

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de Negocios: “Puertas Afuera - Servicios Domésticos
Ocasionales”**

Jaime Eduardo Hidalgo Espinosa

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster
en Administración de Empresas

Quito, Octubre de 2011

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocios: “Puertas Afuera - Servicios Domésticos Ocasionales”

Jaime Eduardo Hidalgo Espinosa

Néstor Jaramillo, Dr.
Director de la Tesis

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

Matías Santana, PhD
Miembro del Comité

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Octubre de 2011

© Derechos de Autor

Jaime Eduardo Hidalgo Espinosa

2011

Dedicatoria

A mi esposa, padres y hermanos

Los cinco pilares de mi vida y a quienes debo todo lo que soy

Resumen

El presente proyecto analiza la factibilidad de crear una empresa que ofrezca servicios domésticos ocasionales. Entendiéndose como ocasionales ya que no será un servicio a tiempo completo u horario fijo permanente, sino una propuesta que buscará satisfacer la demanda en horarios extendidos como noches, fines de semana o feriados.

El nombre del emprendimiento será PUERTAS AFUERA, y consiste en servicios de lavado de ropa, planchado y limpieza general de casas.

El servicio se ofrecerá gradualmente a urbanizaciones de clase media, media alta y alta de Cumbayá y sus alrededores, y el precio durante el primer año será de USD 6 por hora o fracción.

El negocio se publicitará a través de hojas volantes que se distribuirán en las urbanizaciones, así como también por medio de una página en Facebook. Adicionalmente, las colaboradoras vestirán uniformes coloridos y llamativos con el logo e información de contacto.

La publicidad estará basada en un Copy Strategy cuya frase de posicionamiento será: "PUERTAS AFUERA... servicios domésticos flexibles, legales y profesionales".

El tamaño de mercado corresponde a 2,862 hogares, que equivale a USD 412,105.26 anuales.

Abstract

This project examines the feasibility of creating a company that offers occasional domestic services. Understood to be casual, so will not be a full-time service or permanent schedule, but a proposal that will seek to meet the demand with extended hours as nights, weekends or holidays.

The name of the venture will be PUERTAS AFUERA, and consists of laundry services, ironing and general cleaning of houses.

The service will gradually cover middle-class and upper neighborhoods of Cumbayá and its surroundings, and the price for the first year will be \$6 per hour or part thereof.

The business will be advertised through leaflets to be distributed in the housing, as well as through a Facebook page. Additionally, employees will use flashy colorful dress uniforms with the logo and contact information.

Advertising will be based on a Copy Strategy which its positioning block will be “PUERTAS AFUERA... servicios domésticos flexibles, legales y profesionales”.

The market size corresponds to 2.862 households, which equates to \$ 412,105.26 per year.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio	2
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado	3
1.2 Realización de la Investigación de Mercado	5
1.3 Resultados de la Investigación de Mercado.....	7
1.3.1 Tamaño de Mercado	8
CAPÍTULO 2: Análisis Externo.....	11
2.1 Situación General del Ecuador.....	11
2.2 Análisis Sectorial (Fuerzas de Porter).....	12
2.3 Análisis de la Competencia.....	14
CAPÍTULO 3: Plan Estratégico	18
3.1 Estrategia Genérica.....	18
3.2 Estrategias Sectoriales	19
CAPÍTULO 4: Plan Comercial	24
4.1 Planeación Estratégica de Marketing.....	24
4.2 Precio	24
4.3 Producto.....	25
4.4 Plaza.....	26
4.5 Promoción.....	27
4.6 Publicidad	27
CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones.....	30
5.1 Plantas de Fabricación y Logística.....	30
5.2 Manejo de Flujos de Producción e Inventarios.....	30
5.3 Gestión de la Calidad.....	31
CAPÍTULO 6: Plan Financiero.....	34
6.1 Supuestos Generales	34
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	35
6.3 Estados Financieros Proyectados	36
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado	37
6.5 Punto de Equilibrio	38
6.6 El TIR y el VAN	39
CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios.....	44

ANEXOS	47
Anexo 1.1 - Guía para la Entrevista a Profundidad.....	47
Anexo 2.1 - Información General de los Hogares	48
Anexo 2.2 - Características Educativas de la Población	49
Anexo 2.3 - Detalle de Fuerzas Competitivas del Sector.....	50
Anexo 3.1 - Cadena de Valor	53
Anexo 3.2 - Descriptivos de Cargo	55
Anexo 6.1 - Reporte @RISK - VAN.....	56
Anexo 6.2 - Reporte @RISK - TIR.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59

Índice de Tablas

Tabla 1: Tamaño de Mercado	9
Tabla 2: Turnos.....	26
Tabla 3: Estructura de Costos.....	34
Tabla 4: Consideraciones Iniciales.....	37
Tabla 5: Estado de Resultados	37
Tabla 6: Flujo de Efectivo Proyectado.....	38
Tabla 7: Punto de Equilibrio	39
Tabla 8: Tasa de Descuento	40
Tabla 9: VAN y TIR.....	40
Tabla 10: Análisis de Sensibilidad - Escenarios.....	41
Tabla 11: Información General de los Hogares.....	48
Tabla 12: Características Educativas de la Población	49
Tabla 13: Descriptivos de Cargo	55
Tabla 14: Reporte @RISK - VAN.....	56
Tabla 15: Reporte @RISK - TIR	57

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Fuerzas de Porter.....	13
Gráfico 2: Matriz de Competencia.....	16
Gráfico 3: Organigrama	22
Gráfico 4: Análisis de Sensibilidad - VAN.....	41
Gráfico 5: Análisis de Sensibilidad - TIR	42
Gráfico 6: Cadena de Valor.....	53

CAPITULO UNO

Oportunidad de Negocio

CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio

El presente proyecto, PUERTAS AFUERA, busca explotar una oportunidad de negocio dentro del sector de servicios domésticos ocasionales, entendiéndose como ocasionales los que no se prestan a tiempo completo, sino sólo por días u horas, o en horarios especiales como en la noche, fines de semana y feriados.

En la actualidad sólo existen 2 alternativas de contratación de servicios domésticos: tener una empleada a tiempo completo, la cual tiene derecho a todos los beneficios de ley como afiliación al IESS, horario fijo, décimos, vacaciones, etc., y representa, por lo tanto, un desembolso total mensual de más de USD 350; o acceder a un servicio informal, por horas o sólo 1 o 2 días a la semana, el cual es ilegal e involucra el riesgo de recibir una sanción por los controles que el Ministerio de Relaciones Laborales viene realizando.

En función de lo anterior, y partiendo de una necesidad personal, fue fácil y rápido constatar que no hay alternativas legales en el mercado para los matrimonios jóvenes sin hijos, o para aquellos hogares (independientemente del número de miembros) que no pueden o no desean contratar una empleada a tiempo completo.

La experiencia propia también indicaba que la razón de no contratar bajo esta modalidad no es sólo por el costo, sino también por razones de horario, ya que normalmente entre semana se llega tarde (noche) a la casa, y a esa hora ya no trabajan las empleadas domésticas.

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing” (Kinnear 6).

El insight obtenido de la propia experiencia se muestra sólido, pero para poder desarrollar correctamente este plan de negocios es necesario realizar una investigación para conocer la situación actual del mercado y contar con información relevante para la toma de decisión acerca de la inversión.

Para Kinnear un proyecto formal de investigación de mercado puede considerarse como una serie de pasos llamado proceso de investigación. A continuación se presentan los 9 pasos que constituyen la estructura de este proceso (60):

- Establecer la necesidad de información
- Especificar los objetivos de la investigación y necesidades de información
- Determinar el diseño de la investigación y fuente de datos
- Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
- Diseñar la muestra
- Recopilar los datos
- Procesar los datos
- Analizar los datos
- Presentar los resultados de la investigación

El problema de investigación que lleva a la **necesidad de información** es el siguiente:

Realizar una serie de investigaciones útiles para identificar el insight y poder establecer correctamente una Planeación Estratégica de Marketing para PUERTAS AFUERA.

El **objetivo general** de la investigación es confirmar el insight planteado, o, en su defecto, identificar y caracterizar uno nuevo.

Los **objetivos específicos** de la investigación son

- Determinar el potencial del mercado al cual se pretende incursionar
- Conocer la demanda del mercado que requiere los servicios de PUERTAS AFUERA
- Determinar las características del mercado de servicios domésticos
- Conocer los problemas que enfrentan actualmente los proveedores y consumidores de servicios domésticos
- Contar con información necesaria para determinar las características esperadas de los servicios que se ofrecerán

El **diseño de investigación** será de tipo exploratorio, por lo tanto, la información que se obtendrá servirá para establecer una correcta Planeación Estratégica de Marketing para PUERTAS AFUERA.

1.2 Realización de la Investigación de Mercado

Para entender el comportamiento del consumidor (Jaramillo 59), y dada la naturaleza del proyecto planteado, se considera que las herramientas que se deben utilizar son principalmente de tipo **cualitativo**. No es apropiado utilizar mecanismos cuantitativos ya que por un lado el insight es muy sólido, y, por otro, PUERTAS AFUERA constituye una categoría nueva dentro de la oferta de servicios domésticos por lo que no cabe realizar tests (producto, precio, etc.) ni mediciones de ningún tipo.

Las **fuentes de datos** para este estudio son las siguientes:

- a) Datos primarios. El método de recolección de datos seleccionado es la realización de **entrevistas a profundidad**, para las cuales se diseña un formato y guía con temas y preguntas relacionadas con el mercado al que se pretende ingresar (Anexo 1.1).
- b) Datos secundarios. Se utilizarán datos secundarios externos como información macroeconómica, demográfica, información de la competencia actual, etc.

Para el **diseño de la muestra** se parte de las siguientes consideraciones:

1. **Elemento:** Hogares de clase media, media alta y alta, no se hace distinciones por el # de miembros, edad o sexo

2. **Unidades de muestreo:** Hogares
3. **Alcance:** Cumbayá y sus alrededores
4. **Tiempo:** Agosto 2011

La segmentación de ubicación y nivel socio económico se debe básicamente a cuestiones logísticas, financieras y circunstanciales. El servicio que se quiere ofrecer es muy difícil de desarrollarlo a menos que sea en un lugar y segmento específico, en este caso **urbanizaciones de clase media, media alta y alta de Cumbayá y sus alrededores**. Se escogió esta ubicación (pudo haber sido otra) porque el realizador del proyecto vive en una de estas urbanizaciones.

Como se explica en la sección siguiente, no fue necesario continuar con el cálculo del tamaño de la muestra ya que luego de haber realizado las primeras entrevistas, se ratificó la solidez del insight y se decidió dar por terminada la investigación de mercado.

Se **recopilaron los datos**, a través de la guía y cuestionario aplicado en forma directa, mediante el método de comunicación, ya que se entrevistó personalmente a los posibles consumidores.

El **procesamiento y análisis de los datos** se llevó a cabo una vez realizadas todas las entrevistas, y permitió obtener los resultados que se presentan a continuación.

1.3 Resultados de la Investigación de Mercado

Se realizaron 20 entrevistas en total, a 5 hogares en cada una de las siguientes urbanizaciones

- Urb. Miravalle 1
- Urb. Miravalle 2
- Urb. San Isidro
- Urb. Vista Grande

Los resultados obtenidos del análisis cualitativo nos indican que los consumidores de servicios domésticos en estas urbanizaciones:

- Aunque no conocen el monto exacto, en su mayoría saben que a las empleadas domésticas hay que pagarles el mínimo y que deben estar afiliadas al IESS.
- Todas las casas entrevistadas, por lo menos 1 vez, fueron inspeccionadas por las brigadas de control del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Los atributos más importantes que buscan en una empleada doméstica son (sin ningún orden específico)
 - Seguridad
 - Profesionalismo
 - Disponibilidad, entendiéndose como tal que no sólo trabajen en horas de oficina, sino también en las noches y fines de semana

- Tranquilidad, entendiéndose como tal el evitar cualquier tipo de sanción o multa por parte del MRL
- Aunque no a todos los entrevistados les preocupa el precio, a la mayoría sí le parece excesivo los beneficios a los que tiene derecho una empleada doméstica (IESS, décimos, vacaciones, etc.).
- La mayoría de hogares se mostró abierta a contratar servicios domésticos ocasionales, incluso quienes ya tienen una empleada a tiempo completo. Tampoco se mostraron renuentes a pagar un valor más alto por este tipo de servicio, en comparación con las alternativas existentes en la actualidad.

Los datos anteriores comprueban el insight inicial y ratifican su solidez y fortaleza. Por lo tanto, se decidió y aprobó que ya no era necesario continuar con las entrevistas, y se dio por terminada la etapa de investigación de mercado.

1.3.1 Tamaño de Mercado

Para determinar el tamaño de mercado se toma como referencia inicial la población del Valle de Tumbaco que es de aproximadamente 174,000 habitantes¹. Esta cantidad se divide para el número de parroquias (8) que tiene este valle y se multiplica por el porcentaje de personas que conforman las clases media, media alta y alta, 50% (Jaramillo 66).

¹ <http://www.quito.gov.ec/el-municipio/administraciones/administracion-tumbaco.html>

Luego se divide para el número promedio de personas por hogar, 3.8 (INEC 2011), y finalmente se estima que cada hogar contratará por lo menos 2 horas de servicios domésticos ocasionales al mes a un precio de USD 6 / hora.

TAMAÑO DE MERCADO		
# Hogares	USD Mensual	USD Anual
2,862	34,342.11	412,105.26

Tabla 1: Tamaño de Mercado

La información proporcionada por la investigación de mercado es correcta, por lo tanto, el proyecto es viable.

CAPITULO DOS

Análisis Externo

CAPÍTULO 2: Análisis Externo

2.1 Situación General del Ecuador

El Gobierno del Presidente Correa busca eliminar la informalidad y precariedad del servicio doméstico. Según las regulaciones actuales (fortalecidas por los resultados de la última consulta popular), las trabajadoras domésticas gozan de los mismos derechos y privilegios que cualquier otro trabajador, a saber: horario fijo, afiliación al IESS, décimos, fondo de reserva, vacaciones, etc.

Monetariamente esto significa que el salario mínimo que deberían percibir es USD 264 mensuales, y al sumar los décimos y demás beneficios, el desembolso total representa USD 339 por mes (El Universo 25 Dic. 2010).

Según estadísticas presentadas en los medios de comunicación, en Quito existiría un 22% de incumplimiento (60% en Guayaquil) en la obligación de afiliación al IESS a las empleadas domésticas (Ecuador Inmediato 7 Jun. 2010), situación que encaja en un contexto ilegal a la luz de las normas y disposiciones vigentes. Esta realidad se ha vuelto mucho más notoria con los controles que el Ministerio de Relaciones Laborales viene desarrollando desde el año anterior.

Los resultados arrojados por el último censo de población y vivienda (INEC 2010 - Anexo 2.1) nos indican que en los últimos diez años los hogares unipersonales han aumentado un 74,5%, y por esa razón el promedio de personas por hogar ha disminuido de 4,2 (2001) a 3,8 (2010).

Estos números confirman una realidad que cada vez es más notoria: los jóvenes y/o nuevos matrimonios en el Ecuador tienen cada vez menos hijos (o no los tienen de plano). Y al tener cada vez las familias menos elementos, la demanda de servicios domésticos a tiempo completo o parcial fijo tiende a disminuir.

Más aún porque en varios de estos hogares sus miembros cada vez pasan menos tiempo en casa ya que viajan, trabajan o estudian más (según el INEC la población ha mejorado su promedio de años de escolaridad de 6 a 9 años del 2001 al 2010 - Anexo 2.2). Y aunque haya familias que sí tienen contratado servicio doméstico, dado que su estilo de vida está mudando, es probable que puedan requerir alternativas para los fines de semana o noches en las cuales la empleada doméstica no trabaja.

Pero no sólo están cambiando las necesidades, sino también las posibilidades. Un hogar de clase media / media alta, en el cual los 2 esposos trabajan, tiene ingresos entre USD 1,500 - 3,000. En promedio, contratar una empleada doméstica a tiempo completo significa para este hogar destinar el 15% de sus ingresos para este fin. Y si tomamos en cuenta los costos de alimentación, vivienda, transporte, educación, diversión, etc., probablemente a muchos de estos hogares les sea difícil acceder a una empleada doméstica.

2.2 Análisis Sectorial (Fuerzas de Porter)

Sector: SERVICIOS DOMÉSTICOS

Para este análisis sectorial se utilizarán las cinco fuerzas de Porter. En cualquier industria, las organizaciones se ven afectadas de manera directa por cinco fuerzas competitivas: competidores (rivalidad), proveedores, nuevos participantes (barreras de entrada), consumidores y sustitutos.



Gráfico 1: Fuerzas de Porter

De este gráfico de análisis sectorial, se pueden desprender las siguientes conclusiones:

El poder de negociación de los **proveedores**, empleadas domésticas, es bajo ya que son personas con poca educación, y, dada su proliferación, pueden ser reemplazadas con cierta facilidad.

No existen **sustitutos** perfectos, ya que la alternativa sería no contratar servicio alguno y que las tareas sean realizadas por cada persona en su propia casa.

La **rivalidad** es baja ya que la competencia principal, que a su vez son los proveedores, es numerosa y diseminada.

Las **barreras de entrada** son bajas ya que no se requiere de conocimientos o tecnología avanzados, ni tampoco de una inversión alta de capital. Además, las regulaciones y requisitos legales tampoco constituyen un obstáculo importante.

El poder de negociación de los **consumidores** es alto ya que poseen mucha información sobre este servicio, y la lealtad y fidelidad de su parte son bajas ya que es relativamente fácil cambiar de empleada doméstica.

En función del análisis anterior, se concluye que la rentabilidad promedio en el largo plazo del sector podría no superar el costo de oportunidad, pero eso no significa que deje de ser atractivo ya que existen alternativas para contrarrestar las fuerzas negativas.

El análisis de fuerzas competitivas se encuentra detallado con mayor amplitud en el Anexo 2.3.

2.3 Análisis de la Competencia

El negocio propuesto constituye una categoría nueva dentro del sector, pero no por eso deja de existir competencia. Del estudio de mercado realizado se concluye que existen 3 categorías de competidores:

- Un mercado informal que está conformado por las empleadas domésticas que prestan sus servicios a tiempo completo o parcial. Algunas están legalmente contratadas y reciben todos los beneficios establecidos, otras no.
- Las agencias de empleo de servicio doméstico. Algunas de las cuales son legalmente constituidas y reguladas, pero hay otras que se manejan informalmente.
- Las empresas que prestan servicios varios para el hogar, desde limpieza de alfombras hasta choferes y mayordomos. Dentro de esta categoría existen empresas muy informales hasta otras como *Utilísima* (<http://utilisima.com.ec/>) que no sólo es una agencia de empleo de servicio doméstico, sino también ofrece “Marido a Domicilio” que es un servicio de mantenimiento técnico y completo de hogar.

En función de las consideraciones anteriores, se elabora la siguiente matriz de competencia:

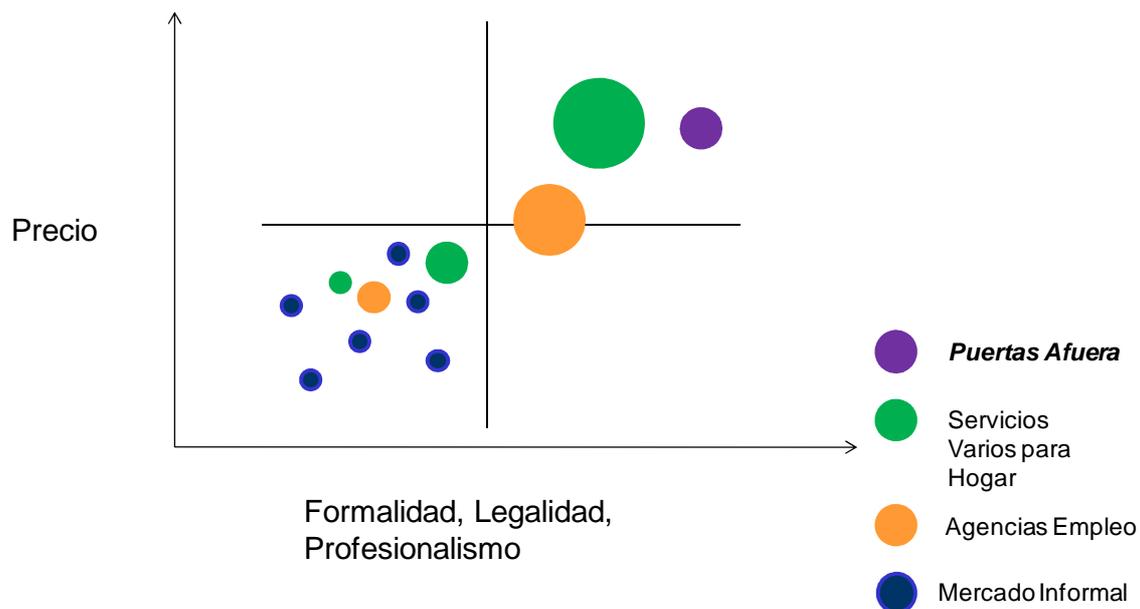


Gráfico 2: Matriz de Competencia

En este sector compiten empresas muy informales y de bajo precio, pero a su vez participan negocios cuyo funcionamiento se apega 100% a las leyes y normas aplicables, y, por lo tanto, son más costosos. Por esta razón se han utilizado las variables de **precio** y **nivel de formalidad, legalidad y profesionalismo** para la elaboración de la matriz anterior.

PUERTAS AFUERA no será un jugador grande como *Utilísima* o varias de las agencias de empleo, pero obviamente constituirá una alternativa más sólida que el mercado informal. Los servicios se prestarán con estándares muy altos de profesionalismo y se cumplirán a cabalidad todas las disposiciones legales. Por esa razón, el precio no será bajo.

CAPITULO TRES

Plan Estratégico

CAPÍTULO 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica

Para este proyecto de negocio se aplicará una estrategia de **diferenciación**, a través de la cual se ofrecerá un servicio único y diferente a las alternativas existentes en el mercado.

PUERTAS AFUERA ofrecerá servicios domésticos ocasionales, 7 días a la semana, incluso en feriados. La propuesta contempla colaboradoras 100% capacitadas y con un alto nivel de profesionalismo, además de ser una alternativa que respeta a cabalidad las disposiciones legales y controles gubernamentales.

Por estas razones, el precio será mayor que el del mercado informal, pero tampoco se distanciará de los competidores grandes del sector.

De los elementos de la cadena de valor que se explican en el Anexo 3.1, PUERTAS AFUERA se concentrará y dará mayor importancia a las operaciones (actividad primaria) y a la gestión de recursos humanos (actividad de apoyo).

Nuestras colaboradoras se capacitarán amplia y periódicamente. Ellas sabrán manejar los electrodomésticos y aparatos existentes en una casa de clase media y alta sin problema alguno. El servicio que brindarán no sólo será profesional, sino también eficiente y oportuno (7 días a la semana).

3.2 Estrategias Sectoriales

Para alterar las fuerzas contrarias a la rentabilidad se manejarán algunas herramientas.

Del análisis de mercado realizado se concluye que existe bastante aceptación de utilizar estos servicios, pero para los consumidores (que constituyen una de las fuerzas que afectan la rentabilidad) un precio alto podría ser un problema.

La alternativa de contratación informal (ilegal) de servicios domésticos no deja de ser muy atractiva, y aunque la política del actual Gobierno es erradicar totalmente este tipo de contrataciones, esto no va a ocurrir en el corto ni mediano plazo.

¿Por qué pagar más por lo mismo? Esa es una pregunta recurrente, por lo tanto, la estrategia debe orientarse a reforzar la idea de flexibilidad, seguridad y profesionalismo. El consumidor recibirá mucho más que una empleada doméstica esporádica al contratar los servicios de PUERTAS AFUERA.

Se reforzará principalmente el atributo de seguridad. Por esa razón la propuesta de negocio se implementará por bloques (urbanizaciones). Se tendrán disponibles las mismas 2 o 3 colaboradoras para cada urbanización, de esa manera los consumidores podrán sentirse totalmente tranquilos y por eso estarán dispuestos a pagar un poco más.

Con el propósito de reducir al máximo los costos y de lograr un precio atractivo, la estructura (organigrama) será lo más ligera posible.

3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales

Misión

Ofrecemos servicios domésticos esporádicos, 7 días a la semana y de manera flexible, legal y profesional.

Visión

Ser pioneros y líderes en ofrecer una nueva forma de acceder y contratar servicios domésticos.

Objetivos Iniciales

Para este proyecto se han planteado objetivos estratégicos y financieros.

Objetivos Estratégicos

- Expandir la comercialización del servicio a 2 urbanizaciones nuevas por año.

- A partir del segundo año, alcanzar y mantener una tasa de 80% de horas efectivamente facturadas, del total ofrecido.
- Firmar convenios con las urbanizaciones de Cumbayá y sus alrededores para que PUERTAS AFUERA sea reconocida como una alternativa legal de servicios domésticos ocasionales.

Objetivos Financieros

- En no más de 2 años alcanzar el punto de equilibrio
- Al final del periodo de 5 años, obtener una rentabilidad que por lo menos duplique el costo de oportunidad del sector.

3.1 Organigrama Inicial

La estructura del negocio contempla una organización por bloques (urbanizaciones). Cada urbanización contará con 2, 3 o más colaboradoras fijas que prestarán el servicio.

El transporte será subcontratado, y la administración (recepción de pedidos, logística, facturación, control, etc.) será única y centralizada para todos los bloques.

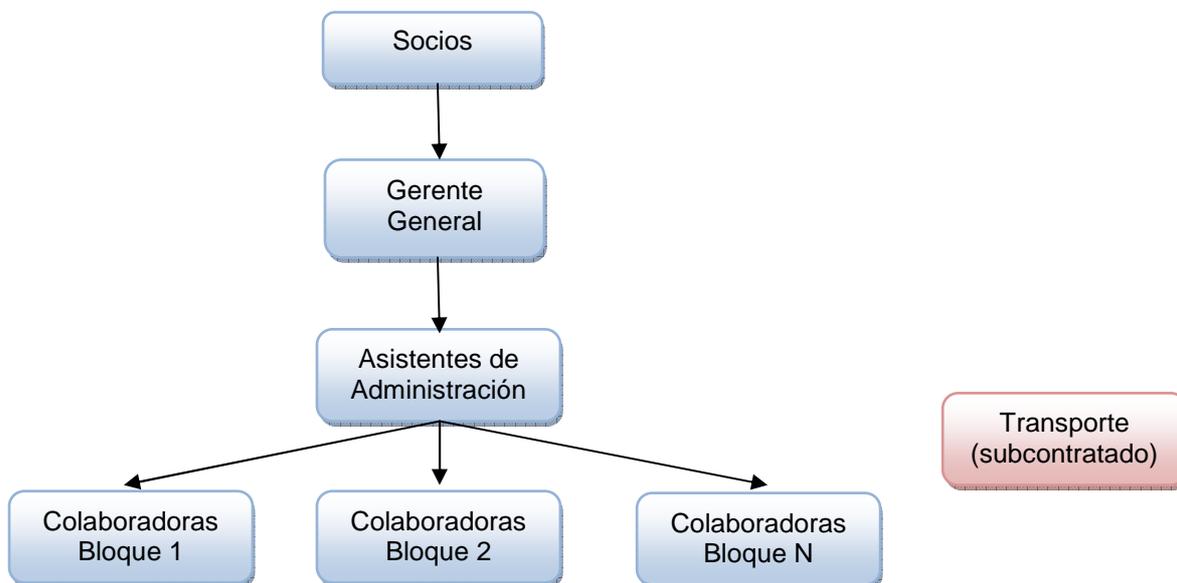


Gráfico 3: Organigrama

Los descriptivos de cargo se encuentran detallados en el Anexo 3.2.

CAPITULO CUATRO

Plan Comercial

CAPÍTULO 4: Plan Comercial

4.1 Planeación Estratégica de Marketing

“Es el proceso gerencial de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de la empresa (la parte interna), además conocer el desarrollo de oportunidades y amenazas del entorno (la parte externa), las cuales debo investigar y luego de un análisis minucioso, establecer la estrategia correcta” (Jaramillo 61).

Partiendo de la definición anterior, y en función de los resultados de la investigación de mercado (Capítulo 1), a continuación se detalla el plan de marketing a adoptar.

4.2 Precio

El precio por el servicio durante el primer año será de USD 6 por hora o fracción. A partir del segundo año se aumentará USD 1 cada año hasta llegar a USD 10 para el quinto año.

No se considerará descuentos de ningún tipo, y tampoco existirá crédito ya que la forma de pago será siempre de contado.

No existe un precio referencial de mercado ya que PUERTAS AFUERA es una categoría nueva dentro del sector. Lo que sí existe es un mercado informal (y en muchos casos ilegal) de servicios domésticos cuyo costo por hora es inferior al de este proyecto. Pero el insight y la investigación de mercado demostraron la disposición de los posibles consumidores a pagar un precio más alto por un servicio de calidad.

4.3 Producto

PUERTAS AFUERA es una alternativa de calidad de servicios domésticos ocasionales. Entendiéndose como ocasionales ya que no será un servicio a tiempo completo u horario fijo permanente, sino una propuesta que buscará satisfacer la demanda en horarios extendidos como noches, fines de semana o feriados. También se buscará servir a aquellos hogares que, por diversas razones, no pueden o no quieren contratar una empleada a tiempo completo.

Los servicios que se ofrecerán serán: lavado de ropa, planchado y limpieza general de casas. No se realizará cuidado de personas, preparación y servicio de alimentos, ni reparaciones eléctricas o de plomería.

El servicio estará disponible en los siguientes turnos

	Turno
Lunes – Viernes	2 PM - 10 PM
Fines de Semana / Feriados	7 AM - 3 PM
	3 PM - 11 PM

Tabla 2: Turnos

Las colaboradoras de PUERTAS AFUERA serán capacitadas periódicamente, y sabrán utilizar correctamente los electrodomésticos y productos de limpieza que normalmente se encuentran en las casas a las que se brindará el servicio.

Para cada urbanización se contará con 3 colaboradoras, las cuales serán fijas y permanentes, para de esa manera otorgar seguridad que es otro de los atributos que buscan los consumidores. Además, se contratará una póliza de fidelidad de empleados privados, con la cual se podrá responder hasta por USD 15,000 en caso de daño o robo.

4.4 Plaza

El servicio de PUERTAS AFUERA se ofrecerá gradualmente a urbanizaciones de clase media, media alta y alta de Cumbayá y sus alrededores.

4.5 Promoción

- Cada 6 horas contratadas, la 7ma será gratis.
- En ocasiones especiales, como Navidad, se regalará a los consumidores un delantal con el logo e información de contacto de PUERTAS AFUERA

4.6 Publicidad

El servicio se publicitará a través de hojas volantes que se distribuirán en las urbanizaciones, así como también por medio de una página en Facebook. Adicionalmente, las colaboradoras vestirán uniformes coloridos y llamativos con el logo e información de contacto de PUERTAS AFUERA.

La publicidad estará basada en el Copy Strategy que se detalla a continuación:

Frase de Posicionamiento PUERTAS AFUERA... servicios domésticos flexibles, legales y profesionales

Rol de la Publicidad Convencer a las amas de casa que PUERTAS AFUERA es una alternativa económica por servicios domésticos flexibles, legales, y profesionales

Grupo Decisor	Amas de casa de urbanizaciones de clase media, media alta y alta de Cumbayá y sus alrededores
Promesa Básica	Una alternativa flexible, legal y profesional
Reason Why	PUERTAS AFUERA capacita permanentemente a sus colaboradoras, cumple todos los requisitos laborales establecidos por la ley, y está disponible los 7 días de la semana
Slogan	“PUERTAS AFUERA... legalmente a tu medida”

CAPITULO QUINTO

Plan de Operaciones

CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones

5.1 Plantas de Fabricación y Logística

El proyecto no requiere ningún tipo de fabricación.

Con respecto a la logística, el transporte será subcontratado. Todas las potenciales urbanizaciones a las que se pretende prestar el servicio se encuentran en un radio de no más de 5 kilómetros.

5.2 Manejo de Flujos de Producción e Inventarios

La estrategia que se adopta es la diferenciación.

Al haber adoptado diferenciación como estrategia genérica y al apuntar a un segmento medio y alto, podría pensarse que las operaciones de este plan de negocio deberían desarrollarse por órdenes, pero en realidad se aplicará un proceso productivo de serie que involucra la prestación de un servicio.

Operativamente no sólo se debe poseer, sino se debe desarrollar ventaja competitiva en este aspecto. La competencia son servicios domésticos informales y en muchas ocasiones poco capacitados, que normalmente carecen de eficiencia y tecnología.

La facturación es por hora, por lo tanto, se debe tratar de facturar la mayor cantidad de horas posibles, pero, por otro lado, para poder construir una marca y lograr diferenciación se necesita que el servicio sea lo más técnico y profesional posible.

Por ejemplo, a veces las empleadas domésticas pierden tiempo por no utilizar los productos adecuados de limpieza, no es lo mismo lavar una olla llena de grasa en la que se hizo fritada que una cacerola donde se calentó agua. No es lo mismo lavar ropa de color delicada que ropa blanca.

En estos aspectos operativos, si el personal es capacitado y entrenado, y dispone de las herramientas necesarias, podrá realizar un mejor y más eficiente trabajo.

5.3 Gestión de la Calidad

El giro del negocio no requiere de gestión de sistemas de calidad avanzados como certificación ISO (por lo menos en su etapa inicial), pero por otro lado este plan de negocio está expuesto a muchos riesgos.

Las colaboradoras prestarán los servicios en hogares de clase media y alta, donde existen objetos valiosos y costos que pueden extraviarse o dañarse si no

se los trata adecuadamente, por esa razón es muy importante que la capacitación al personal sea extensa y continua.

Adicionalmente, se contratará una Póliza de Fidelidad de Empleados Privados con la cual se podrá responder por robos o daños hasta por un valor de USD 15,000.00.

CAPITULO SEIS

Plan Financiero

CAPÍTULO 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

La estructura del negocio será por bloques (urbanizaciones). Para cada urbanización ofreceremos 3 colaboradoras que prestarán el servicio. El transporte será subcontratado, y la administración (recepción de pedidos, coordinación transporte, facturación, supervisión, etc.) será única para todas las urbanizaciones a las que prestaremos el servicio.

La estructura de costos será la siguiente

COSTOS MENSUALES		
COSTOS FIJOS POR CADA URBANIZACION		
Remuneración Colaboradoras	\$	775.00
COSTOS FIJOS GENERALES		
Personal Administrativo	\$	775.00
Arriendo Local Oficina	\$	50.00
Publicidad / Promoción	\$	150.00
Servicios Básicos (teléfono, internet, luz...)	\$	150.00
Capacitación Colaboradoras	\$	150.00
Seguro clients	\$	56.25
	\$	1,331.25
COSTOS VARIABLES		
Transporte	\$	1.00

Tabla 3: Estructura de Costos

No se utilizara una tasa de crecimiento, sino más bien se proyecta agregar 2 urbanizaciones cada año al proyecto.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

El proyecto no tiene financiamiento y la inversión inicial correrá a cargo del realizador del proyecto. El monto de inversión inicial requerido es USD 3,000.00, valor que incluye USD 1,500 de gastos de constitución de la compañía limitada de servicios auxiliares y USD 1,500 de mobiliario (computador + muebles de oficina).

Aunque a primera instancia parecería que es mejor adquirir deuda, ya que una forma de incrementar el valor de una empresa es aumentar el nivel de endeudamiento, esta apreciación es incorrecta (Barreiro 2009).

Miller y Modigliani demostraron que en ausencia de impuestos, una empresa endeudada vale lo mismo que otra idéntica que financia su negocio enteramente con capital.

Es cierto que el ROE aumenta con el endeudamiento, pero si esta relación se da no es por mayor deuda, sino por la posibilidad de generar mayor ahorro fiscal de los intereses que es como un nuevo activo. Sin embargo, los accionistas correrán mayor riesgo por el que deben ser recompensados apropiadamente con mayor

rentabilidad esperada. Por eso el retorno de los accionistas sube, pero el de la empresa permanece sin cambio (Barreiro 2009).

6.3 Estados Financieros Proyectados

Las consideraciones iniciales para elaborar el estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años son las siguientes

TURNOS		
	Turno	# Colaboradoras
Lunes - Viernes	2 PM - 10PM	1
Fines de Semana / Feriados	7 AM - 3 PM	1
	3 PM - 11 PM	1

Duración del Proyecto	5	años
Crecimiento	2	urbanizaciones / año
Precio / Hora	6	USD
Ingresos Efectivos	80	%
Incremento Costos / Capital Trabajo	7.775	%
Depreciación	5	años
Utilidades Trabajadores	15	%
Impuestos	25	%
Gastos de Constitución	1500	USD
Inversión Inicial	1500	USD
Capital Trabajo	1	mes gastos totales
Tasa de Descuento	17.38	%
Venta al Final	0	USD

HORAS FACTURABLES TOTALES POR URBANIZACION	
Lunes – Viernes	160
Fines de Semana / Feriados	128
Mensual	288
Annual	3456
Annual Efectivas	2765

Tabla 4: Consideraciones Iniciales

Con estas consideraciones se elaboró el siguiente Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	2012	2013	2014	2015	2016
# Urbanizaciones	2	4	6	8	10
Horas Facturadas	5,530	11,060	16,590	22,120	27,650
Precio por Hora	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00
Ingresos Totales	33,180.00	77,420.00	132,720.00	199,080.00	276,500.00
Costos Variables	5,530.00	11,060.00	16,590.00	22,120.00	27,650.00
Costos Fijos por # Urbanizaciones	20,046.15	43,209.48	69,853.52	100,379.51	135,230.02
Costos Fijos Generales	17,217.06	18,555.68	19,998.39	34,100.70	36,752.03
Costos Totales	42,793.21	72,825.16	106,441.91	156,600.21	199,632.05
Depreciación	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Utilidad Operacional	(9,913.21)	4,294.84	25,978.09	42,179.79	76,567.95
15% Trabajadores	0.00	644.23	3,896.71	6,326.97	11,485.19
25% Impuestos	0.00	912.65	5,520.34	8,963.21	16,270.69
Utilidad Neta	(9,913.21)	2,737.96	16,561.03	26,889.62	48,812.07

Tabla 5: Estado de Resultados

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

El Flujo de Efectivo proyectado es el siguiente

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
		2012	2013	2014	2015	2016
# Urbanizaciones		2	4	6	8	10
Horas Facturadas		5,530	11,060	16,590	22,120	27,650
Precio por Hora		6.00	7.00	8.00	9.00	10.00
Ingresos Totales		33,180.00	77,420.00	132,720.00	199,080.00	276,500.00
Costos Variables		5,530.00	11,060.00	16,590.00	22,120.00	27,650.00
Costos Fijos / # Urb.		20,046.15	43,209.48	69,853.52	100,379.51	135,230.02
Costos Fijos Generales		17,217.06	18,555.68	19,998.39	34,100.70	36,752.03
Costos Totales		42,793.21	72,825.16	106,441.91	156,600.21	199,632.05
Depreciación		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Utilidad Operacional		(9,913.21)	4,294.84	25,978.09	42,179.79	76,567.95
15% Trabajadores		0.00	644.23	3,896.71	6,326.97	11,485.19
25% Impuestos		0.00	912.65	5,520.34	8,963.21	16,270.69
Utilidad Neta		(9,913.21)	2,737.96	16,561.03	26,889.62	48,812.07
Depreciación		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Flujo Operativo Neto		(9,613.21)	3,037.96	16,861.03	27,189.62	49,112.07
Inversión	(3,000.00)					
Necesidad Capital Trabajo		3,566.10	6,068.76	8,870.16	13,050.02	16,636.00
Capital de Trabajo	(3,566.10)	(2,502.66)	(2,801.40)	(4,179.86)	(3,585.99)	16,636.00
Flujo Total	(6,566.10)	(12,115.87)	236.57	12,681.18	23,603.63	65,748.07

Tabla 6: Flujo de Efectivo Proyectado

La necesidad de capital de trabajo se determina en función de los valores de 1 mes de gastos totales (fijos + variables).

No existe un valor terminal ya que probablemente los activos fijos (computador + mobiliario) no tendrán un valor comercial relevante al final del periodo de 5 años.

6.5 Punto de Equilibrio

Para alcanzar el punto de equilibrio se deben facturar 10,344 horas (con valores de 2013), lo que equivale a servir a 3.74 urbanizaciones.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
	2013
Horas Facturadas	10,344
Precio por Hora	7.00
Ingresos Totales	72,409.35
Costos Variables	10,344.19
Costos Fijos Por # Urbanizaciones	43,209.48
Costos Fijos Generales	18,555.68
Costos Totales	72,109.35
Depreciación	300.00
Utilidad Operacional	(0.00)

# horas anuales (precio y costos 2013)	10,344
# horas mensuales (precio y costos 2013)	862
# urbanizaciones (con % horas efectivas)	3.74

Tabla 7: Punto de Equilibrio

6.6 El TIR y el VAN

La tasa de descuento (costo de oportunidad) se calculó aplicando CAPM y su valor es 17,38%.

$r_E = r_f + B (r_M - r_f) + r_p$	
rf	4.66 %
rM	8.10 % ²
Beta	1.05 ³
Tasa de Descuento USA	8.27 %

² Los valores de rf y r M fueron obtenidos de <http://www.money-zine.com/Calculators/Investment-Calculators/CAPM-Calculator/>

³ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Riesgo país	9.11 % ⁴
Tasa de Descuento Ecuador	17.38%

Tabla 8: Tasa de Descuento

Aplicando esta tasa de descuento al flujo proyectado, se obtuvieron los siguientes valores de VAN y TIR

VAN	\$28,165.39
TIR	56.60%

Tabla 9: VAN y TIR

El VAN es positivo, y la TIR es superior al costo de oportunidad, por lo tanto, el proyecto es viable financieramente.

6.7 Análisis de Sensibilidad

Se plantearon escenarios (negativo, promedio y positivo) con las siguientes variables que se consideran las más importantes:

- El precio por hora
- El % efectivo de horas facturadas (ingresos)
- El % de incremento de costos y capital de trabajo

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

⁴ Valor más alto del mes de Septiembre 2011,
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Precio / Hora	VAN Prom.	Prob. Pérd.	TIR Prom.
6.00	28,165.39	0%	56.60%
5.50	14,383.45	0%	36.91%
5.00	(361.09)	100%	16.91%

Ingresos Efectivos	VAN Prom.	Prob. Pérd.	TIR Prom.
80%	28,165.39	0%	56.60%
70%	2,751.58	0%	21.35%
65%	(10,436.62)	100%	1.94%

Incremento Costos / Cap. Trab.	VAN Prom.	Prob. Pérd.	TIR Prom.
8.00%	27,031.46	0%	55.17%
11.00%	11,244.28	0%	34.20%
14.00%	(6,526.07)	100%	6.58%

Tabla 10: Análisis de Sensibilidad - Escenarios

Adicionalmente, se realizó un segundo análisis de sensibilidad. Se definieron como distribución PERT las 3 variables mencionadas anteriormente. De esa manera se obtuvieron resultados

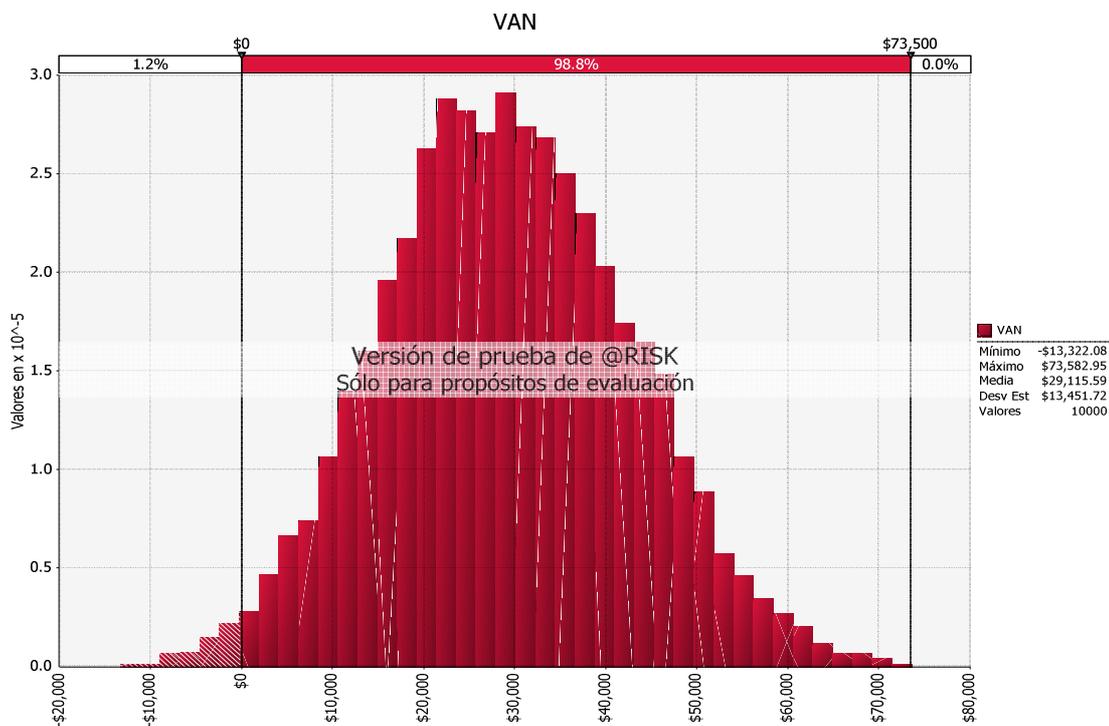


Gráfico 4: Análisis de Sensibilidad - VAN

La gráfica anterior nos indica que existe un 98,8% de probabilidad de que el VAN sea mayor a 0.

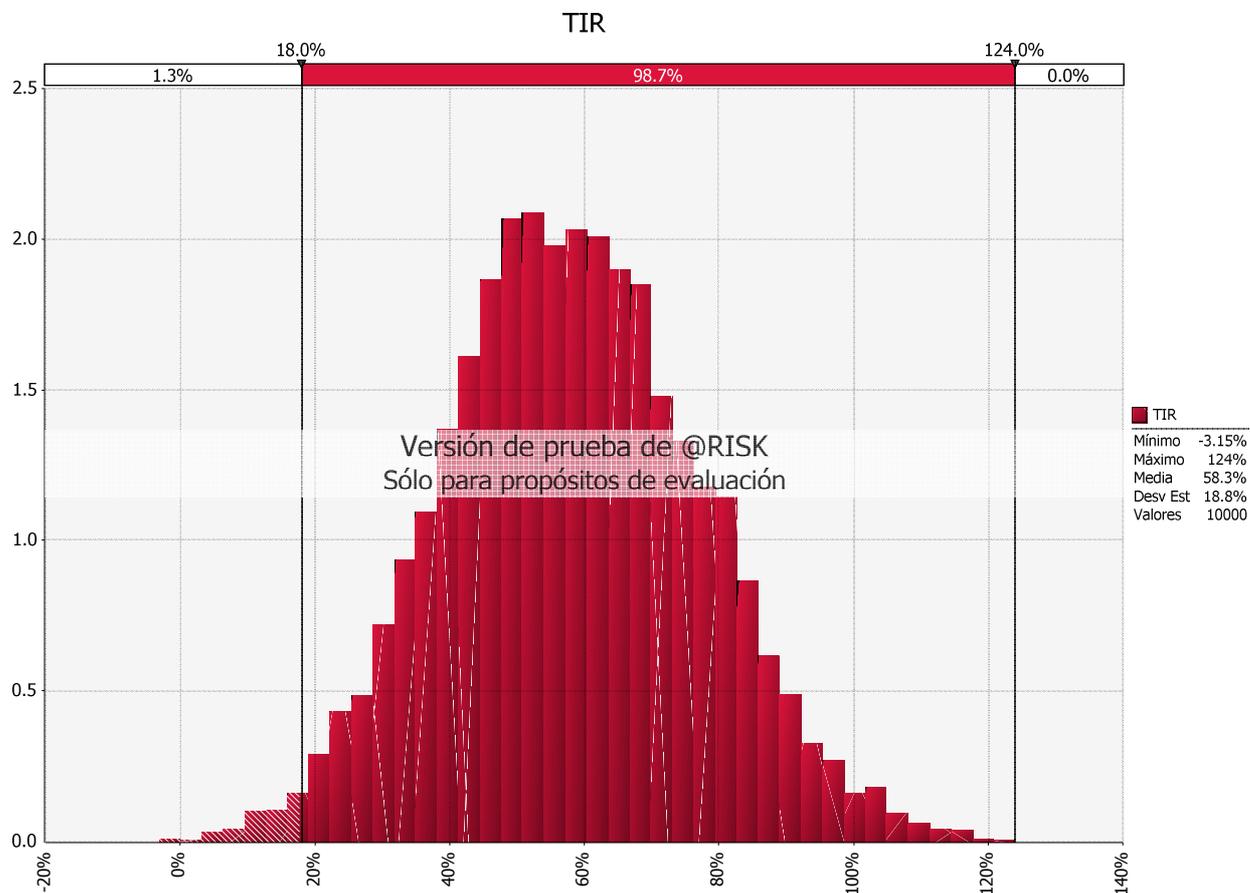


Gráfico 5: Análisis de Sensibilidad - TIR

La gráfica anterior nos indica que existe un 98,7% de probabilidad de que la TIR supere al costo de oportunidad.

Los reportes completos @RISK de VAN y TIR se encuentran en los Anexos 6.1 y 6.2 respectivamente.

CAPITULO SIETE

Conclusiones y Comentarios

CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios

- El insight inicial indicaba que varios hogares no quieren o no pueden pagar una empleada doméstica a tiempo completo, por lo que recurren a un mercado informal (y en muchos casos ilegal) que presta estos servicios. Por lo tanto, habría cabida para ofrecer una alternativa flexible, legal y profesional.
- No fue necesario completar la investigación de mercado, ya que las primeras 20 entrevistas realizadas ratificaron la solidez y fortaleza del insight inicial.
- Las barreras de entrada y el poder de negociación de los consumidores son las 2 fuerzas que afectan y disminuyen la rentabilidad del sector de servicios domésticos.
- En el largo plazo la rentabilidad promedio del sector podría no superar el costo de oportunidad, pero eso no significa que deje de ser atractivo ya que existen alternativas para contrarrestar las fuerzas negativas mencionadas anteriormente.
- PUERTAS AFUERA utilizará una estrategia de diferenciación, a través de la cual se ofrecerá un servicio único y diferente a las alternativas existentes en el mercado.

- Se aplicará un proceso productivo de serie que involucra la prestación de un servicio. Se desarrollará ventaja competitiva a través de operaciones eficientes y con altos estándares de calidad, ya que la competencia son servicios domésticos informales y en muchas ocasiones poco capacitados.

- El VAN es positivo, y la TIR es superior al costo de oportunidad, por lo tanto, el proyecto es viable financieramente.

- El VAN y la TIR son muy sensibles al incremento de costos y capital de trabajo. Sin embargo, dado que este proyecto utiliza una tasa de crecimiento de 7.78% para estas variables (promedio entre el IPC de los últimos 5 años y el porcentaje de aumento que han tenido los salarios durante el actual gobierno), no habría razones para prever resultados financieros negativos.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1.1 - Guía para la Entrevista a Profundidad

La siguiente entrevista forma parte de un plan de negocios que está siendo desarrollado por un estudiante de maestría de la USFQ como tesis final de grado. El propósito de la misma es conocer sus necesidades e impresiones sobre los servicios domésticos...

1. ¿Tiene Usted una empleada doméstica a tiempo completo o parcial?
2. ¿Sabía Usted que una empleada doméstica tiene los mismos derechos que cualquier otro trabajador, por ejemplo sueldo mínimo, vacaciones, décimos, IESS, etc.?
3. ¿Ha recibido la visita de algún funcionario del MRL para verificar las condiciones de trabajo de su empleada doméstica?
4. ¿Le preocupa el nivel de preparación y educación que han tenido las empleadas domésticas a las cuales Ud. ha contratado?
5. ¿Qué atributos debería tener una empleada doméstica para que sea de su completa satisfacción?
6. ¿Estaría Ud. dispuesto a contratar servicios domésticos ocasionales, por hora y a un precio mayor, pero en horario extendido como noches, fines de semana, feriados... y con un nivel de seguridad y profesionalismo garantizado?

GRACIAS POR SU TIEMPO!!!

Anexo 2.1 - Información General de los Hogares



	2001			2010			Aumento área urbana	Aumento área rural	Aumento nacional
	Área urbana	Área rural	Total nacional	Área urbana	Área rural	Total nacional			
	1.819.389	1.050.546	2.879.935	2.439.362	1.371.186	3.810.548	34,1%	29,3%	32,3%



En los últimos 10 años los hogares unipersonales han aumentado en un 74,5%

Composición de los hogares en el Ecuador

Total personas en el hogar	2001		2010		
	Cantidad	%	Cantidad	%	
1	263.412	9,1%	459.610	12,1%	▲
2	380.998	13,2%	606.510	15,9%	▲
3	520.510	18,1%	764.781	20,1%	▲
4	586.363	20,4%	801.992	21,0%	▲
5	459.472	16,0%	549.387	14,4%	▼
6 y más	669.180	23,2%	628.268	16,5%	▼

5

Tabla 11: Información General de los Hogares

Anexo 2.2 - Características Educativas de la Población

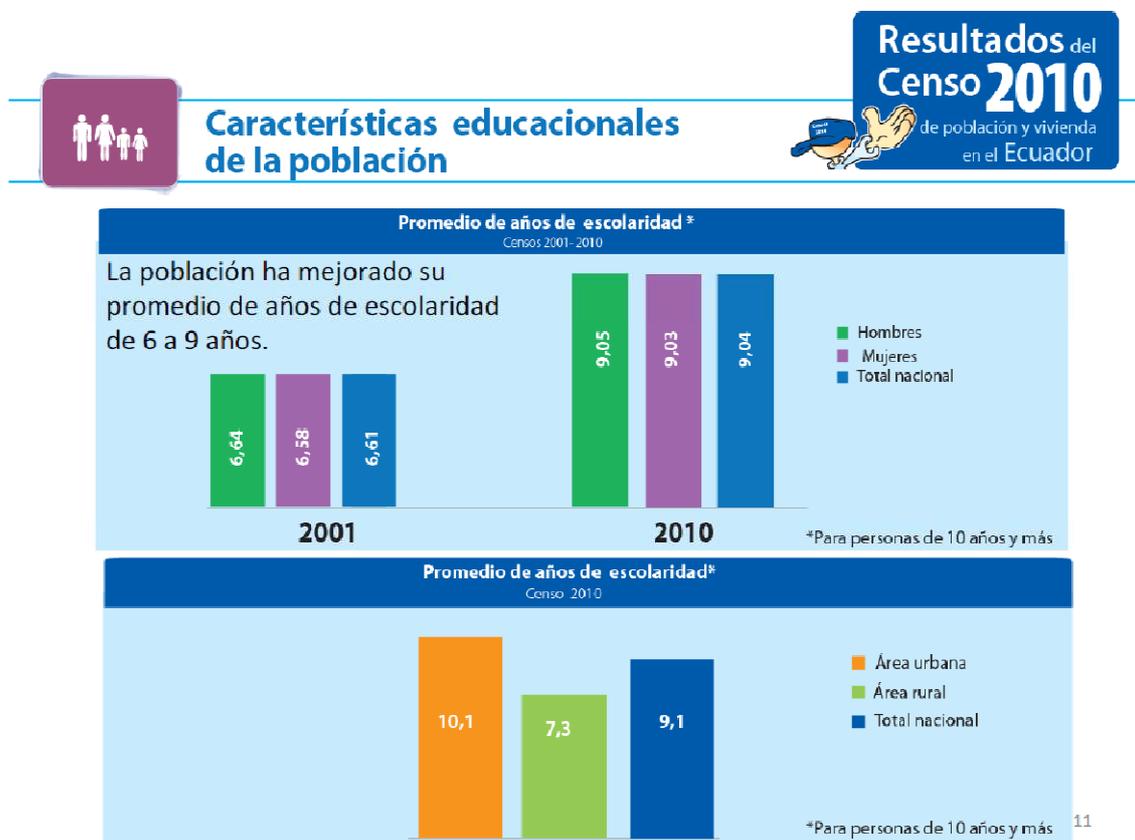


Tabla 12: Características Educativas de la Población

Anexo 2.3 - Detalle de Fuerzas Competitivas del Sector

Grado de Rivalidad

“El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado” (Noboa 2).

En el sector de servicios domésticos compiten 2 tipos de proveedores: las empleadas domésticas que en su mayoría conforman un mercado informal, y las agencias de empleo que constituyen una alternativa formal.

Existe un gran número de proveedores informales, su tamaño es pequeño y no hay espacio para la diferenciación, por lo que podría esperarse que haya mucha rivalidad y que esto lleve a una baja continua de precios. Pero el precio del mercado informal ya es muy bajo, por lo que el factor de rivalidad no debería tender a crecer.

En el mercado formal la situación es diferente. Existen pocos proveedores, su tamaño es grande en comparación con el mercado, su capacidad instalada todavía no ha sido superada y las barreras de salida son bajas. Por todas estas razones, el grado de rivalidad es bajo.

Amenaza de Entrada

De los seis tipos más comunes de barreras de entrada existentes, a saber: economías de escala, identidad de marca, requisitos de capital, acceso a los

canales de distribución, desventajas de costos independientes de la escala, y regulaciones gubernamentales, ninguna es relativamente alta como para constituir un verdadero obstáculo para posibles nuevos competidores.

Para cualquier persona, natural o jurídica, es muy fácil ingresar a este mercado. Por esa razón, esta fuerza claramente afecta la rentabilidad del sector.

Presión de Productos Sustitutos

“La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico” (Noboa 6).

En el sector de servicios domésticos la tecnología juega un papel muy insignificante. Es cierto que existen electrodomésticos más modernos, al igual que productos de limpieza muy sofisticados, pero al final del día si no hay una persona que comande las tareas, la ropa no se lavará sola y la casa no se limpiará automáticamente tampoco.

Quizás, a mediano plazo, existirán alternativas más automatizadas de servicios domésticos, pero mientras tanto no existen sustitutos perfectos para una empleada doméstica, ya que la alternativa sería no contratar servicio alguno y realizar por cuenta propia esas tareas.

Poder de Negociación de los Consumidores

Los consumidores de servicios domésticos son grandes en comparación con los proveedores. Si se compara a la dueña de una casa en Cumbayá con su empleada doméstica, la brecha económica es sumamente grande.

Por otro lado, estos consumidores están bien informados y pueden, consecuentemente, ejercer presión para que el precio por el servicio sea cada vez más bajo. Además, su poder se acrecenta ya que es muy fácil para ellos cambiar en cualquier momento de empleada doméstica

Poder de Negociación de los Proveedores

“El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. En general, si los proveedores disfrutan de un alto poder de negociación, menor será la rentabilidad del sector” (Noboa 8).

Realizando un análisis similar al de la fuerza anterior, los proveedores son en su mayoría informales, por lo que pueden ejercer poca presión a los consumidores como para intentar subir el precio del servicio. Además, su proliferación es muy grande por lo que son fácilmente reemplazables.

Anexo 3.1 - Cadena de Valor

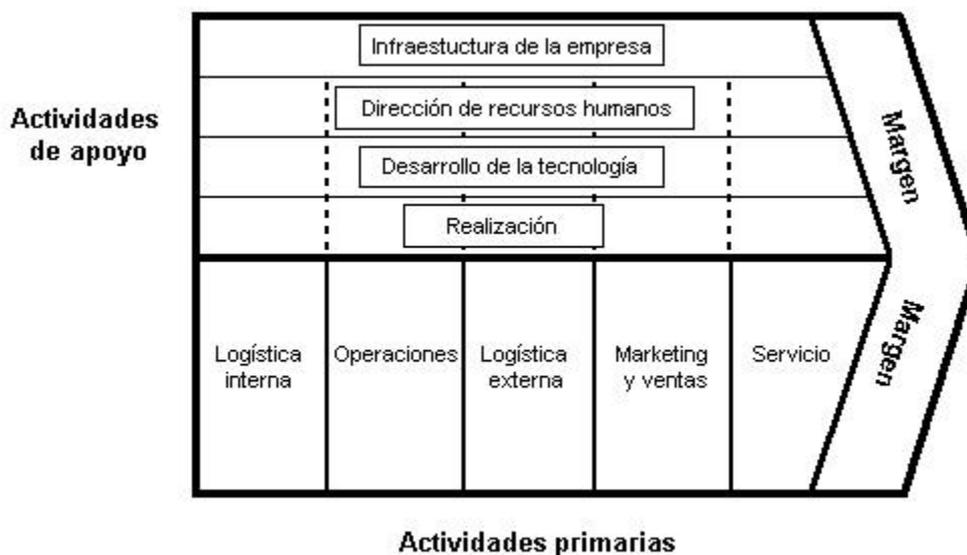


Gráfico 6: Cadena de Valor

Porter (1985) identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

- **Logística de entrada.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones.** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística de salida.** Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- **Marketing y ventas.** Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren.

- **Servicio.** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realizar o mantener el valor de dicho producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

- **Compras.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria.
- **Desarrollo de tecnología.** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos.
- **Gestión de recursos humanos.** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
- **Infraestructura de la empresa.** Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Anexo 3.2 - Descriptivos de Cargo

Cargo	Gerente General
Supervisado por	Accionistas
Objetivo del Cargo	Mantener el control del negocio, su rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo, y desarrollar acciones estratégicas para el éxito del negocio
Educación	Profesional de segundo o tercer nivel en administración de empresas
Experiencia	Experiencia comprobada en administración de empresas

Cargo	Asistente de Administración
Supervisado por	Gerente General
Objetivo del Cargo	Recepción de pedidos, logística, facturación, control, entre otros
Educación	Secundaria con conocimientos de computación
Experiencia	Experiencia comprobada en cargos similares

Cargo	Empleada Doméstica
Supervisado por	Asistente de Administración
Objetivo del Cargo	Lavado de ropa, planchado, limpieza general de casas
Educación	Primaria
Experiencia	Experiencia comprobada en cargos similares

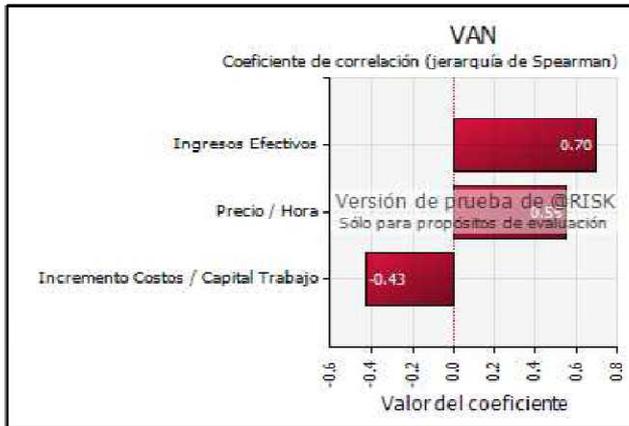
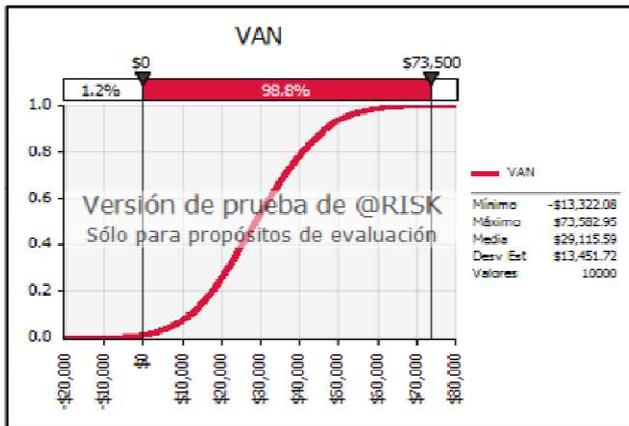
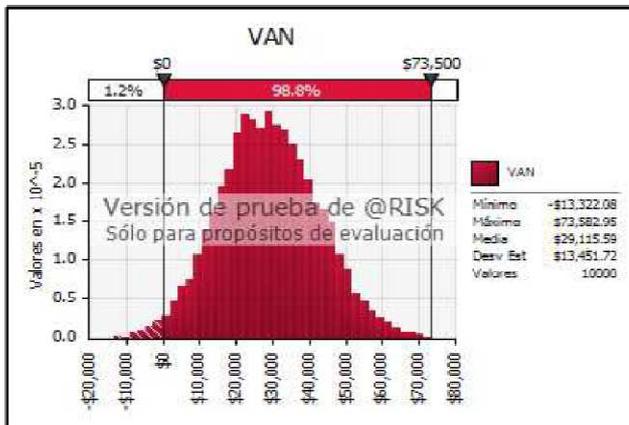
Tabla 13: Descriptivos de Cargo

Anexo 6.1 - Reporte @RISK - VAN

Reporte @RISK Salida para VAN

Ejecutado por: Jaime

Fecha: Wednesday, October 05, 2011 2:11:03 PM



Información de resumen de simulación	
Nombre de libro de trabajo	Tesis rev. 5.xlsx
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	10000
Número de entradas	3
Número de salidas	2
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Tiempo de inicio de simulación	10/5/11 14:09:46
Duración de simulación	00:00:13
Generador de # aleatorio	Mersenne Twister
Semilla aleatoria	27092348

Estadísticos resumen para VAN			
Estadísticos		Percentil	
Mínimo	(\$13,322.08)	5%	\$7,492.14
Máximo	\$73,582.95	10%	\$11,979.08
Media	\$29,115.59	15%	\$15,097.52
Desv Est	\$13,451.72	20%	\$17,591.80
Varianza	180948899.4	25%	\$10,738.45
Índice de sesgo	0.099033434	30%	\$21,672.53
Curtosis	2.809231049	35%	\$23,438.33
Mediana	\$28,758.78	40%	\$25,219.37
Moda	\$23,303.87	45%	\$27,004.61
X izquierda	\$7,492.14	50%	\$28,758.78
P izquierda	5%	55%	\$30,504.19
X derecha	\$51,492.47	60%	\$32,347.08
P derecha	95%	65%	\$34,220.97
Diff X	\$44,000.33	70%	\$36,135.80
Diff P	90%	75%	\$38,297.82
#Errores	0	80%	\$40,707.68
Filtro min	Apagado	85%	\$43,535.84
Filtro máx	Apagado	90%	\$46,706.87
#Filtrado	0	95%	\$51,492.47

Información de regresión y jerarquía para VAN			
Jerarquía	Nombre	Regr	Corr
1	Ingresos Efectivos	0.703	0.698
2	Precio / Hora	0.560	0.547
3	Incremento Costos	-0.430	-0.428

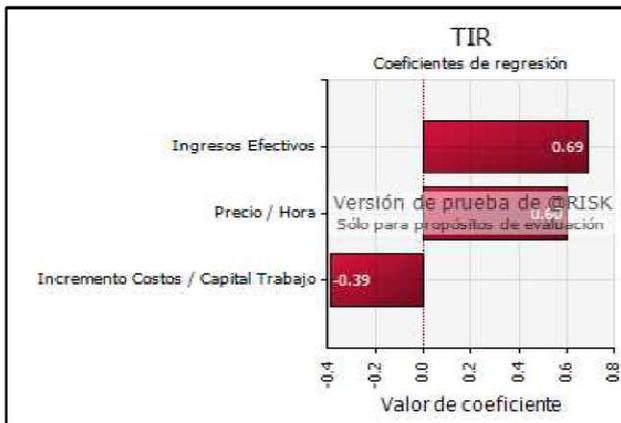
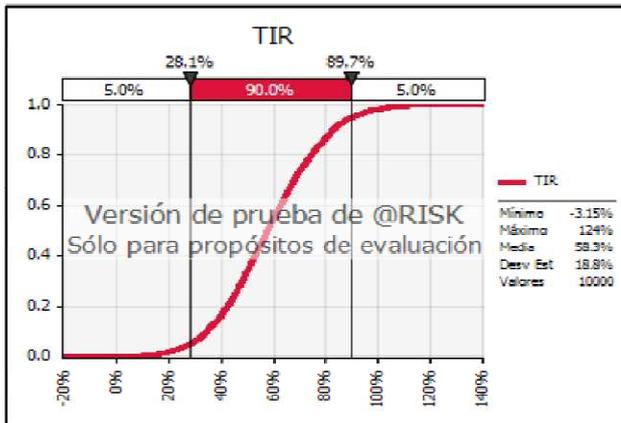
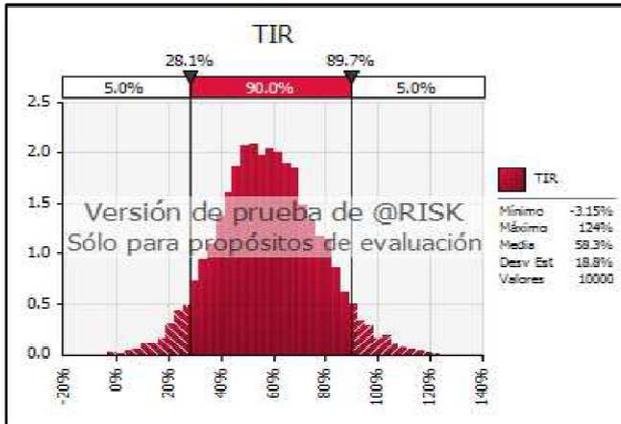
Tabla 14: Reporte @RISK - VAN

Anexo 6.2 - Reporte @RISK - TIR

Reporte @RISK Salida para TIR

Ejecutado por: Jaime

Fecha: Wednesday, October 05, 2011 2:14:21 PM



Información de resumen de simulación	
Nombre de libro de trabajo	Tesis rev. 5.xlsx
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	10000
Número de entradas	3
Número de salidas	2
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Tiempo de inicio de simulación	10/5/11 14:09:46
Duración de simulación	00:00:13
Generador de # aleatorio	Mersenne Twister
Semilla aleatoria	27092348

Estadísticos resumen para TIR			
Estadísticos		Percentil	
Mínimo	-3.15%	5%	28.05%
Máximo	124.01%	10%	34.39%
Media	58.27%	15%	38.98%
Desv Est	18.80%	20%	42.39%
Varianza	0.035334468	25%	45.28%
Índice de sesgo	0.117486353	30%	48.01%
Curtosis	2.898002346	35%	50.42%
Mediana	57.72%	40%	52.84%
Moda	52.12%	45%	55.29%
X izquierda	28.05%	50%	57.72%
P izquierda	5%	55%	60.16%
X derecha	89.68%	60%	62.73%
P derecha	95%	65%	65.25%
Diff X	61.62%	70%	67.92%
Diff P	90%	75%	70.94%
#Errores	0	80%	74.37%
Filtro mín	Apagado	85%	78.27%
Filtro máx	Apagado	90%	82.70%
#Filtrado	0	95%	89.68%

Información de regresión y jerarquía para TIR			
Jerarquía	Nombre	Regr	Corr
1	Ingresos Efectivos	0.688	0.683
2	Precio / Hora	0.601	0.588
3	Incremento Costos	-0.395	-0.394

Tabla 15: Reporte @RISK - TIR

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Barreiro, Magdalena. *Finanzas Corporativas*. Quito: USFQ, 2010.

“En Guayaquil el 60% de las empleadas domésticas no están afiliadas. *Ecuador Inmediato* 7 Jun. 2010 <<http://www.ecuadorinmediato.com>>

INEC. *Resultados del Censo de Población y Vivienda 2010*. Quito, 2011.

Jaramillo, Néstor. *La Otra P Fundamentos de Publicidad*. Quito: Exel, 2011.

Kinnear, Thomas. *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*. Bogotá: McGraw-Hill, 1998.

Noboa, Fabrizio. *Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad*. Quito, 2006.

“Nuevo salario básico del 2011 será de \$264, un alza de \$ 24”. *El Universo* 25 Dic. 2010 <<http://www.eluniverso.com>>

<http://www.quito.gov.ec/el-municipio/administraciones/administracion-tumbaco.html>

http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm

<http://www.money-zine.com/Calculators/Investment-Calculators/CAPM-Calculator/>

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais