



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TITULO DEL TRABAJO: Creación de Supermercado Web para migrantes, con entrega de canastas de consumo masivo a domicilio en las ciudades principales del país

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ing. Comercial mención en Finanzas.

Profesor Guía:

MBA Xavier Oviedo

Autor:

Daniel Idrobo

2011

QUITO

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

MBA. Xavier Oviedo Torres

CI: 1704716248

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Daniel Idrobo Latorre

CI: 0918192923

AGRADECIMIENTO

A mi Padre Dios quien ha sostenido mi vida cada día, con su fidelidad y amor cumple sus promesas (Isa 46:3-4) y hace realidad mis sueños.

Mi reconocimiento a Xavier Oviedo por sus valiosos consejos, orientación y guía en el desarrollo del presente trabajo.

Mi agradecimiento a cada una de las personas que, directa o indirectamente, fueron de gran apoyo en la elaboración de esta tesis.

A ustedes mis más profundos agradecimientos.

Daniel

DEDICATORIA

A mis padres, Fernando y Ma. Lourdes, su incondicional apoyo, confianza, dedicación y amor en cada etapa de mi vida, han sido de inmensa bendición día a día.

A mi hermana Mafer, su fé, solidaridad y ternura han sido una muestra del amor de Dios.

Daniel

RESUMEN

La crisis económica experimentada por el Ecuador a finales de los años noventa representó un efecto trascendental en el incremento de la migración de ecuatorianos hacia el extranjero, en búsqueda de oportunidades laborales. En la actualidad, el proceso migratorio permite observar profundos cambios en la realidad de la sociedad ecuatoriana; especialmente en aspectos demográficos, sociales, políticos y económicos. La crisis internacional iniciada en el 2008 ha causado efectos negativos importantes en las condiciones laborales de miles de migrantes ecuatorianos, por ende en el envío de remesas hacia el país.

Tomando en consideración los hechos mencionados y luego de investigar e indagar las necesidades y deseos del migrante, el objetivo del presente trabajo es: evaluar comercial y financieramente la creación de un supermercado web para migrantes, con entrega de canastas de consumo masivo en las ciudades principales del Ecuador.

Se ha utilizado el Proceso de Marketing de Philip Kotler como método principal para entender el mercado y las necesidades del consumidor, creando relaciones rentables en el tiempo. En el desarrollo de los capítulos de la presente tesis se observa el análisis de la propuesta realizada, con la evaluación de escenarios y mostrando finalmente que se comprueba la hipótesis planteada.

ABSTRACT

The economic crisis experienced by Ecuador in the late 90's represented a major effect on the increased migration of Ecuadorians abroad in search of job opportunities. Nowadays, the migration process shows profound changes in the reality of Ecuadorian society, especially in demographic, social, political and economic aspects. The international crisis, which began in 2008, has caused significant adverse effects on the working conditions of thousands of Ecuadorian immigrants, consequently in remittances sent to the country.

Considering the above facts and after investigating and inquiring into the needs and desires of the migrant, the objective of this work is: to evaluate commercially and financially the creation of a web market for migrants, delivering baskets of wholesale goods in major cities of Ecuador.

Marketing Process by Philip Kotler has been used as a primary method for understanding the market and consumer needs, creating profitable relationships over time. In the chapters development of this thesis, is shown the analysis of the proposal made, with evaluation of scenarios and finally showing that the hypothesis is proved.

ÍNDICE

CAPITULO 1	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	1
1.3 OBJETIVOS	1
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4 HIPÓTESIS GENERAL	2
CAPITULO 2: INTRODUCCIÓN	3
2.1 MACROENTORNO	3
2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO	3
2.1.1.1 SECTOR.....	3
2.1.1.2 INDUSTRIA	7
2.1.1.3 INFLACIÓN	10
2.1.1.4 DESEMPLEO	11
2.1.1.5 TIPO DE CAMBIO	13
2.1.2 ENTORNO POLÍTICO.....	14
2.1.3 ENTORNO TECNOLÓGICO	15
2.1.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO	17
2.2 MICROENTORNO	19
2.2.1 AÉREAS DE LA EMPRESA	19
2.2.2 PROVEEDORES.....	20
2.2.3 INTERMEDIARIOS DE MARKETING	20
2.2.4 CLIENTES	21
2.2.5 COMPETIDORES	21
2.2.6 PÚBLICOS	22
2.3 ANÁLISIS DE PORTER	23

2.4 ANÁLISIS FODA	24
2.5 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	25

CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS _____ 27

3.1 INTRODUCCIÓN	27
3.2 PROBLEMA DE GERENCIA	27
3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	28
3.4 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	28
3.4.1 ENCUESTAS.....	28
3.4.1.1 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	28
3.4.1.2 CONSIDERACIONES DE LA MUESTRA.....	30
3.4.1.3 RESULTADOS OBTENIDOS	31
3.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	37
3.5.1 ENTREVISTAS PERSONALES	38
3.5.2 ENTREVISTA A EXPERTOS	39
3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
3.7 CONCLUSIONES.....	41
3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	41

CAPITULO 4: EMPRESA _____ 42

4.1 INTRODUCCIÓN	42
4.2 VISIÓN	42
4.3 MISIÓN	42
4.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	43
4.4.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	43
4.4.1.1 FINANZAS.....	44
4.4.1.2 CLIENTES	45
4.4.1.3 PROCESOS INTERNOS.....	46

4.4.1.4 FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	46
4.4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	47
4.4.2.1 POLÍTICAS DE LA EMPRESA.....	47
4.4.2.2 ESTRUCTURA	50
4.4.2.3 ÁREAS DE LA EMPRESA.....	50
4.4.2.4 IMPLEMENTACIÓN POR ÁREA.....	59
4.4.2.5 ESTRUCTURA NECESARIA DE LA EMPRESA.....	62
4.4.2.6 TIPO DE EMPRESA.....	63
4.4.2.7 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	64
4.5 NOMBRE DE LA EMPRESA.....	64
4.6 LOGO.....	64
4.7 INVERSIÓN INICIAL	65

CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING _____ 66

5.1 INTRODUCCIÓN	66
5.2 MERCADO POTENCIAL.....	66
5.3 SEGMENTACIÓN	66
5.4 PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE COMPRA.....	68
5.5 MERCADO OBJETIVO	69
5.6 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	69
5.6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS	70
5.6.2 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	71
5.7 MIX DE MARKETING.....	72
5.7.1 PRODUCTO.....	72
5.7.2 PRECIO	74
5.7.3 PLAZA	75
5.7.4 PROMOCIÓN.....	76
5.8 RELACIONES RENTABLES	78

CAPITULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

La creciente migración de ecuatorianos hacia países de Norteamérica y Europa con el fin de búsqueda de oportunidades laborales, durante la última década, ha generado que el ingreso de remesas al Ecuador se convierta en el segundo mayor rubro de ingresos luego de la venta de petróleo.

La crisis internacional de los años 2008 y 2009, generó una pérdida masiva de empleo en países como Estados Unidos y España, los cuales representan el origen del 86% de remesas (Chavez & Cardoso, 2010, págs. 18-24), por lo que miles de ecuatorianos residentes en tales naciones se vieron afectados negativamente. Como resultado las remesas recibidas al final del 2009 disminuyeron en un estimado del 12% (327 millones usd) (Banco Central, Enero 2010) comparado a las recibidas en el periodo anterior. Tomando en cuenta que aproximadamente el 61% (Albornoz, 2007) de los giros enviados del exterior es dedicado para el consumo masivo, es posible visualizar una oportunidad de negocio el ofrecer a los migrantes que residen en tales países, un servicio de compras de productos de primera necesidad, con lo que suplirían prioritariamente el consumo de sus familias en el país, de una forma ágil y sin recargo por giro enviado.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de tesis ha sido elaborado con la finalidad de obtener el título académico de Ingeniería Comercial con mención Finanzas, así como la implementación del negocio propuesto.

1.3 OBJETIVOS

Se implementará el Proceso de Marketing de Kotler (Philip Kotler, 2003) como herramienta principal para el desarrollo del presente trabajo de tesis, en la búsqueda de entender el mercado, las necesidades del consumidor, captar el valor del cliente y el desarrollo de relaciones rentables en el tiempo.

Con el fin de evaluar comercial y financieramente la propuesta de negocio: creación de un supermercado web para migrantes, con entrega de canastas de consumo masivo en las ciudades principales del país; se han planteado los siguientes objetivos específicos para cada Capítulo en el presente trabajo:

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Capítulo 2: Análisis del Entorno
Investigar el micro y macro entorno que enfrentará el posible negocio, analizando las condiciones precedentes, actuales y futuras del sector y la industria.
- Capítulo 3: Investigación de Mercados
Entender las necesidades, deseos y demandas del consumidor, a través del desarrollo de una investigación de mercado.
- Capítulo 4: Empresa
Plantear los lineamientos generales de la empresa, definiendo la estructura necesaria para cumplir sus objetivos.
- Capítulo 5: Plan de Marketing
Diseñar una estrategia de marketing centrada en el cliente, seleccionando el consumidor a atender, que permita hacerle llegar una propuesta de valor.
- Capítulo 6: Evaluación Financiera
Evaluar financieramente el negocio planteado, analizando en varios escenarios su funcionamiento y viabilidad a lo largo del tiempo estimado.
- Capítulo 7: Acciones de Contingencia
Determinar planes de acción que permitan enfrentar los posibles riesgos y eventos a presentarse, en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

1.4 HIPÓTESIS GENERAL

La creación de un supermercado web para migrantes ecuatorianos, residentes en España y Estados Unidos, con entrega de canastas de consumo masivo para sus familiares, en las ciudades principales del país, resulta un negocio financiera y comercialmente viable.

CAPITULO 2

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es la investigación del micro y macro entorno que enfrentará el posible negocio, adicionalmente se realizará un análisis de las condiciones actuales y futuras del sector y la industria.

2.1 MACROENTORNO

El establecimiento y operación del negocio se verán afectados por un entorno de fuerzas externas que representarán oportunidades y riesgos a nivel de sector e industria, los cuales se analizan y definen a continuación.

CLASIFICACIÓN SECTORIAL

SECTOR: Comercio al por mayor y al por menor (INEC, 2009).

INDUSTRIA: Productos alimenticios, bebidas y tabaco.

NEGOCIO: Supermercado virtual para compras desde el extranjero con entrega inmediata a domicilio.

2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO

2.1.1.1 SECTOR

Situación actual

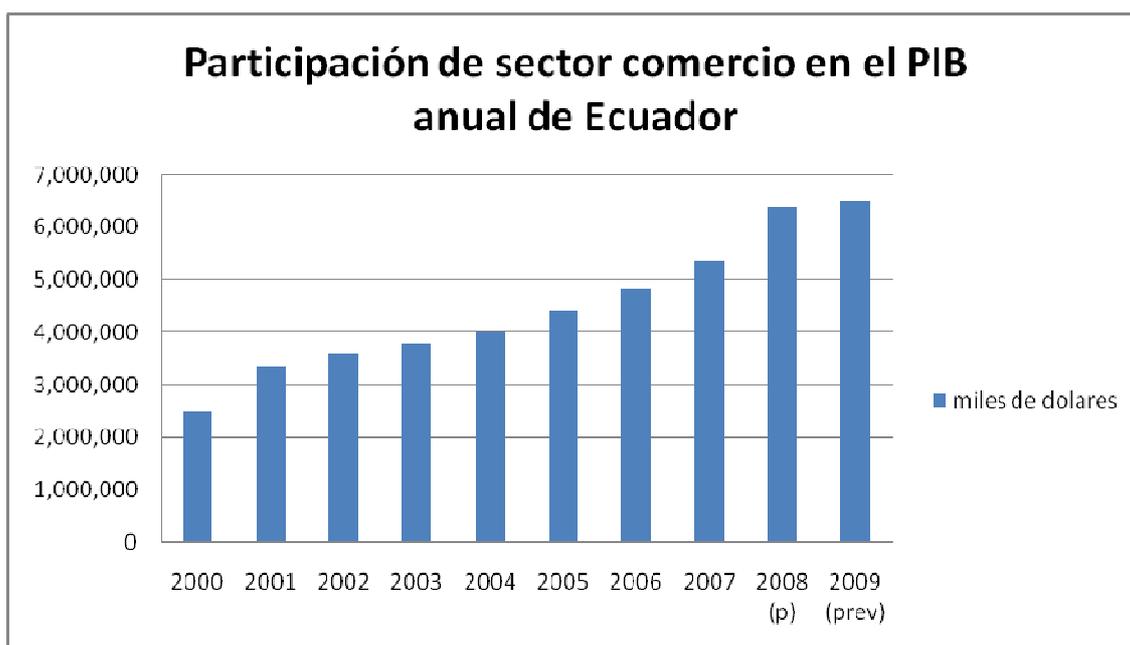
El país ha mostrado cambios muy importantes desde la dolarización impuesta en el 2000. Según análisis y datos presentados por el Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2009) en esta última década se vive un auge del consumo y del comercio. Si bien el sector comercial no deja de crecer, experimenta una desaceleración aproximada del 1.5%, respecto al crecimiento del consumo

entre el 2002-2005, en este último periodo creció un 5.6%; para 2006 se proyectó un crecimiento del 4.6% y para 2007 del 4.1%.

Según cifras oficiales (Banco Central del Ecuador, 2007), este sector aportó en 2006 al Producto Interno Bruto (PIB) con el 14.6% y el 21% de la Población Económicamente Activa (PEA) tiene relación directa con el comercio formal e informal.

Para el analista económico Pablo Dávalos (Davalos, 2007), las remesas enviadas por los ecuatorianos a sus familiares representaron \$2,600.00 millones en 2006 y son utilizadas especialmente en: consumo, compra de bienes de largo plazo como vivienda, automóviles y artefactos del hogar. Como otro elemento causante de la dinámica del comercio se encuentra el incremento del dinero plástico (tarjetas de crédito) a nivel nacional.

Gráfico 2.1: Participación del Comercio en PIB anual



Fuente: (Suma de Cuentas Nacionales Trimestrales BCE, 2009)

Elaborado: Autor

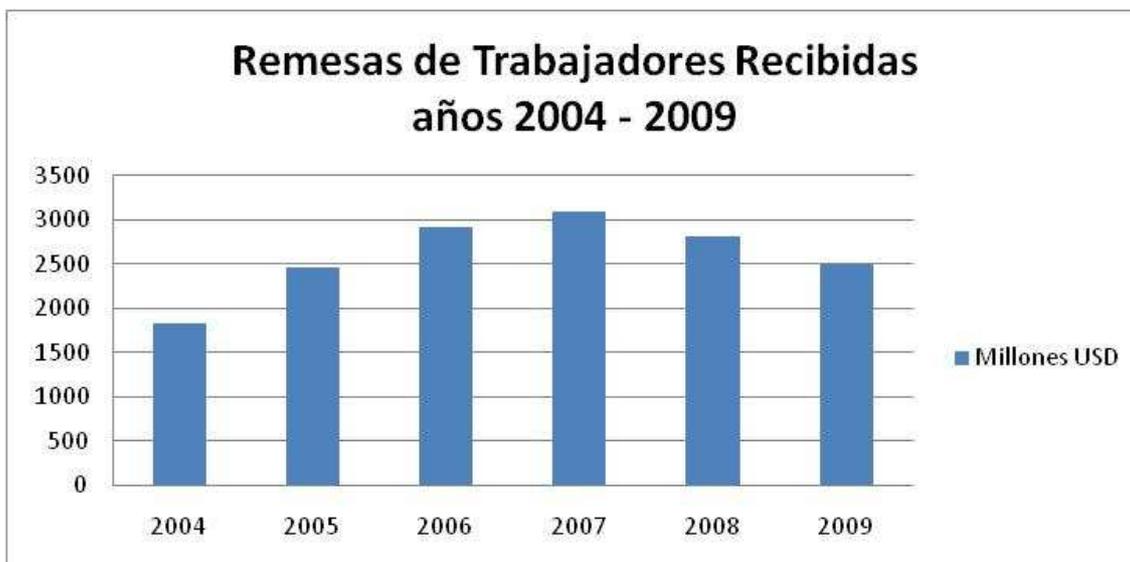
El sector de comercio al por mayor y menor registra en promedio durante los últimos 9 años la tercera mayor participación en la composición del PIB anual, detrás de la explotación de minas y canteras y otros servicios, respectivamente. El incremento de remesas enviadas al país es uno de los incentivos del aumento del comercio, considerando que en promedio el 61% de cada giro

enviado es destinado para gastos de consumo del hogar (Velasategui Martínez, 2006).

La caída de la actividad comercial en el Ecuador durante el primer semestre del 2009 fue el reflejo de la crisis mundial, misma que fue proyectada por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) en un estimado del -1.9% para Latinoamérica. Para el tercer trimestre del mismo periodo se registró un aumento del 0.75% respecto al mostrado en el 2008 (Banco Central de Ecuador, 2010).

Las cifras de la mencionada entidad contrastan que hasta 2008 el comercio mantuvo un alza sostenida de su actividad; sin embargo para el primer trimestre del 2009 se produce una caída en el comercio del -2.58%, comparado con el último trimestre del año anterior, periodo en el que ya registraba una contracción de la actividad de -1.15%.

Gráfico 2.2: Remesas anuales recibidas 2004 - 2009



Fuente: (Banco Central, Enero 2010)

Elaborado: Autor

Respecto al comportamiento de las remesas mostrado por el BCE, se puede observar una tendencia creciente durante el periodo 2004-2009, aunque se observa una caída sostenida en los últimos dos años. Para el cuarto trimestre del 2009 se registró un aumento del 3 % comparado al tercer trimestre del mismo período; sin embargo en cifras anuales las remesas familiares del 2009

significaron una disminución del 11.6% referente al valor registrado en el 2008 (\$2821.6 millones).

La caída de remesas recibidas el año pasado se explica por efectos de la crisis internacional en los principales países de residencia de migrantes ecuatorianos: España y Estados Unidos; los cuales representan el origen del 86% de las remesas (Velasstegui Martínez, 2006).

En el primer caso, la baja de su actividad económica provocó una disminución en su PIB del 3.6%; a su vez el desempleo registró una reducción de 1.27 millones de plazas laborales, según estadísticas del INE (Instituto Nacional de Estadísticas) de ese país.

Para el caso de Estados Unidos existió una contracción del PIB en 2,4% y la tasa de desempleo se incrementó al 9.7%, de acuerdo al Departamento de Comercio de Estados Unidos (Viteri Diaz, 2010).

Situación futura

Considerando estadísticas desde el año 2000 hasta el 2009 es posible observar una propensión de forma lineal respecto a la participación del sector comercio en el PIB nacional. Por lo que se utilizó el método de Tendencia lineal para proyectar esta información anual hacia el 2014.

Los resultados obtenidos¹ fueron:

Tabla 2.1

Pronóstico de Participación del sector Comercio en PIB

Año	Comercio en PIB
2010	6,797,861
2011	7,221,734
2012	7,645,608
2013	8,069,482
2014	8,493,355

Cantidades de remesas expresadas en millones USD

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

¹ Ver método de cálculo en Anexo 2.1

Respecto a las remesas nacionales, analizando una tendencia creciente de las remesas recibidas por el Ecuador en la última década, se utiliza el método de Modelo de tendencia lineal para poder proyectar el estimado de remesas anual a recibir por el país en los próximos 5 años, tomando como base los datos de periodos 1999-2009.

Los resultados obtenidos² fueron:

Tabla 2.2

Pronóstico de Remesas anuales recibidas en Ecuador

Año	Remesas
2010	3242
2011	3441
2012	3641
2013	3840
2014	4039

Cantidades de remesas expresadas en millones USD

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

2.1.1.2 INDUSTRIA

Situación actual

De acuerdo a estadísticas publicadas (Banco Central del Ecuador, 2007) la industria de alimentos y bebidas ha registrado un crecimiento promedio de casi el 10% cada año a partir del 2001, siendo a su vez un aporte medio al PIB nacional del 13.59% en el período 2000 al 2008, la cual representa la segunda industria de mayor aporte al valor agregado del PIB después de la refinación de petróleo.

² Ver método de cálculo en Anexo 2.1

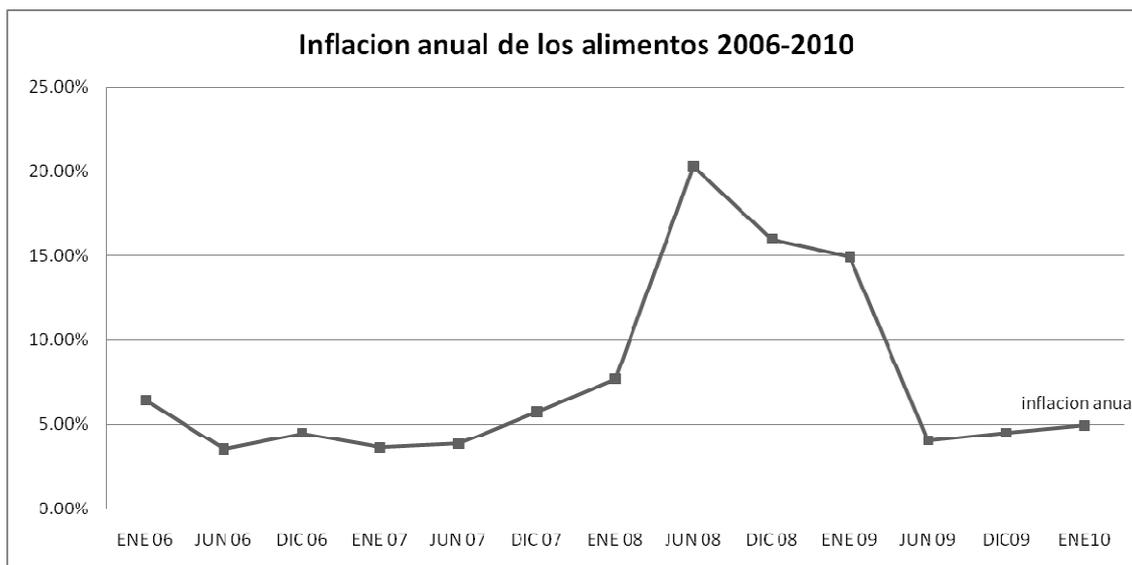
Gráfico 2.3: Aporte al PIB Industria de alimentos y bebidas

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2007)

Elaborado: Autor

De acuerdo a la opinión de expertos (Wahli, 2010), este crecimiento se debe en gran parte a la inversión de los fabricantes y el alto dinamismo de oferta de los productos alimenticios, especialmente en el área láctea, conservas y enlatados.

Tomando en cuenta estudios oficiales (INEC, 2010), aproximadamente el 28% del gasto de los hogares ecuatorianos se lo realiza en la compra de alimentos y bebidas no alcohólicas; lo cual se ve ligado a la variación de precios en este tipo de insumos, por lo que la inflación en esta industria resulta preponderante para el desarrollo de la economía nacional.

Gráfico 2.4: Inflación anual de los alimentos

Fuente: (Banco Central de Ecuador, 2010)

Elaborado: Autor

Es posible observar un repunte inflacionario para esta industria en el 2008, como efecto de la crisis internacional; sin embargo se torna en declive para inicios del 2009, lo cual lleva a cierta normalización para el segundo semestre del mismo período. Los productos alimenticios son los que presentan las mayores tasas de inflación mensual. La desaceleración del ritmo de crecimiento de los precios implica una tranquilidad leve en general y de cierto modo estabilidad, respecto al año 2008 donde se generó mayor especulación.

A nivel externo, los últimos años, a nivel mundial la crisis internacional ha presentado profundos efectos en esta industria, alcanzando un estimado de 963 millones de personas como víctimas del hambre hasta finales del 2008 (Organización de las Naciones Unidas para agricultura y alimentación, 2008); se menciona como causa principal al alza de precios en los alimentos, falta de empleo, crédito y acceso a la tierra. A pesar de que los precios de alimentos principales e insumos han disminuido desde el 2008, siguen siendo elevados respecto a años anteriores.

Situación futura

Analizando la tendencia lineal del crecimiento de la participación de la industria de alimentos y bebidas, así como el criterio de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas en expectativas otorgadas (Wahli, 2010), es

posible estimar un valor constante del 10%, así como una continua participación estimada del 13% de aporte al PIB (Producto Interno Bruto) total.

2.1.1.3 INFLACIÓN

Situación actual

El Ecuador vivió en el año 1999 la mayor crisis con efectos inflacionarios de toda su historia. A inicios de la década actual se vivieron los efectos posteriores a dicho periodo, los mismos que se tradujeron a una época de transición debido al cambio de moneda y desestabilización política, que generaron una inflación del 91% en el año 2000, con lo cual aparecieron problemas de gravedad en todos los sectores.

A partir de los siguientes años se observa un decrecimiento de la inflación, 22 % en el 2001; 9.36% para el 2002, 6.07% en el 2003; 1.95% en 2004; 4.36% del 2005; 2.87% para el 2006 y una leve alza del 3.32% para el 2007. La inflación anual del 2009 se situó en un 4.31%, lo que muestra un cuadro favorable en contraste al 8.83% del 2008 y la situación financiera mundial, con efectos de salida de la crisis.

Tabla 2.3

Inflación anual 2003 – 2010

Año	Inflación
2003	6.07%
2004	1.95%
2005	4.36%
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	4.31%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Situación Futura

Tomando en consideración proyecciones oficiales (Banco Central del Ecuador, 2009) es posible estimar:

Tabla 2.4
Proyecciones futuras de Inflación

Proyecciones de Crecimiento				
Variables	2010 (e)	2011 (e)	2012 (e)	2013 (e)
Real del PIB	6.81%	5.27%	4.25%	2.05%
Inflación	3.35%	3.11%	3.12%	3.38%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2009)

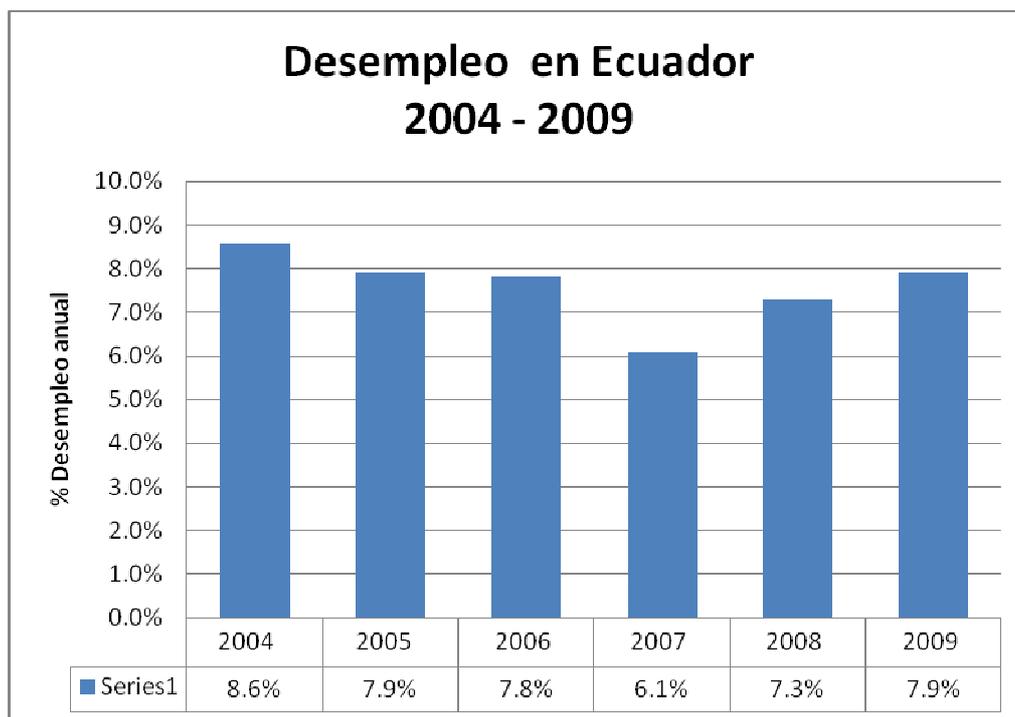
Elaborado: Autor

Para lo cual se observa una tendencia inflacionaria promedio del 3.24% hasta el 2013, con lo que se esperarían variaciones no significativas hasta el 2014, según la fuente citada.

2.1.1.4 DESEMPLEO

Situación actual

Durante la última década el país ha mostrado diferentes niveles de desempleo, que al inicio de la misma reflejaron efectos de la profunda crisis económica vivida en 1999 (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2008). El porcentaje de personas desempleadas del Ecuador en el año 2002 fue el más alto de la década ubicándose en el 14% (INEC, 2009), el mismo que se redujo de manera considerable para los siguientes períodos. Desde el 2004 el país ha mantenido 2 tendencias diferentes:

Gráfico 2.5: Tasas de Desempleo anuales en Ecuador

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado: Autor

Es posible observar una tendencia decreciente del 2004 al 2007, sin embargo en los periodos 2008 y 2009 existe un incremento de este índice ubicándose el último año en un 7.9%. Según la opinión de expertos (Valle, 2010) la problemática del mercado laboral en la última década, incluye factores como la subocupación, la informalidad, efectos demográficos e incluso el crecimiento de la oferta laboral por la mayor participación relativa de mujeres; a esto se suma el importante incremento del subempleo.

Situación Futura

A pesar de que al momento no existen proyecciones oficiales sobre este indicador económico para años próximos, se espera una tendencia similar a la de los últimos 2 años según la opinión de expertos en análisis económico (Valle, 2010), considerando la política económica y laboral del gobierno actual.

2.1.1.5 TIPO DE CAMBIO

Situación Actual

A lo largo de los últimos 10 años es claramente observada una tendencia creciente de la cotización del Euro respecto al Dólar, lo que muestra una apreciación casi constante de esta respecto a la moneda estadounidense.

Tabla 2.5

Cotización Euro/Dólar anual

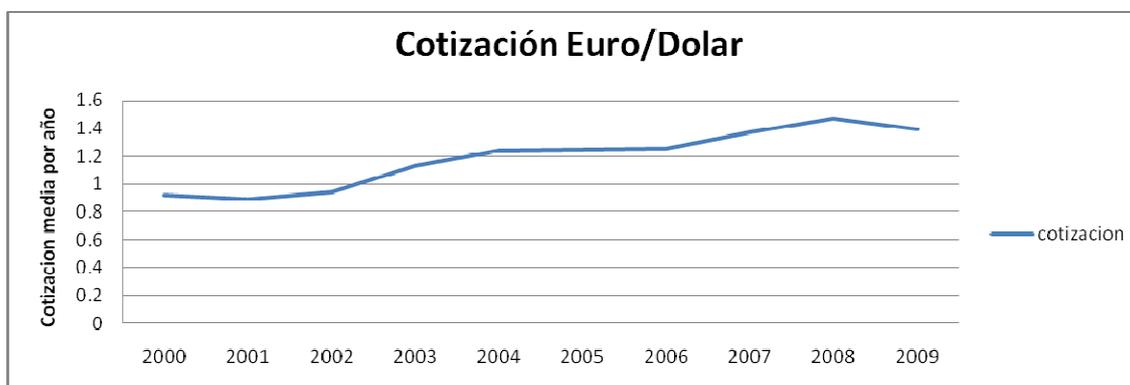
Euro / Dólar	
Año	Cotización
2000	0.924
2001	0.896
2002	0.945
2003	1.131
2004	1.243
2005	1.245
2006	1.256
2007	1.371
2008	1.471
2009	1.393

* Se utiliza cotización media anual

Fuente: (Banco Central Europeo, 2010)

Elaborado: Autor

Gráfico 2.6: Cotización anual Euro/Dólar



Fuente: (Banco Central Europeo, 2010)

Elaborado: Autor

Durante los primeros años se evidencia una cotización Euro-Dólar inferior a uno, sin embargo en Noviembre del 2002 la situación cambia y el Euro registra un valor de 1.001 dólares. A partir de allí es una tendencia creciente del tipo de cambio la que permanece para los periodos siguientes, registrando el valor medio más alto en el 2008 con una conversión de 1.471 euros por dólar.

Situación Futura

La opinión de expertos (Epstein, 2010) proyecta una cotización Euro respecto al Dólar que se mantenga entre 1.30 y 1.40, es decir una apreciación de la moneda estadounidense, según se explica esto se debe a una recuperación de Estados Unidos de la crisis internacional y a su vez una transferencia de los efectos de la misma a países europeos.

A pesar de no tener información oficial para los periodos siguientes, considerando la propensión de la conversión, se proyecta mediante método de Tendencia Lineal³ :

Tabla 2.6

Pronóstico Euro/Dólar anual

Año	Cotización
2010	1.546
2011	1.611
2012	1.676
2013	1.741
2014	1.807

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

2.1.2 ENTORNO POLÍTICO

Situación Actual

2005 – 2010:

El fracaso del entorno político de la última década del Ecuador, enfocado principalmente a crisis político- económicas y a la no culminación de mandatos, muestra a 6 presidentes: Bucaram (1997), Alarcón, Mahuad (2000), Gustavo Noboa, Gutiérrez (2005) y Alfredo Palacio. Lo que hasta el 2005 significó la debacle de partidos tradicionales.

³ Ver método de cálculo en Anexo 2.1

La última crisis política registrada se dio cita en el gobierno de Lucio Gutiérrez en el año 2005, cuando acusado de actos inconstitucionales e ilegal intervencionismo en el congreso, principalmente censurado de favorecer la impunidad por el retorno de Abdala Bucaram, fue destituido el miércoles 20 de abril de ese año, ante la masiva protesta popular suscitada en Quito, en donde cabe mencionar también le fue retirado el apoyo de las fuerzas armadas (Paltan, 2005).

En reemplazo del ex coronel los parlamentarios del congreso nombraron a Alfredo Palacio como nuevo mandatario del Ecuador. Para el año 2006, período de elecciones, el ex ministro de economía Rafael Correa, con la proclamada Revolución Ciudadana, logró superar en segunda vuelta al candidato del PRIAN Álvaro Noboa, posicionándose como primer mandatario el 15 de enero del 2007 (Diario, 2009).

Después de cambios trascendentales y a su vez polémicos, por parte de Correa, la nueva constitución política de la nación dictaminó nuevos comicios generales para el 26 de abril del 2009, en donde resultó ganador en primera vuelta, con lo que su periodo presidencial se prolonga hasta el 2013.

Situación Futura

Al momento no se esperan cambios radicales en la política de gobierno ecuatoriano, quien a pesar de haber disminuido su aprobación de gestión por parte de la nación, del 60% (CEDATOS, 2010) hasta abril del 2009, al 46% en abril del 2010, al momento la tendencia es creciente ya que a enero del presente período mantenía una aceptación nacional de gestión del 41%.

2.1.3 ENTORNO TECNOLÓGICO

Situación Actual

La última década presenta un acelerado desarrollo en la informática y tecnologías de la información en general, enfocadas a una dinámica y ágil comunicación.

Entre los principales avances tecnológicos de los últimos años es posible mencionar:

- Telefonía Móvil: el uso de la misma dejó de ser un lujo, tal como en los 90, para convertirse en uno de los servicios de mayor cotidiano por parte de la sociedad. Con precios reducidos, cobertura, servicios adicionales y mayores aplicaciones, la utilización de este medio es cada vez más común para usuarios de todas las edades (Vistazo, 2009).
- Internet banda ancha: ocupando una posición importante dentro de los servicios básicos actualmente, el uso del servicio ha sido popularizado

por las diferentes compañías proveedoras, principalmente con precios menores en la actualidad y a su vez mayores velocidades de descarga. Se convirtió en la solución a la antigua e incómoda conexión vía modem telefónico.

- Conexión inalámbrica a internet: A inicios de la década se realizaron los primeros avances en este tipo de tecnología con WLAN, aunque a altos precios. A medida que pasaron los años se pudo observar la progresiva eliminación de cables, al incluir en la mayoría de dispositivos, como computadores, teléfonos celulares, agendas, entre otros, la capacidad de conexión inalámbrica así como tecnología bluetooth.
- Buscadores: el mayor portal de búsquedas en línea en la actualidad es Google, empresa que fue fundada en 1998 pero que a partir de los 2000 empezó a ganar popularidad entre los navegantes (Vistazo, 2009). Cabe mencionar que en el año 2004 esta compañía amplió su horizonte en los negocios al adquirir You Tube, con lo que su revalorización en bolsa de valores ha tenido un alto crecimiento.
- Redes Sociales: la necesidad de comunicación efectiva y dinámica entre los usuarios de internet, ha provocado la creación de sitios web que permiten compartir la mayor cantidad de información digital posible (Joseph & Corzo, 2009). El sitio de mayor éxito sin duda en este aspecto es Facebook, el cual permite crear redes y subredes donde se intercambia información, fotos y videos.
- Cloud computing: Desde el 2007 el concepto de “nube” ha adquirido mayor popularidad entre los usuarios del internet, destacando su intención de almacenamiento de información en línea, reemplazando así al guardar la información en el propio computador; de tal forma que sea posible el acceso a programas y archivos desde cualquier ordenador en cualquier lugar (Murphy, 2009).

Situación Futura

Con la velocidad de desarrollo tecnológico actual y la demanda creciente de nuevas alternativas de comunicación, no es posible precisar los cambios próximos en este aspecto. Sin embargo debido a una reciente salida de crisis internacional y la cada vez mayor cantidad de usuarios de la tecnología, se puede esperar que una de las alternativas con mayor acogida paulatinamente, sea el creciente uso de software libre.

De acuerdo a la opinión de Diego Cifuentes (Gestion, 2009), considerando los cambios tecnológicos de gobiernos como los de Chile, Alemania y Rusia, sistemas educativos europeos y entre otras empresas, se puede esperar que la comunidad de usuarios de Linux y otras versiones de software libre se incremente, debido a la gran cantidad de prestaciones del sistema, seguridades y ahorro para el usuario final.

Por otro lado, según declaraciones de Bill Gates (Declaraciones, 2008) los avances para los próximos 10 años se darán en la forma de interacción del usuario y ordenador, tecnología que reconozca la voz de la persona, placas que identifiquen letra manuscrita y pantallas táctiles con mayor información. Otro

medio que sufriría grandes cambios sería la televisión, la misma que se basaría en internet, permitiendo a sus seguidores elegir el contenido de cada programación así como la temática de la misma.

2.1.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO

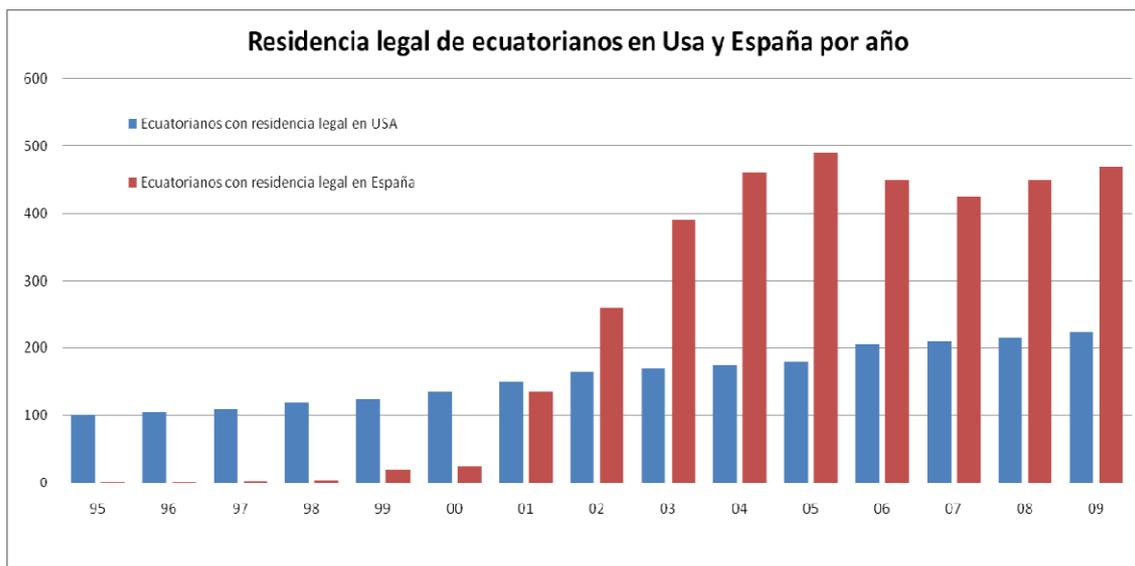
Situación actual

Los flujos migratorios de ecuatorianos hacia diversos países en el extranjero han sufrido cambios importantes a lo largo de los últimos años.

Entre 1993 y 1998 el flujo migratorio de ecuatorianos promedio era de 40735 personas anuales (FLACSO, 2009), siendo el principal destino Estados Unidos y España. La crisis de 1999 marca una diferencia radical al registrar a partir de ese año hasta el 2002, en tal lapso se produce un promedio de flujo migratorio anual de 142600 personas, para el cual cambia la tendencia y España se convierte en el destino del 49% de los migrantes, mientras que Estados Unidos recibe a un promedio del 26%.

Este cambio de destino migratorio, según análisis publicados (Henry Chavez, 2010), fue en búsqueda de oportunidades por el auge económico ibérico, especialmente en campos inmobiliarios y de la construcción, así como la creciente demanda de mano de obra en dicha nación; a esto el autor del artículo indicado comenta, se suman mayores dificultades en la migración hacia Estados Unidos después de los ataques terroristas en el 2001.

El siguiente gráfico muestra la tendencia de migración, con estadísticas oficiales (Henry Chavez, 2010) para ecuatorianos con residencia legal:

Gráfico 2.7: Residencia legal de ecuatorianos en España y Usa

Fuente: (Henry Chavez, 2010)

Elaborado: Autor

Es posible observar que los períodos de incremento en el flujo migratorio son entre el 2002 y 2004, en donde resulta importante señalar la preferencia como destino a España; aunque entre el 2006 y 2008 se observa una disminución de ecuatorianos en tales naciones, la fuente citada comenta que no necesariamente fue un retorno mayoritario al Ecuador, sino más bien una migración interna hacia países como Inglaterra, Bélgica y Francia dentro de Europa.

Situación futura

Opinión de expertos (FLACSO, 2009) muestra que a pesar de la profunda crisis, no existe un retorno masivo por parte de ecuatorianos, por varios motivos: por una parte se espera en un futuro cercano la recuperación económica de países como España y Estados Unidos; y adicionalmente existen factores que refuerzan la negativa a retornar.

Entre las barreras de regreso se encuentran un alto costo de repatriación, tiempo de residencia en la nación actual, creencia en el migrante que su lugar de origen presenta condiciones económicas y laborales aún menos favorables que su residencia actual, deudas vigentes (generalmente por compra de inmuebles), lazos familiares y afectivos.

Los planes de retorno voluntario a Ecuador: Bienvenidos a Casa, programa de financiamiento Cucayo, entre otros, muestran las siguientes cifras entre Junio 2008 y Octubre 2009:

Tabla 2.7

Retorno de migrantes Ecuatorianos Junio 08 – Octubre 09

Personas que reciben información sobre planes de retorno	35,000
Personas que retornaron voluntariamente a Ecuador	6,000
*Personas que retornaron por razones fuera de su voluntad a Ecuador	4,000
Total retornaron al Ecuador con apoyo del gobierno	10,000

Fuente: (Henry Chavez, 2010) **Elaborado:** Autor

Es válido mencionar que dentro de las razones de retorno no voluntario a Ecuador se encuentran principalmente deportaciones y fallecimientos.

Utilizando estimaciones oficiales de SENAMI (Secretaría Nacional del Migrante) es posible acotar que de 1,457,000 ecuatorianos residentes en España el retorno voluntario de 6000 representa apenas el 0.4%, lo cual implica que al momento los planes de retorno no poseen un efecto importante respecto al total de migrantes (Escudero, 2009).

2.2 MICROENTORNO

El proceso de marketing que ayudará a entender el mercado y las necesidades del consumidor, incluye realizar un análisis del entorno interno de la empresa: otras áreas de la organización, intermediarios de marketing, clientes y competidores; con el objetivo de coordinar de forma adecuada la ejecución de planes y estrategias en el futuro.

2.2.1 AÉREAS DE LA EMPRESA

La aplicación de un plan de marketing efectivo, requerirá el apoyo y organización con el resto de áreas de la compañía, por lo que a continuación se describe en forma general las funciones a desempeñar de cada una:

- **Finanzas y Contabilidad:** Tomará en cuenta los requerimientos, proyecciones y estimaciones del plan de marketing, con el fin de buscar

el financiamiento de su ejecución, evaluar cuantitativamente sus resultados y mantener un control apropiado para su administración.

- **Investigación y Desarrollo:** El mejoramiento continuo de los productos ofertados, análisis y diseño de nuevos, así como la innovación en los procesos regulares, serán las funciones principales de esta área, lo que permitirá generar valor en la oferta presentada.
- **Compras:** La adquisición oportuna y negociación, de los materiales e insumos a utilizar será parte clave para poder llevar a cabo el proceso de venta de los productos.
- **Producción:** Elaboración y control del producto final será la tarea principal de esta área, con la meta de mantener calidad y eficaz administración de los procesos.

2.2.2 PROVEEDORES

La disponibilidad de materia prima, así como su calidad y precios, serán temas claves a tratar con los proveedores de la empresa, debido a que la entrega de un producto final que genere valor al cliente, dependerá de manera directa de la gestión realizada con proveedores.

2.2.3 INTERMEDIARIOS DE MARKETING

A continuación se describen los elementos que participarán de forma directa o indirecta en la promoción, venta y distribución del producto a los compradores finales.

- **Empresas de Distribución Física**

En la actualidad el servicio de transporte de bienes desde un origen hacia un destino predeterminado, presenta múltiples puntos a considerar:

- Costo
- Tiempo de entrega
- Seguridad

Esto debido a la importancia que significa entregar un producto final en óptimas condiciones y dentro del tiempo esperado.

- **Financieras**

La compra del producto final por parte del cliente puede requerir el apoyo de las entidades mencionadas:

Empresas Courier – Casas de Cambios:

Operan a través de convenios con instituciones del sistema financiero nacional, incluyendo bancos y cooperativas nacionales.

Las principales son: Delgado Travel, Western Union, Money Gram, RIA.

Bancos:

Operan a través de pagos directos, generalmente mantienen convenios con entidades financieras del extranjero, no utilizan intermediarios, se realiza acreditación a cuentas de ahorro o corrientes.

Los principales pagadores de remesas en Ecuador son: Pichincha, Guayaquil, Bolivariano y Produbanco.

Tabla 2.8

Participación en pago de Remesas

ENTIDAD	2006	2007	2008	2009
Empresas courier	59.00%	51.70%	49.00%	77.80%
Bancos	41.00%	48.30%	49.80%	19.20%
Coop Aho y Crédito	0.00%	0.00%	1.20%	3.00%

Fuente: (Banco Central de Ecuador, 2010)

Elaborado: Autor

2.2.4 CLIENTES

Será necesario establecer los deseos y demandas de los clientes, conocer sus expectativas, con el objeto de definir las características que deberá tener el producto, así como las estrategias a aplicar para poder satisfacer las necesidades de los usuarios. Como proceso vital que asegurará las operaciones de la empresa está una adecuada administración y seguimiento a los consumidores, lo que permita fidelizarlos y mantener relaciones de valor.

2.2.5 COMPETIDORES

Dentro de la industria actual se observan cadenas de supermercados con amplia experiencia y cobertura nacional, tales como: Supermaxi, Mi Comisariato, Supermercados Santa María, Aki, entre otros. Los cuales mantienen un enfoque de venta al público local, con amplias instalaciones en donde los clientes se abastecen al por menor o mayor de los productos deseados. Resulta importante mencionar que al momento los supermercados locales no ofrecen directamente productos para personas que residen en el extranjero, ni tampoco servicio de entrega a domicilio local. Por el tipo de competidores y capacidad de negociación con proveedores y atención al cliente, será clave ofrecer ventajas al cliente y características que permitan diferenciar el producto ofertado y a su vez superar las expectativas del mismo; establecer ventajas competitivas que generen valor en el producto, de igual

forma se requiere un proceso de adaptación ágil y flexible a la realidad cambiante del mercado y las prioridades del cliente.

2.2.6 PÚBLICOS

Dentro de los grupos que pueden representar potenciales relaciones en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos, se encuentran:

- **Financieros**

Entidades bancarias y casas de cambios serán parte importante de la ejecución del plan de marketing, tal como se mencionó anteriormente, dentro de los intermediarios de marketing. Resulta interesante para el análisis futuro de la empresa, en la etapa requerida, la búsqueda de apoyo o alianzas con este tipo de instituciones.

- **Medios de comunicación**

Diarios, revistas, radios, páginas web, entre otros medios serán elementos importantes en los cuales se deberá invertir tiempo y recursos, con el fin de promocionar los productos ofertados. Para esto resulta notable verificar el retorno que pueden ofrecer los distintos medios, respecto a la inversión requerida.

- **Gubernamentales**

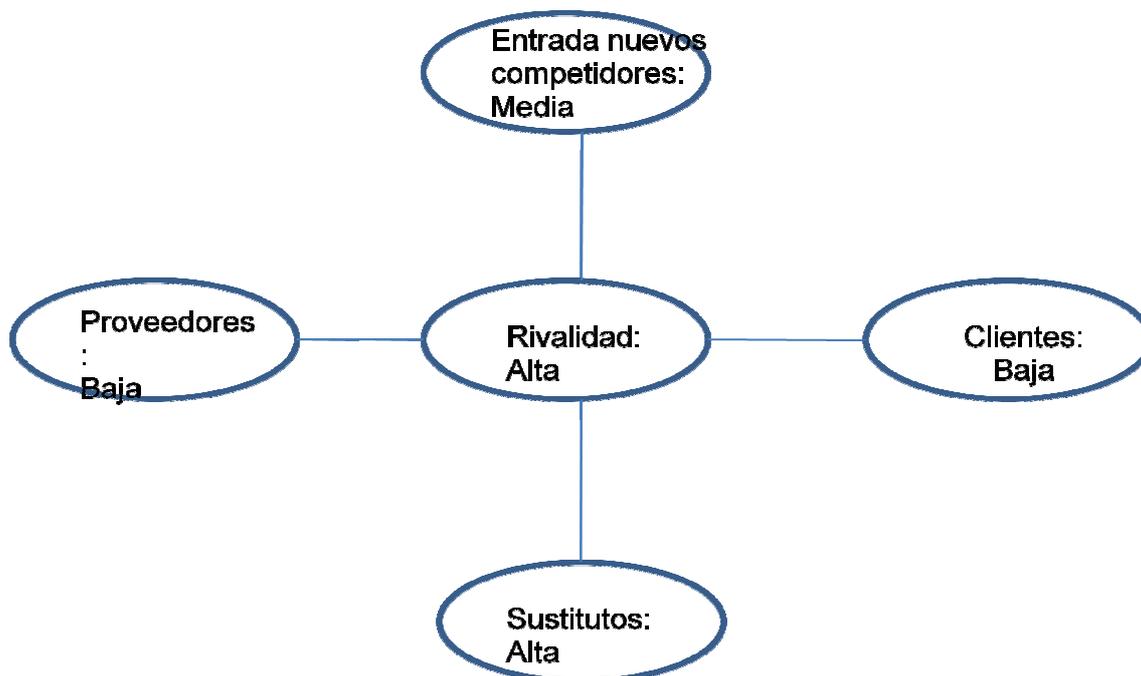
SENAMI

La Secretaria Nacional del Migrante es una entidad gubernamental que propicia el ejercicio pleno de los derechos de las personas migrantes, así como planifica y gestiona la política migratoria nacional; su enfoque se encuentra en programas y proyectos que promueven la atención, apoyo y plan de retorno de los ecuatorianos residentes en el extranjero.

- **Público general**

La opinión y actitud del público en general sobre la empresa y el producto ofertado, serán de vital ayuda para adecuar las características y servicios de la organización hacia la demanda, de igual forma procesos de conocimiento del cliente brindarán oportunidades para captar mayor cantidad de público.

2.3 ANÁLISIS DE PORTER



Fuente: (Philip Kotler, 2003) Elaborado: Autor

Proveedores: Producto de consumo masivo, compras directas a proveedores de mercados mayoristas locales, lo que implica una alta disponibilidad de los mismos, lo que se convierte en una oportunidad para negociar precios y mejores condiciones.

Rivalidad: El tipo de producto hace que exista alta competencia en el sector, sin embargo el servicio de compras por parte de los migrantes y entregas locales no ha sido explorado en el país. El poder de negociación de grandes cadenas de supermercados locales se basa en el volumen de compras, lo cual implica menores precios por unidad pero a su vez un precio mayor al público.

Clientes: Un total estimado de 2,300,000 migrantes ecuatorianos residentes en los países de compra potencial provee la amplitud de mercado para considerar una ventaja en este aspecto, tomando en cuenta que al momento no existe un producto similar enfocado a los migrantes.

Sustitutos: Las grandes cadenas locales de supermercados proveen de los productos sustitutos, al vender al por menor; sin embargo se mantiene una ventaja que es la entrega a domicilio y adicionalmente la personalización de productos. Como otro sustituto principal se encuentran las transferencias bancarias o giros de dinero por casas de envío, por parte del migrante, aunque estas implican un costo por comisiones de envío y adicionalmente, la crisis

económica internacional ha afectado las remesas de tal forma, que en la actualidad el migrante envía el dinero prioritariamente para cubrir las necesidades básicas de alimentación.

Entrada Nuevos Competidores: Si bien es cierto no se requiere de una inversión considerablemente alta para este tipo de negocio, sin embargo para manejar el producto se requiere exploración del mercado actual, manejo de logística, conocimiento de proveedores con precios menores y coordinación de tales elementos, lo que provee de dificultad media.

2.4 ANÁLISIS FODA

En base a la identificación de aspectos internos del negocio y factores externos se realiza un análisis de las condiciones presentadas:

FORTALEZAS

- Servicio ágil (tiempo estimado 2 días)
- Comodidad por entrega a domicilio
- Alimentos saludables
- Seguimiento de la entrega de producto permite mantener informado al comprador
- Portafolio de productos, con la opción de personalización de acuerdo a necesidades del cliente, mantiene enfoque en la familia del migrante
- Sin costo de envío
- No cobro de comisión por transferencia bancaria para clientes de España
- Se brindaría comodidad en el método de pago, ya que es necesario considerar que no todos los migrantes poseen tarjetas de crédito, por lo que se ofrecería depósitos a cuentas o giros de dinero.

OPORTUNIDADES

- Debido a crisis económica mundial, migrantes tienen menores ingresos por lo cual optan por cubrir necesidades básicas de sus familiares a menor costo
- Negocio innovador en el mercado: al momento la única alternativa para el migrante es el envío de giros de dinero desde el extranjero
- Tamaño del mercado – posibilidades de diversificación

- Uso del internet como medio para promocionar el negocio, a bajo costo, importante tráfico de visitas y acceso a herramientas rápidas de medición.
- Flujo de inmigración entre países al interior de Europa (Gestión, 2010)

DEBILIDADES

- Decisor final se ve afectado por criterio de los beneficiarios del producto, es decir sus familiares
- Presentación del producto: no se dispone de perchas o instalaciones como maneja un supermercado local
- No existencia de locales en varias ciudades afecta imagen del negocio debido a poca confiabilidad
- Limitaciones de capital en el inicio del negocio

AMENAZAS

- Incertidumbre respecto al proceso de recuperación de la crisis económica de los principales países de residencia de migrantes: USA y España.
- Baja cultura web de compra por parte del migrante
- Proceso de reunificación familiar podría disminuir la cantidad de familiares de migrantes viviendo en Ecuador.
- Ecuatorianos en USA con mayor afectación económica por efectos de crisis, disminución en remesas de mayor proporción que los niveles de España
- Competencia con alta cobertura, en el caso de cadenas de supermercados, puede enfocarse al mismo segmento de clientes

2.5 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

- Las condiciones económicas actuales del sector y la industria representan una oportunidad para la presentación de alternativas al consumo por parte de ecuatorianos en el extranjero. El envío de remesas genera un aporte determinante en el consumo local para el sector, si bien es cierto todavía los efectos de la crisis internacional lo limitan, muestra la apertura para generar alternativas que beneficien especialmente a los posibles clientes migrantes en el extranjero.

- Para el análisis del posible negocio, las variables del macroentorno muestran un especial énfasis en la economía de países extranjeros, ya que el mercado objetivo de clientes se encuentra situado en los lugares de mayor residencia de migrantes ecuatorianos.
- El microentorno muestra que los productos sustitutos y la rivalidad son puntos importantes a considerar en el análisis del posible negocio, buscando alternativas para minimizar el efecto de los mismos. Por el contrario los proveedores y clientes son potenciales puntos a favor que deben ser maximizados en su uso para el buen funcionamiento del negocio, generando estrategias de negociación y captación para cada uno.

CAPITULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este capítulo se enfocará en entender las necesidades, deseos y demandas del consumidor, se hará uso de fuentes de información primaria y secundaria, para poder comprender al posible cliente y sus requerimientos.

En el caso de información primaria se utilizará un método descriptivo cuantitativo como es la investigación de mercados, a través de realización de encuestas, adicionalmente se utilizarán entrevistas a expertos conocedores del servicio del cual se busca incursionar, usando el método Delphi y finalmente se realizarán entrevistas telefónicas a migrantes que puedan describir sus principales necesidades.

La obtención de información secundaria se hará a través de estadísticas oficiales de organizaciones gubernamentales, estudios oficiales sobre migración, revistas, páginas de Internet, entre otras fuentes.

A través de los procesos llevados a cabo se logrará captar el valor del cliente, entendiendo sus necesidades y las del mercado en general, con lo cual será posible diseñar una estrategia de marketing enfocada en el cliente, que a su vez permita otorgar un valor superior, lo cual será la clave para el funcionamiento del negocio propuesto.

3.2 PROBLEMA DE GERENCIA

Identificar las necesidades de tiempo, costo y producto, en base a las necesidades: biológicas, psicogénicas, utilitarias y hedonistas del cliente.

Con el fin de adquirir un conocimiento adecuado de los requerimientos del cliente, se elaboran objetivos y preguntas de investigación, que serán contrastados con una hipótesis planteada para el presente trabajo.

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Conocer las tendencias de consumo, necesidades, deseos y demandas por parte de los potenciales consumidores.

3.4 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.4.1 ENCUESTAS

Con el fin de establecer las necesidades, deseos y demandas del consumidor, se llevó a cabo el proceso de encuestar a una muestra de los potenciales clientes, quienes son ciudadanos ecuatorianos residentes en países extranjeros y que mantienen vínculos familiares en el Ecuador, por lo que realizan envío de remesas con una periodicidad determinada. La encuesta realizada permite conocer: la ciudad de origen del consumidor y la ciudad destino de sus remesas, las características principales de sus familiares beneficiarios, la frecuencia de uso del internet, así como la identificación de sus medios principales de comunicación con sus parientes en Ecuador y sus preferencias para posibles compras en el futuro.

3.4.1.1 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra representativa de la población, se tomaron en cuenta los siguientes datos oficiales como base:

1. La población total corresponde a los ciudadanos ecuatorianos residentes en España y Estados Unidos, considerando que en los mismos viven el 48.6% y 28.2% de inmigrantes, respectivamente (FLACSO A. , 2009). Es decir se estima a los 2 países como el mercado objetivo principal del posible negocio a las dos naciones ya que es el lugar de domicilio de aproximadamente el 77% de los migrantes ecuatorianos.
2. Para los encuestados se ubicó personas, que realizan envío periódico de remesas al Ecuador. Se tomó en cuenta a migrantes, sin diferenciar su estatus de residencia legal o ilegal. El número total considerado es de 3 millones de ecuatorianos (Número de ecuatorianos con residencia legal e ilegal en el Ecuador, 2009), de los que se toman en cuenta para este proceso los residentes en España y Estados Unidos:

Tabla 3.1: Migrantes ecuatorianos en el extranjero

País de residencia	Porcentaje	Migrantes
España	48.60%	1,458,000
USA	28.20%	846,000
Italia, otros	23.20%	696,000
Total migrantes		3,000,000

Fuente: INEC, marzo 2008. **Elaborado:** Autor

3. Con el fin de determinar el tamaño de la muestra, debido a las características de la población total, se utilizó el método de Muestreo Aleatorio Estratificado: Asignación Proporcional al tamaño del estrato (Kinneer & Taylor, 1998).

Tomando en cuenta que se trata de 2 regiones geográficas totalmente separadas pero cada una, internamente, mantiene condiciones laborales, políticas, económicas y sociales similares; se optó por dividir las en 2 estratos, de tal forma que la muestra esté constituida por un número de elementos proporcional al tamaño de los mismos. Para lo cual, se utilizó la fórmula:

Asignación proporcional al tamaño del estrato

$$n = \frac{Nz_{\alpha/2}^2 \sum_{i=1}^K N_i s_i^2}{E^2 N^2 + z_{\alpha/2}^2 \sum_{i=1}^K N_i s_i^2} \quad n_i = \frac{nN_i}{N}; \quad i = 1, 2, \dots, K$$

En donde:

N: Población total

$Z_{\alpha/2}$: Test bilateral en base a determinado nivel de confianza

N_i : Población de cada estrato

E : Error Muestral

s_i^2 : Varianza de la muestra

n_i : Tamaño muestral del estrato

n: Tamaño muestral total

Para este caso se utiliza⁴:

N total: 2280000. Migrantes ecuatorianos residentes en España y USA.

N_E : 1440000 Población de ecuatorianos migrantes residentes en España

N_{USA} : 840000 Población de ecuatorianos migrantes residentes en USA

$Z_{\alpha/2}$: 1.644854. Considerando un nivel de confianza del 90% ($1 - \alpha = 0.90$)

E : 5%

s_i^2 : 0.25.

n_E : 171

n_{USA} : 100

n : 271 Total encuestas a realizar.

3.4.1.2 CONSIDERACIONES DE LA MUESTRA

- **Varianza**

Representa cómo está distribuida la masa de datos en torno a su centro. Debido a que no es posible contar con estudios similares anteriores que determinen esta información, la varianza se estima por:

$$s_i^2 = p (1 - p) = 0.5 (1 - 0.5) = 0.25$$

Lo que implica que tomando en cuenta una proporción del 50%, para maximizar la varianza, debido a no poseer información previa (Kinneer & Taylor, 1998), existe una dispersión del 25% respecto de la media de los datos.

- **Intervalo de Confianza**

Debido al tipo de investigación realizada y la naturaleza del estudio, en la que se espera determinar las necesidades y demandas del posible cliente, se utiliza un nivel de confianza del 90%, lo que implica que las respuestas obtenidas por parte de los encuestados expresarán la opinión de la población con una confianza del 90%.

⁴ Ver método de cálculo en Anexo 3.1

- **Error muestral**

Se utiliza un $E=5\%$, lo cual implica que de la respuesta obtenida a través de las encuestas se espera un rango de certeza de $\pm 5\%$.

- **Género**

De acuerdo a la distribución por género (Ramírez, Junio 2009) del total migrantes ecuatorianos residentes en el extranjero, se utilizó un 51% de encuestados de género masculino y un 49% femenino.

Tabla 3.2: Muestra obtenida para realización de encuestas

País de residencia	Hombres	Mujeres	Total
España	87	84	171
USA	51	49	100
Total Encuestas			271

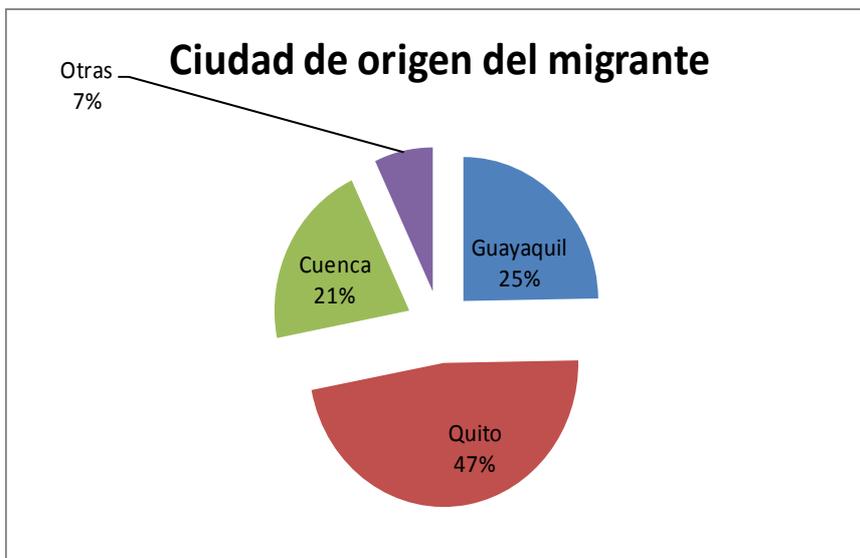
Fuente: Ramírez, 2009

Elaborado: Autor

3.4.1.3 RESULTADOS OBTENIDOS

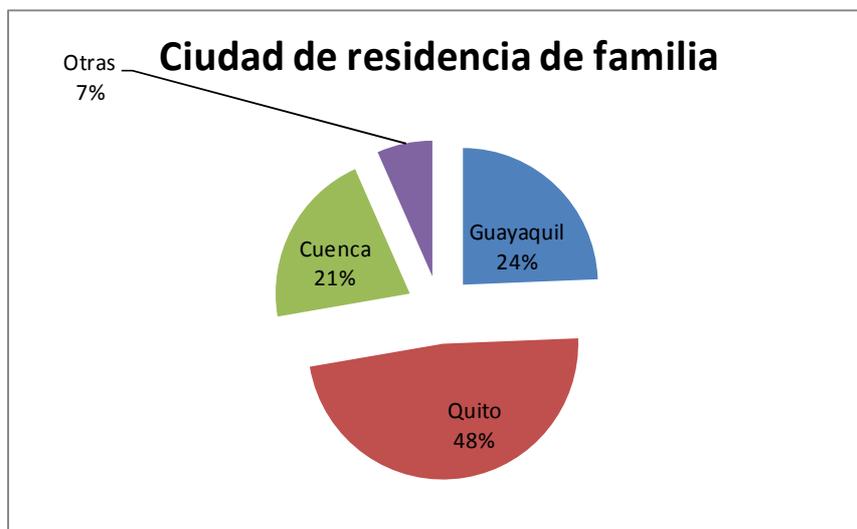
Una vez realizadas un total de 271 encuestas, con la participación de 171 migrantes ecuatorianos residentes en España y 100 residentes en Estados Unidos, los resultados por cada pregunta⁵, en representación gráfica, fueron los siguientes:

⁵ Ver detalle en Anexo 3.2

Gráfico 3.1: Ciudad de origen de migrantes encuestados

Fuente: Autor

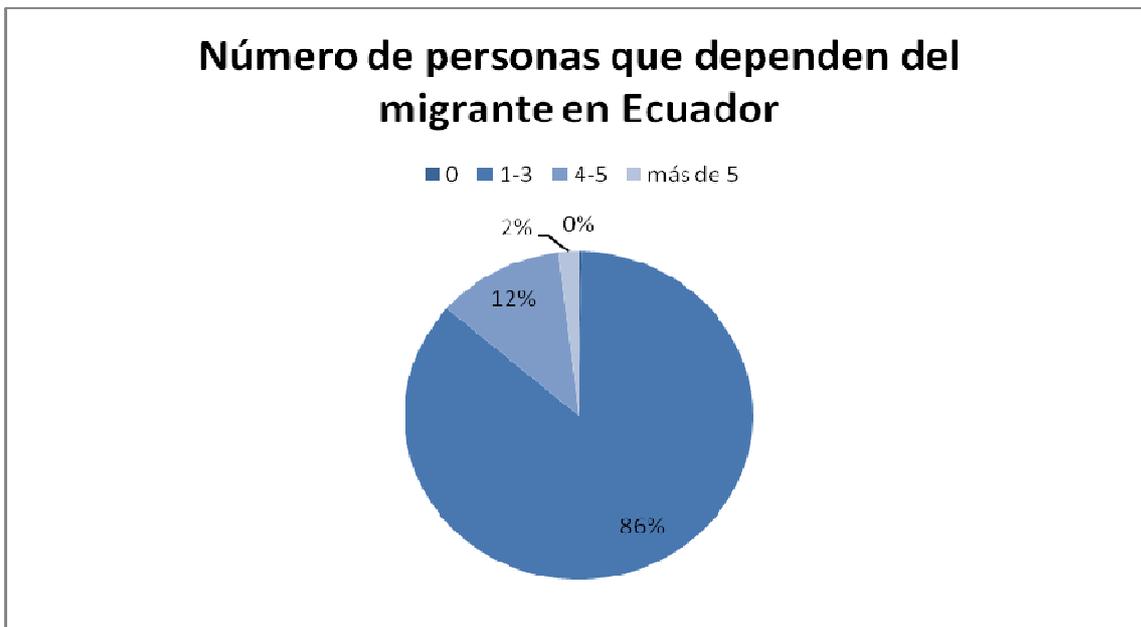
Elaborado: Autor

Gráfico 3.2: Ciudad de residencia de familia de migrantes

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Gráfico 3.3: Personas dependientes del migrante en Ecuador



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Gráfico 3.4: Rango de edad de beneficiarios de remesas

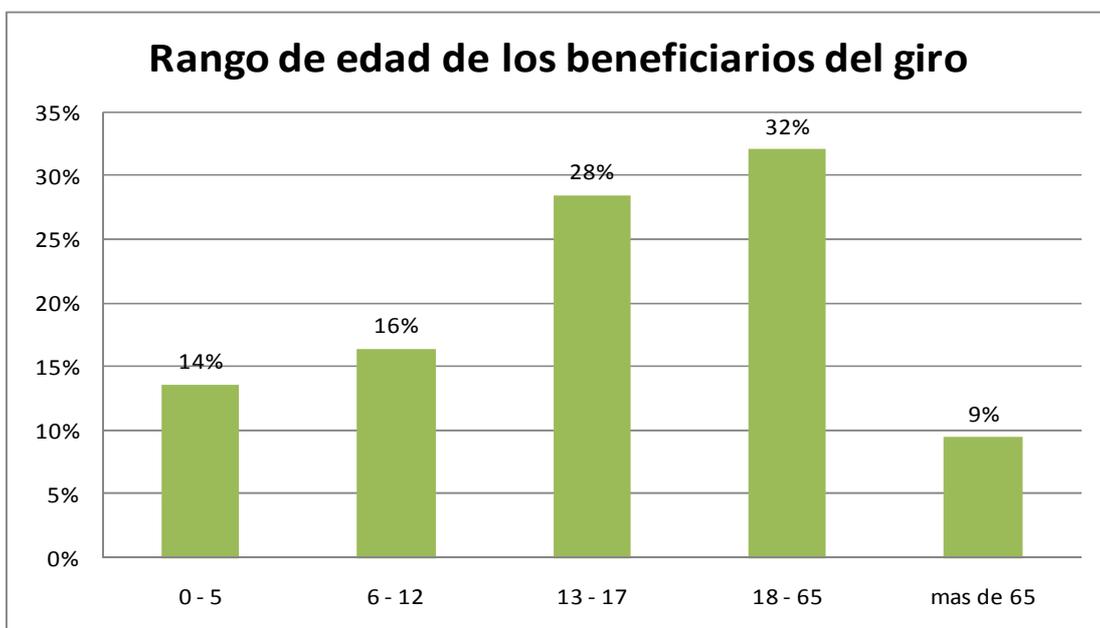
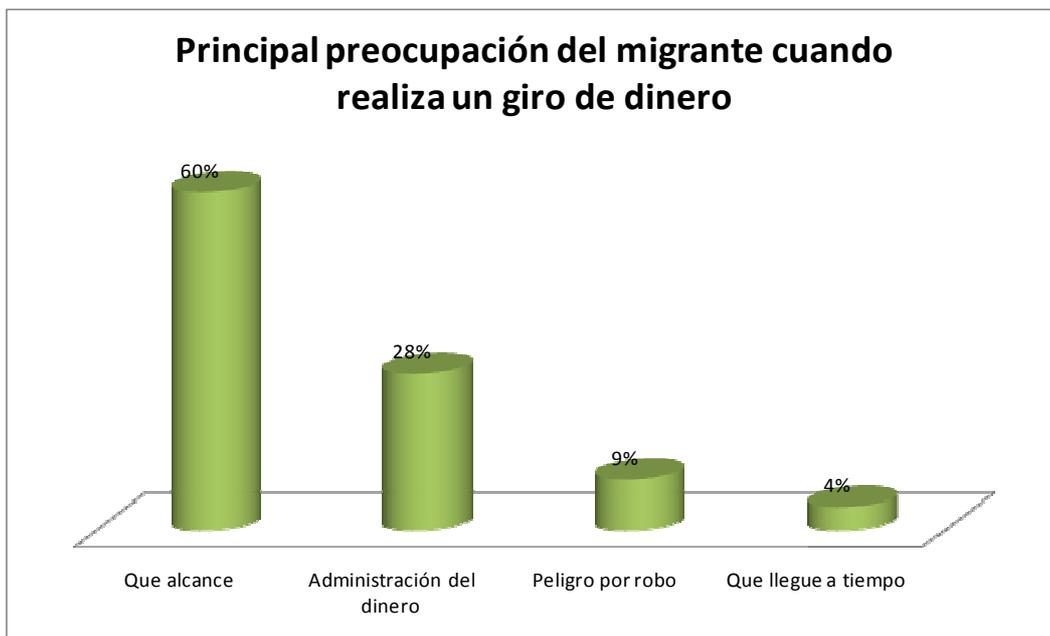


Gráfico 3.4

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

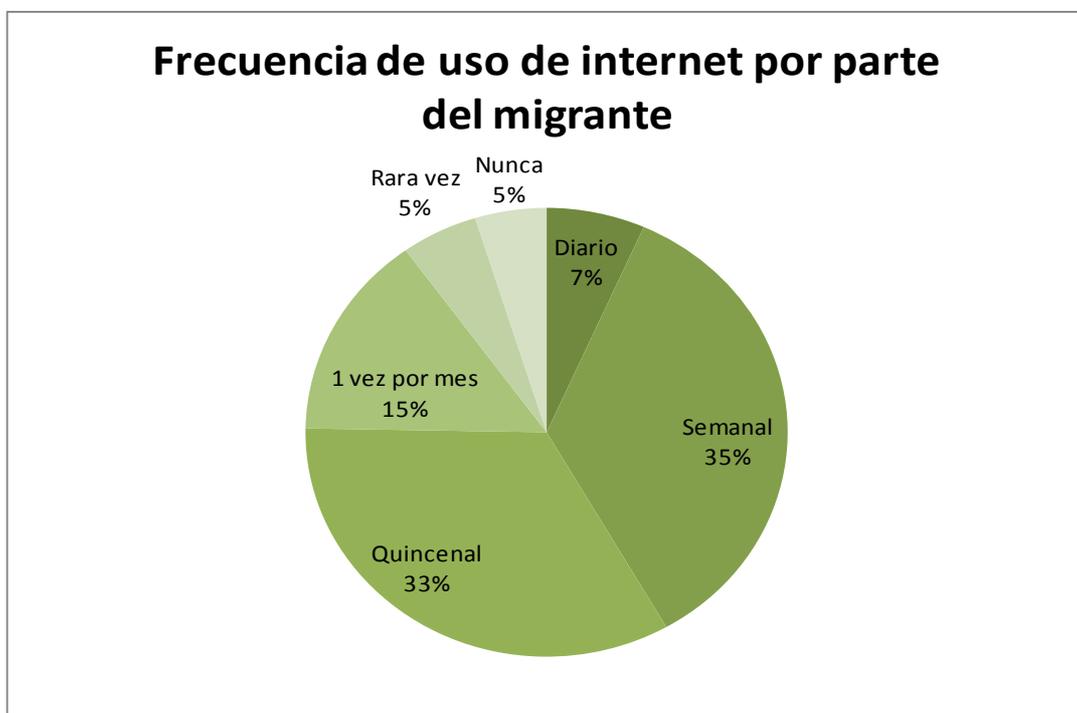
Gráfico 3.5: Principal preocupación del migrante en el giro de dinero



Fuente: Autor

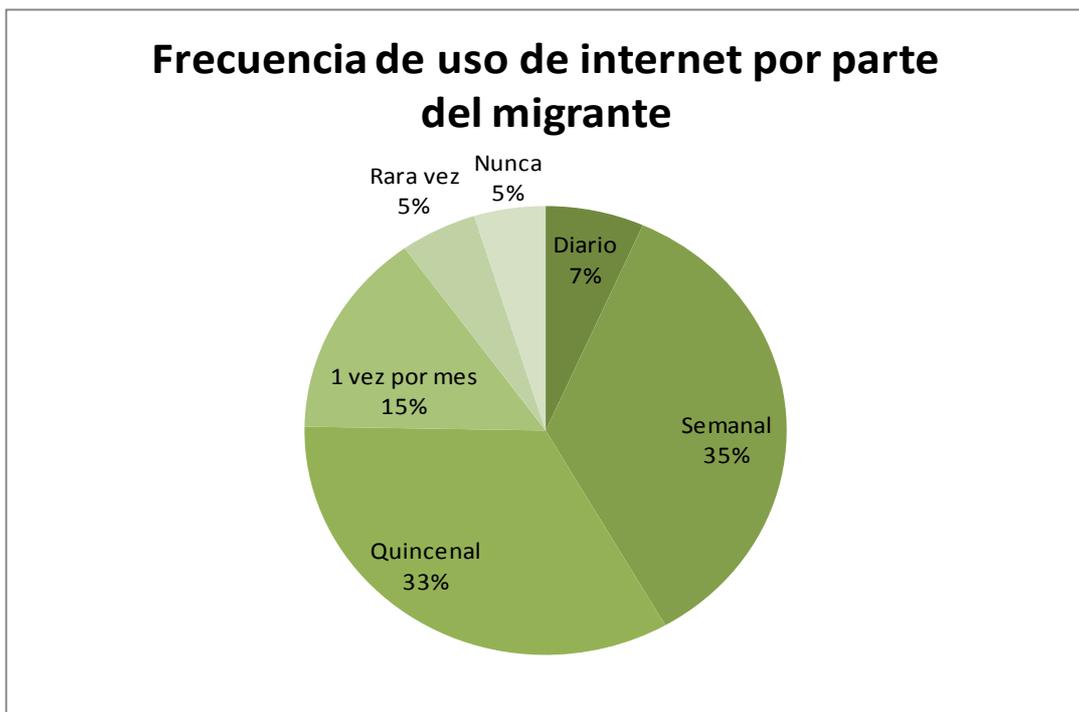
Elaborado: Autor

Gráfico 3.6: Uso del internet por parte del migrante



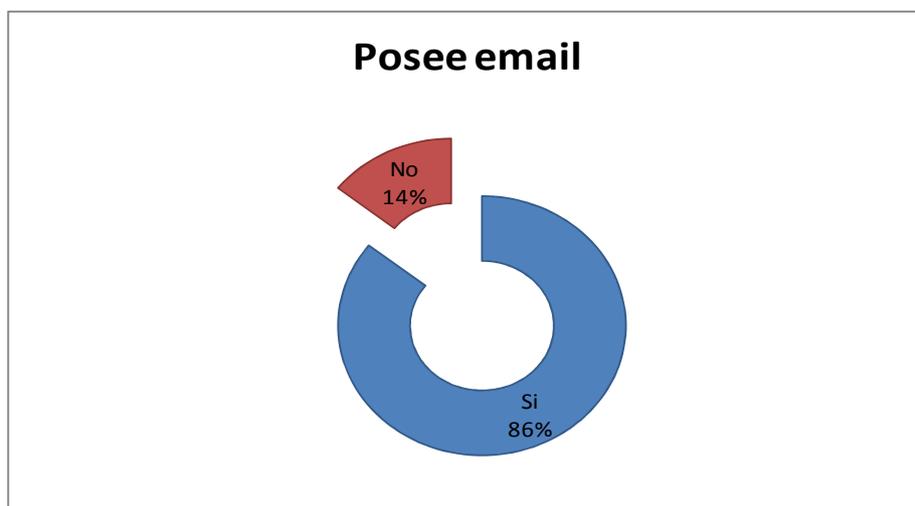
Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Gráfico 3.7: Uso del internet por parte del migrante

Fuente: Autor

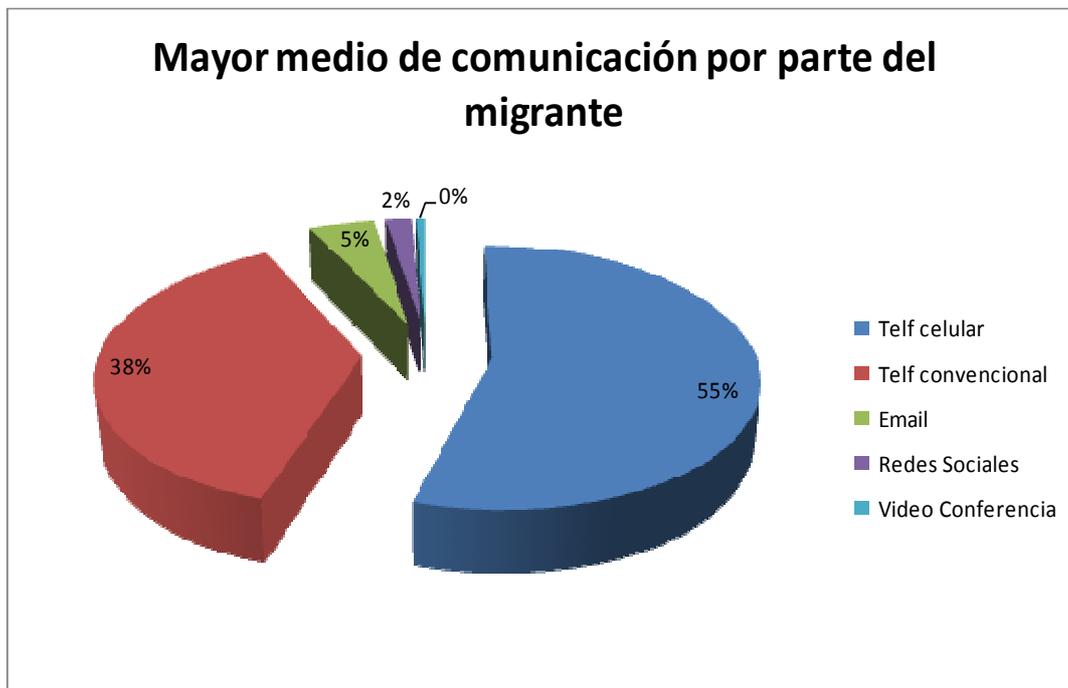
Elaborado: Autor

Gráfico 3.8: Cuentas de correo electrónico y uso por migrantes

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

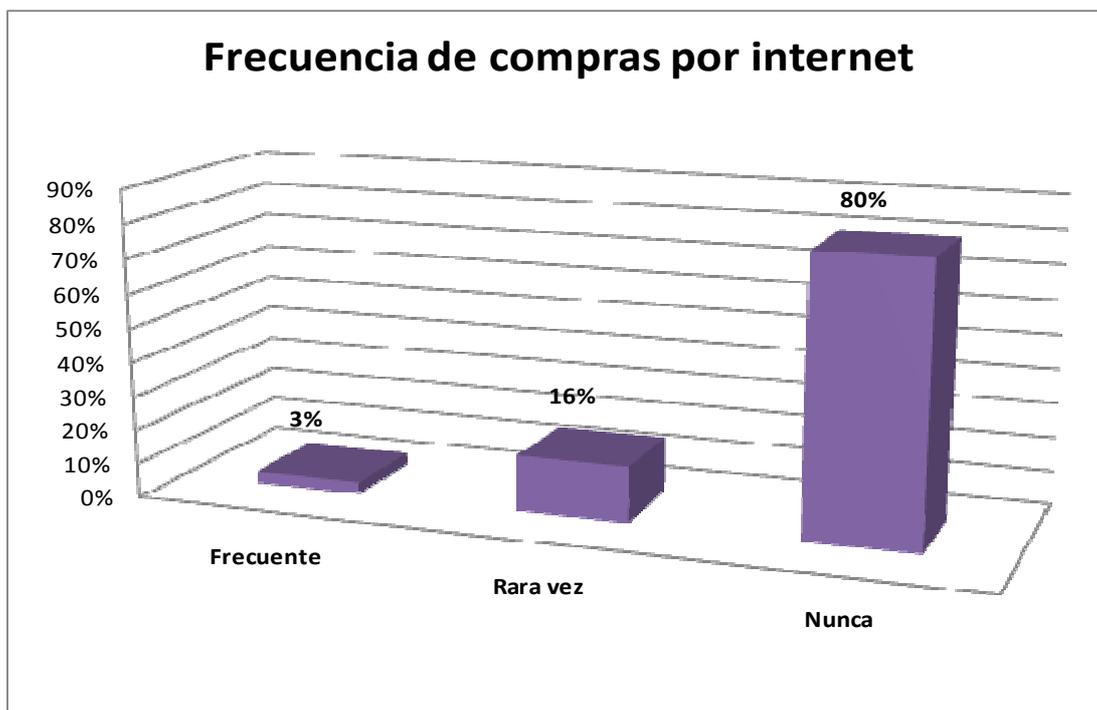
Gráfico 3.9: Medio de comunicación de mayor uso por el migrante



Fuente: Autor

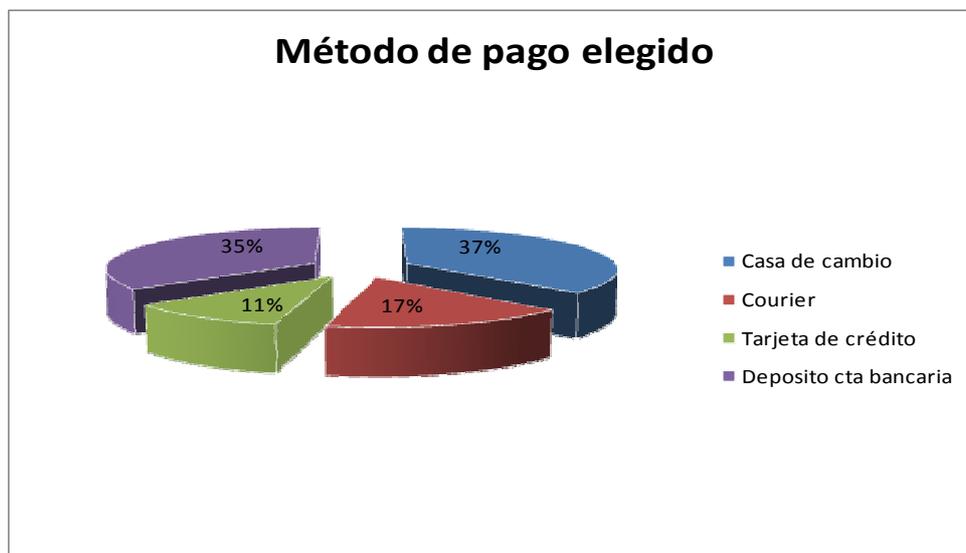
Elaborado: Autor

Gráfico 3.10: Frecuencia de compras por internet



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Gráfico 3.11: Método de pago elegido para compras

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Según se observa en los gráficos anteriores, son 3 el número de personas que depende de los migrantes ecuatorianos, en su mayoría, siendo de edad adulta y jóvenes entre 13 y 17 años, los principales beneficiarios. La principal preocupación del migrante cuando realiza un giro es que este monto sea suficiente para cubrir las necesidades de su familia, adicionalmente la forma en cómo se administra representa otra prioridad en este aspecto.

En cuanto al uso del internet los ecuatorianos residentes en el extranjero muestran una frecuencia principalmente semanal y quincenal; la mayoría de ellos posee correo electrónico. Los mayores medios de comunicación son principalmente el teléfono celular, convencional y correo electrónico. La frecuencia de compras por internet representa que la mayoría nunca ha realizado este tipo de transacción, mientras una minoría lo hace rara vez. En cuanto al método de pago elegido, si alguna vez realizara compras por internet, fueron elegidos las casas de cambio y cuentas bancarias como principales instrumentos.

3.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

A través de este tipo de herramientas será posible comprender de una manera directa las características de los posibles clientes, mediante preguntas específicas que permitan evaluar su perfil, especialmente con el uso de

entrevistas. La opinión de expertos proveerá de un criterio general de personas que conocen el entorno de los migrantes, así como su comportamiento y perspectivas a nivel macro.

3.5.1 ENTREVISTAS PERSONALES

Este proceso dará a conocer la opinión, tendencias y posible aceptación del producto por parte de los potenciales clientes residentes en el extranjero, con el fin de ver la oportunidad de negocio. Las preguntas se enfocarán a identificar la mayor frecuencia de envío de remesas al país, ubicar el orden de importancia según el destino del giro de dinero (alimentación, estudios, deudas, etc.) y determinar la posible aceptación del producto por parte de los posibles clientes, en base a sus expectativas y opinión.

Metodología

La entrevista⁶ a migrantes residentes en el extranjero se realizó los días 16, 17 y 18 de septiembre del 2009 vía telefónica, con una duración aproximada de cada llamada de 10 minutos. Siendo entrevistados 2 personas de género femenino residentes en Estados Unidos y España, y 2 personas de género masculino residentes cada uno en los mismos países. Cabe mencionar que el estatus de residencia no fue una variable a considerar para las entrevistas, con el fin de mantener un enfoque objetivo de los datos analizados.

Resultados obtenidos

- Las entrevistas telefónicas dieron como resultado una mayor frecuencia de giros mensual y quincenalmente al país.
- Los migrantes entrevistados utilizan mayormente casas de cambio para realizar el envío de remesas, en el caso de los residentes en Estados Unidos y la preferencia de entidades bancarias corresponde a los residentes en España.
- El orden de importancia del destino del dinero enviado lo lidera el consumo alimenticio, gastos de estudios y salud.
- El internet es usado con una frecuencia semanal por parte de los migrantes entrevistados telefónicamente, quienes además poseen dirección de correo electrónico.

⁶ Ver detalle en Anexo 3.3

- Los medios más usados para comunicación con la familia residente en Ecuador es el uso de teléfono celular e internet.
- Las personas entrevistadas afirmaron rara vez y nunca haber realizado compras por internet.
- La propuesta de envío de canastas de consumo alimenticio sería tomado como una alternativa probable al envío de dinero, ya que brindaría la comodidad de entrega a domicilio y saber cómo se administra el dinero. De forma adicional comentaron la importancia de conocer si los beneficiarios finales, es decir sus hijos, están usando de forma adecuada los recursos enviados. Mencionaron que sería atractivo expandir la lista de productos y servicios, con un enfoque en dar a conocer al migrante, la forma en cómo se administra en la actualidad el dinero destinado a sus familias.

3.5.2 ENTREVISTA A EXPERTOS

El fin de este procedimiento será conocer la opinión de expertos acerca de: expectativas sobre la migración ecuatoriana, efectos de la crisis internacional, factores determinantes y tendencias en cuanto al giro de dinero, por parte de migrantes ecuatorianos, lo cual se utilizará para poder interpretar los posibles riesgos del negocio propuesto, analizar las condiciones del mercado y del consumidor potencial.

Metodología

La entrevista a expertos⁷ se llevó a cabo el viernes 18 de septiembre del 2009 a las 09:00 am en las oficinas de la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI), ubicada en la Av. Portugal y República del Salvador. Se entrevistó a la Dra. Lorena Escudero, ministra del SENAMI, Dra. Lorena Altamirano, Directora de Atención a migrantes y familiares y Verónica Freire, Jefe de Despacho y atención al migrante.

Resultados obtenidos

- Los ingresos de ecuatorianos en el extranjero han disminuido notablemente, como efecto del desempleo ocasionado por la crisis mundial.

⁷ Ver detalle en Anexo 3.4

- A pesar de la situación internacional, no existe al momento una expectativa amplia de regreso por parte de los ecuatorianos al país, esto debido a que el migrante piensa que Ecuador vive una situación peor o igual a la del extranjero, así como mantiene temor de las condiciones políticas nacionales.
- La prioridad de los envíos es el consumo alimenticio básico para las familias residentes en el Ecuador, lo que sitúa al posible negocio en un mercado prioritario.
- El internet es un medio de creciente uso para migrantes residentes en el extranjero, con mayor impulso ahora por redes sociales.
- Se menciona que la familia del migrante principalmente consta de esposa e hijos o personas que los cuidan en Ecuador, si no fuere la madre del menor suelen ser abuelos o tíos del mismo

3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez realizada la investigación de mercados, entrevistas a expertos y futuros clientes, es posible observar que los familiares residen mayormente en las mismas ciudades a donde son enviados los giros de dinero. Adicionalmente se determina que el número promedio de personas dependientes en Ecuador es de 1 a 3, quienes suelen ser parientes directos, a cargo de hijos de migrantes, quienes en su mayoría son adolescentes.

Hombres y mujeres difieren en su principal preocupación al momento de enviar dinero, ya que los primeros se preocupan por que el monto enviado alcance para cubrir las necesidades de los beneficiarios; mientras las mujeres mantienen mayor inquietud por la forma en cómo se administra el dinero enviado, lo que revela un rol de mayor detalle en el cuidado por parte del género femenino, mientras un rol de provisión por parte del masculino. Es posible decir entonces que en su mayoría los migrantes se preocupan porque el dinero enviado sea suficiente para cubrir las necesidades y a su vez, se encuentran interesados en conocer como los recursos son invertidos.

Respecto al medio de comunicación más usado por los migrantes es el teléfono celular y convencional, aunque se evidencia un común uso del internet, con una frecuencia en su mayoría quincenal y semanal, especialmente por la creciente tendencia sobre el uso de redes sociales.

Como método de pago para el negocio, se identifica que las opciones con mayor aceptación serían giros a través de casas de cambio y adicionalmente el depósito bancario, aunque difiere por país ya que en España se usa más este

último, mientras para Estados Unidos son mayormente usadas las casas de cambio.

3.7 CONCLUSIONES

- Los migrantes ecuatorianos que viven en el extranjero mantienen una baja expectativa de retorno voluntario al Ecuador, incluso se está promoviendo la migración interna dentro de Europa.
- Se considera una oportunidad la caída de ingresos de los migrantes en el extranjero ya que ahora requieren direccionar su dinero de una forma más precisa para sus familias en el país.
- Promocionar la compra del producto sin costo de transacción sería una ocasión determinante de la aceptación por parte de los potenciales clientes.
- Se observa que el desmembramiento y desapego familiar con respecto a segunda y tercera generación incluso de migrantes, no representa una amenaza en el mediano plazo, debido al tiempo estimado del proyecto (5 años).

Tomando en consideración el tiempo de residencia en el extranjero, así como la edad de hijos de migrantes, se estima en su mayoría todavía pertenecerán al grupo de dependientes en los próximos 5 años. De manera adicional fue posible confirmar que la dependencia económica no radica solamente por parte de hijos de migrantes, sino por sus padres quienes por encontrarse en la tercera edad requieren de su apoyo económico.

- La confiabilidad en el medio es un punto a desarrollar ya que rara vez los potenciales clientes habrían utilizado el internet para realizar compras.
- El producto tendría una potencial aceptación ya que está dirigido a la prioridad de consumo por parte de la familia del migrante en el país.
- Se consideraría una oportunidad para el ecuatoriano en el exterior poder utilizar su dinero de una forma más cautelosa y precisa, cuando su trabajo ha disminuido notablemente por la crisis.

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Inicialmente se observa una oportunidad favorable para el posible negocio, considerando opinión de expertos y de migrantes entrevistados, así como encuestas realizadas; será necesario brindar un producto cuyo costo sea relativamente igual al que se está gastando al momento.

CAPITULO 4

EMPRESA

4.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo es plantear los lineamientos generales de la empresa respecto a su visión, estrategia y proyección, estableciendo la estructura necesaria para cumplir sus objetivos.

Para el desarrollo del capítulo, el autor de este trabajo toma como principal referencia el libro de Administración Estratégica (David, 2003), así como El Cuadro de Mando Integral (Kaplan, 2000).

4.2 VISIÓN

Ser una empresa confiable y eficiente, que maximice el fortalecimiento de vínculos familiares de migrantes ecuatorianos residentes en el extranjero, a través de la optimización de sus recursos mediante la entrega de productos de consumo básico a sus familias, con cobertura en las 5 ciudades de mayor concentración de familias de migrantes del Ecuador.

4.3 MISIÓN

Somos una empresa que valora el esfuerzo y dedicación de ecuatorianos que trabajan en el extranjero, por lo cual busca satisfacer las necesidades de consumo básico de sus familias, mediante la oferta de productos saludables, personalizados y con entrega oportuna en el país, anticipándose a las expectativas de nuestros clientes, estableciendo una relación de confianza y seguridad.

4.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En esta parte del trabajo se describe el enfoque que mantendrá la empresa, para llevar a cabo una dirección acertada con toma de decisiones oportunas, que permita alcanzar la visión planteada. Se detallan los objetivos y estrategias a utilizar, así como su respectiva implementación y áreas que la organización atenderá. Como base para esto, es necesario definir el horizonte a seguir por la empresa, en relación a la visión planteada:

En los próximos 5 años alcanzar una participación de mercado de al menos el 0.18% del total de clientes del segmento objetivo, habiendo logrado al final de este período ampliar la cobertura de servicio de entrega a 2 ciudades adicionales.

Considerando las etapas de la Administración Estratégica que define Fred David se describen:

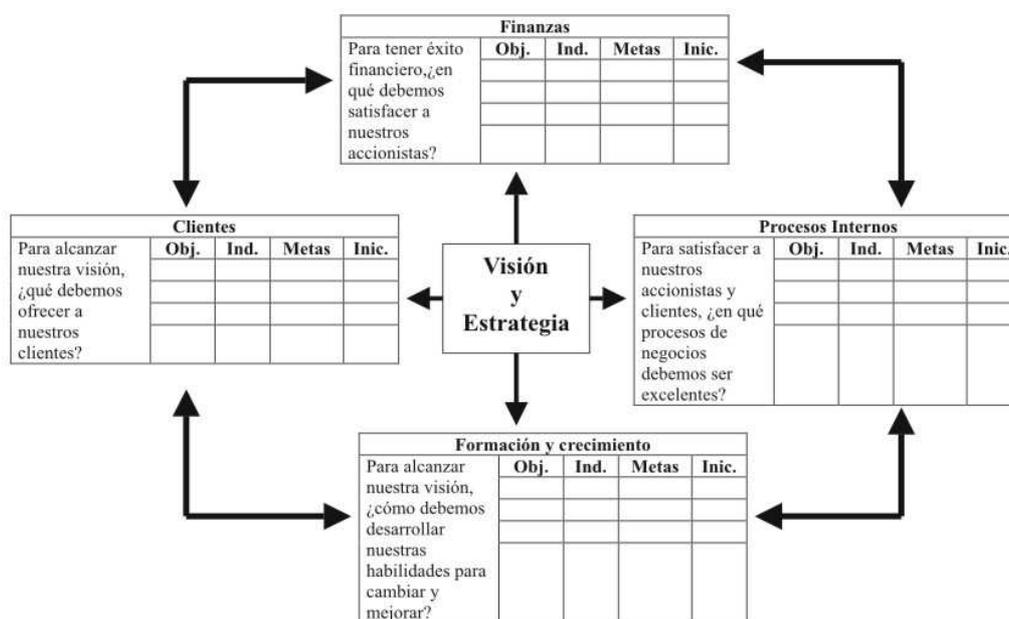
- Formulación estratégica
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

4.4.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Con el fin de proporcionar las herramientas necesarias para cumplir las expectativas de la empresa, se decide utilizar al Cuadro de Mando Integral (Kaplan, 2000) como el sistema que permitirá vincular la visión de la organización, en el establecimiento de objetivos, estrategias, indicadores y procesos, alineando las metas y esfuerzos de la misma.

A continuación se presenta el modelo a seguir para el establecimiento de objetivos y estrategias, así como su respectiva evaluación:

Gráfico 4.1: Cuadro de mando (BSC)



Fuente: (Kaplan, 2000)

Elaborado: Autor

Para la aplicación en la empresa, el modelo fue dividido por las 4 áreas a desarrollar: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento.

4.4.1.1 FINANZAS

Para establecer los objetivos, estrategias e indicadores a utilizar en el área financiera, de acuerdo a Kaplan es necesario responder a la siguiente pregunta:

¿Como deberíamos aparecer ante nuestros accionistas, para tener éxito financiero?

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> Obtener al 5to año una Tasa Interna de Retorno de al menos 48% 	Flujos anuales	Mantener una estructura en la que la utilidad bruta sea en promedio el 34% respecto el total de ventas.	Realizar negociaciones con proveedores que permitan obtener relaciones rentables en el tiempo.

4.4.1.2 CLIENTES

Con el fin de plantear objetivos, estrategias e indicadores a utilizar en las relaciones a establecer con clientes, Robert Kaplan plantea responder la siguiente pregunta:

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos?

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> Al 5to año atender al menos el 0.18% del mercado objetivo total de clientes 	Cuota de mercado	Incrementar el volumen de unidades vendidas una vez culminado el 5to año en al menos 300% respecto al 1ero.	Lanzamiento anual de al menos 2 productos nuevos. Anualmente se destinará un presupuesto publicitario enfocado a los medios que generen el mayor retorno (ROI)
<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar una cobertura de al menos 5 ciudades principales receptoras de giros en Ecuador 	Servicio de entrega en ciudades destino	Iniciado el 4to año establecer la cobertura de servicio de entrega en al menos 2 ciudades adicionales.	En base a información proporcionada por el cliente, así como cifras oficiales, se realizará un análisis, durante el 2do y 3er año, del perfil de ciudades adicionales a cubrir con el servicio.
<ul style="list-style-type: none"> Al final de los 5 años haber fidelizado al menos al 27% del total de la cartera de clientes 	Retención de clientes	Anualmente mantener una estructura promedio de 20% de clientes frecuentes de la cartera total	Desarrollar planes de seguimiento y personalización para fidelizar clientes. Enfoque en conocer a la familia del migrante, anticipándose a sus necesidades, con productos de acuerdo a rango de edades.

4.4.1.3 PROCESOS INTERNOS

La planificación de los procesos internos de la organización permitirá entregar propuestas de valor a los clientes, satisfaciendo a su vez las expectativas de beneficios para la empresa. El autor del Balanced Score Card propone responder a la siguiente pregunta:

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> Desde el inicio de operaciones del negocio, realizar proceso de empaque y transporte del producto en un tiempo máximo de 48 horas. 	Tiempo de entrega final	Establecer un tiempo máximo de empaquetamiento por caja de 20 minutos	Depende el número de pedidos diarios, realizar en promedio 2 envíos diarios de producto a través del courier.
<ul style="list-style-type: none"> De forma semestral llevar a cabo un análisis del mercado actual, necesidades y oportunidades para el lanzamiento de productos 	Tiempo previo para lanzamiento de producto	Creación de al menos 2 productos para temporadas dentro del año	Mantener un equipo dentro de la empresa que realice funciones de Investigación y Desarrollo de productos. Promover y remunerar de forma especial la creatividad dentro del equipo de trabajo.

4.4.1.4 FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa, brindará la oportunidad de identificar la infraestructura necesaria para mejorar el rendimiento y desarrollo de la organización a largo plazo. Para desarrollar esta área, Kaplan realiza la siguiente pregunta con el fin de alinear las propuestas:

¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra visión?

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacidades y habilidades del personal de forma periódica, durante el año en temas relativos a: higiene, procesos y productos alimenticios. 	Número de capacitaciones atendidas al año	Capacitar al equipo durante el primer trimestre en procesos de higiene	Selección de capacitaciones relativas a procesos productivos y medición de estándares de calidad.

4.4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

4.4.2.1 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Para cumplir los objetivos y estrategias planteados, será necesario definir el marco de acción respecto a las normas y políticas sobre las que se basará la empresa.

1.1.1 Valores y Principios

La organización mantendrá un conjunto de valores y principios sobre los cuales el personal deberá basar su accionar, estableciéndose como ejes transversales que favorezcan el ambiente laboral, la excelencia y ética profesional. Este código, a continuación detallado, será implementado en la empresa a través de dos formas: un reglamento de la empresa y por otra parte con charlas y capacitaciones del personal, de manera que sean utilizados diariamente en el trato con compañeros de trabajo, proveedores y clientes.

- **Respeto**

- Hacia el equipo de trabajo de la organización, proveedores, clientes.
- Al reglamento del personal, normas y principios infundados en los diversos procesos de operación.

- **Perseverancia e Iniciativa**

- Aprendizaje y desarrollo de habilidades y destrezas
- Recompensar iniciativa del personal en el mejoramiento de procesos y aporte de criterios
- Promover el desarrollo de los colaboradores a través de capacitación y entrenamiento.

- **Integridad - Responsabilidad**

- Acciones de acuerdo a los valores implantados, normas legales y éticas
- Identidad del personal con la organización, su misión y objetivos.
- Presentar una actitud dispuesta a escuchar y acogerse a las responsabilidades asignadas

- **Comunicación**

- Asegurar un ambiente de comunicación abierta, en donde el colaborador tenga la posibilidad de manifestar sus necesidades, opiniones y criterios. De la misma forma el colaborador reciba indicaciones y retroalimentación constante sobre el desarrollo de sus funciones. Utilizar la comunicación como el medio principal para solución de conflictos, evitando en lo posible sanciones al colaborador
- Apertura para recibir observaciones, necesidades y demandas por parte del cliente

1.1.2 Políticas institucionales

- **Política de salud**

La empresa se compromete a mantener un ambiente de trabajo saludable, cuyas condiciones garanticen la calidad e higiene de los alimentos manipulados; así como la salud de todos sus trabajadores, cumpliendo a cabalidad los requerimientos de higiene establecidos por normas de salud pública y ocupacional. En caso de existir cualquier alteración a la salud generada en el trabajo será oportunamente investigada y gestionada.

- **Política de seguridad**

La administración implantará procesos y métodos preventivos de seguridad integral, así como capacitaciones al personal en el manejo operativo, con el fin de proteger al recurso humano en el desarrollo de sus labores. La aplicación de

normas de seguridad y capacitaciones, permitirán controlar y minimizar riesgos de accidentes laborales así como establecer planes de acción en caso de siniestros.

- Política ambiental

Las operaciones de la empresa incluirán procedimientos enfocados en la preservación del medio ambiente, al realizar una gestión responsable de desechos alimenticios, así como el uso moderado de recursos.

- Política de calidad

La empresa realizará la entrega del producto a los familiares de migrantes, buscando alcanzar la máxima satisfacción del cliente. Como pilares principales de calidad se establecerá: tiempo de entrega (máximo 2 días hábiles), frescura y óptimo estado de los productos. En caso de presentarse un reclamo por mal estado de algún producto, y esto haya sido por causa de problemas durante el envío o en su etapa previa, se procederá a reponer ese producto sin costo para el cliente.

- Código de conducta

Se contará con un reglamento interno para el personal, el cual será previamente aprobado por el Ministerio de Trabajo, el mismo que considerará conductas generales a ser aplicadas por los colaboradores de la empresa respecto a relaciones con: compañeros de trabajo, proveedores, clientes, comunidad en general, con los accionistas y con cualquier otra persona que por algún motivo, dentro de las operaciones, se haya visto relacionada con el personal de la empresa.

- Políticas y directrices establecidas por Gerencia

A través de comunicaciones formales por escrito y con un programa de inducción y actualización anual, se mantendrá informado al personal sobre modificaciones o inclusiones en las políticas de la Compañía.

- Desviaciones de las políticas y procedimientos

Como parte del proceso de inducción para el personal nuevo, se dará a conocer todas las políticas mantenidas y reglamento interno, el mismo que considerará las obligaciones de los trabajadores, sus efectos, faltas graves, sanciones, causas de terminación del contrato, entre otros.

4.4.2.2 ESTRUCTURA

Considerando los objetivos y estrategias planteadas, se propone para la empresa una estructura de tipo Funcional (David, 2003), en la que las actividades y tareas serán agrupadas según la función de negocios: producción y operaciones, marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo.

Se elige este tipo de estructura, tomando en cuenta: el proceso de inicio del negocio, utilizando las estrategias planteadas se buscará el crecimiento de las ventas, así como la fidelización de clientes; es decir se enfoca que los clientes frecuentes (estimado del 20% del total) generen aproximadamente el 70% de las ventas totales. El tamaño de la empresa se presenta como punto de vital importancia a considerar, ya que en los primeros 5 años se proyecta aumentar la cobertura de negocios, sin que esto signifique un crecimiento sustancial en el número de colaboradores de la organización.

La búsqueda de eficiencia en las operaciones, a través de capacitación, motivación y procesos de medición al personal, permitirán una combinación de responsabilidades con la gerencia, a través de un desarrollo progresivo del equipo de trabajo. Cabe mencionar el especial enfoque de motivación y aporte que se dará a los colaboradores, de quienes se buscará, creatividad, proactividad y eficiencia en sus labores.

4.4.2.3 ÁREAS DE LA EMPRESA

Alineados a la visión y objetivos de la empresa, se establece la necesidad de atender las siguientes áreas por parte de la organización, tomando como referencia al autor Fred David:

1.1 ADMINISTRACIÓN

Las funciones a desempeñar se describen a continuación:

- Planificación
- Organización
- Integración del personal - Motivación
- Control

Planificación:

Representa el proceso necesario para unir el presente con el futuro de la empresa, siendo de trascendental importancia para establecer estrategias oportunas que permitan lograr los objetivos planteados. Será llevado a cabo por parte de la Gerencia General en coordinación con los empleados de la empresa.

Organización:

Enfocada a la asignación de responsabilidades y recursos de la empresa, permitirá aclarar las funciones y procesos para el personal, ejecución de estrategias se verán implementadas con mayor facilidad con una dinámica comunicación interna. La organización será liderada por la Gerencia General, con un enfoque de liderazgo y motivación hacia el equipo de trabajo, caracterizada por una apertura total a la comunicación y aportes individuales.

Control:

Se refiere a la medición entre las operaciones reales del negocio y las operaciones planificadas. La obtención de la visión de la empresa requiere una eficaz aplicación de estrategias, por lo que un control adecuado se encargará de evaluar los procesos ejecutados, niveles de estándares esperados, desempeño individual y grupal, la eficiencia de las estrategias; con esto será posible tomar correctivos y planes alternativos oportunos.

Integración del personal:

Este proceso se encargará de seleccionar, capacitar, orientar, evaluar, recompensar y desarrollar al personal de la empresa. Debido al tamaño de la organización no se plantea al inicio un Departamento de Recursos Humanos, sin embargo se mantendrá tal enfoque a través de una organización que motive y administre de forma adecuada al personal.

1.2 FINANZAS Y CONTABILIDAD

El manejo de esta rama necesitará del análisis de razones financieras de los resultados de la organización, así como del mercado; con el fin de determinar la situación real de la empresa, fortalezas y debilidades, la cual se encuentra relacionada con la interacción de las diferentes áreas y los resultados cuantitativos de las estrategias aplicadas. Se pueden resumir 3 tipos de toma de decisiones que se enfocan a la situación en la que se encuentre la empresa:

- Decisión de inversión
- Decisión de financiamiento
- Decisión de dividendos

Decisión de inversión:

En esta función se asignará el capital y recursos de la organización para proyectos, productos y divisiones que lo requieran. Se tomará en cuenta la rentabilidad esperada así como el aprovechamiento de activos. Requerirá de la coordinación del Gerente General y la asesoría del contador de la empresa.

Decisión de financiamiento:

Se encargará de proveer el acceso a los fondos necesarios para el capital de la empresa, para lo cual puede tomar deuda o emitir acciones. Se encontrará ligada estrechamente al capital de trabajo necesario para las operaciones, así como a la necesidad de liquidez de la empresa, nivel de apalancamiento y costos inherentes a tal proceso. Será determinada por el Gerente General y la asesoría del Contador. Este detalle será ampliado en el capítulo Financiero del desarrollo de este trabajo.

Decisión de dividendos:

De acuerdo a la rentabilidad obtenida por la institución, se definirá el porcentaje a pagar a accionistas, así como la emisión futura de acciones.

Resulta importante señalar que la toma de decisiones mencionadas será basada en un previo análisis de la situación de la empresa, guiada principalmente por la evaluación de razones financieras que enfoquen: liquidez, rentabilidad, retorno de inversión y sostenibilidad de la organización en el tiempo.

1.3 MARKETING

Esta área se enfocará en establecer las necesidades, deseos y demandas del cliente, creando valor a través de aplicar estrategias en los productos ofertados, con el fin de establecer relaciones rentables con el cliente.

Se llevarán a cabo las siguientes funciones:

- Análisis de los clientes y sus necesidades
- Establecer oportunidades en el mercado
- Aplicación de estrategias centradas en el cliente
- Manejo de: producto, precio, plaza y promoción
- Compra de suministros
- Inversión en medios publicitarios

Análisis de los clientes: Estudiar y evaluar las necesidades, deseos y demandas del público atendido. Se requiere una actualización constante de este proceso.

Establecer oportunidades en el mercado: Identificar coyunturas en el mercado atendido, analizando costos, beneficios y riesgos para el lanzamiento de nuevos productos o estrategias.

Estrategias centradas en el cliente: Potencializar ventajas competitivas, mantener diferenciación centrada en los deseos y demandas del cliente.

Manejo de producto, precio, plaza y promoción: Coordinar estas 4 variables con el objetivo que su combinación genere un valor superior entregado al cliente. Para lanzamiento de nuevos productos o cambios por temporadas, se llevarán a cabo análisis por parte de la Gerencia, que permitan ajustar estas variables de la forma más adecuada.

Relación con proveedores: Evaluar a diversos proveedores, crear relaciones que generen beneficios a la organización y a su vez permitan acceder a los productos y servicios de mayor calidad disponibles.

Inversión en medios publicitarios: Analizar los medios y espacios publicitarios disponibles para la empresa, tomando decisiones en base a inversión y retorno de la misma.

1.4 OPERACIONES

La función operativa de la empresa resume todas las actividades que permitirán convertir la materia prima en el producto final ofertado. El proceso de Negocio se llevará a cabo a través de 3 etapas, las que incluirán: realizar la

compra de materia prima, preparación y envío del producto (una vez confirmado el pedido) y finalmente un feedback del cliente. Para esto se requerirá de los siguientes pasos:

SECUENCIA OPERATIVA DEL NEGOCIO

Fase 1: Compra de materia prima

Fase 2: Generación de producto - Entrega

Fase 3: Feedback del cliente

La elaboración de canastas alimenticias requerirán tener almacenada previamente la materia prima por lo que la primera etapa del proceso del negocio será:

Tabla 4.1: Fase 1 de Operación

Proceso	Tiempo aprox (min)
FASE 1: COMPRA MATERIA PRIMA	
1. Contacto con proveedores y transporte	
Movilización a mercado mayorista	20
Compra víveres, frutas y legumbres	120
2. Transporte a bodega	
Movilización	20
Limpieza y almacenamiento	90
Tiempo TOTAL	
250	

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Una vez que el cliente haya visitado la página Web de la empresa y haya tomado su decisión de compra, el sistema en internet pedirá sus datos personales para poder establecer el contacto necesario: con el migrante, quien es la persona que pagará el producto y a su vez con sus familiares, quienes serán los beneficiarios finales. Como una alternativa el cliente podrá también realizar pedidos vía telefónica, con lo que serían receptados sus datos y procesados de igual forma que un pedido realizado vía web; la ventaja sería en este caso ofrecer una alternativa al uso del internet.

La confirmación de pago se realizará de forma inmediata en cualquiera de los medios disponibles (depósito bancario, giro del exterior) y a partir de esto iniciará la fase de elaboración de la canasta. Es primordial aclarar que el proceso anterior dependerá del tiempo que tome al cliente decidir su adquisición, sin embargo a partir que se empiezan a ingresar sus datos, se estima un tiempo máximo de ingreso de pedido de 10 minutos.

Tabla 4.2: Fase 2 de Operación

FASE 2: GENERACION DE PRODUCTO - ENTREGA	
1. Orden del producto	
Ingresar datos: Nombre, Apellido, Ciudad de residencia, Pais Producto elegido: Modelo de Canasta Seleccionar destinatarios: numero de personas, rango de edad Dirección, teléfono y persona de contacto, horario, referencias Se otorga valor a pagar Elige método de pago Se genera número de Orden	
	10
2. Pago de la orden	
Confirmación del pago	10
3. Elaboración del producto	
Verificación de la orden	5
Empaquetamiento	20
Coordinación de envío de cárnicos	15
Courier recoge el producto	120
	160
4. Proceso de envío	
Entrega final de la canasta (a domicilio)	1 día
Entrega final de Prod. Cárnicos (a domicilio)	180
Confirmación de entrega	20
Tiempo TOTAL	1 día 380 min

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Durante esta fase se coordinan procedimientos para asegurar que el producto final sea entregado de forma exitosa y bajo condiciones de alta calidad. En caso de que la elección del cliente haya sido incluir productos cárnicos, estos serán enviados a través de una distribuidora, la cual realizará la entrega a domicilio. Posterior se confirma la recepción de la canasta por parte del destinatario, lo cual se notificará al cliente.

Como parte vital para comprender el nivel de satisfacción del usuario, se realizará una breve encuesta que solicitará comentarios y opiniones sobre la experiencia de compra.

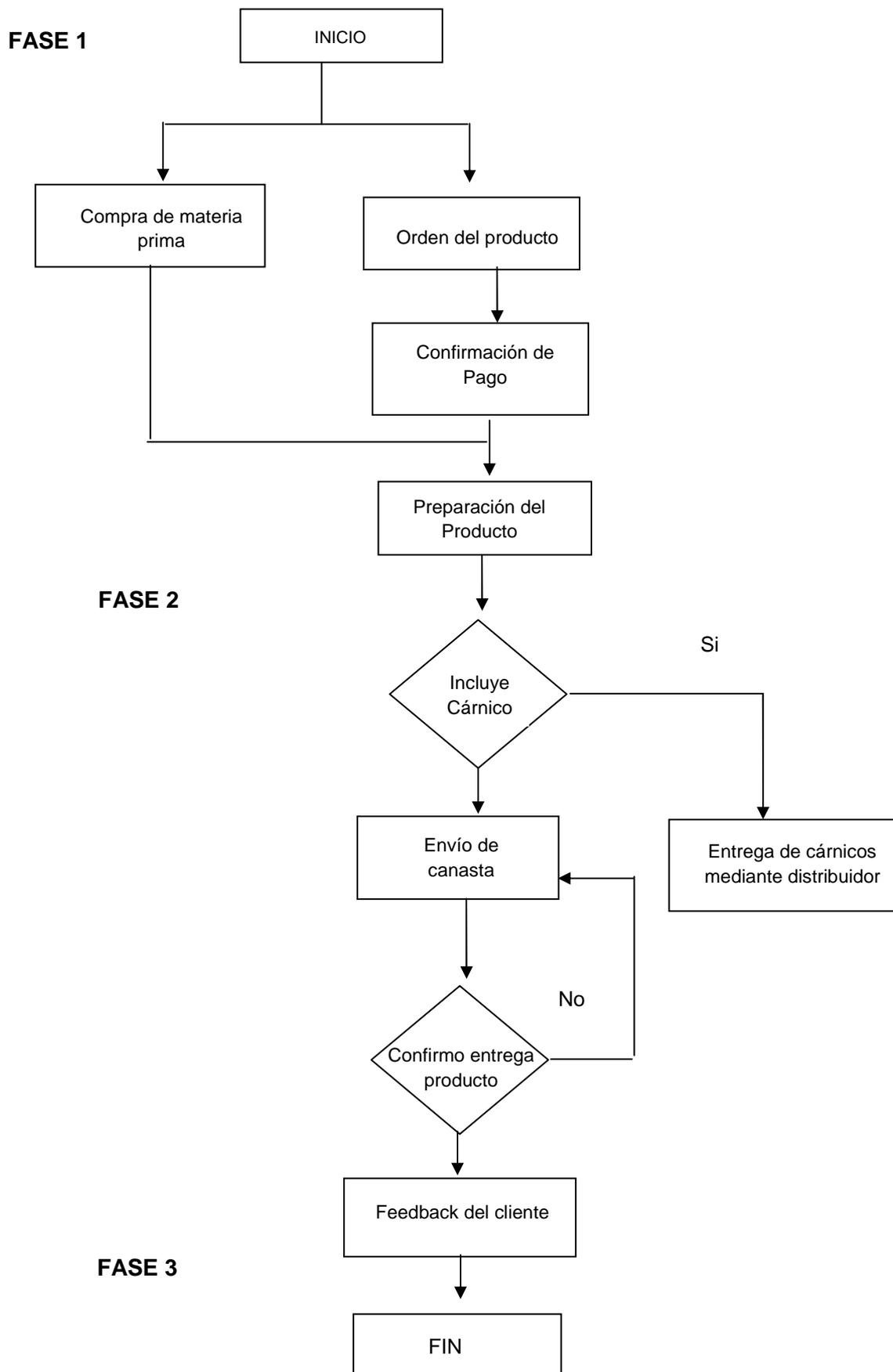
Tabla 4.3: Fase 3 de Operación

FASE 3: FEEDBACK DEL CLIENTE	
Encuesta de experiencia en la compra	5
Tiempo TOTAL	5

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

DIAGRAMA DE OPERACIONES



ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS PARA EL PROCESO OPERATIVO

Cobertura

La operación del negocio se llevará a cabo desde la ciudad de Quito, en donde se recibirán los pedidos, luego se elaborará el producto y finalmente se lo enviará al courier para su distribución física en la ciudad destino del producto, cuya cobertura comprende el área urbana de las ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca. Es importante señalar que la entrega de productos cárnicos se realizará paralelamente a la entrega de la canasta, este proceso lo llevará a cabo una distribuidora local en cada ciudad, la cual asegurará la frescura y calidad a la entrega del producto.

Ubicación

Para la elaboración de las canastas alimenticias se contará con una bodega alquilada ubicada en el sector Sur de Quito, ubicación donde aparte de tener precios más bajos por arriendos que en otros sectores, será clave debido a la cercanía de los mercados de surtido. En esta bodega el área de producción procesará cada pedido según el tipo de canasta. Adicionalmente se contará con el apoyo de una distribuidora de cárnicos aliada, que mantiene presencia en Quito, Guayaquil y Cuenca, empresa que será informada oportunamente para la entrega de productos congelados en los domicilios indicados de los beneficiarios.

Inventario

El giro del negocio inicialmente contará con un inventario estimado para cubrir la elaboración de 9 cajas diarias promedio, cifra que se ajustará periódicamente en caso de existir aumentos de la demanda; resulta importante mencionar que por tratarse de productos alimenticios perecibles, las compras se realizarán semanalmente.

Transporte

De acuerdo al número de canastas elaboradas en el día se establecerá la solicitud de envío a la empresa courier, una o dos veces por día, siendo el producto recogido en la bodega y llevado por el courier hasta su lugar de destino en la ciudad respectiva.

1.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Con una visión de desarrollar productos innovadores, lanzamientos por temporadas, mejorar la calidad o procesos actuales, se coordinará a nivel de las diferentes áreas decisiones y planes que investigación y desarrollo que

buscarán anticiparse a las expectativas de los clientes. Para esto se utilizará un equipo de trabajo integrado por el Director de Marketing y la Gerencia General, como elementos responsables de realizar investigaciones periódicas, generar análisis y propuestas de nuevos productos, así como de la utilización efectiva del presupuesto anual asignado al área.

Como una forma de motivar el trabajo en equipo y la creatividad se promoverá una participación activa del personal operativo de la empresa, valorando este aporte adicional en forma de premios económicos y reconocimientos públicos.

En caso de ser necesario desarrollar de una forma más amplia este tipo de investigaciones y propuestas, se realizará la contratación de servicios de consultoría externa como respaldo para los fines de la organización.

1.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Considerando la necesidad de una toma de decisiones efectiva que mantenga disponible la mayor cantidad de información, los sistemas de información tendrán como objetivo integrar datos internos: sobre las diferentes áreas de la empresa y sus resultados, con datos externos, que incluyan factores sociales, culturales, económicos, políticos, tecnológicos; de tal forma que sea posible proyectar escenarios futuros posibles para el desarrollo de operaciones de la organización. Combinado a esto será necesario almacenar la información individual por cliente, en una base de datos que mantenga en forma de campos las características individuales, sobre la cual será factible realizar análisis y evaluaciones, resultando valioso para implantar nuevas estrategias. Todo esto será factible mediante el uso de un software personalizado para la empresa, que sea una herramienta de apoyo en cada proceso de la empresa.

4.4.2.4 IMPLEMENTACIÓN POR ÁREA

A continuación se describen los procesos, personal asignado y recursos que serán necesarios⁸ para el funcionamiento de cada área de la empresa; cabe mencionar que por estética del cuadro no se describe en su totalidad todo el proceso a desarrollar, sin embargo esto se encuentra descrito anteriormente en las áreas de la empresa y va en secuencia de todo lo detallado desde el inicio del presente capítulo. Para la asignación de personal, es válido señalar que en algunos casos el mismo personal desempeñará varias funciones:

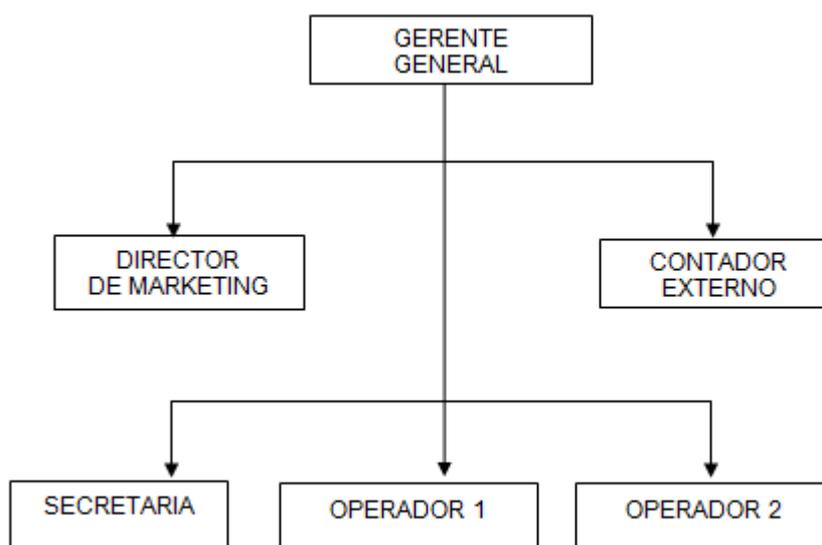
⁸ Ver Cotizaciones en Anexo 4.1

ÁREA	PROCESO	PERSONAL	RECURSOS	COSTOS
Administración	Planificación, organización, integración del personal, motivación y control de procesos.	Gerente General	Remuneración mensual	\$1100
		Secretaria	Remuneración mensual	\$380
Marketing	Análisis del cliente, búsqueda de oportunidades en el mercado, generación de estrategias, manejo de mix de marketing, compra de suministros, inversión en medios publicitarios.	Director de Marketing	Remuneración mensual	\$600
		Gerente General	Funciones compartidas Material Publicitario Arriendo publicidad mensual	\$800 \$2900
Finanzas y Contabilidad	Decisiones de inversión y financiamiento. Análisis e interpretación de razones financieras. Registro contables, declaraciones tributarias.	Gerente General	Funciones compartidas	\$300
		Contador externo	Pago por servicios prestados mensual	
Investigación y Desarrollo	Innovación de productos, lanzamientos por temporadas, mejora de calidad en procesos, investigaciones periódicas.	Director de Marketing	Funciones compartidas	\$1200
		Gerente General	Funciones compartidas	
		Equipo de Trabajo: participa personal de operaciones	Premios anuales para motivación de aportes individuales y generación de ideas	

ÁREA	PROCESO	PERSONAL	RECURSOS	COSTOS
Sist. Info Gerencial	Integración de datos internos y externos, control de procesos, base de datos de clientes, almacenamiento de información.	Gerente General	Funciones compartidas	
		Secretaria	Funciones compartidas	
			Inversión sistema informático para la empresa	\$5400
			Software contable mensual	\$55
Operaciones	Desarrollo de procesos operativos: compra de materia prima, generación de producto, contacto con cliente para feedback.	Secretaria	Funciones compartidas	
		Dos operarios de planta	Remuneración mensual individual	\$300
			Muebles de oficina	\$3000
			Equipos de computación	\$1800
			Muebles e implementos de trabajo	\$500
			Equipos de oficina	\$500
			Adecuación e Instalaciones de la empresa	\$1100
			Uniformes	\$100
			Alquiler mensual de Local de 200 mts2 +	\$400
			Garantía	\$800
	Gasto en serv Básicos mensual: electricidad, agua, internet, teléfono	\$190		

4.4.2.5 ESTRUCTURA NECESARIA DE LA EMPRESA

Gráfico 4.2: Estructura de la empresa



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

El desarrollo de las operaciones de la empresa requerirá de un Gerente General, cuyas funciones principales (Robles V. Gloria, 2000) serán planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa, con estrategias enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Incluyendo en este proceso la administración y motivación del personal, transmitiendo una visión enfocada a resultados.

Se requerirá de un Contador Externo quien prestará sus servicios profesionales de forma mensual, con el fin de llevar un control adecuado de los registros contables de la empresa, siendo responsable además por las declaraciones tributarias de la misma.

A cargo del área de marketing, clientes y desarrollo de nuevos productos se encontrará un Director de Marketing, quien a su vez formará varios equipos para diferentes funciones: para la inversión en espacios publicitarios trabajará con el Gerente General, mientras en el desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales recibirá de forma espontánea y caracterizada por creatividad, el aporte de cualquiera de los miembros de la empresa.

Como asistente de las diferentes áreas se encuentra una secretaria, quien realizará: contacto con clientes y proveedores, llevará el control de los pedidos realizados y a su vez hará las confirmaciones respectivas, se encargará del ingreso de datos a la base de clientes, ayudará en la coordinación y gestión de control general de áreas al Gerente.

Para la ejecución de la parte operativa del negocio será necesario contar con dos operadores de planta, quienes participarán principalmente del proceso de: limpieza y almacenamiento de materia prima, preparación, empaquetamiento y cierre de pedidos realizados. A partir del 3er año se contratará un operador adicional para el desarrollo de los procedimientos de la empresa, considerando los tiempos estimados de operaciones. De forma paralela se incentivará al persona del área en la participación proactiva de procesos, generación de ideas y aportes para posibles mejoras del proceso.

4.4.2.6 TIPO DE EMPRESA

Considerando los requerimientos y características de la empresa, ésta se establecerá como una Compañía Anónima y de acuerdo a la normativa vigente (Superintendencia de Compañías, 1999), para su constitución esta deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Obtener resolución de constitución jurídica en la Superintendencia de Compañías.
- Obtener certificado de integración de capital en cualquier banco del país.
- Elevar a escritura pública, la minuta ante una notaria.
- Obtener escritura de constitución en Superintendencia de Compañías.
- Registrar escritura de constitución en Registro Mercantil
- Elaborar nombramiento de representante legal.
- Registrar nombramiento de representante legal en Registro Mercantil.
- Obtener patente municipal.
- Obtener actos jurídicos en Superintendencia de Compañías.
- Obtener Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el SRI.

Presentar RUC en Superintendencia de Compañías para retirar aporte de capital en el banco.

4.4.2.7 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En complemento a los objetivos, metas y estrategias planteados, cada uno de ellos posee un indicador de gestión, tal como se detalló en el Balanced Scorecard, por lo que la evolución de este indicador permitirá conocer al Gerente la medida de cumplimiento de los objetivos por cada área. El enfoque de la empresa será el de buscar el de optimizar recursos y minimizar tiempos de procesos, generando así eficiencia en cada área, teniendo como fin la satisfacción del cliente en todas las etapas.

Para esto se otorgarán metas individualizadas por área las mismas que serán evaluadas de manera trimestral, con un seguimiento mensual que permita motivar y generar el desarrollo de habilidades y competencias en el equipo de trabajo. Las metas individualizadas serán una distribución simple de la meta total para el período a evaluar, el cual será anual; sin embargo es importante mencionar que la Gerencia mantendrá un manejo caracterizado por la motivación, seguimiento y coordinación constante con todo el personal de la empresa, con el fin de enfocarlos a la obtención de resultados.

4.5 NOMBRE DE LA EMPRESA

Se decide nombrar **ECUACANASTA** a la empresa, considerando el servicio a entregar y las características del mercado objetivo a atender; resulta importante mencionar que en base a entrevistas a expertos realizadas en el tercer capítulo del presente trabajo, se pudo conocer que los migrantes se interesan en su mayoría por nombres de productos que los asocien con su identidad como ecuatorianos.

4.6 LOGO

A continuación se muestra el logo elegido para representar al negocio en todas sus aplicaciones. Este diseño será adjuntado en todos los productos con el fin de motivar al cliente a recordar nuestra marca, principalmente a través de anuncios publicitarios, página web y stickers que irán adheridos a las cajas para entrega a clientes.

Gráfico 4.3: Logo de la empresa

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

4.7 INVERSIÓN INICIAL

A continuación se presenta un estimado de la inversión inicial necesaria para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Tabla 4.4: Inversión inicial requerida

Inversión Inicial necesaria	
Materia prima	17000
Transporte	
Sueldos	
Arriendo	
Serv. Basicos	
Cap. Trabajo Operativo	8,400
Total	25,400
Gastos de ventas	
Publicidad	
Servicios prestados	
Presup I & D	
Total gastos de ventas	5,000
Implementos	
Software	6,360
Muebles y equipos	4,000
Eq computacion	1,800
Adecuaciones local	1,200
Total implementos	13,360
Total Inversión inicial	43,760

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

CAPITULO 5

PLAN DE MARKETING

5.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo será diseñar una estrategia de marketing centrada en el cliente, seleccionando el consumidor a atender, a través de variables de segmentación, y a su vez construir un programa de Marketing que entregue valor superior.

A continuación se define el mercado potencial del negocio.

5.2 MERCADO POTENCIAL

Ubicado geográficamente en España y Estados Unidos, se considera como mercado potencial al conjunto de ciudadanos ecuatorianos migrantes, residentes en los mencionados países, que tienen la necesidad de enviar giros de dinero a sus familiares en Ecuador, los cuales han sido divididos por segmentos con el objeto de ser analizados de manera más precisa. Considerando el hecho que entre las dos naciones se encuentran aproximadamente el 77% (INEC, 2008) del total de ecuatorianos migrantes, la población de posibles consumidores suma un total estimado de 2'280.000 personas, cuyo perfil corresponde a hombres y mujeres, quienes realizan constantemente giros de dinero al país.

5.3 SEGMENTACIÓN

Con el fin de identificar de forma adecuada la estructura de mercado, se procedió a realizar un proceso de Segmentación, en base a las necesidades, características y demandas de los posibles clientes, plasmadas en las encuestas realizadas. Debido a las diferentes variables presentadas por el grupo de personas analizado, se realiza una Segmentación combinada de tipo Geográfica y de Género (Philip Kotler, 2003), para lo cual se utilizaron cifras oficiales (Ramirez, Junio 2009).

A continuación se adjunta cuadro de segmentación detallado:

VARIABLES	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4
Geográficas	Estados Unidos	Estados Unidos	España	España
Demográficas	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Género	51%	49%	51%	49%
	433mil personas	414mil personas	743mil personas	714 mil personas
Empleados actualmente	70%	70%	70%	70%
	303100 personas	289800 personas	520100 personas	499800 personas
Ciudad destino de remesas	Quito, Guayaquil, Cuenca	Quito, Guayaquil, Cuenca	Quito, Guayaquil, Cuenca	Quito, Guayaquil, Cuenca
	50%	50%	50%	50%
	151550 personas	144900 personas	260050 personas	249900 personas
Residencia de familiares	Quito	Quito	Quito	Quito
	41%	42%	53%	50%
	Guayaquil	Guayaquil	Guayaquil	Guayaquil
	25%	25%	22%	26%
	<u>Cuenca</u>	<u>Cuenca</u>	<u>Cuenca</u>	<u>Cuenca</u>
	<u>25%</u>	<u>23%</u>	<u>20%</u>	<u>18%</u>
	137910 personas	130410 personas	247047 personas	234906 personas
No. Personas dependientes en Ecuador	1 a 3	1 a 3	1 a 3	1 a 3
	82%	92%	82%	89%
	4 a 5	4 a 5	4 a 5	4 a 5
	14%	4%	16%	11%
	132394 personas	125193 personas	242106 personas	234906 personas
Rango de edad de familiares en Ecuador	18 a 65	18 a 65	18 a 65	18 a 65
	37%	32%	36%	25%
	13 a 17	13 a 17	13 a 17	13 a 17
	25%	33%	24%	39%
	6 a 12	6 a 12	6 a 12	6 a 12
	14%	24%	15%	16%
	100619 personas	111422 personas	181579 personas	187924 personas
Psicográficas				
Principal preocupación cuando envían dinero	Que alcance el dinero			
	44%	38%	43%	39%
	Administración	Administración	Administración	Administración
	n	n	n	n
	33%	43%	37%	46%
	77477	90252	145263	159736

	personas	personas	personas	personas
Frecuencia de uso del internet	Semanal 37%	Semanal 39%	Semanal 22%	Semanal 45%
	Quincenal 33%	Quincenal 33%	Quincenal 57%	Quincenal 11%
Posee email	Si 82%	Si 86%	Si 83%	Si 90%
Medio de pago elegido para compras por internet	Casa de cambios 49%	Casa de cambios 47%	Depósito bancario 48%	Depósito bancario 51%
	Tarjeta de crédito 22%	Tarjeta de crédito 18%	Casa de cambio 25%	Casa de cambio 36%
	Courier 20%	Courier 22%	Courier 20%	Courier 8%
	70504 personas	78519 personas	135095 personas	151749 personas

Segmentos elegidos: 365363 personas

5.4 PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE COMPRA

Dentro del proceso de adquirir el producto, se identifican los siguientes intervinientes de forma directa e indirecta:

Usuario: Representa el pariente del migrante que recibe los productos alimenticios adquiridos por su familiar, a través del negocio propuesto.

Influenciador: Se consideran variables como la retroalimentación dada por el usuario a su familiar, respecto del producto consumido. Así como las referencias que pueden otorgar otros migrantes que hayan previamente utilizado el producto. Pueden ser parte de este proceso como influenciadores, aquellas personas que hayan escuchado de otros usuarios su experiencia con la compra.

Decisor - Comprador: Migrante residente en el extranjero que desea enviar la canasta de alimentos a su familia.

5.5 MERCADO OBJETIVO

Una vez analizado los resultados de la investigación cuantitativa, se elige servir a los segmentos 2, 3 y 4; los cuales muestran perfiles de mayor preocupación por la administración del dinero enviado, específicamente de parte de las mujeres migrantes, lo que representa una oportunidad para la presentación del producto. Otro de los motivos de elección es el número de personas que dependen en Ecuador y sus rangos de edades, hecho que demuestra que los consumidores finales serían principalmente los hijos de los migrantes y sus tutores adultos.

Adicionalmente al análisis realizado se considera que de acuerdo a estudios realizados sobre la migración nacional (FLACSO, 2006), España es el país con migrantes ecuatorianos que mantiene el mayor número de hijos en su país de origen, así como se resalta el hecho que en Estados Unidos existe una separación promedio entre padres e hijos de al menos 10 o 15 años, lo cual plantea una situación de consumidores finales (hijos de migrantes) cuya edad es mayormente adolescente o adulta, por lo que para los objetivos del negocio presta condiciones menos favorables que los familiares de migrantes de España. Por motivos de procesos migratorios con mayores dificultades en la actualidad, así como de menores oportunidades de legalización, Estados Unidos muestra una migración más antigua y por ende con vínculos familiares menos fuertes que los presentados por España.

Dentro de las variables demográficas, es posible identificar que las 3 ciudades principales del Ecuador son las mayores receptoras de las remesas enviadas, esto se considera como un punto favorable ya que la entrega de productos en dichas localidades presenta mayores facilidades en cuanto a cobertura y agilidad del servicio, tomando en cuenta los límites urbanos de las mismas.

5.6 ESTRATEGIA DE MARKETING

Como estrategia de cobertura de mercado se plantea un Marketing Diferenciado, el que será dirigido a los 3 segmentos elegidos, a través de ofertas diseñadas individualmente en base a las características y demandas propias.

Al considerar diferente localización geográfica y género, pero similares niveles de ingreso y estilos de vida, se enfocará la estrategia en el número de personas consumidoras del producto (familiares de los migrantes en Ecuador),

así como en el tipo de alimentos y características a incluir. De tal forma que el cliente tenga la posibilidad de elegir el tipo de canasta de acuerdo a la periodicidad de envío: semanal o quincenal, adicionalmente puede crear una canasta propia que contenga productos específicos de acuerdo al rango de edad de los beneficiarios, estilos de alimentación y ofertas disponibles. Al tratarse de segmentos de clase social trabajadora, se impulsará un estilo de alimentación saludable a niveles de precios aceptables para los consumidores, es decir, la estrategia de posicionamiento será de mayores beneficios por precios similares a la competencia.

Dentro de la competencia sobre la cual se compara el negocio, es posible mencionar a las principales cadenas de supermercados locales: Supermaxi, Aki, Santa María y Mi Comisariato. Por el momento no existen negocios que ofrezcan el servicio a través de internet, enfocado a migrantes, razón por la cual se elige comparar con cadenas locales de supermercado.

5.6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas que proporcionarán mayor valor a los consumidores sobre la competencia, se basarán en los beneficios mayores presentados, esto al potencializar la satisfacción de necesidades y demandas de los posibles clientes, de acuerdo a su segmento individual.

Por atributos:

- **Confiabilidad:** proceso confiable desde el momento del pago hasta la entrega de producto, cumplimiento de tiempos y expectativas ofertadas. Al momento la competencia no provee de información acerca de las etapas del proceso de compra por parte del familiar del migrante, ya que se trata de locales de compras. Por el contrario el negocio propone que el migrante elija el producto a enviar, indica información sobre beneficiarios y en la misma página web podrá visualizar el estatus de entrega del producto, es decir sabrá cuando se recibe el producto y quien lo hizo.
- **Nutrición:** conjunto de productos que cumplan con estándares nutritivos y saludables de acuerdo a la edad de los consumidores (varias ofertas). A niveles de supermercado no se genera en la actualidad paquetes de alimentos con mezcla de productos nutritivos, sino se vende producto por producto.

- **Cantidad:** porciones entregadas en base al número de consumidores y con lógica a dieta balanceada en alimentos. El mercado actual no realiza oferta de alimentos específicamente para número de personas, se lo realiza al granel.

Por servicios:

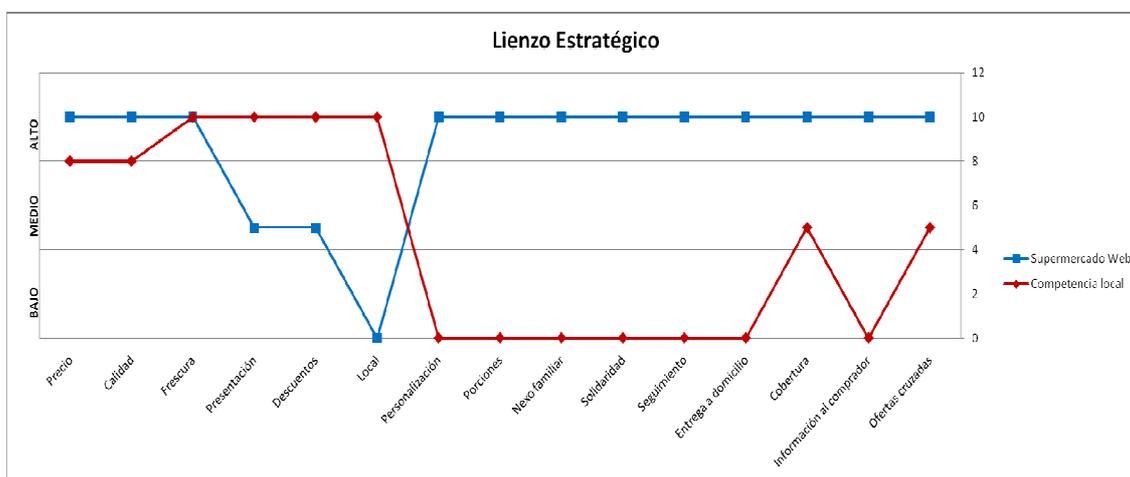
- **Entrega a domicilio:** servicio de repartición en la dirección proporcionada por el ordenante, así como seguimiento de este proceso mediante verificación en internet de la etapa del pedido, lo que satisficará la necesidad de administrar de mejor forma los recursos del migrante. En la actualidad la competencia, no presta un servicio de entrega de productos a domicilio con cobertura para las 3 ciudades enfocadas, de forma adicional no se ofrece seguimiento del proceso de entrega.
- **Personalización:** de acuerdo a requerimientos específicos del consumidor, en cuanto a cantidad y calidad de producto. Los supermercados locales mantienen productos en percha, pero sin realizar combinaciones específicas para el consumo, se muestra oferta de productos por peso, mas no por porciones individuales o de acuerdo a rango de edades de consumidores.
- **Seguimiento:** negocio llevará un seguimiento de la cartera de clientes, así como de los productos elegidos por los mismos, especialmente de aquellos usuarios frecuentes, con el fin de anticiparse a sus necesidades y llamar cada cierto número de días con el fin de ofertar productos basándose en su histórico de compras. Por ejemplo en caso de un cliente que realice compras para niños de edad escolar, se llamaría a ofertar productos snacks para consumo en escuelas o colegios.
- **Servicio Postventa:** Una vez realizada la compra por parte de cliente se otorgará un seguimiento cuyo propósito sea evaluar la experiencia de compra, así como el producto final, en caso de existir inconformidad u observaciones por parte del usuario, se brindarán beneficios adicionales (productos extra, descuentos, etc.) para poder asegurar el cliente tenga una experiencia positiva con la empresa.

5.6.2 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Tomando como base el libro escrito por Chan Kim: “La estrategia del océano azul” (W. Chan Kim, 2008), se decide utilizar esta propuesta al generar valor para el cliente a través de la innovación.

Se presenta un análisis de la competencia actual y las variables que ofrecerán alternativas con el fin de ampliar los límites del mercado:

Gráfico 5.1: Lienzo estratégico Océano Azul



Fuente: (W. Chan Kim, 2008)

Elaborado: Autor

5.7 MIX DE MARKETING

5.7.1 PRODUCTO

Definición

Se plantea un producto cuyo beneficio básico es la alimentación. Canastas de víveres en general enviadas a domicilio a familiares de migrantes ecuatorianos residentes en el extranjero, de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Producto Real

- **Calidad:** productos perecibles de consumo masivo, caracterizados por la frescura de los mismos, así como un importante valor nutritivo considerando una dieta balanceada.
- **Empaque:** cajas de material similar a espuma flex, aisladas térmicamente. Resistentes para la entrega a domicilio y a su vez para mantener la frescura de frutas y legumbres.

- **Diseño:** Ver Anexo 5.1
- **Características**
 - Canasta A: consumo semanal – 3 personas – rango de edad 18-65 años
 - Canasta B: consumo quincenal – 3 personas – rango de edad: 18-65 años
 - Canasta C: canasta personalizada de acuerdo a productos y cantidades elegidas por el cliente, para lo cual deberá ingresar los datos de número de personas dependientes y rango de edades. Cabe mencionar que el límite de capacidad de envío por canasta, son cantidades quincenales de hasta
- En cualquier presentación se pueden incluir productos extras, con un costo individual adicional.

Cada canasta posee⁹:

- Víveres en general: arroz, azúcar, aceite, avena, otros.
- Frutas: ración de acuerdo al número de personas, no se considera para elaboración de jugos.
- Legumbres: Tomate, lechuga, pimiento, cebolla, papas, otros.
- Lácteos: leche, queso maduro.
- Bebidas: café y jugos de elaboración instantánea.

Los productos cárnicos serán enviados a domicilio en el perímetro urbano de las ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca.

Es importante mencionar que en la investigación de mercado realizada y el proceso de entrevistas del tercer capítulo del presente trabajo, se determinó que los giros de dinero se usan en su mayoría para cubrir las necesidades alimenticias en forma quincenal, por esto se establece que el producto con mayor demanda serán canastas quincenales.

Producto aumentado

- **Envío**

Una vez realizado el pedido con su respectiva descripción y confirmado el pago, se procederá a elaborar la canasta para el mismo día ser enviada vía courier a la ciudad y dirección de destino. Tiempo de entrega estimado: 48 horas.
- **Información**

⁹ Ver Anexo 5.2

Desde el momento de realizada la solicitud hasta la entrega al beneficiario final, el cliente tendrá acceso a conocer el estado del proceso de entrega, así como el nombre de la persona que recibe los productos.

- **Garantía**

Entrega a domicilio garantizada, en el tiempo convenido, en caso de existir algún inconveniente por el estado del producto se garantiza la reposición del mismo sin costos adicionales.

- **Descuentos**

Aplicado a clientes frecuentes, como incentivo a mantener su ritmo de compras.

5.7.2 PRECIO

De acuerdo a la estrategia de Marketing elegida, con la cual se otorgará un producto superior al mismo precio, se procedió a realizar un levantamiento de información que permita conocer el precio de la competencia, para lo cual se acudió a supermercados locales: Supermaxi, Aki, Santa María y Mi Comisariato, con el fin de conocer el precio de una canasta comparable a la ofertada por el negocio.

Los precios de la competencia y propio son:

Tabla 5.1: Precios por competidor

PRODUCTO	Precios por competidor				
	Ecuacanastas	Aki	Mi Comisariato	Sta Maria	Supermaxi
Canasta quincenal para 3 personas adultas	119.28	116.21	114.70	111.86	124.48

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

En Anexo 5.2 se encuentra detallado por cada elemento de la canasta los precios individuales

Proyección estimada para el primer año de funcionamiento

Considerando demanda proyectada y capacidad de planta se proyecta el primer año de operaciones de la empresa, el cual reconoce un inicio con lenta acogida, respecto a cantidad de ventas, por parte del público.

Ventas	240,227
Costo de Ventas	157,864
Utilidad Bruta	82,362.87
Gastos Operacionales	
Transporte	23,060
Sueldos	45,905.84
Arriendos	4,800.00
Serv. Básicos	2,280.00
Suministros oficina	720.00
Total Gastos Operacionales	76,765.73
Utilidad Operativa*	5,597.14

*No considera gastos de ventas

A continuación se calcula la cantidad de unidades a vender que representarán el punto de equilibrio para el primer año de operaciones, es importante mencionar que al momento no se consideran gastos de ventas, por tratarse de información que a esta altura del capítulo todavía no ha sido presentada. Sin embargo se tratará a mayor profundidad en el análisis financiero del Capítulo 6.

Punto de equilibrio

Costos Fijos	<u>76765.73</u>
Precio - Costo	124.05-81.34
Cantidad Eq	1798 u

5.7.3 PLAZA

Canales

Se establece un canal directo, en el que el consumidor es atendido directamente por el productor. Para esto el cliente, una vez interesado en el producto, ingresará al portal web de la empresa para elegir el tipo de canasta, ingresará sus datos en el sistema y una vez generada la orden, se le solicitará

realizar el pago; realizado el mismo se procederá a confirmar los datos de entrega y a su vez el proceso de envío al beneficiario final. Es importante indicar que adicional al portal web, el cliente podrá realizar su pedido vía telefónica o a través de canales electrónicos: email, videoconferencia.



5.7.4 PROMOCIÓN

Mensaje

La publicidad a ser utilizada en los diferentes medios para llegar a los segmentos de clientes elegidos, se caracterizará por transmitir un mensaje que contenga:

- Enfoque de ayuda al migrante: al ofertar algo oportuno en momentos de crisis
- Conexión al establecer nexos familiares más cercanos: hijos siendo alimentados por sus padres, no siendo únicamente beneficiarios de sus recursos, vida alimenticia sana.
- Comodidad: facilidades para sus parientes por entrega a domicilio
- Personalización en la satisfacción de sus necesidades: porciones, edades, número de integrantes de sus familias.
- Confianza: en la entrega del producto, información del proceso desde el inicio hasta la entrega del producto final.
- Conocimiento y administración: los padres conocerán qué come su hijo, responsabilidad en el manejo del recurso.

Publicidad

Considerando la etapa inicial del funcionamiento del negocio, se utilizará una Publicidad Informativa (Philip Kotler, 2003), cuyos objetivos principales serán: enterar al mercado del nuevo producto, explicar al mercado cómo funciona el mismo y sugerir usos de este. Tomando en cuenta el segmento de clientes objetivo, así como los objetivos establecidos y precios, como principales medios de publicidad se han escogido:

- Escrito
 - Ecuador News – distribución gratuita en Estados Unidos
 - El Migrante - distribución gratuita en España y Estados Unidos
 - Diario El Comercio – distribución gratuita en las ciudades principales de residencia de migrantes en España
 - Adicionalmente se elaborarán afiches a ser colocados en restaurantes de comida típica y lugares de concurrencia masiva de migrantes ecuatorianos. Para esto se analizará los barrios y sectores de mayor afluencia de compatriotas.

- Internet
 - Facebook – página para visitas y oferta de productos – anuncios publicitarios
 - Sitio Web propio
 - Pagina Web Diario El Comercio
 - Pagina Web El migrante – se proyecta implementar su uso a partir del tercer año de funcionamiento

Medio	Publicacion	No. Personas que llega	ROI
El Migrante	Web	50000	62%
El Comercio	Escrito	55000	182%
El Comercio	Web	100000	164%

Se ha elegido los presentes medios publicitarios al considerar su nivel de retorno sobre inversión, y a su vez tomando en cuenta los resultados obtenidos en el tercer capítulo del presente trabajo, donde se pudo observar que el migrante usa con frecuencia semanal y quincenal el internet.

Figuras relativas a la promoción

Como íconos representativos de la promoción del producto se utilizará la figura de la familia del migrante: hijos menores de edad viviendo en Ecuador y padres trabajadores y preocupados residiendo en el extranjero. De acuerdo al tipo de publicidad se utilizará también a esposa e hijos residentes en Ecuador, dependiendo de la ayuda enviada por el padre de familia;

Promoción de ventas

Como método inicial para ganar fidelidad por parte de los clientes se establecerá una forma de premiación al cliente frecuente, el mismo que se determinará en base al número de compras realizadas durante el mes, siendo

requisito haber realizado en ese lapso, al menos dos pedidos (de canasta semanal o quincenal); lo que lo hará acreedor a un 5% de descuento en sus compras futuras.

Aparte de la categorización de cliente frecuente, se establecerá que por cada tres órdenes realizadas en el mes, el cliente recibirá en su siguiente pedido, sin costo una porción extra de víveres dentro del producto enviado.

5.8 RELACIONES RENTABLES

Clientes

Con el objetivo de construir relaciones rentables en el tiempo, a través de satisfacer las necesidades y demandas del cliente, se plantea brindar una atención personalizada que agregue valor al trato con el mismo, otorgando una experiencia que no sea únicamente transaccional, sino por el contrario se convierta en una relación con vínculos cercanos que demuestren preocupación e interés por el usuario.

Como estrategia inicial se plantea:

- Seguimiento al proceso de entrega del producto: confirmación de pedido, detalle del tiempo y estatus de entrega, así como de quien recibe el producto, retroalimentación solicitada al usuario con el fin de comprender si el proceso fue de su agrado.
- Verificación de tendencias en los pedidos, tipos de productos elegidos y rango de edades de los posibles familiares del migrante, con lo que se realizará una oferta personalizada de novedades para sus beneficiarios, es decir se plantea causar una sensación de preocupación e interés hacia los seres queridos del migrante.
- Indagación sobre experiencia de compra al cliente, con lo que será posible evaluar el servicio ofertado, identificar puntos a corregir y procesos a mejorar en base a opinión del público.

CAPITULO 6

EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo es evaluar financieramente el negocio planteado, analizar en varios escenarios el funcionamiento del mismo y determinar la viabilidad financiera a lo largo del tiempo estimado. Para ello el autor ha tomado en consideración algunos supuestos, sobre las variables económicas y financieras, que servirán como referencia para el desarrollo del análisis.

6.2 SUPUESTOS FINANCIEROS

- El negocio funcionará en la ciudad de Quito, su cobertura de entrega de productos se realizará a nivel del área urbana de: Distrito Metropolitano, Guayaquil y Cuenca; durante los 3 primeros años, a partir del 4to año se expandirá la cobertura a 2 ciudades adicionales, las que serán definidas luego de un análisis realizado en el transcurso del 2do y 3er período.
- El estudio financiero se lo proyectará a 5 años.
- El proyecto será evaluado con tres escenarios: optimista, normal y pesimista.
- La inversión inicial será cubierta a través de aporte propio y mediante financiamiento de la Corporación Financiera Nacional, el cual será a 3 años con tasa de interés anual del 9.75% (CFN - Corporacion Financiera Nacional, 2010)
- Los precios de venta del producto están fijados en base a los precios que mantiene la competencia actual, tomando como referencia supermercados locales y el costo de la canasta alimenticia básica. Es importante señalar que la estrategia de marketing de la empresa será de Más por lo Mismo, es decir se utilizarán precios similares pero entregando diferenciación y valor agregado en el producto final.
- La proyección de ventas se realizó tomando en cuenta la demanda esperada, el efecto de retorno de inversión publicitaria, la estrategia del número de clientes a fidelizar y la capacidad de planta.

- La proyección de costos y gastos se elaboró de acuerdo al incremento de canastas proporcional a las metas propuestas, considerando la demanda, capacidad de planta y factores internos relacionados con tiempos de entrega y personal.
- El cálculo de depreciación será en línea recta, de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Las cifras se calcularán en valores de dólares americanos (USD); se considera una inflación del 4% anual¹⁰.
- El valor residual se establecerá a precios de mercado.

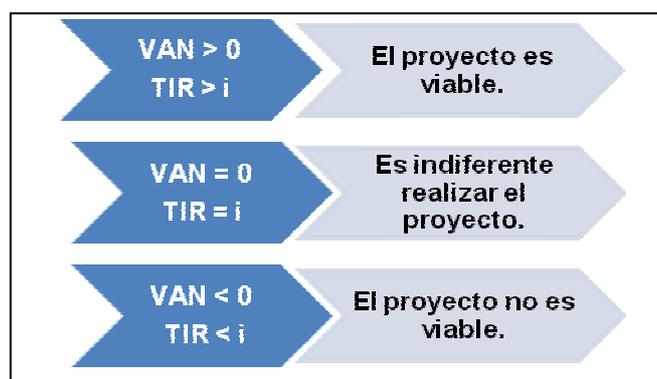
Para definir las condiciones de viabilidad financiera del negocio, así como su estructura de capital, se utilizarán indicadores de evaluación de proyectos.

6.3 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

La estructura de capital del negocio será del 30% financiada con capital propio y 70% con financiamiento externo; en este caso mediante un crédito de la Corporación Financiera Nacional.

Para determinar si es conveniente invertir en el negocio, se usa el siguiente método de evaluación:

Gráfico 6.1: Indicadores del proyecto



Fuente: (Nassir Sapag Chain, 2000) **Elaborado:** Autor

¹⁰Ver Anexos 6.1

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa interna de retorno

i: Tasa de descuento

Para la presente evaluación financiera, la obtención de los indicadores VAN y TIR se realizó en base a los flujos obtenidos durante los 5 años proyectados. Es importante señalar que la obtención de la tasa de descuento (i) se realizó considerando el método de CAPM (Stephen A. Ross, 2005), el resultado obtenido fue de una tasa = 13.9%¹¹.

Se llevó a cabo el establecimiento de 3 escenarios posibles, los cuales se encuentran diferenciados por la cantidad de ventas, partiendo de un escenario esperado que considera la demanda actual, capacidad de planta y retorno de inversión publicitaria. Los resultados obtenidos de la evaluación financiera del negocio son los siguientes:

Tabla 6.1: Resultados por tipo de escenario.

Indicador	Tipo de Escenario		
	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR (Tasa Interna de Retorno)	32.36%	48.67%	64.93%
VAN (Valor Actual Neto)	58,907.22	115,256.56	173,970.24

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Se puede concluir que en cada escenario el negocio resulta viable financieramente, debido a que el VAN es mayor a cero, y a su vez la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento.

Ver Anexo 6.3

¹¹ Ver Anexo 6.2

6.3.1 INDICADORES FINANCIEROS

Considerando los estados financieros proyectados para los 5 años¹², se utilizarán indicadores financieros de: Liquidez, Operación, Rentabilidad y Endeudamiento, que permitan conocer la posición financiera de ECUACANASTA reflejada en su operatividad, generación de ingresos, estructura de capital y niveles de liquidez que aseguren la viabilidad financiera de la empresa.

Indicadores de Liquidez

Se generan como resultado de la relación entre el activo y pasivo corriente, lo que será de gran utilidad para prever un cumplimiento oportuno de las obligaciones de la empresa en el corto plazo (salarios, servicios básicos, deudas bancarias de corto plazo, entre otros). Su importancia es vital ya que del manejo de la liquidez de la empresa, dependerá asegurar las operaciones de la misma; en caso de incumplimiento de alguna de estas obligaciones, la operación puede suspenderse y a su vez generar pérdidas para la compañía.

A continuación se detalla el resultado de cada indicador por año proyectado, así como su tendencia a lo largo del tiempo analizado:

Tabla 6.2: Indicadores anuales del proyecto

INDICADOR	Expresado en	PERIODO				
		2011	2012	2013	2014	2015
Capital de trabajo	USD	6,905	38,681	64,159	142,317	220,650
Indice Corriente	veces	1.73	4.70	12.43	21.33	13.98
Prueba Acida	veces	0.98	2.81	8.15	15.93	10.92
Deuda capital	%	93.6%	58.8%	20.5%	0.0%	0.0%

Fuente: Autor

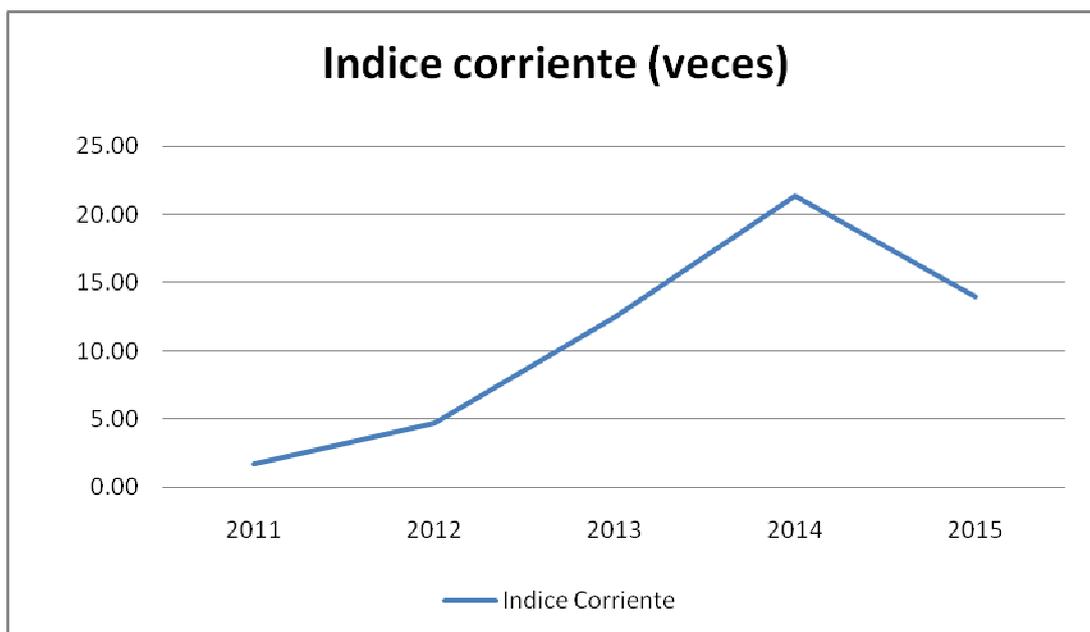
Elaborado: Autor

¹² Ver Anexo 6.4

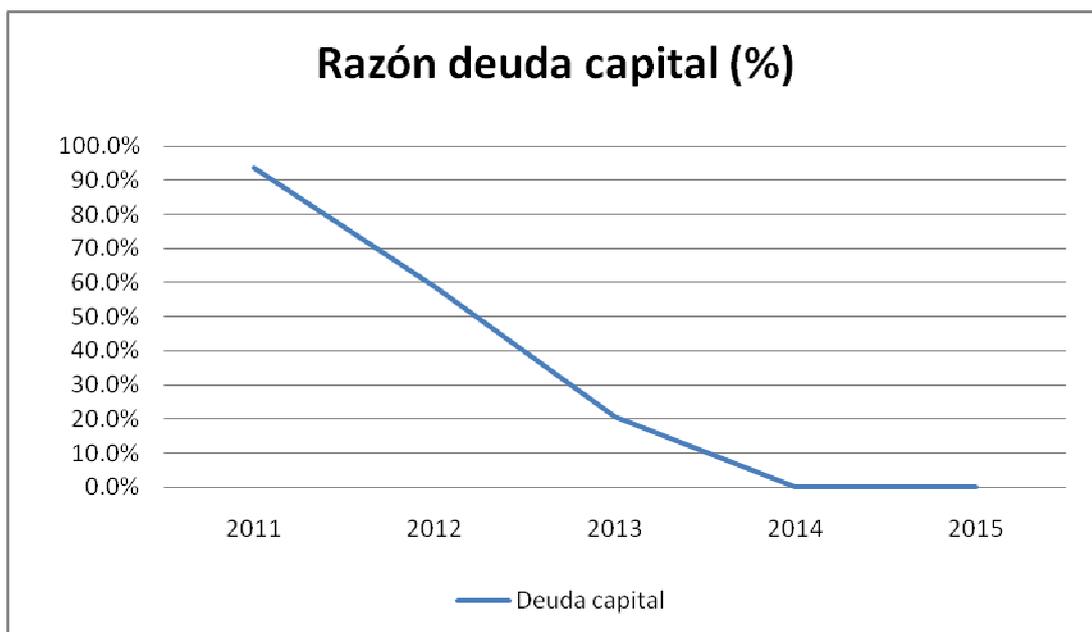
Gráfico 6.2: Capital de trabajo anual**Fuente:** Autor**Elaborado:** Autor

En el capital de trabajo se observa un incremento anual que corresponde a las necesidades operativas del negocio, especialmente en el 2013 se observa un incremento sustancial el cual responde a la búsqueda de expansión del negocio, con cobertura a ciudades adicionales a partir del siguiente año.

En cuanto al Índice Corriente, se mide una relación que expresa, por cada dólar que adeuda la Compañía, la cantidad que es capaz de afrontar de sus obligaciones a corto plazo. Se observa que durante el tiempo de operación proyectado existe total cobertura de las obligaciones de corto plazo, siendo en cada año mayor a uno; es válido mencionar que en los años 2014 y 2015 se proyecta trabajar con crédito de proveedores. La razón de prueba ácida expresa la misma relación que el índice corriente, pero restando el valor de inventarios, es decir únicamente toma en cuenta los activos líquidos de la empresa para responder a las obligaciones, sin considerar el inventario de productos. De igual forma en dicho indicador se puede observar la amplia capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones, únicamente en el primer año se observa que para responder a las cuentas por pagar, será necesario efectivizar parte del inventario.

Gráfico 6.3: Índice corriente por períodos**Fuente:** Autor**Elaborado:** Autor

En cuanto a la razón de deuda/capital indica el porcentaje de deuda que mantiene la empresa por cada dólar invertido por los accionistas. Se observa que el primer año cada dólar invertido se encuentra comprometido en un 93% con las obligaciones de la empresa; sin embargo para cada período se reduce notablemente mostrando la capacidad de respuesta de la empresa y mayor rentabilidad con el tiempo, siendo el 2014 el año donde el capital se libera de la deuda, lo cual implica un mayor control para los accionistas.

Gráfico 6.4: Deuda capital por períodos

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Indicadores de Operación

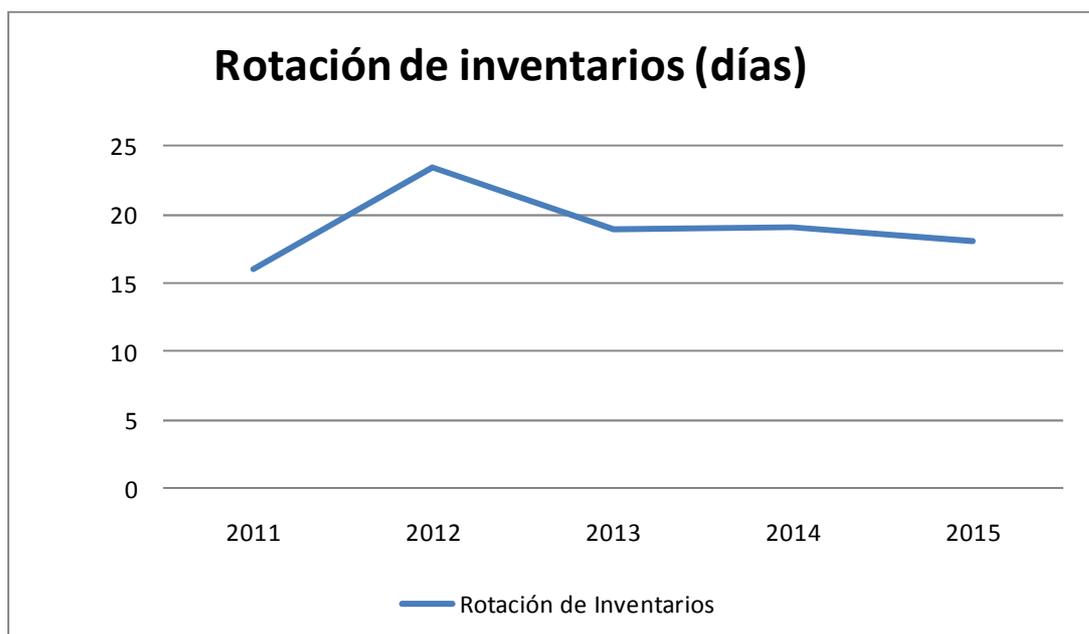
El giro de negocio requerirá una rotación ágil de inventarios, el primer año muestra que las ventas fueron bajas respecto al resto de períodos por lo que el inventario tiene una mayor rotación. Posterior a eso se observa un promedio de 20 días en el cual rota el total del inventario del negocio, considerando que las compras serán semanales por tratarse de productos perecibles.

Tabla 6.3: Rotación de inventarios por período

INDICADOR	Expresado en	PERIODO				
		2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de Inventarios	veces	22	15	19	19	20
	días	16	23	19	19	18

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Gráfico 6.5: Rotación de inventarios por período (días)

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Indicadores de Rentabilidad

Ecuacanasta presenta niveles de rentabilidad positivos generando en promedio un margen de utilidad bruta del 34%. Se observa a lo largo del tiempo que su desempeño presenta resultados evolutivos y presenta un margen de utilidad neta promedio del 6%, lo cual cumple con los objetivos planteados de rentabilidad y muestra un panorama positivo para el establecimiento del negocio.

Tabla 6.4: Utilidad neta por período

INDICADOR	Expresado en	PERIODO				
		2011	2012	2013	2014	2015
Utilidad Neta	USD	-25,664	10,946	31,169	91,425	167,441
Sobre ventas	%	0%	2%	4%	8%	11%

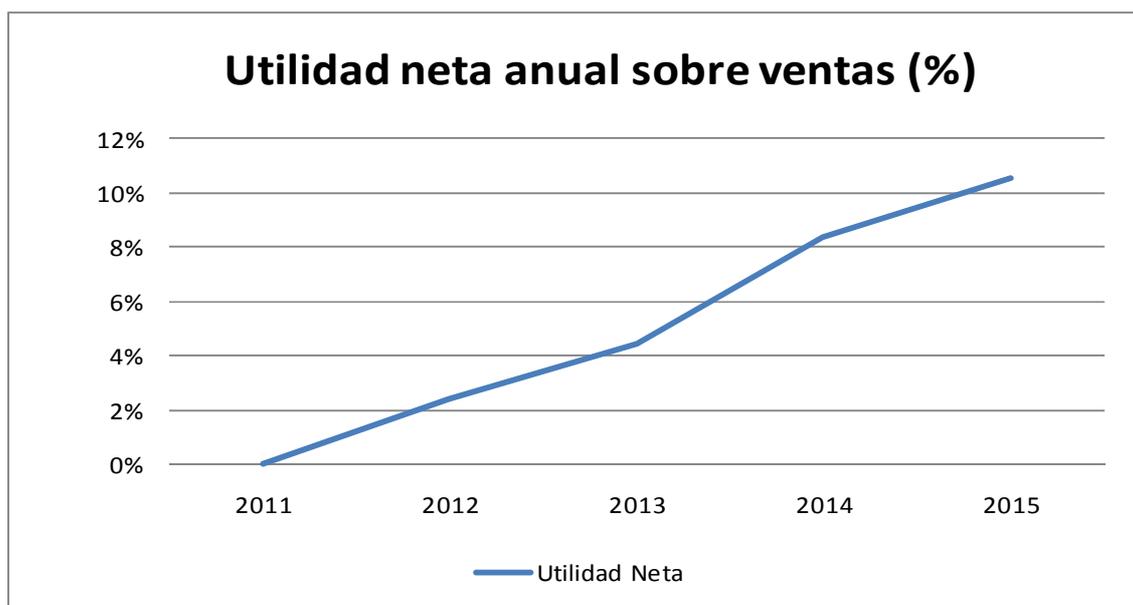
Fuente: Autor

Elaborado: Autor

El inicio del negocio presenta cierta dificultad hasta captar suficientes clientes que serán los que generen los flujos necesarios para cumplir con las metas

propuestas, por lo que en el primer año se observa un flujo negativo; sin embargo a partir del segundo año en adelante se avizoran niveles crecientes de utilidad.

Gráfico 6.6: Utilidad neta anual sobre ventas



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Indicadores de Endeudamiento

El coeficiente de endeudamiento respecto a los activos de la empresa, muestra que inicialmente por cada dólar de activos existen 94 centavos de deuda, es decir Ecuacanasta inicia sus operaciones con un alto porcentaje de deuda, el mismo que disminuye considerablemente por la generación de ingresos, para el 2012 y 2013. El crédito a corto plazo permite a la compañía generar flujos de mayor rentabilidad para los períodos posteriores. Como se espera un complejo inicio de operación para la empresa, es la inversión inicial y el capital de trabajo lo que sostendrán los pagos durante este período. Con un control constante de este índice y un manejo adecuado de liquidez, se mitigará el riesgo presentado por el endeudamiento inicial. En caso de ser necesario, la empresa puede

analizar la posibilidad de adquirir nueva deuda en los últimos 2 años con el fin de financiar activos que generen mayores ingresos.

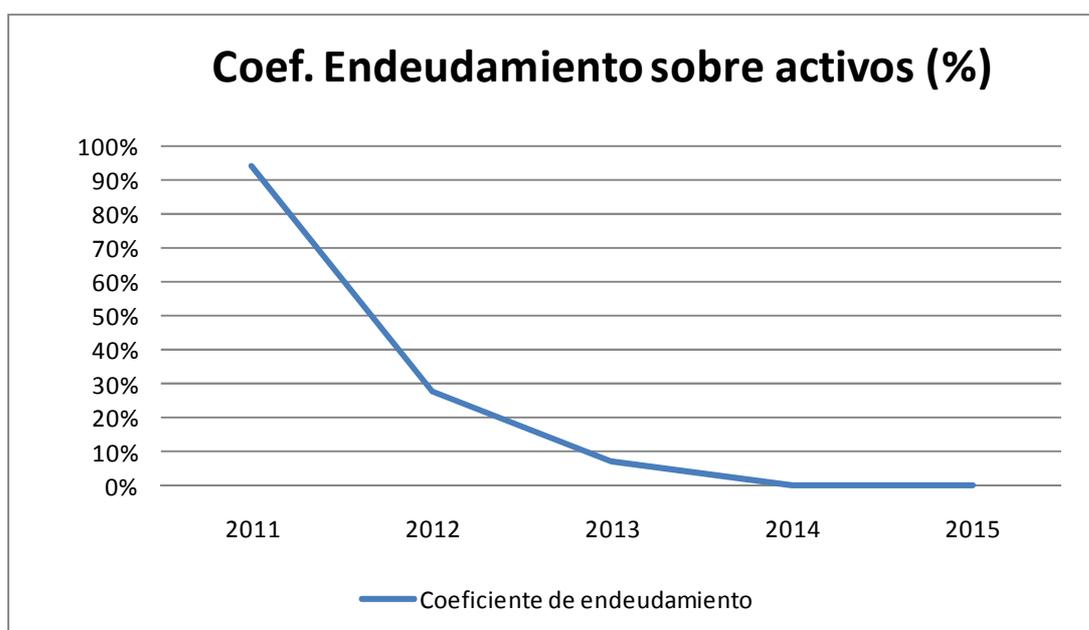
Tabla 6.5: Coeficiente de endeudamiento por período

INDICADOR	Expresado en	PERIODO				
		2011	2012	2013	2014	2015
Coeficiente de endeudamiento	%	94%	28%	7%	0%	0%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Gráfico 6.7: Coeficiente de endeudamiento sobre activos



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Es posible concluir, a través del análisis realizado, que Ecuacanasta mantendrá un proceso evolutivo financiero, que con un adecuado control y monitoreo, generará la rentabilidad esperada y mantendrá una posición financiera fuerte, basada en su liquidez y capacidad para generar ingresos. Siendo estos resultados prueba de la viabilidad financiera para el corto y mediano plazo de la futura empresa, convirtiéndose en una alternativa atractiva de inversión.

CAPITULO 7

ACCIONES DE CONTINGENCIA

7.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo es determinar posibles riesgos y eventos que puedan presentarse a lo largo del funcionamiento del negocio, y que a su vez afecten directa o indirectamente al desarrollo de operaciones de la empresa, por lo cual se establecerán planes de acción con el fin de contrarrestar este tipo de incidentes y a su vez mantener preparado al equipo de trabajo.

A continuación se describen los posibles contratiempos por área y sus planes contingentes.

7.2 ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO

Resulta de vital importancia asegurar las fases de Operación del negocio, así como su coordinación, con el objeto de optimizar tiempos y recursos de la empresa.

7.2.1 IMPREVISTOS Y ERRORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE MATERIA PRIMA

La compra de materia prima se realizará de forma semanal, con el fin de preservar la frescura y calidad de los alimentos a incluir en la canasta; sin embargo resulta trascendental planificar este proceso para mantener un stock suficiente para cubrir la demanda esperada.

Durante la semana, en caso de existir una demanda superior a la planificada, se realizarán pedidos adicionales a los proveedores, quienes realizarían entregas en la bodega de la empresa; o si fuere el caso, el proveedor no prestaría las condiciones necesarias para satisfacer esta orden, se realizarán compras adicionales en mercados mayoristas de la ciudad, lo que permitirá mantener costos similares a los negociados con proveedores y el costo del flete por estos productos, no resultaría de alto costo por la ubicación geográfica de la empresa.

En caso de existir una demanda menor a la esperada, se preservarán los alimentos en los equipos refrigeradores que dispone el área de producción, con el objeto de prolongar su calidad y frescura, para de esta forma no perder la inversión realizada en materia prima.

7.2.2 IMPREVISTOS Y ERRORES EN LA GENERACIÓN DE CANASTAS Y SU ENTREGA

Se llevará un control por parte de la Gerencia, respecto a la generación de canastas, una vez confirmado los pedidos realizados; se mantendrá un tiempo estimado de 20 a 30 minutos en los que el producto deberá ser limpiado y empacado. De acuerdo al número de órdenes pendientes, se realizará el contacto con el servicio de courier a una determinada hora, ya que si se solicita este servicio de forma inmediata, se pueden producir pérdidas de tiempo, si hay nuevas órdenes solicitadas de manera seguida a las actuales. Por tal razón se solicitará el servicio de courier, en la mayoría de ocasiones, al mediodía, sólo si antes de dicha hora existe una cantidad importante (3 o más canastas) a despachar, entonces se lo realizará antes.

En cuanto al servicio de transporte, se mantendrá un control enfocado al tiempo de entrega, el mismo que será monitoreado por parte de la secretaria de la empresa, con la consigna de que no supere las 48 horas ofrecidas por el proveedor. En caso de reportarse retrasos, se evaluará la magnitud de los mismos, para poder informar al cliente de estos imprevistos y así mantener la confianza del mismo en el servicio. Si por algún motivo, existiere deterioro o pérdida del producto enviado, en manos del courier, se procederá a enviar una nueva canasta al cliente, sin costos adicionales, y se apelará al seguro mantenido con el courier, para cubrir los gastos del nuevo envío. Como consigna de la empresa se enfocará la satisfacción y alto nivel de compromiso con el cliente.

7.2.3 ERRORES O RECLAMOS EN EL SERVICIO POSTVENTA

Si el cliente confirma una disconformidad con el servicio entregado, se evaluará el motivo, solicitando detalles al mismo, y a su vez se ofrecerá al cliente una solución, que demuestre el compromiso de la organización hacia la satisfacción de sus necesidades. En caso de que el reclamo fuere procedente, respecto a

calidad de productos entregados o mal estado de los mismos, inmediatamente se reenviará el producto en las mejores condiciones al cliente, sin recargo alguno.

7.3 IMPREVISTOS EXTERNOS

La ocurrencia de desastres naturales o motivos de fuerza mayor, que por su nivel de emergencia, no permitan el desarrollo del negocio, implicará un plan de contingencia enfocado en preservar la salud y buen estado del personal de la empresa, el garantizando su bienestar y seguridad ante cualquier evento suscitado, así como de las instalaciones de la empresa. Estos planes de contingencia serán solicitados como medida de prevención a las unidades de protección pública del sector donde funcionará la empresa, como son Policía, Cruz Roja y Bomberos, con el objeto de identificar los procedimientos a realizar así como el personal a quien acudir.

Para las acciones a tomar sobre los bienes de la empresa, se realizará el respectivo reclamo a la compañía aseguradora de los bienes de Ecuacanasta, presentando la documentación requerida, que permita acceder al reembolso de la cobertura contratada.

Como medida de información se publicará en la página web de la empresa el estado de emergencia de la misma, hasta poder restablecer operaciones con normalidad. Con el fin cubrir la demanda, una vez superado el evento, se trabajará en horario extendido, asumiendo la empresa este costo, para poder cumplir con las solicitudes del cliente.

7.4 NUEVOS COMPETIDORES

Debido a la estrategia de la empresa enfocada en la diferenciación, el ingreso de un nuevo competidor y su efecto, dependerá principalmente del valor agregado que éste le ofrecerá al cliente. Como un efecto de contrarrestarlo, se reevaluarán los atributos que mantiene cada empresa en el mercado actual y se restablecerán procedimientos que diferencien el producto de nuestra empresa con el del resto de competidores, enfocando esto en la satisfacción de deseos y demandas del cliente. Resulta importante mencionar que no habrá un enfoque de disminución de precios en caso de que el mercado local lo ofrezca,

debido a los lineamientos definidos para la organización, aunque una estrategia alternativa será el ofrecer descuentos por temporadas.

En caso de que un competidor importante decida competir en la línea de negocio de Ecuacanasta, y a pesar de las estrategias y análisis realizados, no se observan resultados y medios suficientes para continuar con una operación rentable de la empresa, entonces se procederá a realizar la venta del negocio, que permita recuperar la inversión realizada.

7.5 INCUMPLIMIENTO POR PARTE DE PROVEEDORES

Para mitigar este tipo de riesgo, será elaborado un listado de proveedores alternativos para el negocio, que mantengan productos con similares estándares de calidad y precios que no sean distorsionados de los proveedores originales, con el objeto de realizar compras a éstos en caso de no disponer de los servicios de nuestros proveedores originales. En caso de persistir este problema o si los proveedores alternos no presentan condiciones adecuadas, se realizarán las compras de materia prima en mercados mayoristas locales, tal como se mencionó en párrafos anteriores.

CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones generales obtenidas acerca de los factores que influirán en el desarrollo del negocio, así como su nivel de injerencia.

En la parte inicial del presente trabajo de tesis, fue posible determinar que las condiciones económicas actuales del sector y la industria representan una oportunidad para la presentación de alternativas al consumo por parte de ecuatorianos en el extranjero. El envío de remesas genera un aporte determinante en el consumo local para el sector, si bien es cierto todavía limitado por los efectos de la crisis internacional, al momento no existen mayores alternativas que beneficien a los posibles clientes migrantes en el extranjero en cuanto a la satisfacer las necesidades de consumo básico de sus familias.

Las variables del macroentorno muestran un especial énfasis en la economía de países extranjeros, ya que el mercado objetivo de clientes se encuentra situado en los lugares de mayor residencia de migrantes ecuatorianos.

El microentorno muestra que los productos sustitutos y la rivalidad son puntos importantes a considerar en el análisis del negocio, buscando alternativas que generen diferenciación, para minimizar el efecto de los mismos. Los proveedores y clientes son potenciales puntos a favor, con quienes es necesario establecer relaciones de valor y estrategias de negociación, que permitan generar rentabilidad.

En cuanto a amenazas, el posible retorno de migrantes al Ecuador, no se considera como un evento inminente, debido a la baja acogida que este proceso mantiene, incluso tomando en cuenta los efectos que ha traído la crisis económica a países como Estados Unidos y España; esta información fue confirmada por la entrevista a expertos realizada, quienes mencionaron que la migración interna a nivel de Europa sería una alternativa.

- Los migrantes ecuatorianos que viven en el extranjero mantienen una baja expectativa de retorno voluntario al Ecuador, incluso se está promoviendo la migración interna dentro de Europa.

- Se considera una oportunidad la caída de ingresos de los migrantes en el extranjero ya que ahora requieren direccionar su dinero de una forma más precisa para sus familias en el país.
- Promocionar la compra del producto sin costo de transacción sería una ocasión determinante de la aceptación por parte de los potenciales clientes.
- El desmembramiento y desapego familiar con respecto a segunda y tercera generación de migrantes no representa una real amenaza para el proyecto, considerando el tiempo de vida del mismo (5 años) y los segmentos elegidos de clientes a atender. De forma adicional se puede resaltar que el producto está diseñado no solamente para hijos de migrantes sino para padres, quienes por encontrarse en la tercera edad, representan una dependencia económica.
- La confiabilidad en el medio es un punto a desarrollar ya que rara vez los potenciales clientes habrían utilizado el internet para realizar compras.
- El producto tendría una potencial aceptación ya que está dirigido a la prioridad de consumo por parte de la familia del migrante en el país.

Se consideraría una oportunidad para el ecuatoriano en el exterior poder utilizar su dinero de una forma más cautelosa y precisa, cuando su trabajo ha disminuido notablemente por la crisis. Considerando la investigación de mercados, entrevistas a clientes y a expertos, inicialmente se observa una oportunidad favorable para el posible negocio; será necesario brindar un producto cuyo costo sea relativamente igual al que se está gastando al momento.

La identificación del mercado potencial, el proceso de segmentación y a su vez el establecimiento del mercado objetivo a atender, resulta trascendental para plantear la estrategia de marketing necesaria, que conducirá a la satisfacción de deseos, demandas y necesidades del cliente. Traducir esto a una diferenciación y formación de relaciones rentables que agreguen valor al usuario, representará clave para captar la preferencia del público objetivo.

De acuerdo a los planteamientos realizados en el Capítulo de la Empresa, se puede observar que resulta vital el establecimiento y control de estrategias, metas e indicadores, por área de la compañía, que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la evaluación financiera se obtiene que el negocio propuesto resulta viable en 3 escenarios planteados: esperado, optimista y pesimista; obteniendo flujos positivos de acuerdo al Valor Presente Neto de la inversión realizada y adicionalmente se obtiene una Tasa Interna de Retorno superior al costo de

oportunidad. Como apoyo a este resultado, se procede a realizar un análisis de razones financieras en base a las proyecciones realizadas, tomando en cuenta indicadores de liquidez, operación, rentabilidad y endeudamiento.

Es posible concluir, a través del análisis realizado, que Ecuacanasta mantendrá un proceso evolutivo financiero, que con un adecuado control y monitoreo, generará la rentabilidad esperada y mantendrá una posición financiera fuerte, basada en su liquidez y capacidad para generar ingresos. Siendo estos resultados prueba de la viabilidad financiera para el corto y mediano plazo de la futura empresa, convirtiéndose en una alternativa atractiva de inversión.

Como medida de prevención resulta valioso realizar un plan de contingencias que mitigue los posibles riesgos que podrían afectar a la operación de la empresa, y a su vez facilite la solución del posible evento.

Finalmente, se ve comprueba la Hipótesis planteada al inicio del presente trabajo de tesis, con lo que el establecimiento de la empresa Ecuacanasta, un supermercado web para migrantes con entrega de canastas de consumo masivo a domicilio, resulta un negocio financiera y comercialmente viable.

8.2 RECOMENDACIONES

Resultaría interesante planificar de forma detallada y a profundidad el proceso de Investigación y Desarrollo, el cual permitiría desarrollar innovaciones y mejoras al producto presentado, una vez evaluada la aceptación y opinión por parte del público a la oferta actual, manteniendo un enfoque de diferenciación y satisfacción en la atención de las necesidades del cliente.

Una alternativa que podría generar relaciones más rentables y continuas con el cliente sería la de diversificar la oferta con productos y servicios complementarios al actual, por ejemplo el prestar el servicio de pago de instituciones educativas para hijos de migrantes, a su vez brindar cobertura en servicios médicos y compra de medicinas para los familiares del cliente. Otra opción que permitiría captar un nuevo mercado de clientes sería ofrecer el producto actual a personas divorciadas que por motivos relacionados con procesos de demandas de alimentos o por simple separación, no puedan mantener en la actualidad la cercanía habitual a sus hijos, con lo que la empresa podría satisfacer la necesidad de otorgar la alimentación requerida.

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, V. (2007). *Características de la migración ecuatoriana*. Ecuador: CORDES.
- Banco Central de Ecuador. (2010). *Boletín Económico Mensual*. Quito: BCE.
- Banco Central de Ecuador. (2010). *Variación Anual IPC 2010*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2007). *Cifras económicas del Ecuador*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2009). *Informe de cuentas nacionales semestrales*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2007). *Informe económico anual*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2009). *Proyección de principales variables Macroeconómicas 2010 - 2013*. Quito: BCE.
- Banco Central Europeo. (01 de Junio de 2010). *Banco Central Europeo*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2010, de www.ecb.int
- Banco Central, E. (Enero 2010). *Remesas Nacionales Anuales*. Quito: Banco Central de Ecuador.
- CEDATOS. (2010). CEDATOS.
- CFN - Corporación Financiera Nacional. (01 de Octubre de 2010). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2010, de www.cfn.fin.ec
- Chavez, H., & Cardoso, P. (2010). Migrantes Ecuatorianos Vivir la Crisis en Tierras Ajenas. *Gestion*, 18-24.
- Davalos, P. (10 de 01 de 2007). Situación económica del Ecuador. (D. H. Si, Entrevistador)
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Declaraciones. (2008). Declaraciones Bill Gates, realizadas ante el Consejo de Tecnología. Virginia.
- Diario, E. (2009). Cronología del mandato de Rafael Correa. *EL DIARIO*.

- Epstein, D. (15 de Enero de 2010). *Research for traders - Análisis económico para CNN*. Recuperado el 01 de Junio de 2010, de www.researchfortraders.com
- Escudero, L. (06 de Marzo de 2009). Ecuatorianos residentes en el extranjero. (D. M. Ecuatoriano, Entrevistador)
- FLACSO. (2009). *Boletín Migración Andina No5*.
- FLACSO. (2006). *Cifras de la migración Internacional*. Quito: ISBN.
- FLACSO, A. (2009). *Boletín del Sistema de Información sobre Migraciones Andinas*. Quito: FLACSO.
- Gestión. (2010). *Migrantes Ecuatorianos*. Quito.
- Gestion. (2009). Una solución sensata frente a la crisis del software libre.
- Henry Chavez, P. C. (2010). Migrantes Ecuatorianos: vivir la crisis en tierras ajenas. *Gestión* , 18-23.
- INEC. (2008).
- INEC. (2009). *Boletín de cuentas trimestrales Junio 2009*. Quito: INEC.
- INEC. (2009). *Clasificación de las Empresas*. Quito: INEC.
- INEC. (2010). *Indicadores nacionales 2009*. Quito: INEC.
- INEC. (2010). *Índice nacional de consumo de alimentos*. Quito: INEC.
- Joseph, J., & Corzo, M. (2009). *Unidad de Virtualización Académica*. Obtenido de Boletín Electrónico Enlace Virtual.
- Kaplan. (2000). *BSC*. Barcelona: Gestion.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado*. Bogota: Mc Graw Hill 5ta edición.
- Murphy, M. (2009). Get your head in the cloud. *Phone Plus Magazine* .
- Nassir Sapag Chain, R. S. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Número de ecuatorianos con residencia legal e ilegal en el Ecuador*. (6 de Marzo de 2009). Obtenido de Declaración Ministra Nacional del Migrante: www.migranteecuadoriano.gov.ec

Organización de las Naciones Unidas para agricultura y alimentación. (09 de Diciembre de 2008). *FAO.Org*. Recuperado el 20 de Marzo de 2010, de www.fao.org

Paltan, J. (2005). La crisis del sistema político ecuatoriano y la caída de Gutiérrez. *ICONOS No 23, FLACSO* .

Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Ramirez, J. (Junio 2009). *Emigración de Recursos Humanos calificados desde países de America Latina y El Caribe. Caso Ecuatoriano*. OIM (Organización internacional para la migración).

Robles V. Gloria, A. J. (2000). *Administración, un enfoque interdisciplinario*. Mexico: Prentice Hall.

Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. (2008). *Boletín No. 8*. Quito: SIISE.

Stephen A. Ross, R. W. (2005). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.

(2009). *Suma de Cuentas Nacionales Trimestrales BCE*. Quito: BCE.

Superintendencia de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). www.supercias.gov.ec. Recuperado el 8 de 10 de 2010, de <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Valle, L. M. (2010). *Boletín No. 15 SIISE*. Quito: SIISE.

Velastegui Martínez, L. (2006). Impacto de la migración y remesas en la economía ecuatoriana. *Observatorio de la Economía Latinoamericana No. 58* , 1-3.

Vistazo. (2009). El fin de los secretos. *Revista Vistazo* , 18,19,20,21.

Viteri Diaz, G. (2010). Ecuador: migración y remesas 2009. *Observatorio de Economía Ecuatoriana No. 129* .

W. Chan Kim, R. M. (2008). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma S.A.

Wahli, C. (31 de Marzo de 2010). Opinión de Ap. Nacional de Fabricantes de alimentos y bebidas. (D. E. Inmediato, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo 2.1

Método de Tendencia Lineal para proyección de datos

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Ecuación para proyectar el dato siguiente (Yi)

$$Y_i = a + bx_i$$

Anexo 3.1

Cálculo muestral

$N_T =$	3000000	POBLACION TOTAL, migrantes ecuatorianos (legales e ilegales) que viven en el extranjero
$N_E =$	1440000	El 48.6 % de la población de migrantes viven en España
$N_{USA} =$	840000	El 28.2 % de la población de migrantes viven en USA
$1 - \alpha =$	90%	El 23% vive en Italia y otros países
$z_{\alpha/2} =$	1.64485	Únicamente se hará la investigación en España y en USA
$E =$	5%	
$\hat{p} =$	50%	

Asignación proporcional al tamaño del estrato

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 \sum_{i=1}^K N_i s_i^2}{E^2 N^2 + z_{\alpha/2}^2 \sum_{i=1}^K N_i s_i^2}$$

$$n_i = \frac{n N_i}{N}; \quad i = 1, 2, \dots, K$$

i	N_i	s_i^2	$N_i^2 s_i^2$	$N_i s_i^2$	$N_i s_i$	c_i	$N_i s_i / \sqrt{c_i}$	ω_i	$N_i^2 s_i^2 / \omega_i$	n_i
1	1440000	0.25	518400000000.00	360000	720000	1	720000	0.63158	820800000000.00	171
2	840000	0.25	176400000000.00	210000	420000	1	420000	0.36842	478800000000.00	100
	2280000		694800000000.00	570000	1140000		1140000	1	1299600000000.00	271

Anexo 3.2

Resultados de Encuestas realizadas

1. Género:

Masculino	Femenino	TOTAL
138	133	271

2. ¿En qué país reside usted?

USA	ESPANA	TOTAL
100	171	271

3. ¿Cuál es su ciudad de origen?

Guayaquil	Quito	Cuenca	Otras
67	128	57	19

4. ¿En qué ciudad del Ecuador reside su familia?

Guayaquil	Quito	Cuenca	Otras
66	130	57	18

5. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted en Ecuador?

0	1-3	4-5	más de 5
1	233	32	5

6. ¿De qué edad son las personas que se encuentran a su cargo en Ecuador? (si es necesario, elija más de una opción)

0 – 5	6 – 12	13 - 17	18 - 65	más de 65
53	64	111	125	37

7. ¿Qué es lo que más le preocupa a usted cuando envía el dinero al Ecuador? Ordene del 1 al 4, siendo 1 el que más le preocupa y 4 el que menos le preocupa.

1. Que alcance	162	1. Administración del dinero	75	1. Que llegue a tiempo	11	1. Peligro por robo	24
2. Que alcance	68	2. Administración del dinero	109	2. Que llegue a tiempo	15	2. Peligro por robo	52
3. Que alcance	23	3. Administración del dinero	57	3. Que llegue a tiempo	79	3. Peligro por robo	103
4. Que alcance	18	4. Administración del dinero	30	4. Que llegue a tiempo	166	4. Peligro por robo	92

8. ¿Con que frecuencia utiliza el internet?

Diario	Semanal	Quincenal	1 vez por mes	Rara vez	Nunca
18	95	91	40	14	13

9. ¿Posee dirección de correo electrónico?

Si	No
232	39

10. ¿Cuál es el medio por el cual usted se comunica con su familia mayormente? (desde el cual usted se comunica). Ordene del 1 al 5, siendo 1 el que más utiliza y 5 el que menos utiliza.

1. Telf convencional	104	1. Telf celular	150	1. Email	13	1. Video Conferencia	2	1. Redes Sociales	5
2. Telf convencional	90	2. Telf celular	69	2. Email	51	2. Video Conferencia	10	2. Redes Sociales	10
3. Telf convencional	40	3. Telf celular	30	3. Email	101	3. Video Conferencia	59	3. Redes Sociales	22
4. Telf convencional	24	4. Telf celular	15	4. Email	53	4. Video Conferencia	113	4. Redes Sociales	86
5. Telf convencional	13	5. Telf celular	7	5. Email	53	5. Video Conferencia	87	5. Redes Sociales	148

11. ¿Ha realizado alguna vez compras por internet?

Frecuente	Rara vez	Nunca
9	44	218

12. Si algún momento usted realiza una compra por internet, ¿Cuál sería su medio de pago elegido?

Casa de cambio	100
Courier	45
Tarjeta de crédito	30
Deposito cta bancaria	96

Anexo 3.3

Entrevistas Personales

Migrante 1

Origen: Guayaquil Reside: New York, USA 13 años Género: Femenino

Necesidades

Biológicas: cubrir alimentación de familia, crecimiento sano.

Hedonistas: Nostalgia por familiares lejos, país y costumbres diferentes provocan soledad y añoranza de origen, limitada observación de proceso de crecimiento de hijos, falta de calidez de miembros de familia, asumir rol de sustento de hogar, esperanza de mejor futuro para hijos, hogar disfuncional por presencia de padre de los menores en Ecuador y ella en USA. Curiosidad por destino exacto del dinero, prevención de mal gasto del mismo. Pocas expectativas de retorno. Preocupación alta por estatus legal y leyes migratorias, alto control.

Utilitarias: comida sana, limpieza, seguridad. Agilidad en envío del dinero y cobertura de oficinas.

Psicogénicas: cubrir mejor nivel de vida para sus familiares que lo que se puede acceder con un trabajo regular, pertenencia a legado familiar.

Migrante 2

Origen: Cuenca Reside: New Jersey, USA 11 años Género: Masculino

Necesidades

Biológicas: provisión de alimentos a familia, salud de hijos.

Hedonistas: alta pertenencia a ciudad natal y comunidad de origen, nostalgia por costumbres de comunidad, familiares y alimenticias. Esperanza por ver crecimiento de hijos y progreso familiar, aspiración de retorno se ve lejana debido a baja expectativa de mejores condiciones en Ecuador. Creencia de sacrificio valido por futuro mejor, familia incompleta por presencia de padres en el exterior. Aspira que el dinero enviado a sus hermanos para manutención de sus hijos sea suficiente para cubrir necesidades de menores. Comunicación cercana con familiares, especialmente con abuelos y tíos de los niños. Preocupación por estatus legal y reformas del gobierno extranjero.

Utilitarias: comida saludable y crecimiento con óptimas condiciones. Agilidad en envío del dinero y bajo costo de comisión.

Psicogénicas: aspiración de mejor nivel de vida para sus familiares, pertenencia a ciudad, comunidad y núcleo familiar. Mayor poder económico al retorno por adquisición de bienes locales y expectativa de fuente de ingresos.

Migrante 3

Origen: Quito

Reside: Madrid, España 8 años

Género: Femenino

Necesidades

Biológicas: provisión de alimentos a familia, salud de hijos.

Hedonistas: Nostalgia por costumbres familiares y desarrollo de hijos. Añoranza por futuro mejor de hijos y una vida de mayor tranquilidad. Preocupación por condiciones en Ecuador y falta de empleo. Creencia de sacrificio valido por futuro mejor, curiosidad por destino del dinero y cobertura de necesidades de hijos, piensa es prioritario saber sobre administración del mismo por parte de su hermana. Bajas expectativas de retorno a corto plazo. Autoconfianza por condición de madre soltera. Mayor comunicación cercana a hijos.

Utilitarias: comida saludable y crecimiento con óptimas condiciones. Seguridad y agilidad en entrega del dinero para el consumo.

Psicogénicas: aspiración de mejor nivel de vida para sus hijos, poder adquisitivo para otorgar mejores condiciones a los mismos.

Migrante 4

Origen: Quito

Reside: Valencia, España 10 años

Género: Masculino

Necesidades

Biológicas: provisión de alimentos a familia, salud de hijos.

Hedonistas: Nostalgia por costumbres familiares y desarrollo de hijos. Añoranza por futuro de mejor situación económica, retorno a ciudad de origen. Preocupación por condiciones en Ecuador, desempleo y capacidad adquisitiva. Creencia de sacrificio por hijos más preparados educativamente y con mejor nivel de vida. Curiosidad por destino del dinero y cobertura de necesidades de hijos, administración del mismo para prioridades, temor por etapa de

crecimiento de hijos. Bajas expectativas de retorno a corto plazo. Seguridad y agilidad en entrega del dinero para el consumo.

Utilitarias: comida saludable y crecimiento con óptimas condiciones.

Psicogénicas: aspiración de mejor nivel de vida para sus hijos, poder adquisitivo para en el futuro establecer negocio que brinde mejores condiciones a los mismos. Autoconfianza por nacionalidad extranjera compartida.

Anexo 3.4

Entrevistas a Expertos

Entrevista Experto No. 1: Dra. Lorena Escudero. Ministra SENAMI

- En un futuro de corto plazo los migrantes ecuatorianos en su mayoría no tienen planes claramente definidos de regreso a Ecuador, la situación económica actual en el extranjero si bien es cierto sale de una crisis, pero las expectativas de recuperación son reales, por lo que hay una gran esperanza de trabajo todavía en esos países. Sin embargo existen algunos migrantes que intentan acogerse a planes de inversión en negocios y retorno voluntario al Ecuador.
- Existe un alto desempleo provocado por la crisis, que se traduce en estimado del 35% de migrantes que han perdido sus empleos en el extranjero. Remesas han disminuido en casi 30%.
- Entre \$218 y \$300 es el monto promedio de giro del extranjero enviado al Ecuador
- El costo promedio de un giro de dinero es del 4% según el medio por el cual se envíe.
- El destino promedio del dinero enviado al Ecuador es como prioridad alimentación y consumo básico, a esto sigue estudios, salud, compra de bienes, pago de deudas y otros.
- En la actualidad el uso de internet se ha vuelto muy común en los ecuatorianos residentes en el extranjero.
- El destinatario del dinero suele ser mayormente esposa del migrante, hermanos y abuelos quienes cuidan de sus hijos menores de edad.
- Sería una interesante alternativa para el migrante direccionar su dinero con mayor confiabilidad, es decir, saber exactamente en qué y cómo se está invirtiendo el dinero por parte de su familia, a pesar de que el monto en remesas es menor puede cubrir de a poco las necesidades.

Entrevista Experto No. 2: Dra. Lorena Altamirano. Directora de Atención a personas migrantes y sus familias SENAMI.

- Para el corto plazo los migrantes ecuatorianos todavía se encuentran lentamente accediendo al plan de retorno voluntario; sin embargo esto no implica una masivo retorno todavía a Ecuador.
- Hay un alto desempleo provocado por la crisis internacional, debido en parte a que los ciudadanos locales en el extranjero por necesidad se encuentran supliendo las pocas plazas laborales disponibles.

- Aproximadamente \$218 es el monto promedio de giro del extranjero enviado al Ecuador
- Los costos de envío son variables sin embargo el promedio es el 4%.
- El destino principal del dinero enviado es alimentación, consumo básico y estudios.
- El uso de internet se ha vuelto muy común en los ecuatorianos residentes en el extranjero.
- Esposa del migrante y hermanos son los principales destinatarios.
- Consideraría una oportunidad importante para el ecuatoriano en el extranjero poder cubrir de forma precisa por una parte los gastos de alimentación de su familia en Ecuador.

Entrevista Experto No. 3: Lcda. Verónica Freire. Jefe de Despacho y Atención a personas migrantes SENAMI.

El gobierno actual ha impulsado el plan de retorno para el migrante, las expectativas sería un aumento del retorno de nuestros compatriotas; sin embargo la realidad presenta poca confianza por parte del ecuatoriano en condiciones económicas favorables para su retorno.

- La crisis internacional ha afectado gravemente el empleo de migrantes sobretodo en países como Estados Unidos y España, por ende el monto de remesas ha sufrido una fuerte caída estimada en el 28% menos que el año anterior.
- Se estima \$218 es el monto promedio de giro del extranjero enviado al país, aunque cabe mencionar que aumenta levemente depende de la ciudad de residencia.
- Se calcula una media del 4% el costo por giro.
- La prioridad de envío son alimentación y estudios de hijos en el Ecuador, seguido por salud y compra de bienes.
- El internet es un medio cuyo uso para el migrante ha venido en importante crecimiento.
- Los receptores del dinero enviado suelen ser mayormente esposa, hermanos y personas a cargo del cuidado de hijos menores de edad.
- Existe una probabilidad considerable de aceptación del producto ya que el migrante podrá direccionar su dinero con mayor certeza sobre el destino del mismo.

Anexo 4.1

Cotizaciones

POLIFLEX S.C.

AV. PEREZ GUERRERO # 307 Y M. LARREA
RUC: 1791254899001
TELF: 2225687

FECHA: QUITO 18 DE OCTUBRE 2010
EMPRESA: DANIEL IDROBO
CORREO: didrobo@gmail.com
ATENCIÓN:
DIRECCIÓN:
TELEFONO:

COTIZACION | CAJA TERMICA

CODIGO	DETALLE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
			UNITARIO	TOTAL
T25	CAJA TERMICA MEDIDAD INTERNAS			
	35,6X25,9X30,7(54 LIBRAS)	1	3.600	3.600
	CAJA TERMICA MEDIDAD INTERNAS CON REATA			
T13	39,5x23,x29,2 (28 LIBRAS)	1	3.750	3.750
T19	47,6x28xx30,8 (42 LIBRAS)	1	4.400	4.400
	CAJA TANQUE			
T65	62X56,5X48 (120 LIBRAS)	1	18.600	18.600
SUBTOTAL				30.35
VALOR				30.35
IVA			12%	3.64
TOTAL				33.99

ATENTAMENTE

GERMAN AYALA
VENTAS

Anexo 5.1

Caja térmica



Anexo 5.2

Listado de precios

Canasta quincenal estimada para 3 personas

Ecuacanasta vs Competencia

Clasif.	Producto	Cant.	Precio Unitario (usd)					Precio Total Canasta (usd)				
			Ecu.	Sta Maria	Aki	Supermaxi	Mi Comis.	Ecu.	Sta Ma.	Aki	Super.	Mi Comis.
Viveres en general	Arroz (kg)	10	0.91	0.94	0.95	0.97	0.93	9.1	9.4	9.5	9.7	9.3
	Azucar (kg)	6	0.8	0.8	0.9	0.81	0.82	4.8	4.8	5.4	4.86	4.92
	Aceite (lt)	2	1.87	1.87	1.9	1.91	1.87	3.74	3.74	3.8	3.82	3.74
	Avena (funda 1kg)	2	1.3	1.25	1.35	1.41	1.39	2.6	2.5	2.7	2.82	2.78
	Fideos (funda 400g)	2	1.09	1.1	1.16	1.15	1.15	2.18	2.2	2.32	2.3	2.3
	Atun (u / 175g)	4	0.95	0.93	0.95	0.98	0.95	3.8	3.72	3.8	3.92	3.8
	Huevos (med. cubeta)	2	1.77	1.69	1.85	1.9	1.79	3.54	3.38	3.7	3.8	3.58
	Frutas (racion)	2	13	12.74	13.16	14.96	12.84	26	25.48	26.32	29.92	25.68
Legumbres	Tomate (kg)	2	0.75	0.87	0.85	0.95	0.89	1.5	1.74	1.7	1.9	1.78
	Lechuga (u)	4	0.55	0.53	0.55	0.6	0.52	2.2	2.12	2.2	2.4	2.08
	Pimiento verde(kg)	1	1.25	1.2	1.25	1.35	1.25	1.25	1.2	1.25	1.35	1.25
	Cebolla colorada(kg)	0.5	0.9	0.85	0.87	0.99	0.94	0.45	0.425	0.435	0.495	0.47
	Papa chola (kg)	6	0.6	0.58	0.57	0.69	0.6	3.6	3.48	3.42	4.14	3.6
Lácteos	Zanahoria (kg)	2	0.8	0.58	0.6	0.96	0.55	1.6	1.16	1.2	1.92	1.1
	Leche entera(lt)	12	0.99	0.99	1.02	1.04	1.01	11.88	11.88	12.24	12.48	12.12
Carnes	Queso (u 500g)	1	5	3.99	4.21	4.4	4.05	5	3.99	4.21	4.4	4.05
	*Pollo (kg)	4.8	2.3	2.26	2.38	2.4	2.35	11.04	10.848	11.424	11.52	11.28
Bebidas	*Res (kg)	4	3.5	3.45	3.49	3.9	3.51	14	13.8	13.96	15.6	14.04
	Café inst. (sobre 50g)	2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	3	3	3	3	3
Afilación anual	Jugos (sobre)	10	0.3	0.3	0.28	0.33	0.3	3	3	2.8	3.3	3
	Canasta y empaque	5						5		0.83	0.83	0.83

PRECIO TOTAL	119.28	111.86	116.21	124.48	114.70
---------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Anexo 6.1

Inflación anual estimada

A pesar de tener proyecciones oficiales por parte del Banco Central en cuanto a este indicador hasta el 2013, se utilizará una tasa del 4%, con el fin de mantener una posición conservadora, que mitigue en parte el riesgo de las proyecciones de una variable con alta sensibilidad.

Inflación anual estimada

2011	2012	2013	2014	2015
4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

Anexo 6.2

Cálculo del Costo de Oportunidad

Modelo de asignación de precios de equilibrio (CAPM)

El rendimiento esperado del proyecto, el cual se define como el Costo de Oportunidad o Tasa de Descuento, se obtiene a través del siguiente cálculo

$$r = rf + rp + \beta (rm - rf)$$

rf:	Tasa libre de riesgo
rp:	Riesgo país (Ecuador)
Beta:	Promedio de betas de empresas similares
(rm-rf):	Prima de mercado

rm	15,70%
Beta (Supermercados)	1,33

Datos	
rf[1]:	4,30%
rp:	9,79%
Beta:	1,33
(rm-rf):	11,40%

Costo de Oportunidad	29,3%
----------------------	-------

Resulta importante mencionar que el Riesgo País utilizado corresponde al de Noviembre/2010, publicado en la página oficial del Banco Central del Ecuador.

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

$$r_{\text{CPPC}} = \left(\frac{D}{D + A} \right) \times r_D \times (1 - T_c) + \left(\frac{A}{D + A} \right) \times r_A$$

r_D 9,75%

r_A 29,3% Costo del capital accionario

T_c 25%

$$r_{\text{CPPC}} = 0,0511875 + 0,087756$$

$$r_{\text{CPPC}} = \mathbf{13,9\%}$$

Anexo 6.2

Flujos de Caja por escenario

ESCENARIO ESPERADO						
		2011	2012	2013	2014	2015
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		240.227	462.305	697.316	1.087.850	1.583.968
Costo de Ventas		157.864	303.802	458.240	714.879	1.040.903
Utilidad Bruta (Contribución)		82.362,87	158.502,99	239.076,09	372.970,98	543.065,74
Gastos Operacionales						
Transporte		23.060	44.378	66.938	104.428	152.053
Empleados		45.905,84	50.496,42	61.447,72	67.592,49	74.351,74
Arrendos		4.800,00	5.280,00	5.808,00	6.388,80	7.027,68
Serv. Básicos		2.280,00	2.371,20	2.466,05	2.564,69	2.667,28
Suministros oficina		720,00	748,80	778,75	809,90	842,30
Total Gastos Operacionales		76.765,73	103.274,42	137.439,01	181.784,33	236.942,29
Gastos de Ventas						
Publicidad		21.552,00	22.414,08	36.750,64	38.220,67	39.749,50
Incentivos		1.200,00	1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83
Total Gastos de Ventas		22.752,00	23.662,08	38.048,56	39.570,51	41.153,33
Gastos de Ventas						
Depreciaciones y Amortizaciones		1.350,28	1.350,28	1.650,28	1.045,28	1.045,28
UTILIDAD OPERACIONAL		- 18.505,14	30.216,21	61.938,24	150.570,87	263.924,84
Gastos Financieros		5.886,92	11.773,84	11.773,84	5.886,92	
Utilidad antes Participación Trabajadores		- 24.392,06	18.442,37	50.164,40	144.683,95	263.924,84
(-) Utilidad Trabajadores 15%		-	2.766,36	7.524,66	21.702,59	39.588,73
Utilidad Antes Impuestos		- 24.392,06	15.676,02	42.639,74	122.981,36	224.336,11
(-) Impuesto 25 %		-	3.919,00	10.659,94	30.745,34	56.084,03
UTILIDAD NETA		- 24.392,06	11.757,01	31.979,81	92.236,02	168.252,08
(+) Ajustes por gastos no desembolsables						
Depreciación y Amortización		1.350,28	1.350,28	1.650,28	1.045,28	1.045,28
		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
(-) Egresos no afectados a impuestos						
Inversión Total	43.760,00	-				
(+) Beneficios no afectados a impuestos						
(+) Valor de Desecho						5000
FLUJO NETO DE CAJA	- 43.760,00	- 23.041,78	13.107,29	33.630,09	93.281,30	174.297,36
VAN (Valor Actual Neto)						115.256,56
TIR (Tasa Interna de Retorno)		48,67%				
TD (Tasa de Descuento)		13,89%				

ESCENARIO PESIMISTA

		2011	2012	2013	2014	2015
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		216.204	416.075	627.584	979.065	1.425.572
Costo de Ventas		142.078	273.422	412.416	643.392	936.812
Utilidad Bruta (Contribución)		74.126,59	142.652,69	215.168,48	335.673,89	488.759,16
Gastos Operacionales						
Transporte		23.060	44.378	66.938	104.428	152.053
Empleados		45.906	50.496	61.448	67.592	74.352
Arriendos		4.800	5.280	5.808	6.389	7.028
Serv. Básicos		2.280	2.371	2.466	2.565	2.667
Suministros oficina		720	749	779	810	842
Total Gastos Operacionales		76.765,73	103.274,42	137.439,01	181.784,33	236.942,29
Gastos de Ventas						
Publicidad		21.552	22.414	36.751	38.221	39.749
Incentivos		1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
Total Gastos de Ventas		22.752,00	23.662,08	38.048,56	39.570,51	41.153,33
Gastos de Ventas						
Depreciaciones y Amortizaciones		2.622	2.622	2.922	2.317	2.317
UTILIDAD OPERACIONAL		- 28.013,43	13.093,91	36.758,63	112.001,77	208.346,26
Gastos Financieros		5.887	11.774	11.774	5.887	-
Utilidad antes Participación Trabajadores		- 33.900,35	1.320,07	24.984,79	106.114,85	208.346,26
(-) Utilidad Trabajadores 15%		-	198,01	3.747,72	15.917,23	31.251,94
Utilidad Antes Impuestos		- 33.900,35	1.122,06	21.237,07	90.197,62	177.094,33
(-) Impuesto 25 %		-	280,52	5.309,27	22.549,41	44.273,58
UTILIDAD NETA		- 33.900,35	841,55	15.927,81	67.648,22	132.820,74
(+) Ajustes por gastos no desembolsables						
Depreciación y Amortización		2.622,28	2.622,28	2.922,28	2.317,28	2.317,28
		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
(-) Egresos no afectados a impuestos						
Inversión Total	43.760,00	-			-	
(+) Beneficios no afectados a impuestos						
(+) Valor de Desecho						5000
FLUJO NETO DE CAJA	- 43.760,00	- 31.278,07	3.463,83	18.850,09	69.965,50	140.138,02

VAN (Valor Actual Neto)		58.907,22
TIR (Tasa Interna de Retorno)	32,36%	
TD (Tasa de Descuento)	13,89%	

ESCENARIO OPTIMISTA

		2011	2012	2013	2014	2015
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		264.250	508.536	767.047	1.196.636	1.742.365
Costo de Ventas		173.651	334.183	504.064	786.367	1.144.993
Utilidad Bruta (Contribución)		90.599,16	174.353,28	262.983,70	410.268,08	597.372,31
Gastos Operacionales						
Transporte		23.060	44.378	66.938	104.428	152.053
Empleados		45.906	50.496	61.448	67.592	74.352
Arriendos		4.800	5.280	5.808	6.389	7.028
Serv. Básicos		2.280	2.371	2.466	2.565	2.667
Suministros oficina		720	749	779	810	842
Total Gastos Operacionales		76.765,73	103.274,42	137.439,01	181.784,33	236.942,29
Gastos de Ventas						
Publicidad		21.552	22.414	36.751	38.221	39.749
Incentivos		1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
Total Gastos de Ventas		22.752,00	23.662,08	38.048,56	39.570,51	41.153,33
Gastos de Ventas						
Depreciaciones y Amortizaciones		2.622	2.622	2.922	2.317	2.317
UTILIDAD OPERACIONAL		- 11.540,85	44.794,51	84.573,85	186.595,96	316.959,41
Gastos Financieros		5.887	11.774	11.774	5.887	-
Utilidad antes Participación Trabajadores		- 17.427,77	33.020,67	72.800,01	180.709,05	316.959,41
(-) Utilidad Trabajadores 15%		-	4.953,10	10.920,00	27.106,36	47.543,91
Utilidad Antes Impuestos		- 17.427,77	28.067,57	61.880,01	153.602,69	269.415,50
(-) Impuesto 25%		-	7.016,89	15.470,00	38.400,67	67.353,88
UTILIDAD NETA		- 17.427,77	21.050,68	46.410,01	115.202,02	202.061,63
(+) Ajustes por gastos no desembolsables						
Depreciación y Amortización		2.622,28	2.622,28	2.922,28	2.317,28	2.317,28
		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
(-) Egresos no afectados a impuestos						
Inversión Total	43.760,00	-			-	
(+) Beneficios no afectados a impuestos						
(+) Valor de Desecho						5000
FLUJO NETO DE CAJA	- 43.760,00	- 14.805,49	23.672,96	49.332,29	117.519,30	209.378,91

VAN (Valor Actual Neto)		173.970,24
TIR (Tasa Interna de Retorno)	64,93%	
TD (Tasa de Descuento)	13,89%	

Anexo 6.3

Proyección de Balance General y Estado de Resultados por período

	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVOS					
Activo Corriente					
Caja, Bancos	9,358.22	29,337.25	39,772.43	91,517.11	155,650.46
CXC			6,000.00	20,000.00	30,000.00
Inventarios	7,053.00	19,800.00	24,000.00	37,800.00	52,000.00
Total Activo Corriente	16,411.22	49,137.25	69,772.43	149,317.11	237,650.46
Activo Fijo					
Muebles y equipos oficina	3,110.00	3,110.00	6,110.00	6,110.00	6,110.00
Equipos computación	1,815.00	1,815.00	1,815.00	1,815.00	1,815.00
Dep. Acumulada	-916.00	-1,832.00	-3,048.00	-3,659.00	-4,270.00
Total Activo Fijo	4,009.00	3,093.00	4,877.00	4,266.00	3,655.00
Activo diferido	2,171.40	2,171.40	2,171.40	2,171.40	2,171.40
Amortización acumulada	-434.28	-868.56	-1,302.84	-1,737.12	-2,171.40
Total Activo diferido Neto	1,737.12	1,302.84	868.56	434.28	0.00
Otros Activos					
Software	6,360.00	6,360.00	6,360.00	6,360.00	6,360.00
Amortización acumulada	-1,272.00	-2,544.00	-3,816.00	-5,088.00	-6,360.00
Total Otros Activos	5,088.00	3,816.00	2,544.00	1,272.00	0.00
TOTAL ACTIVOS	27,245.34	57,349.09	78,061.99	155,289.39	241,305.46
PASIVOS					
Pasivos corto plazo					
Proveedores				7,000.00	17,000.00
Prestamo corto plazo	9,506.42	10,455.89	5,613.27	0.00	0.00
Total Pasivos corto plazo	9,506.42	10,455.89	5,613.27	7,000.00	17,000.00
Pasivos largo plazo					
Deudas bancarias l/p	16,069.16	5,613.27	0.00	0.00	0.00
Pasivos largo plazo	16,069.16	5,613.27	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVOS	25,575.58	16,069.16	5,613.27	7,000.00	17,000.00
PATRIMONIO					
Capital Social	27,333.82	27,333.82	27,333.82	27,333.82	27,333.82
Reservas		3,000.00	13,946.00	29,530.45	29,530.45
Ganancias / Pérdidas	-25,664.06	10,946.11	31,168.91	91,425.12	167,441.18
TOTAL PATRIMONIO	1,669.76	41,279.93	72,448.72	148,289.39	224,305.46

ESTADO DE RESULTADOS

		2011	2012	2013	2014	2015
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		240.227	462.305	697.316	1.087.850	1.583.968
Costo de Ventas		157.864	303.802	458.240	714.879	1.040.903
Utilidad Bruta (Contribución)		82.362,87	158.502,99	239.076,09	372.970,98	543.065,74
Gastos Operacionales						
Transporte		23.060	44.378	66.938	104.428	152.053
Sueldos		45.905,84	50.496,42	61.447,72	67.592,49	74.351,74
Arriendos		4.800,00	5.280,00	5.808,00	6.388,80	7.027,68
Serv. Básicos		2.280,00	2.371,20	2.466,05	2.564,69	2.667,28
Suministros oficina		720,00	748,80	778,75	809,90	842,30
Total Gastos Operacionales		76.765,73	103.274,42	137.439,01	181.784,33	236.942,29
Gastos de Ventas						
Publicidad		21.552,00	22.414,08	36.750,64	38.220,67	39.749,50
Incentivos		1.200,00	1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83
Total Gastos de Ventas		22.752,00	23.662,08	38.048,56	39.570,51	41.153,33
Gastos de Ventas						
Depreciaciones y Amortizaciones		2.622,28	2.622,28	2.922,28	2.317,28	2.317,28
Provisiones						
UTILIDAD OPERACIONAL		- 19.777,14	28.944,21	60.666,24	149.298,87	262.652,84
Gastos Financieros		5.886,92	11.773,84	11.773,84	5.886,92	
Utilidad antes Participación Trabajadores		- 25.664,06	17.170,37	48.892,40	143.411,95	262.652,84
(-) Utilidad Trabajadores 15%		-	2.575,56	7.333,86	21.511,79	39.397,93
Utilidad Antes Impuestos		- 25.664,06	14.594,82	41.558,54	121.900,16	223.254,91
(-) Impuesto 25%		-	3.648,70	10.389,64	30.475,04	55.813,73
UTILIDAD NETA		- 25.664,06	10.946,11	31.168,91	91.425,12	167.441,18