimista*: Usualmente suelen ser analíticos con lo que desean adquirir, están acostumbrados a pedir opiniones e informase antes de comprar, acostumbran a pagar proporcional a la calidad del producto.
- *Consumidor tradicional*: Este consumidor presenta una necesidad verdadera para adquirir algún producto, comparte similitudes con el escéptico pues no se deja llevar fácilmente por la publicidad y promoción.
- *Consumidor emocional*: Estos consumidores necesitan satisfacer una necesidad en concreto, el estado de ánimo juega un papel crucial a la hora de tomar una decisión sobre su compra.
- *Consumidor práctico*: Predilecto de comprar en línea, busca una plataforma donde pueda realizar transacciones de manera sencilla y transparente.
- *Consumidor activo*: Acostumbra a realizar sus compras de manera *online*, no se inclina tanto a la evaluación de pesos o descuentos ya que acostumbra

a comprar en masa. Que tenga tarjeta de crédito / débito y no tenga complicaciones de pago.

- *Consumidor indeciso*: Consumidor dedicado a comparar precios, descuentos, formas de pago, entre otras; para poder así, tomar la decisión que mejor se adecúe a sus necesidades.
- *Consumidor buscando experiencias*: Se trata de un consumidor poco convencional que busca que los productos que adquieran sean exactamente igual a lo que se anuncia en la publicidad.
- *Consumidor buscando ofertas*: Son consumidores pacientes que esperan el tiempo necesario para ahorrar dinero a la hora de realizar la transacción.

El consumidor esperado para *Marketplace X* sería activo pues se buscan clientes que estén dispuestos a comprar en volumen que represente un ahorro en costos significativo.

4.2.3 Precios

Marketplace X brinda 3 tipos de membresía: sencilla, *premium* y anualidad, cada una con costos y características definidas para el uso e ingreso a la plataforma. En caso de seleccionar la membresía sencilla por un costo de 1,000 pesos mensuales, se tiene el derecho a la creación de un usuario, exposición media a la base de datos de búsqueda de proveedores, costo de venta por transacción del 5% y publicaciones ilimitadas.

Ahora bien, en caso de seleccionar la membresía tipo *premium* por 2,000 pesos mensuales, se tiene el mismo derecho a la creación de usuario y publicaciones ilimitadas, pero la exposición que se brinda a la base de datos es mucho mayor y el costo de venta por transacción baja a 4%

Por último, encontramos la anualidad que por un costo 10,000 pesos anuales, cuenta con la opción de creación de 3 usuarios para la misma cuenta, exposición alta a las bases de

datos de proveedores, publicaciones ilimitadas, cuenta con la opción de verificación de proveedores y el costo de venta por transacción disminuye a 2.5%.

4.2.3 Promoción y Publicidad

Al momento de lanzar un proyecto se espera obtener el mayor de los éxitos y la mayoría de los empresarios esperan ver un progreso rápido. Por ello, una de las maneras más efectivas de acelerar estos resultados es la publicidad y promoción.

La publicidad y promoción permite a los empresarios detectar errores dentro de sus mismas páginas (instrucciones poco claras, información faltante, entre otros). También, es de gran ayuda a la hora de realizar pronósticos de ventas por medio de las estadísticas arrojadas por las diferentes estrategias de mercadotecnia aplicadas al proyecto.

Una de las estrategias de mercadotecnia más utilizadas para plataformas digitales inicia con la reorientación, la cual consta de retroalimentación por parte de los usuarios que previamente han visitado o utilizado las plataformas. Una vez que se cuenta con esta información se utiliza la herramienta de *google shopping* para readaptar anuncios, *key words*, descripción, entre otros. Para terminar, una vez dictamos y realizados los cambios necesarios, se puede optar por publicar en diferentes redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter; al igual, que otros medios de comunicación que los empresarios crean pertinentes (Moons, 2021).

4.3 ASPECTOS DEL PROCESO Y DE ORGANIZACIÓN

4.3.1 Descripción del Servicio

Marketplace X funciona como un intermediario entre proveedor y comprador al poner en disposición una plataforma comercial en donde se llevan a cabo negociaciones para concretar operaciones de exportación.

Esta plataforma pone a disposición una base de datos de diferentes empresas por medio de la cual los usuarios pueden analizar y seleccionar la opción de proveeduría que se acomode mejor a sus necesidades.

Una vez seleccionado al proveedor, se inicia la conversación mediante la mensajería instantánea de la plataforma, por donde se puede negociar: (1) precio, (2) cantidad, (3) términos de pagos, (4) puerto de salida y llegada, entre otros temas que puedan ser de importancia para ambos lados.

También, *Marketplace X* brinda una opción de métodos de pago seguro por la cual cobra una comisión del valor factura; sin embargo, sirve de protección tanto para el comprador como para vendedor en caso de que existiera algún inconveniente en el proceso.

4.3.2 Administración y Organización

Marketplace X es un producto de una empresa sonoreense dedicada a brindar soluciones integrales en materia de comercio exterior; la cual se compone de 2 socios fundadores, 1 gerente general, 3 líderes de área, 4 asesores comerciales, 1 practicante, 2 ejecutivos de ventas, 1 mercadólogo y 3 programadores.

Todo el equipo participa en la operación de *Marketplace X*; sin embargo, la idea y ejecución es por parte de los socios y programadores. Por otro lado, los líderes de área son quienes están a cargo de canalizar las dudas o comentarios por parte de los usuarios de la plataforma y gestionarlas a los asesores para dar resolución.

La plataforma recibe mantenimiento por parte del equipo de programadores cada 15 días adaptando las nuevas versiones de software existentes. También, en caso de recibir alguna queja, sugerencia o solicitud de ayuda, se atiende de manera pertinente y a tiempo.

4.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

4.4.1 Creación del Modelo Financiero y Recolección de Datos

4.4.1.1 Ingresos

Dentro de la cédula “*ingresos*”, se colocan los tres productos principales que ofrece la plataforma: (1) membresía sencilla, (2) membresía premium y (3) anualidad. Enseguida, se agregan los precios unitarios los cuales se van proyectando en relación con las ventas planeadas para los siguientes años.

Cabe mencionar que las ventas planeadas llevan un incremento distribuido de la siguiente manera: (1) membresía sencilla y (2) membresía premium a 1% dentro del primer año, 3% para el segundo y 5% para el tercero en adelante. La anualidad se proyecta con un incremento del 3% el primer año, 5% para el segundo y 7% del tercero en adelante.

Como todo, existe un porcentaje de deserción. Este se tiene previsto sea el 2% para el primer año, de 1% para el segundo y 3% para en el tercer año en adelante para los tres diferentes productos.

Tabla 1 Cédula Ingresos

Cédula de Ingresos		C García				Marketplace X			sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022		VALORES ANUALES										
Productos	Precio de Venta	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
		Unidades										
Membresía Sencilla	1,000	119	240	362	494	633	779	931	1,092	1,261	1,438	1,623
Membresía Premium	2,000	179	360	543	741	949	1,166	1,395	1,635	1,886	2,151	2,429
Anualidad	10,000	280	774	1,287	1,851	2,455	3,101	3,791	4,530	5,320	6,166	7,070
Precio de Venta	Precios Ajustados	Ventas en Pesos										
Membresía Sencilla	1,000	774,000	2,216,400	2,172,000	2,964,000	3,798,000	4,674,000	5,586,000	6,552,000	7,566,000	8,628,000	9,738,000
Membresía Premium	2,000	2,322,000	6,649,200	6,516,000	8,892,000	11,388,000	13,992,000	16,740,000	19,620,000	22,632,000	25,812,000	29,148,000
Anualidad	10,000	2,803,800	4,931,800	5,134,400	5,640,000	6,040,000	6,460,000	6,900,000	7,390,000	7,900,000	8,460,000	9,040,000
TOTAL		5,899,800	13,797,400	13,822,400	17,496,000	21,226,000	25,126,000	29,226,000	33,562,000	38,098,000	42,900,000	47,926,000

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.2 Costo de Venta

Seguido se puede encontrar la cédula “*cédula costo de venta*”, la cual muestra el costo en el que incurre la empresa para poder colocar su producto en el mercado.

Por la naturaleza del proyecto, los productos a ofertar no conllevan un costo de venta como tal pues es un servicio *online* que no se compone de materia prima para su formulación.

4.4.1.3 Mano de Obra Directa

La cédula de “*mano de obra directa*” contempla los sueldos a empleados vinculados directamente al funcionamiento del servicio. A la fecha de hoy, se cuenta con el siguiente capital humano: 2 agentes de ventas, 1 mercadólogo, 3 programadores, 1 practicante, 4 asesores y 3 líderes de área.

Los agentes de ventas son los encargados de establecer una relación comercial con los clientes, explicarles los servicios y presentarles las ventajas económicas de los productos que se están ofertando. Por su labor, reciben un sueldo neto mensual de 9,000 pesos.

El departamento de mercadotecnia crea y publica contenido en redes sociales; a su vez, se encarga de diseñar logos, formatos, anuncios y firmas que serán utilizadas para *Marketplace X* o bien, para uso de los empleados como parte de la presentación de la empresa. Presentan un sueldo neto de 8,500 pesos mensuales.

Los programadores fungen como creadores de la plataforma *marketplace*: desde diseño hasta su ejecución. Realizan actualizaciones y mejoras constantes sobre la misma, al mismo tiempo en que instruyen a los usuarios el modo de empleo correcto. Su sueldo neto se refleja a 12,000 pesos mensuales.

Con el propósito de apoyar a jóvenes universitarios a tener una experiencia laboral útil para conocer cómo funcionan las dinámicas laborales, la empresa contrata a 1 practicante para apoyar en el área operativa, cada uno con un sueldo neto mensual de 3,000 pesos.

Los ejecutivos de cuenta tienen la responsabilidad de recibir los requerimientos de los clientes y realizar las cotizaciones pertinentes dependiendo del servicio solicitado: adquisición de mercancía, logística o despacho. Llevan de la mano al cliente durante el proceso operativo y son los encargados de resolver cualquier duda que este pudiera tener. Reciben 7,500 pesos netos mensuales por su labor.

Por último, se cuenta con tres líderes de área; importación, exportación y, logística y aduanas. Estos apoyan a los practicantes y ejecutivos de cuenta en sus labores y se encargan de los proyectos más complicados por la experiencia que presentan. Su sueldo neto es de 10,500 mensuales.

Tabla 2 Cédula Mano de Obra Directa

Cédula de MOD				C García				Marketplace X				sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022				VALORES ANUALES											
Puesto	Número	Sueldo Neto	Sueldo Neto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Ventas	2	9,000	9,000	216,000	248,400	285,660	328,509	377,785	434,453	499,621	574,564	660,749	759,861	873,840	
Marketing	1	8,500	8,500	102,000	117,300	134,895	155,129	178,398	205,158	235,932	271,322	312,020	358,823	412,646	
Programadores	3	12,000	12,000	432,000	496,800	571,320	657,018	755,571	868,907	999,243	1,149,129	1,321,498	1,519,723	1,747,681	
Practicantes	1	3,000	3,000	36,000	41,400	47,610	54,752	62,965	72,410	83,272	95,763	110,127	126,646	145,643	
Asesores	4	7,500	7,500	360,000	414,000	476,100	547,515	629,642	724,088	832,701	957,606	1,101,247	1,266,434	1,456,399	
Líderes de área	3	10,500	10,500	378,000	434,700	499,905	574,891	661,125	760,294	874,338	1,005,489	1,156,312	1,329,759	1,529,223	
TOTAL				1,524,000	1,752,600	2,015,490	2,317,814	2,665,486	3,065,310	3,525,107	4,053,873	4,661,953	5,361,246	6,165,432	
Gastos Indirectos Sobre Sueldos				914,400	1,051,560	1,209,294	1,390,688	1,599,292	1,839,186	2,115,064	2,432,324	2,797,172	3,216,748	3,699,259	
Total de Sueldo				2,438,400	2,804,160	3,224,784	3,708,502	4,264,778	4,904,496	5,640,171	6,486,197	7,459,125	8,577,994	9,864,691	

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.4 Mano de Obra Indirecta

La cédula de “mano de obra indirecta” contempla al resto de los integrantes de la empresa que no participan activamente en el uso de la plataforma, pero si en el correcto funcionamiento de la empresa.

Se cuenta con un director operativo quien dirige al líder de operaciones, a los ejecutivos de cuenta, a los programadores y a los técnicos. Por su labor y al ser socio fundador, presenta un sueldo neto mensual de 35,000 pesos.

A su vez, se cuenta con un director administrativo quien es el encargado de coordinar al departamento de ventas y marketing como también se encarga de temas de recursos humanos, contabilidad y área legal. Al igual que el director operativo, su sueldo neto mensual es de 35,000 pesos.

Por último, se contempla un gerente quien es el supervisor directo de todos los ejecutivos de cuenta y apoya cuando existe un problema que requiere solución a nivel gerencia. Reporta un sueldo de 15,000 pesos mensuales.

Tabla 3 Cédula Mano de Obra Indirecta

Cédula de MOI			C García				Marketplace X				sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022			VALORES ANUALES											
Puesto	Número	Sueldo Neto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
			Costos en Pesos											
Chief Operating Officer	1	35,000	420,000	483,000	555,450	638,768	734,583	844,770	971,486	1,117,208	1,284,790	1,477,508	1,699,134	
Chief Executive Officer	1	35,000	420,000	483,000	555,450	638,768	734,583	844,770	971,486	1,117,208	1,284,790	1,477,508	1,699,134	
Gerente	1	15,000	180,000	207,000	238,050	273,758	314,821	362,044	416,351	478,804	550,624	633,218	728,200	
TOTAL			1,020,000	1,173,000	1,348,950	1,551,293	1,783,986	2,051,584	2,359,322	2,713,220	3,120,203	3,588,234	4,126,469	
Indirectos sobre sueldos			612,000	703,800	809,370	930,776	1,070,392	1,230,951	1,415,593	1,627,932	1,872,122	2,152,940	2,475,881	
Total de Sueldos indirectos			1,632,000	1,876,800	2,158,320	2,482,068	2,854,378	3,282,535	3,774,915	4,341,152	4,992,325	5,741,174	6,602,350	

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.5 Gastos Operativos

La cédula de “gastos operativos” incluye todos aquellos que la empresa debe de solventar para el desarrollo optimo de sus actividades comerciales.

Los gastos en los que incurre la empresa son:

- **Energía Eléctrica:** Valor mensual de 3,000 pesos.
- **Agua:** Valor mensual de 1,300 pesos.
- **Subcontratación de Limpieza:** La persona contratada para esta labor asiste 2 veces por semana, presenta un sueldo de 200 pesos el día, lo que representa un gasto de 1,600 pesos mensuales para la empresa.

- **Gasolina:** Los autos registrados a nombre de a empresa son dos sedanes de 4 cilindros el cual su tanque se carga con 850 pesos quincenales lo que nos brinda un total de 3,400 mensuales.
- **Subcontratación de Vigilancia:** La oficina se localiza en un complejo de varias oficinas, el arrendador es quien contrata la vigilancia y divide el costo de este entre los arrendatarios. Representa un gasto de 1,500 para la empresa.
- **Reparación de Autos:** Anualmente se les da mantenimiento a los autos por un valor de 2,500 pesos cada uno.
- **Artículos de Limpieza:** Valor mensual de 1,000 pesos.
- **Seguros para Automóviles:** Único pago anual por 13,500 pesos cada auto.
- **Seguros de Instalaciones:** Único pago anual por 15,000 pesos.
- **Creación y Mantenimiento de Página:** Se considera un presupuesto de 35,595 para la creación de la plataforma y su manteamiento en línea.
- **Suscripciones:** Para seguir capacitando al personal y tener siempre información actualizada con la cual asesorar a los clientes, la empresa paga diferentes suscripciones a revistar y otras plataformas por un valor de 2,200 mensuales.
- **Teléfono e Internet:** Valor mensual de 2,500 pesos.
- **Renta de Oficinas:** Valor mensual de 25,000 pesos.
- **Imprevistos:** Se cuenta con un fondo mensual destinado a imprevistos por un valor de 5,000 pesos mensuales.

Tabla 4 Cédula Gastos Operativos

Cédula de Gastos Operativos			C García				Marketplace X			sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022			VALORES ANUALES										
Concepto	Valor Mensual / Anual	Valor Indexado	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
			Costos en Pesos										
Energía Eléctrica	3,000	3,000	16,876	38,160	39,992	41,432	42,924	44,469	46,070	47,729	49,447	51,227	53,071
Agua	1,300	1,300	15,600	16,536	17,330	17,954	18,600	19,270	19,964	20,683	21,428	22,199	22,998
Subcontratación de Limpieza	1,600	1,600	19,200	20,352	21,329	22,097	22,892	23,716	24,570	25,455	26,371	27,320	28,304
Gasolina	3,400	3,400	40,800	43,248	45,324	46,956	48,646	50,397	52,211	54,091	56,038	58,055	60,145
Subcontratación de Vigilancia	1,500	1,500	18,000	19,080	19,996	20,716	21,462	22,235	23,035	23,864	24,723	25,613	26,535
Reparaciones Autos	5,000	5,000	20,000	21,200	22,218	23,018	23,847	24,705	25,594	26,515	27,470	28,459	29,484
Artículos de Limpieza	1,000	1,000	12,000	12,720	13,331	13,811	14,308	14,823	15,357	15,910	16,483	17,076	17,691
Seguros de Automóviles y / o Equipos de Transporte	27,000	27,000	27,000	28,620	29,994	31,074	32,193	33,352	34,553	35,797	37,086	38,421	39,804
Seguros de Instalaciones	15,000	15,000	15,000	15,900	16,663	17,263	17,884	18,528	19,195	19,886	20,602	21,344	22,112
Creación y Mantenimiento de Página	35,595	35,595	35,595	37,731	39,542	40,966	42,441	43,969	45,552	47,192	48,891	50,651	52,474
Suscripciones	2,200	2,200	26,400	27,984	29,327	30,383	31,477	32,610	33,784	35,000	36,260	37,565	38,917
Teléfono e Internet	2,500	2,500	30,000	31,800	33,326	34,526	35,769	37,057	38,391	39,773	41,205	42,688	44,225
Renta de Oficinas	25,000	25,000	300,000	318,000	333,264	345,262	357,691	370,568	383,908	397,729	412,047	426,881	442,249
Imprevistos	5,000	5,000	60,000	63,600	66,653	69,053	71,539	74,114	76,782	79,546	82,410	85,377	88,451
Sub Total			636,471	694,931	728,289	754,511	781,673	809,813	838,966	869,170	900,461	932,876	966,460
Depreciación			146,244	146,244	158,323	158,323	199,988	148,744	160,823	148,744	148,744	144,378	0
Amortización			9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	0
Total Gastos de Operación			792,215	850,675	896,112	922,334	991,161	966,557	1,007,789	1,025,914	1,057,205	1,085,254	966,460

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.6 Gastos de Administración y Ventas

Dentro de la cédula de “*gastos de administración y ventas*” se contempla los diferentes desembolsos en los que la empresa incurre en la administración y organización de esta.

A continuación, la distribución de los gastos de administración y ventas:

- **Subcontratación de Recursos Humanos:** A manera de tener seleccionado y reclutar a nuevos empleados, y así como de administrar las prestaciones y servicios que se otorgan, la empresa opta por contratar a un externo para llevar el control de RRHH por un total de 5,000 pesos mensuales.
- **Subcontratación de Contabilidad:** Con el propósito de tener un buen control de los temas contables se contrata a un contador externo por otros 6,000 pesos mensuales.
- **Subcontratación de Técnicos:** Para brindar una rápida atención y soporte técnico a cualquier equipo de cómputo, se contemplan un técnico por valor de 8,000 pesos mensuales.
- **Suscripciones Varias:** La empresa cuenta con una suscripción a una plataforma que brinda información pertinente para realizar estudios de mercado. Como esta, existen varias otras a las que se tiene acceso por un valor mensual de 2,000 pesos al mes.
- **Papelería y Artículos de Oficina:** Existen alrededor de 17 trabajadores a los cuales se les tiene contemplado un presupuesto de 250 pesos mensuales para papelería y artículos de oficina para cada trabajador resultando en 4,000 pesos mensuales.
- **Gastos de Publicidad:** Gasto destinado a los medios por los cuales la empresa se da a conocer ya sea por publicidad en redes sociales, *google ads*, entrevistas, entre otros. Aproximadamente se destinan 36,000 pesos mensuales.
- **Pasaje y Viáticos:** Tanto el director administrativo como operativo, contemplan un viaje de negocios al bimestre tomando en cuanto viáticos por 7,500 pesos cada uno. Resultando en 15,000 pesos al bimestre.
- **Suscripciones Extras:** Costo designado a diversas suscripciones que los ayudan en temas administrativos por un valor de 3,000 pesos mensuales.
- **Imprevistos:** Se cuenta con un fondo mensual destinado a imprevistos por un valor de 2,000 pesos mensuales.

Tabla 5 Cédula Gastos de Administración y Ventas

Cédula Gastos de Administración y Ventas			C García				Marketplace X			sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022			VALORES ANUALES										
Concepto	Valor Mensual	Valor Indexado	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
			Costos en Pesos										
Subcontratación Recursos Humanos	5,000	5,000	60,000	62,880	65,898	68,270	70,728	73,274	75,912	78,645	81,476	84,409	87,448
Subcontratación Contabilidad	6,000	6,000	72,000	75,456	79,078	81,925	84,874	87,929	91,094	94,373	97,770	101,290	104,936
Subcontratación de Técnicos	8,000	8,000	96,000	100,608	105,437	109,233	113,165	117,239	121,460	125,833	130,363	135,056	139,918
Suscripción Página Estudio de Mercado	2,000	2,000	24,000	25,152	26,359	27,308	28,291	29,309	30,364	31,457	32,589	33,762	34,977
Papelería y artículos de oficina	4,000	4,000	48,000	50,304	52,719	54,617	56,583	58,620	60,730	62,916	65,181	67,528	69,959
Gastos de Publicidad	36,000	36,000	432,000	452,736	474,467	491,548	509,244	527,577	546,570	566,247	586,632	607,751	629,630
Pasajes y Viáticos	15,000	15,000	90,000	188,640	197,695	204,812	212,185	219,824	227,738	235,937	244,431	253,231	262,347
Suscripciones extras	3,000	3,000	36,000	37,728	39,539	40,962	42,437	43,965	45,548	47,188	48,887	50,647	52,470
Imprevistos	2,500	2,500	30,000	31,440	32,949	34,135	35,364	36,637	37,956	39,322	40,738	42,205	43,724
Sub total			888,000	1,024,944	1,074,141	1,112,810	1,152,871	1,194,374	1,237,372	1,281,918	1,328,067	1,375,879	1,425,409
Depreciación			14,232	14,232	16,472	16,472	21,948	14,274	14,274	12,035	14,274	14,274	
Amortización			1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
Total de gastos de administración y ventas			903,732	1,040,676	1,092,113	1,130,782	1,176,319	1,210,148	1,253,146	1,295,453	1,343,841	1,391,653	1,425,409

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.7 Inversiones

Para la cédula de “*inversiones*” tenemos declarados todos los activos en los que la empresa incurre para acrecentar las operaciones y ventas.

Las inversiones se reparten de la siguiente manera:

- **Aportación de Capital:** Se considera como aportación de capital tanto al efectivo como al inventario. Dado que la empresa mantiene un giro de servicio, el inventario no es tomado en cuenta. El efectivo aportado por parte de los socios queda en 400,000 pesos al inicio.
- **Terrenos y Construcción:** Las oficinas administrativas de la empresa son rentadas; por ello, solo se considera las construcciones para amenizar el espacio. Presenta un egreso de 100,000 al inicio y otro por 50,000 a los 5 años del comienzo del proyecto.
- **Equipo de Cómputo:** Para que los colaboradores puedan realizar sus labores, se invierte en equipo de computo como monitores, impresoras y laptops por un monto total de 256,221 pesos al inicio, y 5 desembolsos al largo de los 10 años de estudio.

- **Mobiliario:** Se considera como mobiliario a todo el equipo de muebles que permiten la comodidad y mejor desempeño de los colaboradores. Se considera una inversión de 71,162 pesos al inicio y varios desembolsos proyectados durante los siguientes años.
- **Automóviles:** Se invierten en dos automóviles para el movimiento de los socios por un total de 900,000 al inicio del proyecto.
- **Estudios:** Se consideran estudios, gastos preoperativos y gastos de operación por una inversión de un total de 110,000 pesos.

Tabla 6 Cédula Depreciaciones

Cédula de Depreciaciones		C García				Marketplace X				sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022		VALORES ANUALES											
Concepto	Inicio	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Costos en Pesos													
Activo Circulante													
Aportación de Capital (Efectivo)	400,000												
Aportación de Capital (Inventarios)	0												
TOTAL	400,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Activo Fijo													
Terreno	0												
Construcción	100,000					50,000							
TOTAL	100,000	0	0	0	0	50,000	0	0	0	0	0	0	
Maquinaria y Equipo													
Equipo de Computo MAC PRO	69,998					69,998					69,998		
Equipo de Computo MAC AIR	103,996					103,996					103,996		
Equipo de Cómputo	54,995			54,995				54,995				54,995	
Impresora	5,399			5,399				5,399				5,399	
Monitores	21,833					21,833						21,833	
TOTAL	256,221	0	0	60,394	0	195,827	0	60,394	0	0	173,994	82,227	
Mobiliario y Equipo de Oficina													
Escritorios	21,594						21,594						
Mesas de Trabajo	11,196			11,196			11,196				11,196		
Sillas Gamers	12,995					12,995					12,995		
Sillas Normales	14,388					14,388					14,388		
Telefono Ventas	10,989					0							
TOTAL	71,162	0	0	11,196	0	27,383	32,790	0	0	11,196	27,383	0	
Equipo de Transporte													
Automóviles	900,000												
TOTAL	900,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Activo Diferido													
Estudios	80,000												
Gastos Preoperativos	15,000												
Gastos de Operación	15,000												
TOTAL	110,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ACTIVO TOTAL	1,837,383	0	0	71,590	0	223,210	32,790	60,394	0	11,196	201,377	82,227	

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.8 Estado de Fuentes y Usos

El estado de fuentes y usos muestra básicamente los cambios en la situación financiera, se construye en base al balance general para calcular los aumentos y disminuciones de los activos, pasivos y capital actual ante el periodo anterior.

Para el presente caso de estudio podemos apreciar un aumento de los activos proyectados lo que conlleva también, a un saldo mayor de las fuentes en comparación de los usos en cada uno de los años de estudio.

Tabla 7 Cédula Estado de Fuentes y Usos

Estado de Fuentes y Usos	C García				Marketplace X				sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022	VALORES ANUALES											
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Fuentes												
Flujo del mes anterior	400,000	1,070,275	5,445,532	9,379,424	15,002,789	22,244,253	31,177,766	41,884,713	54,302,963	68,422,783	84,253,290	
Ingresos	5,899,800	13,797,400	13,822,400	17,496,000	21,226,000	25,126,000	29,226,000	33,562,000	38,098,000	42,900,000	47,926,000	
Aportación												
Aportaciones en especie			71,590		223,210	32,790	60,394		11,196	201,377	82,227	
Prestamos avío	500,000											
Depreciaciones + Amortizaciones	171,477	171,477	185,795	185,795	232,937	172,518	184,597	170,279	172,518	168,151		
Total de fuentes	6,971,277	15,039,152	19,525,317	27,061,219	36,684,936	47,575,561	60,648,757	75,616,992	92,584,677	111,692,311	132,261,517	
Inversiones Productivas												
Terreno												
Construcciones					50,000							
Maquinaria y Equipo												
Equipo de Computo			54,995		173,994		54,995			173,994	54,995	
Impresora			5,399				5,399				5,399	
Monitores					21,833						21,833	
TOTAL			60,394		195,827		60,394			173,994	82,227	
Inversiones de Administración y Ventas												
Maquinaria y Equipo												
Mobiliario			11,196		27,383	32,790			11,196	27,383		
Telefono Ventas												
TOTAL			11,196		27,383	32,790			11,196	27,383		
Equipo de Transporte												
Automoviles												
TOTAL												
Activo Diferido												
Estudios												
Gastos preoperativos												
Gastos de operación												
TOTAL												
Mano de obra directa	2,438,400	2,804,160	3,224,784	3,708,502	4,264,778	4,904,496	5,640,171	6,486,197	7,459,125	8,577,994	9,864,691	
Mano de obra indirecta	1,632,000	1,876,800	2,158,320	2,482,068	2,854,378	3,282,535	3,774,915	4,341,152	4,992,325	5,741,174	6,602,350	
Gastos de operación	792,215	850,675	896,112	922,334	991,161	966,557	1,007,789	1,025,914	1,057,205	1,085,254	966,460	
Gastos de administración y ventas	903,732	1,040,676	1,092,113	1,130,782	1,176,319	1,210,148	1,253,146	1,295,453	1,343,841	1,391,653	1,425,409	
Gastos financieros	72,323	67,273	52,727	38,182	23,636	9,091	101					
Amortizaciones de capital	37,879	90,909	90,909	90,909	90,909	90,909	7,576					
I.S.R	18,339	2,147,345	1,919,503	2,764,240	3,574,718	4,425,952	5,264,963	6,123,985	6,973,651	7,831,178	8,720,127	
PTU utilidades	6,113	715,782	639,834	921,413	1,191,573	1,475,317	1,754,988	2,041,328	2,324,550	2,610,393	2,906,709	
TOTAL USOS	5,901,001	9,593,620	10,145,893	12,058,430	14,440,683	16,397,795	18,764,043	21,314,030	24,161,894	27,439,021	30,567,973	
FUENTES - USOS	1,070,275	5,445,532	9,379,424	15,002,789	22,244,253	31,177,766	41,884,713	54,302,963	68,422,783	84,253,290	101,693,544	

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.9 Estado de Resultados

Dentro de esta cédula encontramos el estado de resultados donde básicamente nos muestra las operaciones de una entidad con fines de lucro en un periodo contable determinado comparando los ingresos contra los costos y gastos relativos para poder determinar la utilidad o pérdida.

Este estado nos indica que *Marketplace X* proyecta utilidad positiva para los siguientes 10 años, la misma que va en aumento a excepción del transcurso del año dos al tres donde se aprecia una ligera disminución de la utilidad.

Tabla 8 Cédula Estado de Resultados

Estado de Resultados	C García				Marketplace X				sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022	VALORES ANUALES											
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
	Costos en Pesos											
Ingresos	5,899,800	13,797,400	13,822,400	17,496,000	21,226,000	25,126,000	29,226,000	33,562,000	38,098,000	42,900,000	47,926,000	
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Costo de Venta	2,438,400	2,804,160	3,224,784	3,708,502	4,264,778	4,904,496	5,640,171	6,486,197	7,459,125	8,577,994	9,864,691	
Utilidad Bruta	3,461,400	10,993,240	10,597,616	13,787,498	16,961,222	20,221,504	23,585,829	27,075,803	30,638,875	34,322,006	38,061,309	
Gasto de Operación	792,215	850,675	896,112	922,334	991,161	966,557	1,007,789	1,025,914	1,057,205	1,085,254	966,460	
Utilidad Operativa	2,669,185	10,142,565	9,701,504	12,865,164	15,970,061	19,254,947	22,578,040	26,049,889	29,581,670	33,236,753	37,094,849	
Gastos de Admin y Ventas	2,535,732	2,917,476	3,250,433	3,612,850	4,030,697	4,492,683	5,028,061	5,636,605	6,336,166	7,132,827	8,027,759	
Gastos Financieros	72,323	67,273	52,727	38,182	23,636	9,091	101	0	0	0	0	
Utilidad Antes de Impuestos	61,129	7,157,816	6,398,344	9,214,132	11,915,727	14,753,173	17,549,878	20,413,284	23,245,504	26,103,926	29,067,090	
ISR	18,339	2,147,345	1,919,503	2,764,240	3,574,718	4,425,952	5,264,963	6,123,985	6,973,651	7,831,178	8,720,127	
Reparto de Utilidades	6,113	715,782	639,834	921,413	1,191,573	1,475,317	1,754,988	2,041,328	2,324,550	2,610,393	2,906,709	
Utilidad Despues de Impuestos	36,677	4,294,690	3,839,006	5,528,479	7,149,436	8,851,904	10,529,927	12,247,970	13,947,302	15,662,356	17,440,254	

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.10 Balance General

Dentro de la cédula de balance general se puede observar la situación financiera de la empresa en un momento determinado separado a través de activos, pasivos y patrimonio (capital).

Los activos, pasivos y capital que presenta la empresa al inicio del proyecto son los siguientes.

- **Activo Circulante:** Efectivo e inventarios por un total de 400,000 pesos.

- **Activo Fijo:** Terreno, construcción, maquinaria y equipo, equipo de transporte, mobiliario y equipo de oficina (restando la depreciación acumulada) por un total de 1,327,383 pesos.
- **Activo Diferido:** Gastos de estudio, gastos preoperativos y gastos de organización (restando la amortización acumulada) por un total de 110,000 pesos.
- **Pasivo:** Se pacta un crédito por 500,000 a una tasa de interés del 16% a un periodo de 72 meses.
- **Capital:** El capital social de la empresa inicia con un total de 1,837,383.

Tabla 9 Cédula Balance General

Balance General		C García				Marketplace X				sábado, 01 de enero de 2022	
sábado, 01 de enero de 2022		VALORES ANUALES									
Concepto	INICIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Costos en Pesos											
Activo:											
Activo circulante:											
Efectivo	400,000	1,070,275	5,445,532	9,379,424	15,002,789	22,244,253	31,177,766	41,884,713	54,302,963	68,422,783	84,253,290
inventario	0										
Total del activo circulante	400,000	1,070,275	5,445,532	9,379,424	15,002,789	22,244,253	31,177,766	41,884,713	54,302,963	68,422,783	84,253,290
Activo fijo:											
Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construcción	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Maquinaria y equipo	256,221	256,221	256,221	316,615	316,615	512,442	512,442	572,836	572,836	572,836	746,830
Equipo de transporte	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000
Mobiliario y equipo de oficina	71,162	71,162	71,162	82,358	82,358	109,741	142,531	142,531	142,531	153,727	181,110
Depreciación acumulada		-160,477	-320,953	-495,748	-670,542	-892,479	-1,055,497	-1,230,594	-1,391,373	-1,554,391	-1,713,042
Total de activo fijo	1,327,383	1,166,906	1,006,430	903,225	728,431	779,704	649,476	534,773	373,994	222,172	264,898
Activo diferido:											
Gastos de estudios	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Gastos preoperativos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gastos de organización	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Amortización acumulada		-11,000	-22,000	-33,000	-44,000	-55,000	-64,500	-74,000	-83,500	-93,000	-102,500
Total de inversión diferida	110,000	99,000	88,000	77,000	66,000	55,000	45,500	36,000	26,500	17,000	7,500
Total Activo	1,837,383	2,336,182	6,539,962	10,359,649	15,797,220	23,078,957	31,872,742	42,455,487	54,703,457	68,661,955	84,525,688
Pasivo y Capital											
Pasivo circulante											
Creditos principales		90,909	90,909	90,909	90,909	90,909	7,576	0	0	0	0
Participación de utilidades											
Acresores diversos y otros x pagar											
Impuestos por pagar											
Anticipo de clientes											
Total del pasivo circulante	0	90,909	90,909	90,909	90,909	90,909	7,576	0	0	0	0
Pasivo fijo											
Creditos principales		371,212	280,303	189,394	98,485	7,576	0	0	0	0	0
Total de pasivo fijo	0	371,212	280,303	189,394	98,485	7,576	0	0	0	0	0
Total pasivo		462,121	371,212	280,303	189,394	98,485	7,576	0	0	0	0
Capital:											
Capital social	1,837,383	1,837,383	1,837,383	1,908,973	1,908,973	2,132,183	2,164,973	2,225,367	2,225,367	2,236,563	2,437,940
Utilidades del ejercicio		36,677	4,294,690	3,839,006	5,528,479	7,149,436	8,851,904	10,529,927	12,247,970	13,947,302	15,662,356
Utilidades acumuladas		0	36,677	4,331,367	8,170,373	13,698,853	20,848,289	29,700,193	40,230,120	52,478,090	66,425,392
Total Capital contable	1,837,383	1,874,060	6,168,750	10,079,346	15,607,826	22,980,472	31,865,166	42,455,487	54,703,457	68,661,955	84,525,688
PASIVO + CAPITAL	1,837,383	2,336,182	6,539,962	10,359,649	15,797,220	23,078,957	31,872,742	42,455,487	54,703,457	68,661,955	84,525,688
COMPROBACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Interpretación de Resultados

A manera de ofrecer una interpretación de los resultados obtenidos mediante la captura de datos dentro del modelo para *Marketplace X*, se utilizan razones financieras, métodos de evaluación y un análisis de sensibilidad

4.4.2.1 Interpretación de Resultados Mediante Razones Financieras

Tabla 10 Razones Financieras

	C García				Marketplace X			sábado, 01 de enero de 2022		
RAZONES FINANCIERAS	VALORES ANUALES									
CONCEPTOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Razones de Liquidez										
Razón Circulante	11.77	59.90	103.17	165.03	244.69	4,115.47	0	0	0	0
Razón Rápida	11.77	59.90	103.17	165.03	244.69	4,115.47	0	0	0	0
Razones de Deuda										
Razón de Endeudamiento	0.19781	0.05676	0.02706	0.01199	0.00427	0.00024	0	0	0	0
Razones de Rendimiento										
Margen de Utilidad Bruta	0.587	0.797	0.767	0.788	0.799	0.805	0.807	0.807	0.804	0.800
Margen de Utilidad Neta	0.006	0.311	0.278	0.316	0.337	0.352	0.360	0.365	0.366	0.365
Rendimiento Sobre Activos Totales	0.003	0.109	0.062	0.058	0.052	0.046	0.041	0.037	0.034	0.031

Fuente: Elaboración propia.

Tanto la razón circulante como la rápida, nos indican una tendencia al alza, lo cual se interpreta como una capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo. Con la única observación de que a partir del año 2028 ambas razones nos arrojan 0 puesto que el crédito solicitado es a 72 meses.

La razón de endeudamiento nos muestra una tendencia a la baja, misma que se interpreta que con el pasar de los años la empresa es más capaz de financiar sus actividades con fondos propios.

Por último; el margen de utilidad bruta, utilidad neta y rendimientos sobre activos, señalan una tendencia positiva lo que indica que el rendimiento que produce la inversión es atractivo.

4.4.2.2 Interpretación de Resultados Mediante Métodos de Evaluación

Tabla 11 Métodos de Evaluación

Indicadores de Rentabilidad	Flujo Económico a 5 Años		Flujo Económico a 10 Años	
	Socios	Socios + Créditos	Socios	Socios + Créditos
Tasa Interna de Retorno, TIR	118%	99%	124%	107%
Valor Presente Neto, VPN	12,594,124	12,094,124	37,217,154	36,717,154
Valor Terminal Neto al 12%	22,195,150	21,313,979	115,590,832	114,037,908
Rendimiento de Costo de Oportunidad, RCO	69%	61%	52%	48%
Tasa Contable de Rendimiento, TCR	237%	186%	457%	359%
Tasa Interna de Retorno Modificada TRIM	69%	61%	52%	48%
Indice de Rentabilidad, IR	7.85	6.17	21.26	16.71
Tasa de Rendimiento a Perpetuidad, TRP	94%	74%	255%	201%
	Socios	Socios + Créditos		
Periodo de Recuperación, PR, (Meses)	20	19		
Periodo de Recuperación de Efectivo Descontado al 12%, (Meses)	19	18		

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la rentabilidad de *Marketplace X* se utilizaron los 10 métodos de evaluación propuestos por Kozikowski. Los indicadores de TIR, VPN, CTN, TCR, TRIM, IR y TRP muestran que el rendimiento del proyecto es socialmente aceptable pues las tasas arrojadas son indiscutiblemente mayores a la tasa mínima de rendimiento exigida tanto como para socios y socios + créditos a 5 y 10 años.

A su vez, el rendimiento costo de oportunidad reafirma la rentabilidad del proyecto siendo este mayor al costo de capital, pero menor a la TIR dentro de los cuatro escenarios propuestos.

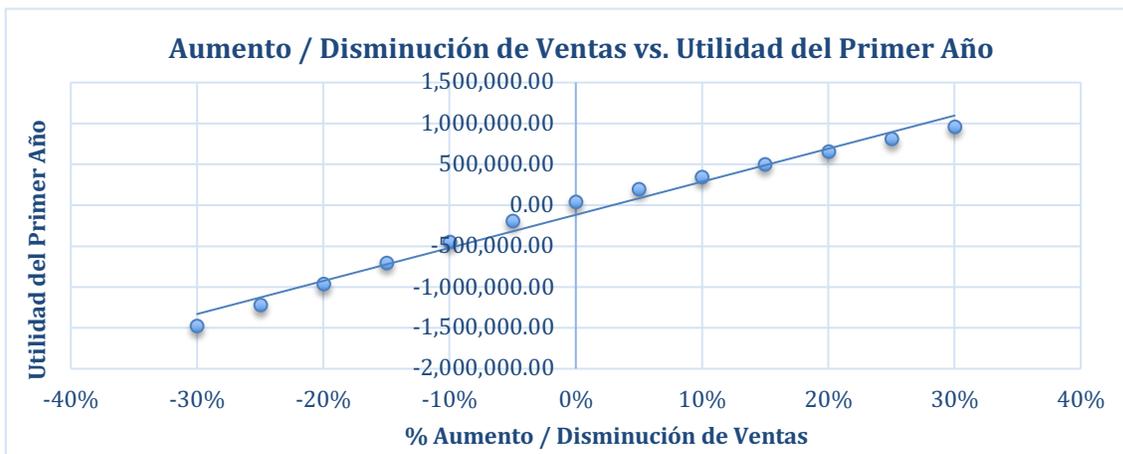
Para finalizar, el período de recuperación demuestra que se requiere de un aproximado de 20 meses para recuperar la inversión de los socios y 19 meses para socios + créditos; mientras que, el período de recuperación de efectivo descontado requiere de 19 meses para la inversión de socios y 18 meses para socios + créditos.

4.4.2.3 Interpretación de Resultados Mediante Análisis de Sensibilidad

Para concluir la evaluación de resultados, se realiza un análisis de sensibilidad a 3 variables del proyecto: porcentaje de aumento / disminución de ventas, en sueldos y en gastos de administración y operación para ver que tanto se ven afectadas las utilidades, la TIR, el VPN, la TRIM y los períodos de recuperación.

Dentro del primer escenario analizado, se realiza una comparación de como se vería afectada la utilidad del primer año con un aumento / disminución de ventas del -30% al 30%. Bien se puede observar en el gráfico 5 que la empresa comienza a presentar pérdidas si las ventas se disminuyen en un 5%.

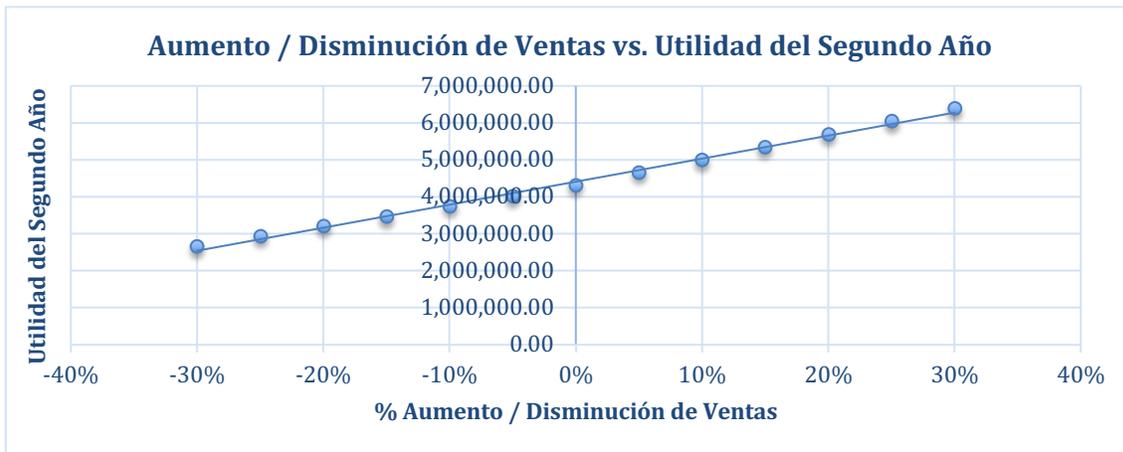
Gráfico 5 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Utilidad del Primer Año



Fuente: Elaboración propia.

Analizando el segundo escenario se puede observar dentro del gráfico 6 que no existen pérdidas para la empresa en la utilidad del segundo año incluso si las ventas disminuyeran en un 30%. Sin embargo, la brecha entre ambos extremos es de aproximadamente 3,800,000 de pesos por lo que puede resultar en un incentivo atractivo para mejorar las estrategias de ventas de la empresa.

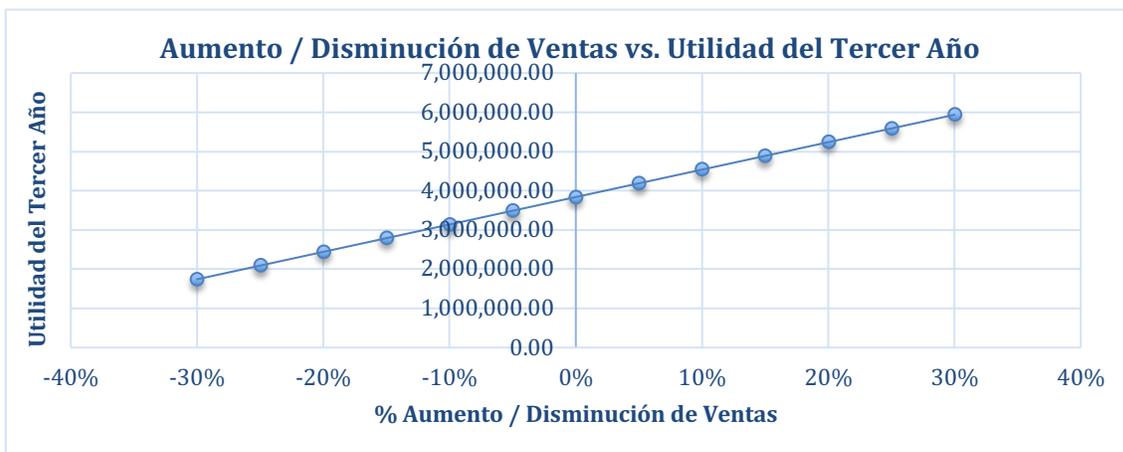
Gráfico 6 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Utilidad del Segundo Año



Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la utilidad al tercer año en el gráfico 7, se puede observar que las ganancias se mantienen a pesar de disminuir ventas. Al igual que el escenario anterior, existe una diferencia considerable de aproximadamente 4,200,000 de pesos desde la máxima disminución de ventas estudiada hasta el máximo aumento propuesto lo que indica que nuevamente los esfuerzos deben estar enfocados al área comercial.

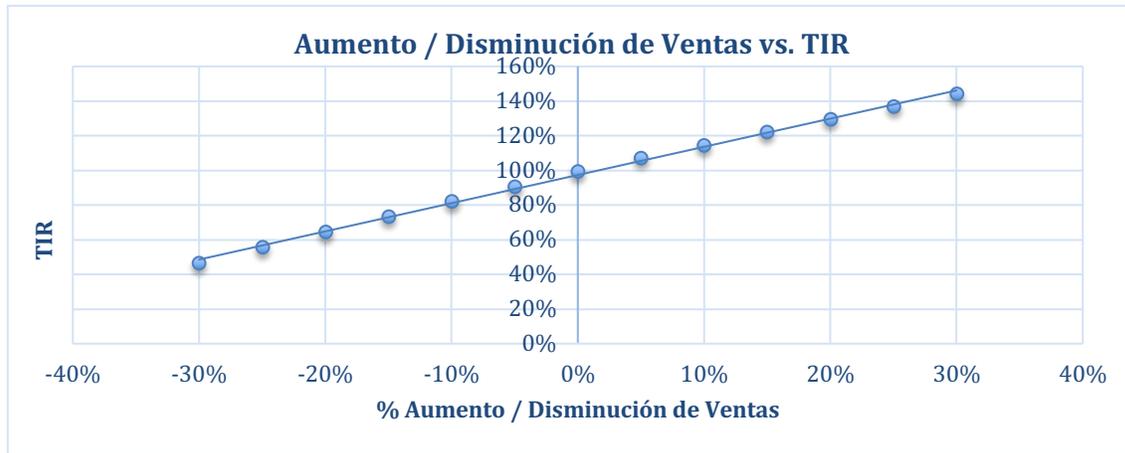
Gráfico 7 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Utilidad del Tercer Año



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, otro escenario es comparar un aumento o disminución de ventas y ver los efectos que tienen sobre la TIR. El gráfico 8 nos muestra que la TIR no llega a convertirse en negativa lo que indica que el proyecto sigue siendo rentable pese a una disminución del 30%. Esto se comprueba dado que los gráficos anteriores nos mostraron utilidades en favor de la empresa a pesar de la variación en la misma variable en estudio.

Gráfico 8 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. TIR



Fuente: Elaboración propia.

Analizando la variación de VPN de acuerdo con un aumento o disminución de ventas se puede interpretar del gráfico 9 que el escenario real al inicio del proyecto nos arroja 12,094,124.06 de valor presente; no obstante, si nos vamos con el escenario pesimista se mantiene un VPN positivo de 4,499,244.92 y para el optimista se tiene 19,514,785.70, lo que no vuelve a indicar que es conveniente invertir en el área comercial de la empresa.

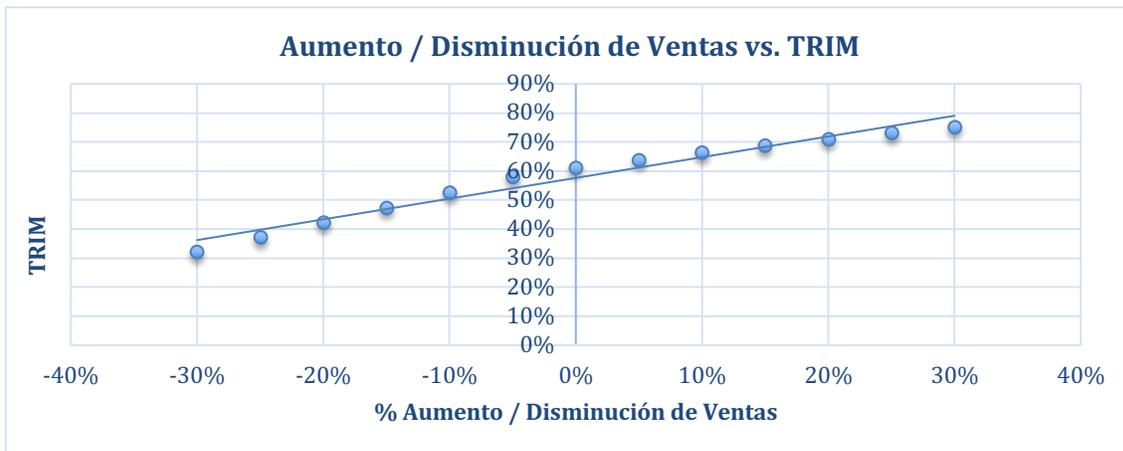
Gráfico 9 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. VPN



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 10 nos muestra que al igual que las variaciones de la TIR, la TRIM no muestra porcentaje negativo pese a las disminuciones en ventas. En el escenario real de inicio de la empresa la TRIM arroja un 61%. Esto nos da una idea de la flexibilidad en ventas que presenta la empresa y aún así continúa siendo rentable.

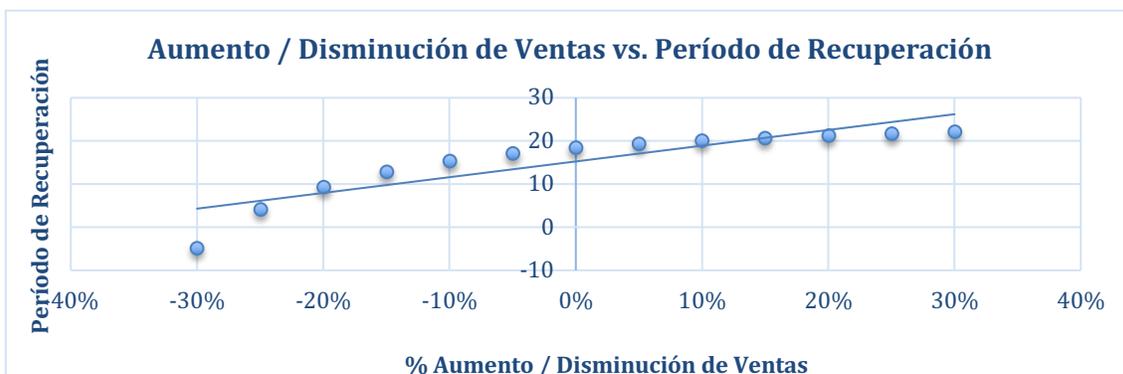
Gráfico 10 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. TRIM



Fuente: Elaboración propia.

Para comparar los períodos de recuperación contras las variantes en aumento o disminución de ventas se toma como referencia el gráfico 11. Este nos indica que en el escenario real la empresa recupera la inversión en un plazo de 19 meses. En caso de aumentar ventas, lo que conlleva a más gastos, la recuperación contempla alrededor de 22 meses.

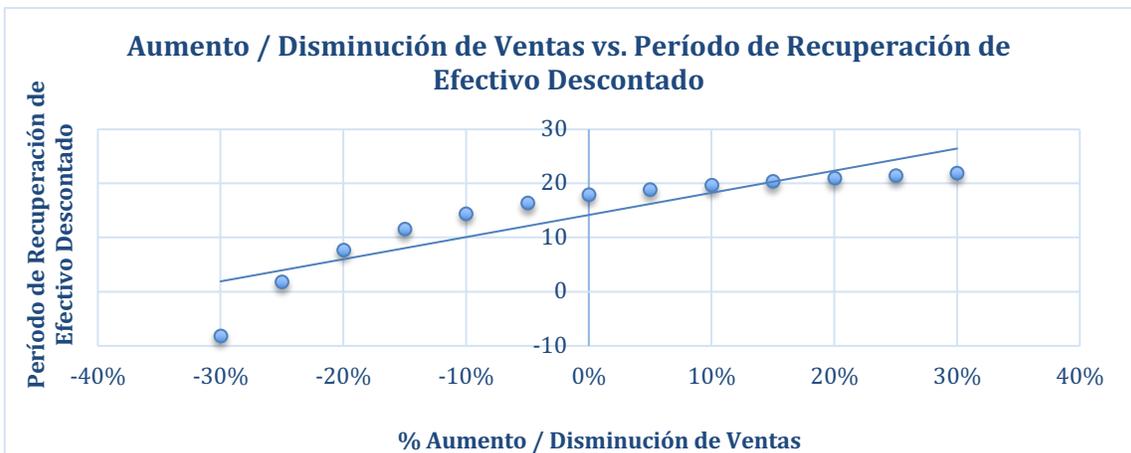
Gráfico 11 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Período de Recuperación



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el comparativo para los diferentes escenarios del período de recuperación de efectivo descontado, el gráfico 12 nos indica que para el escenario real de la empresa en un plazo de la recuperación de la inversión se logra en 18 meses. Para un escenario de incremento de ventas igualar la inversión inicial tomaría alrededor de 22 meses.

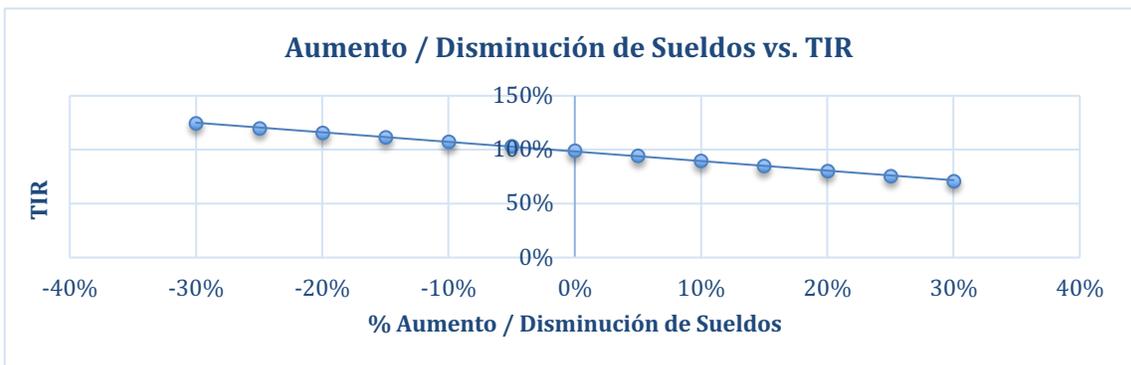
Gráfico 12 Porcentaje de Aumento / Disminución de Ventas vs. Período de Recuperación de Efectivo Descontado



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 13 se aplica el porcentaje de aumento y disminución a los sueldos para entender como se ve afectada la TIR. Al ser esta variable un gasto para la empresa, la TIR será más alta cuando los sueldos disminuyan puesto que la empresa está presentando egresos menores. De igual manera, si la empresa se viera forzada a aumentar sus sueldos en un máximo de 30% de acuerdo con el escenario analizado, la TIR que se obtiene es aun rentable para el proyecto.

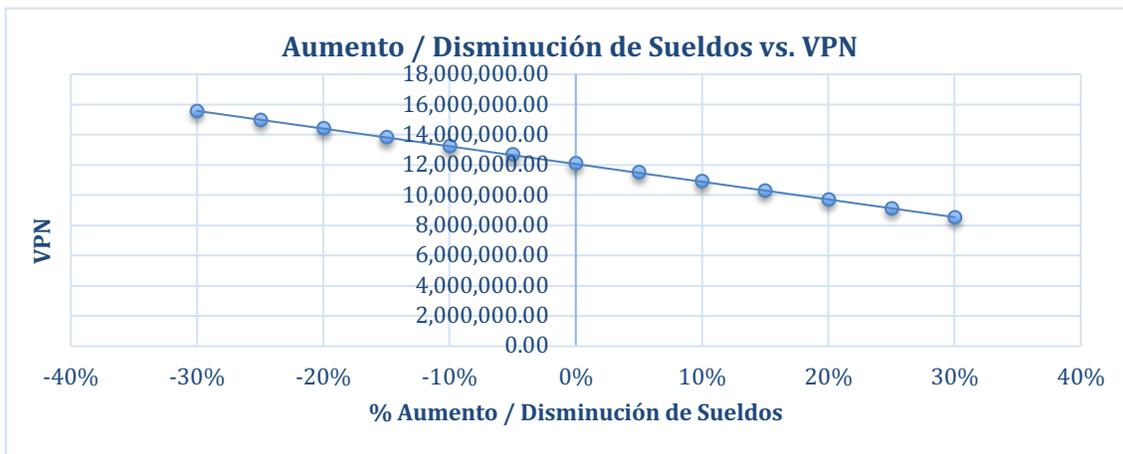
Gráfico 13 Porcentaje de Aumento / Disminución de Sueldos vs. TIR



Fuente: Elaboración propia.

Mismo caso que la TIR, dentro del 14 se muestra que el VPN también es mayor al presentar menos egresos. Dentro de un escenario en disminución de sueldos el VPN sube a 15,544,960.17, dentro del escenario realista se mantiene en 12,094,124.06 y en un escenario de aumento de sueldos baja a 8,506,421.38. Este último continúa siendo aceptable y el más probables que suceda a largo plazo pues los sueldos, por ley, deber aumentar anualmente.

Gráfico 14 Porcentaje de Aumento / Disminución de Sueldos vs. VPN



Fuente: Elaboración propia.

Para los dos últimos análisis de sensibilidad se realiza el aumento o disminución a los gastos en organización y administración y ventas. Mismo caso que los análisis anteriores, al ser esta variable un gasto para la empresa, dentro del gráfico 15 la TIR se ve más beneficiada a la máxima disminución de estos gastos; no obstante, si se deciden aumentar estos gastos la TIR sigue siendo aceptable.

Gráfico 15 Porcentaje de Aumento / Disminución de GO Y AV vs. TIR



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir el análisis de sensibilidad, en el gráfico 16 se realiza la comparación de aumento o disminución a los gastos de organización y administración y venta contra el VPN. Misma situación, a menor gasto mayor es el total del VPN arrojado y viceversa.

Gráfico 16 Porcentaje de Aumento / Disminución de GO Y AV vs. VPN



Fuente: Elaboración propia.

Tanto los sueldos como los gastos de administración y venta tienen mayor probabilidad de subir año con año a consecuencia de la inflación, contratación a empleados, ampliación de oficinas, entre otros.

4.4.3 Análisis de Resultados con Inflación

La inflación es un fenómeno que se presenta dentro de la economía de un país y se relaciona con el aumento de los precios de manera desmesurada de bienes y productos durante un tiempo determinado. A causa de esto, la población pierde un poco de su poder adquisitivo ya que con la misma cantidad que tenían designada para sus gastos, les alcanza para menos (Banxico, 2021).

La principal causa del fenómeno inflacionario se debe a la gran cantidad de dinero en circulación en manos de la población y, por ende, la demanda de bienes y servicios incrementa lo que provoca escasez y aumento de precios (ibid).

A manera de brindar una visión a la empresa acerca de sus resultados tomando en cuenta inflación para los años de estudio del proyecto, se realizó un modelo inflacionario tomando en cuenta el estado de resultados para *Marketplace X* donde; para que, mediante un análisis de sensibilidad se conozca la afectación a la utilidad del primer año, TIR y VPN en diferentes porcentajes de inflación.

Tabla 12 Estado de Resultados a Pesos Actuales y Corrientes

Sensibilidad a la Inflación		C. García				Marketplace X				sábado, 01 de enero de 2022			
sábado, 01 de enero de 2022		VALORES ANUALES											
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032		
	INFLACIÓN												
Inflación anual	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		
Inflación acumulada en el proyecto	10.0%	21.0%	33.1%	46.4%	61.1%	77.2%	94.9%	114.4%	135.8%	159.4%	185.3%		
	1.10	1.21	1.33	1.46	1.61	1.77	1.95	2.14	2.36	2.59	2.85		
Costos en Pesos Actuales													
Ingresos	5,899,800	13,797,400	13,822,400	17,496,000	21,226,000	25,126,000	29,226,000	33,562,000	38,098,000	42,900,000	47,926,000		
Costo de Venta	2,438,400	2,804,160	3,224,784	3,708,502	4,264,778	4,904,496	5,640,171	6,486,197	7,459,125	8,577,994	9,864,691		
Utilidad Bruta	3,461,400	10,993,240	10,597,616	13,787,498	16,961,222	20,221,504	23,585,829	27,075,803	30,638,875	34,322,006	38,061,309		
Gasto de Operación	601,274	642,196	677,623	695,976	756,654	723,609	756,097	765,159	787,061	805,387	826,516		
Utilidad Operativa	2,860,126	10,351,044	9,919,993	13,091,522	16,204,568	19,497,895	22,829,732	26,310,644	29,851,814	33,516,620	37,384,793		
Gastos de Admín y Ventas	2,269,332	2,609,993	2,928,191	3,279,008	3,684,836	4,134,371	4,656,850	5,252,030	5,937,746	6,720,063	7,600,137		
Gastos Financieros	72,323	67,273	52,727	38,182	23,636	9,091	101	0	0	0	0		
Utilidad Antes de Impuestos	518,470	7,673,778	6,939,075	9,774,332	12,496,095	15,354,433	18,172,781	21,058,614	23,914,068	26,796,557	29,784,656		
ISR	155,541	2,302,134	2,081,723	2,932,300	3,748,828	4,606,330	5,451,834	6,317,584	7,174,220	8,038,967	8,935,397		
Reparto de Utilidades	51,847	767,278	693,908	977,433	1,249,610	1,535,443	1,817,278	2,105,861	2,391,407	2,679,656	2,978,466		
Utilidad Despues de Impuestos	311,082	4,604,267	4,163,445	5,864,599	7,497,857	9,212,660	10,903,668	12,635,168	14,348,441	16,077,934	17,870,793		
Depreciación y amortización de operaciones	155,744	155,744	167,823	167,823	209,488	156,744	168,823	156,744	156,744	152,378	-		
Depreciación y amortización de Gastos de administración y vent	15,732	15,732	17,972	17,972	23,448	15,774	15,774	13,535	15,774	15,774	-		
Gastos financieros	72,323	67,273	52,727	38,182	23,636	9,091	101	-	-	-	-		
Fujo económico Socios	-1,837,383	482,559	4,775,744	4,349,240	6,050,394	7,730,594	9,385,178	11,088,265	12,805,447	14,520,959	16,246,086	17,870,793	
TIR	134.21%		VPN (12%)	44,275,181									
Fujo económico Socios+Credito	-2,337,383	482,559	4,775,744	4,349,240	6,050,394	7,730,594	9,385,178	11,088,265	12,805,447	14,520,959	16,246,086	17,870,793	
TIR	115.34%		VPN (12%)	43,775,181									
Costos en Pesos Corrientes													
Ingresos	6,489,780	16,694,854	18,397,614	25,615,894	34,184,685	44,512,242	56,953,206	71,943,128	89,833,091	111,271,552	136,738,471		
Costo de Venta	2,682,240	3,393,034	4,292,188	5,429,618	6,868,467	8,688,614	10,991,098	13,903,739	17,588,226	22,249,106	28,145,115		
Utilidad Bruta	3,807,540	13,301,820	14,105,427	20,186,275	27,316,218	35,823,628	45,962,108	58,039,389	72,244,865	89,022,445	108,593,356		
Gasto de Operación	645,827	744,351	846,367	941,092	1,090,705	1,160,980	1,313,254	1,460,936	1,642,999	1,846,115	1,930,179		
Utilidad Operativa	3,161,713	12,557,470	13,259,060	19,245,183	26,225,514	34,662,648	44,648,854	56,578,453	70,601,866	87,176,331	106,663,177		
Gastos de Admín y Ventas	2,494,692	3,154,788	3,891,473	4,792,454	5,920,151	7,312,119	9,059,918	11,242,715	13,979,475	17,404,973	21,684,078		
Gastos Financieros	72,323	67,273	52,727	38,182	23,636	9,091	101	0	0	0	0		
Utilidad Antes de Impuestos	594,697	9,335,409	9,314,860	14,414,547	20,281,727	27,341,437	35,588,835	45,335,738	56,622,392	69,771,357	84,979,098		
ISR	178,409	2,800,623	2,794,458	4,324,364	6,084,518	8,202,431	10,676,650	13,600,721	16,986,717	20,931,407	25,493,730		
Reparto de Utilidades	59,470	933,541	931,486	1,441,455	2,028,173	2,734,144	3,558,883	4,533,574	5,662,239	6,977,136	8,497,910		
Utilidad Despues de Impuestos	356,818	5,601,246	5,588,916	8,648,728	12,169,036	16,404,862	21,353,301	27,201,443	33,973,435	41,862,814	50,987,459		
Fujo económico Socios	-1,837,383	528,295	5,772,722	5,774,710	8,834,523	12,401,973	16,577,380	21,537,898	27,371,722	34,145,953	42,030,966	50,987,459	
TIR	157%		VPN (12%)	89,698,466									
Fujo económico Socios+Credito	-2,337,383	528,295	5,772,722	5,774,710	8,834,523	12,401,973	16,577,380	21,537,898	27,371,722	34,145,953	42,030,966	50,987,459	

Fuente: Elaboración propia.

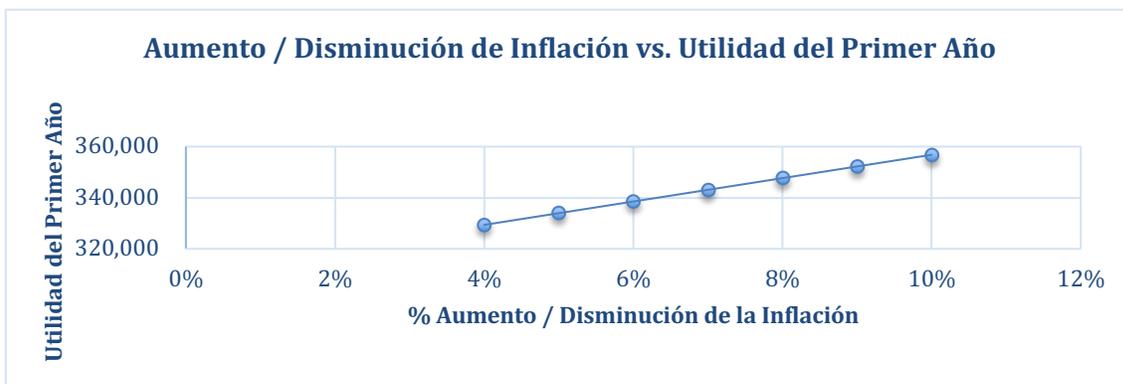
Primeramente, se replicó el estado de resultados para pesos actuales, separando las depreciaciones y amortizaciones de los gastos operativos y administrativos para obtener los flujos económicos de los socios y socios más créditos. Concluido eso, se calculó la TIR y VPN para ambas situaciones a una tasa del 12%.

Posteriormente, se desarrolló el estado de resultados a pesos corrientes, lo que significa que cada concepto se ve afectado por la inflación. Mismo que se consideró a 7% puesto que, de acuerdo con un artículo publicado por El País (2021), el año en curso se pronostica cierre en 6.8%. Igual que al estado interior, se realiza una separación de las depreciaciones y amortizaciones, se determinaron los flujos, TIR y VPN al 12%.

Una vez concluido los pasos anteriores, se procedió a realizar el análisis de sensibilidad para determinar la correlación entre el cambio porcentual de inflación contra la utilidad del primer año, TIR y VPN.

En el gráfico 17 se puede observar que, entre más alto el porcentaje de inflación, la utilidad después de impuestos para el primer año es mayor. Esto se debe a que las cantidades se elevan y por ende las ganancias son superiores, pero no significa que exista un incremento en ventas si no que los costos son más elevados.

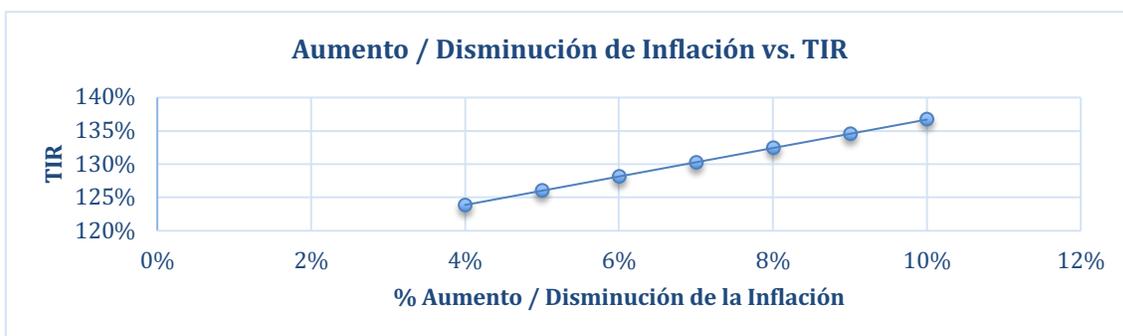
Gráfico 17 Porcentaje de Aumento / Disminución de Inflación vs. Utilidad del Primer Año



Fuente: Elaboración propia.

Para el gráfico 18 tenemos una tendencia al alza para la TIR cuando el porcentaje de inflación es mayor; esto se debe a que, al generar más utilidades, la tasa de rentabilidad es mayor.

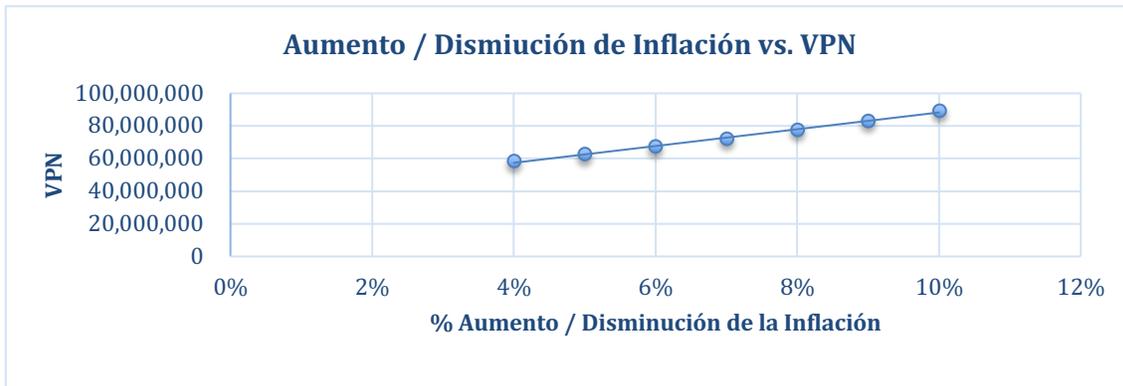
Gráfico 18 Porcentaje de Aumento / Disminución de Inflación vs. TIR



Fuente: Elaboración propia.

Mismo caso dentro del gráfico 19, el VPN del proyecto muestra una tendencia a incrementar cuando existe un aumento porcentaje de inflación pues las cifras arrojadas dentro del estado de resultados son mayores.

Gráfico 19 Porcentaje de Aumento / Disminución de Inflación vs. VPN



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evaluación económica y financiera para este proyecto de inversión fue realizada en base a las cifras contables previstas para los 10 años de estudio del proyecto compartidas por la misma empresa. Lo que se deduce de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las razones financieras, los métodos de evaluación y el análisis de sensibilidad es que la empresa muestra un buen rendimiento ante su situación financiera actual y con variaciones de esta. Por ende, la hipótesis para el presente trabajo es aceptada.

A pesar de que la utilidad para el primer año se ve afectada en caso de reducir las ventas, el resto de las variables permanecen rentables lo cual es un factor importante para atraer accionistas interesados en invertir.

El afirmar la rentabilidad de una nueva plataforma *marketplace* en México resulta atractivo no solo para los socios de la empresa en cuestión, pero para todos aquellos productores mexicanos que estén en busca de internacionalizar su producto. Aunado a lo anterior, las tendencias de consumismo *online* indican que cada día son más los consumidores que optan por realizar adquisiciones en línea en lugar de presencialmente, lo que apoya a la necesidad de lanzamiento del proyecto.

Una recomendación para la empresa es el revisar de nueva cuenta los pasivos que se tengan contemplados pues son mínimos en comparación a los ingresos, lo que conlleva a los resultados de obtenidos muy rentables, pero poco probables.

Se sugiere aplicar por un crédito mayor al contemplado actualmente para poder incrementar las inversiones previstas para el período de estudio y, por ende, que el equipo laboral siga aumentando para alcanzar un porcentaje de ventas superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ActualidadEcommerce. (2018). *Qué es Alibaba y cómo funciona*. <https://www.actualidadecommerce.com/como-hace-negocio-alibaba/>
- Alfaro, Y., & Velázquez, F. (2019). *¿Quieres exportar? Esta es la GUÍA COMPLETA que necesitas para vender tu producto en el extranjero con éxito*. <https://www.entrepreneur.com/article/331145>.
- Alonso, P. de Á., & de la Fuente, G. (1998). *Modelos Financieros de Estrategias Empresariales: Evolución y Perspectivas*.
- Álvarez, J. L. (2017, August 11). *¿Qué son las Relaciones Financieras y Para Qué Sirven? El Contribuyente Mx*.
- Asociación de Internet Mx. (2019). *Estudio sobre Comercio Electrónico en México 2019*.
- Asociación de Internet Mx. (2021). *Estudios*. <https://www.asociaciondeinternet.mx/estudios>
- Asociación Mexicana de Venta Online. (2020a). *MarketPlaces en México y LATAM*.
- Asociación Mexicana de Venta Online. (2020b). *Reporte 5.0 IMPACTO COVID-19 EN VENTA ONLINE MÉXICO*.
- Asociación Mexicana de Venta Online. (2021). *Estudio de venta online 2021*.
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de Proyectos* (8va edición). McGraw Hill Education.
- Banxico. (2021). *¿Qué es la inflación? ¿Cómo se mide?*. Recuperado en 01/12/21 EN LINEA http://educa.banxico.org.mx/infografias_y_fichas/inflacion_infografias_/que-es-inflacion-como-se-mide.html
- Barrera, V., Hidalgo, R., & Polo, S. (2018). *Razones Financieras*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Becerra, R. (2018). Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia. <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>.
- Beetrack. (2021). *Comercio electrónico en México 2020 y 2021: ¿cómo ha crecido?* <https://www.beetrack.com/es/blog/c3%B3mo-Ha-Crecido-El-Comercio-Electr%C3%B3nico-En-M%C3%A9xico>.
- Bolunta. (2019). *Redactar un Proyecto*. <https://bolunta.org/servicios/asesoramientogestion-asociativa/manual-de-gestion-asociativa/gestion-de-proyectos/diseño-de-proyectos/redactar-un-proyecto/#:~:text=Descripción del proyecto,-Debe ser reducida&text=Debe describir lo que se,resultado que se es>
- Camarena, A. (2018). *¿QUÉ ES UN MARKETPLACE? TE EXPLICAMOS TODO LO QUE DEBES SABER*. <https://www.ecommerce-nation.es/que-es-un-marketplace-te-explicamos-todo-lo-que-debes-saber/>.
- CNN (2020). Los 6 productos mexicanos más solicitados en el extranjero. Recuperado el 01 de diciembre del 2021. EN LINEA <https://cnnespanol.cnn.com/2020/09/16/los-6-productos-mexicanos-mas-solicitados-en-el-extranjero/>
- Décaro, L. (2017). Análisis y planeación financiera. In *Universidad Autónoma del Estado de México*.
- Del Valle, S. C. (2010). *Desarrollo y Evolución de las Finanzas*. 49.
- Delgado Saldívar, M. A. (2017). *De la Idea a la Empresa: Pensando como Empresario, Instructivo para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Maestría en Administración de la Universidad de Sonora.
- Diario del exportador. (2016). *¿Por qué exportar y que ventajas trae a la empresa?* <https://www.diariodelexportador.com/2016/06/por-que-exportar-y-que-ventajas-trae-la.html>.

- El País. (2021). La inflación en México rebasa el 6.2% en octubre. Recuperado el 02/12/21. EN LINEA <https://elpais.com/mexico/2021-11-09/la-inflacion-en-mexico-llega-a-624-en-octubre-de-2021-su-nivel-mas-alto-en-dos-decadas.html>
- EUDE. (2019). *7 características claves del consumidor online mexicano*.
- EXW. (2019). *Ventajas de las Plantillas de Excel* (No. 2014).
- Facultad de economía, U. (2011). *Iv. evaluación económica*. 4, 120–150.
- Galeano, S. (2020). Radiografía del eCommerce en México: así compran online los mexicanos. *Marketing 4 Ecommerce*.
- GCEFE. (2021). ¿Por qué es conveniente invertir en México en 2021? ¿Por qué es conveniente invertir en México en 2021? <https://Grupoconsultorefe.Com/Recursos/Articulo/Por-Que-Es-Conveniente-Invertir-En-Mexico-En-2021>.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). El Informe para Accionistas. In *Principios de Administración Financiera* (2016th ed., pp. 60–85). Pearson Education.
- Gómez, P. (2017). ¿Qué es un Modelo Financiero? *Modelandum*.
- González García, J. (2020). Comercio electrónico en China y México: surgimiento, evolución y perspectivas. *Universidad de Colima, Facultad de Economía y Centro Universitario de Estudios e Investigaciones Sobre La Cuenca Del Pacífico. Av. Gonzalo de Sandoval 444, Col. Las Víboras, C.P. 28040, Colima, Colima, México. Correo Electrónico: Jgogar@ucol.mx*.
- Grupo Acir. (2017). Estudio de mercado presenta los 7 tipos de consumidores. <https://Grupoacir.Com.Mx/Blog/Estudio-de-Mercado-Presenta-Los-7-Tipos-de-Consumidores/>.
- Howard, P. (2005). *Managing spreadsheets Bloor Research*.
- Ibarra Cervantes, J. A., Granado Cuevas, M., & Amador Murguía, E. (2004). Principios De Contabilidad. In *Principios De Contabilidad* (Vol. 1, Issue 1).
- INEGI. (2020). *México - Balanza Comercial de Mercancías de México 2020, Información revisada al mes de noviembre*.
- Janneth, S., & Suárez, L. (2020). *El comercio electrónico (e-commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia*.
- Larios, C. (2019). *Interpretando la Información Financiera* (Indetec, Ed.; pp. 1–35). Auditoría Superior de Estado.
- López Argueta, E. (2021). Pandemia de Covid-19 transformó los hábitos de los consumidores en línea: AMVO. *El Economista*.
- Máñez, R. (2018). Segmentación de mercado: Qué es y cómo segmentar el mercado paso a paso. <https://Rubenmanez.Com/Segmentacion-de-Mercado/>.
- Manzur, S., Rojas, Leticia., Balcázar, A., & Rodríguez, P. (2020). *Choque del paradigma en el uso sobre el comercio tradicional vs comercio electrónico en México*.
- MIENVÍO. (2020). Los marketplaces más utilizados de México. *MIENVÍO*.
- Moons, D. (2021). Mejores estrategias publicitarias para tiendas online . <https://Ecommerce-Platforms.Com/Es/Articles/Advertising-Strategies>.
- Moreno, J. (2019, February 5). *Los 10 tipos de consumidores y cómo atraerlos*. <https://Blog.Hubspot.Es/Marketing/Tipos-de-Consumidores>.
- Muñoz, A. (2021). *Los mejores marketplaces para ecommerce de 2021*. Sales Layer. <https://blog.saleslayer.com/es/los-mejores-marketplaces-ecommerce>
- Obediente, L. (2016). *METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DE CAPITAL EN LA EMPRESA VICSON, S.A. PLANTA VALENCIA*.
- OBS. (2018). *Análisis de Mercado: Contenido y Objetivos*.
- OCDE. (2020). *Panorama del comercio electrónico. Políticas, tendencias y modelos de negocio*. <https://www.Oecd.Org/Sti/Panorama-Del-Comercio-Electro%CC%81nico.Pdf>.

- OMC. (2020). Un informe de la OMC examina el papel del comercio electrónico durante la pandemia de COVID-19. Estudios y análisis económicos. https://www.wto.org/spanish/news_s/news20_s/rese_04may20_s.htm.
- Pérez, J. C. H. (2019). Tecnologías de la Información. *Colegio de Contadores Públicos de México*.
- Procolombia. (2020). *¿Por qué Exportar?* <https://www.colombiatrade.com.co/como-exportar/por-que-exportar#:~:text=Principales razones para Exportar&text=Diversificar productos y mercados para,situación de la economía nacional.&text=Disminuir el riesgo de estar,y hacer economías de escala>.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)*-- (Quinta Edición).