

Capítulo II – Estudio de Mercado 4

2.1.- Clientes	4
2.1.1.- Investigación de Mercado.....	4
2.1.2.- Segmentación de Mercado.....	13
2.1.3.- Cuantificación de la demanda.....	15
2.2.- Competencia	21
2.2.1.- Identificación y características de la competencia	21
2.2.2.- Estimación de la oferta	23
2.3.- Demanda insatisfecha	23
2.4.- Proveedores	23
2.5.- Factores Macroambientales	28
2.5.1.- Factores Económico	28
5.2.3.- Factores Demográficos	34
5.2.3.- Factores Tecnológicos	35
5.2.4.- Factores culturales	37
6.- Oportunidades y Amenazas	39
7.- Factores claves de éxito	43
8.- Matriz EFE	44

Capítulo III - Diseño administrativo y organizacional 45

3.1.- Propuesta Estratégica.....	45
3.1.1.- Definición de la misión de la empresa.....	45
3.1.2.- Definición de la visión de la empresa.....	46
3.1.3.- Definición de los objetivos de la empresa	46
3.2.- Propuesta mercadológica.....	48
3.2.1.- Selección del mercado Meta.....	48
3.2.2.- Estrategia de posicionamiento	49
3.2.3.- Estrategia de la mezcla de marketing	50
3.2.- Estructura orgánico funcional de la empresa.....	55
3.2.1.- Diseño de la organización.....	55
3.3.2.- Condiciones de contratación.....	57
3.3.3.- Sistemas de apoyo	57
3.3.4.- Políticas de gerencia del talento humano	57
3.3.5.- Aspectos Legales	58
3.3.6.- Diseño del trabajo	61

Capítulo IV – Estudio Técnico..... 64

4.1.- Tamaño del proyecto	64
4.2.- Administración de la capacidad.....	66
4.3.- Localización del Proyecto	67
4.5.- Tecnología	68

Capítulo V – Estudio de Ingresos y Costos del Proyecto 70

5.2.- Cálculo de ingresos.....	70
5.3.-Cálculo de Inversiones requeridas.....	70
5.4.- Estimación de costos de operación y mantenimiento.....	73

Capítulo VI.....	79
6.1.- Flujo de caja.....	79
6.2.- Flujo Neto de Caja a precios corrientes.....	80
6.3.- Flujo Neto descontado.....	81
6.4.- Indicadores de rentabilidad.....	82
6.5.- Periodo de Recuperación.....	84
6.6.- Relación Costo Beneficio.....	84
6.7.- Análisis de Sensibilidad.....	85
Capítulo VII.....	88
7.1.- Conclusiones.....	88
7.2.- Recomendaciones.....	90

Tabla N°. 1: Análisis de la pregunta 2.....	8
Tabla N°. 2: Análisis de la pregunta 3.....	8
Tabla N°. 3 : Análisis de la pregunta 4.....	9
Tabla N°. 4: Análisis de la pregunta 5.....	10
Tabla N°. 5: Análisis de la pregunta 6.....	10
Tabla N°. 6: Análisis de la pregunta 7.....	11
Tabla N°. 7: Porcentajes de Hinchadas.....	13
Tabla N°. 8: Clasificación económica de los hinchas de S. D. Aucas.....	14
Tabla N°. 9: Tiempo de permanencia de los hinchas de S. D. Aucas.....	14
Tabla N°. 10: Salidas de ecuatorianos según países entre 1992 a 2003.....	16
Tabla N°. 11: Migración ecuatoriana en el periodo 1992 - 2003.....	17
Tabla N°. 12: Migración ecuatoriana por genero en el periodo 1996 - 2001.....	18
Tabla N°. 13: Migración ecuatoriana por edad en el periodo 1997 - 2001.....	19
Tabla N°. 14: Cuantificación de la demanda.....	20
Tabla N°. 15: Cuantificación de la demanda en dólares.....	20
Tabla N°. 16: Proyección de la demanda.....	21
Tabla N°. 17: Análisis proveedor Marathon.....	27
Tabla N°. 18: Indicadores Macroeconómicos de la economía ecuatoriana 1980 - 1999.....	28
Tabla N°. 19: Índice de pobreza e indigencia en el Ecuador por áreas.....	29
Tabla N°. 20: Cuadro de desempleo en el Ecuador.....	31
Tabla N°. 21: Remesas de los inmigrantes y exportaciones.....	33
Tabla N°. 22: Objetivos Financieros.....	46
Tabla N°. 23: Objetivos de Marketing.....	47
Tabla N°. 24: Mercado meta.....	49
Tabla N°. 25: Descripción de la capacidad de los proveedores.....	65
Tabla N°. 26: Numero de visitas por año.....	66
Tabla N°. 27: Porcentaje de la demanda insatisfecha cubierto por el proyecto.....	67
Tabla N°. 28: Localización de los proveedores.....	67
Tabla N°. 29: Evaluación de Tecnología.....	68
Tabla N°. 30: Ventas por los próximos 5 años.....	70
Tabla N°. 31: Inversión en Gastos Fijos el primer año.....	72
Tabla N°. 32: Inversión en Gastos Fijos proyectado a 5 años.....	72
Tabla N°. 33: Capital de trabajo necesario por tres meses.....	74
Tabla N°. 34: Costos de operación por cada año.....	74
Tabla N°. 35: Costo del envío por producto.....	76
Tabla N°. 36: Costo de cada producto con sus insumos.....	76
Tabla N°. 37: Costo de cada producto descontado todo el gasto en proveedores.....	77
Tabla N°. 38: Gastos por producto año a año.....	77
Tabla N°. 39: Inversión y Gastos Totales año a año.....	78
Tabla N°. 40: Flujo de caja.....	79
Tabla N°. 41: Flujo de caja a precios corrientes.....	80
Tabla N°. 42: Flujo neto descontado – tasa nominal - precios corrientes.....	82
Tabla N°. 44: Cálculo periodo de recuperación.....	84
Tabla N°. 45: Calculo Costo Beneficio.....	84
Tabla N°. 46: Sensibilidad del VAN.....	85
Tabla N°. 47: Sensibilidad del TIR.....	86

Capítulo II – Estudio de Mercado

2.1.- Clientes

El intenso y constante crecimiento de la migración ecuatoriana a proporcionado a las diferentes empresas un nuevo nicho de mercado fuera del país, de igual forma, el desarrollo del fútbol como un deporte universal y el de mayor aceptación en el planeta ha hecho que muchas empresas encuentren una nueva forma de hacer negocio involucrando a los equipos de fútbol. Este crecimiento de la migración ecuatoriana, se ha mantenido gracias a los diferentes problemas económicos que ha tenido el país, y debido a estos mismos problemas, los equipos de fútbol ecuatorianos han tenido que buscar diferentes fuentes de financiamiento. El alcance de este estudio de mercado es determinar que tan posible es que las diferentes instituciones deportivas del Ecuador puedan utilizar al nuevo nicho de mercado de los inmigrantes para encontrar una nueva fuente de financiamiento.

Este estudio de mercado brinda información cuantitativa y cualitativa sobre la demanda del mercado de los inmigrantes con respecto a su relación con el apoyo que puedan dar a los equipos de fútbol.

2.1.1.- Investigación de Mercado

Primero es necesario definir cuales son los objetivos de la investigación de mercado:

- Obtener información acerca del posicionamiento económico de los inmigrantes
- Obtener información acerca de la apertura de los inmigrantes a un servicio que tienen que ver con el fútbol
- Clasificar al mercado de los inmigrantes por medio de variables de segmentación

- Definir posibles plazas y al menos dos canales potenciales de distribución
- Establecer un precio adecuado para los productos que se van a ofrecer
- Establecer una cantidad potencial de clientes a los que se les puede vender el producto
- Establecer cuales son las características y especificaciones del producto que se va a vender
- Definir un mercado meta, es decir a que clientes va dirigido el producto

La metodología que se escoge al momento de realizar una investigación de mercado, tienen que ver con los objetivos que se persigue en dicha investigación.

Existen varios tipos de metodología de investigaciones de mercado, pero básicamente el proyecto se va a enfocar en la siguiente¹:

1. Investigación de predicción: En esta investigación se tratara de predecir valores a futuro, es decir la demanda, la venta, el mercado potencial, la aceptación del producto, etc. Esta técnica se utiliza cuando se intenta lanzar un producto nuevo en algún mercado; por lo tanto este es el caso y esta es la técnica de investigación de mercado que se utilizara.

Para intentar predecir que es lo que el mercado potencial podría pagar por un producto como el que se piensa ofrecer, y de igual forma para determinar cuales son los beneficios que esperan obtener los clientes por la adquisición del producto, se ha decidido realizar encuestas a través de las páginas de Sociedad Deportiva Aucas.

¹ Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm>

Las encuestas que se han diseñado son cerradas y tienen la siguiente estructura:

Nombre:

1.- Edad:

2.- Ingresos mensuales:

- a) 500 a 750
- b) 751 a 1000
- c) 1001 a 1250
- d) 1251 a 1500
- e) 1501 en adelante

3.- País de residencia:

- a) España
- b) EEUU
- c) Italia
- d) Otro

4.- Tiempo radicado en el exterior:

- a) menos de un año
- b) de uno a tres años
- c) de tres a cinco años
- d) mas de cinco años

5.- Cuanto pagarías por hacerte socio internacional de Sociedad Deportiva Aucas

- a) 1000 USD
- b) 800 USD
- c) 600 USD
- d) 400 USD
- e) 200 USD

6.- Como se haría más fácil el pago

- a) Tarjeta de crédito: _____
- b) Transferencia bancaria: _____
- c) Que pague una persona que se encuentre en el Ecuador

7.- Que beneficios espera obtener?

- a) Camiseta oficial
- b) Videos mensuales de los partidos jugados
- c) Resumen mensual de los goles y partidos jugados

- d) Videos semanales de los partidos jugados
- e) Parqueadero en el estadio (Puede utilizarlo cualquiera)
- f) Facilidad para conseguir entradas (Cuando se encuentre en el país)
- g) Derecho a votar en las elecciones de dirigentes
- h) Otra: _____

El total de encuestas que se llenaron fue de 187, durante un tiempo de tres meses, es decir la muestra es de 187, por lo tanto el error, si se quiere un nivel de confianza del 95% sería de:

$$n = \frac{p \cdot q \cdot S^2}{E^2}$$

Para un nivel de confianza del 95.5%, $S^2 = 4$

Por lo tanto, despejando E se tendría los siguientes datos:

$p = 0.5; q = 1 - p = 0.5$ Esto es porque no existen estudios anteriores

$$E^2 = \frac{p \cdot q \cdot S^2}{n}$$

$$E^2 = \frac{0,5 * 0,5 * 4}{187}$$

$$E^2 = 0.05$$

Es decir se tiene un nivel de confianza del 95% de que solo el 5% de las 187 encuestas tienen datos errados o no desean hacerse socios internacionales de Sociedad Deportiva Aucas.

Y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla N°. 1: Análisis de la pregunta 2

Fuente: Elaboración propia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A	10	5.3%
B	33	17.64%
C	55	29.41%
D	38	20.32%
E	51	27.27%

Se puede ver que los porcentajes mas elevados, casi el 76% de las personas tienen ingresos superiores a los 1000 dólares, por lo tanto este dato va a servir para definir los precios de los productos que se intenta ofrecer. Si la mayoría de personas tiene un ingreso promedio superior a los 1000 dólares, esto indica que el mercado de los inmigrantes es mucho mas rentable que el mercado ecuatoriano, ya que tienen una mayor capacidad adquisitiva comparado con el ingreso promedio mensual en Ecuador que es de 215 dólares². Basándose en el análisis de esta pregunta, se ha definido que el mercado objetivo van a ser las personas que tengan ingresos mensuales superiores o iguales a los 1000 dólares.

Tabla N°. 2: Análisis de la pregunta 3

Fuente: Elaboración propia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
España	65	34.75%
EEUU	82	43.85%
Italia	26	13.903%
Otro	14	7.48%

Como se puede ver en la tabla No. 2, el mayor porcentaje de personas que llenaron las encuestas se encuentran radicadas en España y EEUU, casi el 80% de las personas

² Tomado de: http://www.lainsignia.org/2004/agosto/dial_006.htm

que llenaron las encuestas. Por esta razón, se ha decidido promocionar y vender los productos que va a ofrecer la empresa solo en los países de España y EEUU. Todos los análisis que se hagan a posteriori sobre costos de envíos, duraciones, facilidades de distribución, etc., se lo hará tomando en cuenta solo los países de España y EEUU

Tabla N°. 3 : Análisis de la pregunta 4

Fuente: Elaboración propia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A	23	12.23%
B	34	18.18%
C	67	35.83%
D	63	33.69%

Según este análisis, se puede observar que la mayoría de personas que han llenado estas encuestas, y que están interesadas en convertirse en socios internacionales, son las que mayor tiempo se encuentran radicados en el extranjero. Casi el 70% se encuentran radicados mas de tres años en el extranjero. Este punto es muy importante, ya que los productos que se piensa ofrecer, están dedicados única y exclusivamente al mercado de los inmigrantes, por lo tanto, si son personas que piensan en regresar al Ecuador, significaría que solo serian clientes temporales, no seria una relación a futuro. Por otro lado, si son personas que se encuentran muchos años radicados allá, eso quiere decir que tienen menos probabilidades de regresar, por el mismo hecho de que mientras mas tiempo pasen fuera del país quiere decir que su vida prácticamente la tienen establecida en ese lugar, por lo tanto la empresa podría establecer con esas personas una relación a futuro.

Tabla N°. 4: Análisis de la pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A	22	11.76%
B	36	19.25%
C	64	34.22%
D	48	25.67%
E	17	9.01%

Como se puede ver en la tabla No. 4, la mayoría de gente (34%) estaría dispuesta a pagar 600 dólares anuales por convertirse en socios internacionales. De igual forma, un alto porcentaje de los encuestados (25%) también está dispuesto a pagar 400 dólares, y un porcentaje menor (20%) estaría dispuesto a pagar 800 dólares. Esta información sirve para definir los precios de los productos que se piensa ofrecer, basándose en este análisis se decidió definir tres tipos de productos diferentes, uno para el mercado alto que serían los que podrían pagar entre 800 y 1000 dólares, es decir el 31.01% de los interesados, otro producto para las personas que podrían pagar 600 USD, el 34.22%, y por último un producto para el mercado más popular, es decir las personas que podrían pagar 400 USD que serían el 25.67%. Con estos productos se abarcaría al 90.99% del mercado potencial.

Tabla N°. 5: Análisis de la pregunta 6

Fuente: Elaboración propia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A	117	62.6%
B	47	25.1%
C	23	12.3%

Como se puede ver en la tabla No. 5, la mayoría de personas desearían realizar el pago por medio de tarjeta de crédito y por transferencias bancarias. De acuerdo a este

análisis, el primer proyecto de la empresa será la de realizar el cobro con tarjeta de crédito internacional, se hará todos los esfuerzos necesarios para que en una primera instancia los cobros se los realice a través de este medio, y en una segunda fase la empresa centrara sus objetivos en realizar los cobros por intermedio de transferencias bancarias. El tema de realizar el cobro por medio de personas que se encuentren radicados en el Ecuador se dejara para una tercera fase, de esta forma se piensa abarcar en las dos primeras etapas del proyecto al 87.7 % del mercado.

Tabla N°. 6: Análisis de la pregunta 7

Fuente: Elaboración propia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A	187	100%
B	130	69.5%
C	145	77.5%
D	155	82.9%
E	48	25.6%
F	166	88.7%
G	187	100%

Como se puede ver en la tabla No. 6, el 100% de los encuestados espera recibir la camiseta oficial del equipo y el derecho a votar en las elecciones. El punto menos atractivo para los socios internacionales es el hecho de hacerse acreedor a un parqueadero en el estadio.

Esto sirve para definir los productos que se van a ofrecer, según este análisis, la camiseta oficial del equipo se va a ofrecer en todos los productos que la empresa piensa sacar al mercado, pero el “derecho a votar” va a ser el factor diferenciador. Es decir, esta opción estará reservada solo para el producto enfocado al mercado de inmigrantes que están dispuestos a pagar 1000 dólares al año. Otro porcentaje alto es el numero de personas que desean recibir videos semanales de la actuación del

equipo, mientras que el 77% de los encuestados espera recibir videos mensuales. Así mismo, las personas que esperan recibir solo el resumen de los goles es aproximadamente el 70% de las personas encuestadas; por lo tanto, el video mensual de todos los partidos queda reservado para el producto de mayor valor, mientras que el video solo con el resumen de los goles están dirigidos al producto de valor medio, es decir el enfocado a las personas que estarían dispuestas a pagar 600 USD anuales.

De igual forma, como se puede ver en la tabla 6, el 88.7% desea tener facilidad para conseguir entradas cuando ellos se encuentren en el Ecuador, este punto iría en los tres tipos de productos que la empresa intenta sacar al mercado.

Como conclusiones generales se pueden anotar las siguientes:

- Se sacaran 3 productos al mercado, cuyo costo estará de acuerdo a los datos obtenidos en la tabla No. 4 sobre el monto que las personas estarían dispuestas a cancelar por convertirse en socios internacionales.
- Se decidió enfocar solo a los países de España y EEUU
- Los productos están dirigidos a las personas que ganen mas de 1000 USD mensuales, según los datos obtenidos en la tabla No. 1
- Se dividirá el proyecto en dos etapas en la parte de desarrollo, el primero será realizar el cobro por medio de tarjetas de crédito internacionales, y el segundo para cobrar por medio de transferencias bancarias. Como ultima fase se dejara el cobro a través de personas radicadas en el Ecuador.
- Por ultimo se intenta establecer una relación a largo plazo con los clientes, por eso mientras mas tiempo se encuentre radicado en el exterior el inmigrante que desea convertirse en socio internacional será mejor para la empresa.

2.1.2.- Segmentación de Mercado

Con este proceso lo que se va a intentar es dividir al mercado en diferentes grupos que tengan la mayor cantidad de características comunes.

La forma en la que se va a dividir a las hinchadas es por hinchadas y por ingresos económicos.

No existen informes de encuestas realizadas sobre el número de hinchas que tiene cada equipo, pero luego de consultar dos expertos en estadísticas de fútbol como Jaime Naranjo (radio la red) y Aurelio Dávila (sonorama).

Se puede ver, en la tabla No 7 que se muestra a continuación, que en opinión a estos dos expertos en estadísticas de fútbol, los seis primeros lugares de los equipos en popularidad en el Ecuador, coinciden en los nombres, mas no así en los porcentajes.

Mientras que Patricio Granja le da un 8% de hinchada a nivel nacional, Aurelio Dávila le da dos puntos menos y afirma que Sociedad Deportiva Aucas tiene solo el 6% de hinchada en el país.

Para sacar una información que se base en los datos entregados por estas dos personas expertas en fútbol, lo que se realizó es obtener el promedio.

Tabla N°. 7: Porcentajes de Hinchadas

Fuente: Encuestas a Jaime Naranjo y Aurelio Dávila expertos en fútbol.

	Analista 1	Analista 2	
Equipo	Jaime Naranjo	Aurelio Dávila	Promedio
Barcelona	40%	42%	41%
EMELEC	18%	20%	19%
Liga	16%	13%	14.5%
Nacional	11%	11%	11%
Aucas	8%	6%	7%
Deportivo Cuenca	4%	5%	4.5%
Deportivo Quito	2%	-	-
Olmedo	-	2%	-

Otros	1%	1%	3%
-------	----	----	----

También se segmentará este mercado por ingresos económicos, esto se obtiene basándose en los datos de las encuestas realizadas a los hinchas de Sociedad Deportiva Aucas como se muestra a continuación:

Tabla N°. 8: Clasificación económica de los hinchas de S. D. Aucas

Fuente: Elaboración propia

Ingresos Económicos	Tipo	Porcentaje
500 a 750 USD	BAJO	5.3%
751 a 1000 USD	MEDIO	17.64%
1001 a 1250 USD	MEDIO	29.41%
1251 a 1500 USD	ALTO	20.32%
1501 en adelante	ALTO	27.27%

Por lo tanto se tiene los siguientes porcentajes

Bajo: 5.3%

Medio: 47.05%

Alto: 47.59%

También se va a segmentar el mercado por el tiempo de permanencia de los inmigrantes en el exterior:

Tabla N°. 9: Tiempo de permanencia de los hinchas de S. D. Aucas

Fuente: Elaboración propia

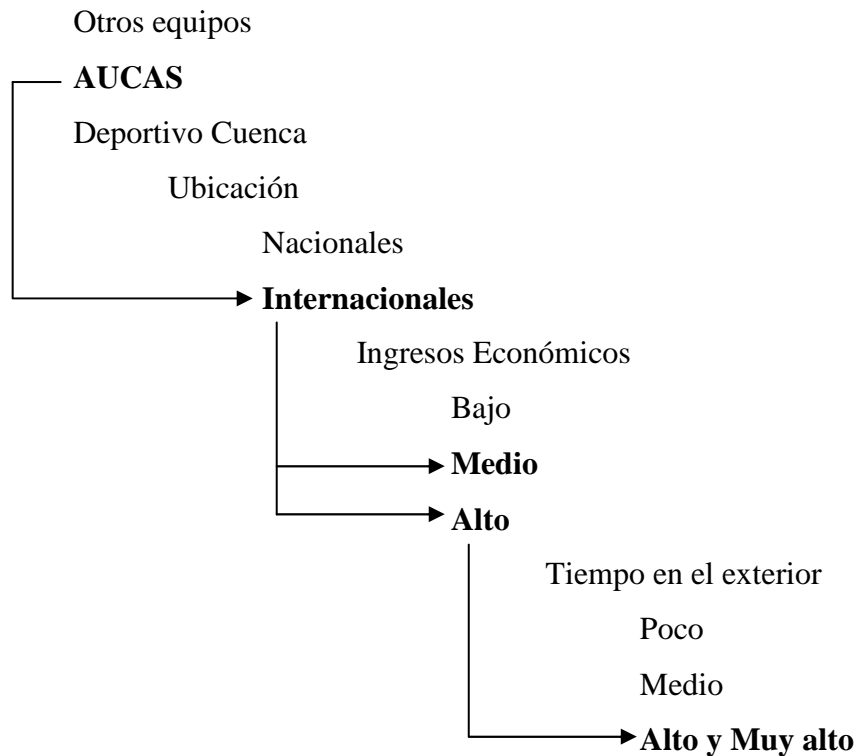
Respuestas	Tipo	Porcentaje
A	POCO	12.23%
B	MEDIO	18.18%
C	ALTO	35.83%
D	MUY ALTO	33.69%

Los porcentajes obtenidos son los siguientes:

Poco:	12.23%
Medio:	18.18%
Alto y Muy alto:	69.52%

Es decir, la segmentación queda de la siguiente forma:

Hinchadas



Es decir, el segmento del mercado al que está enfocado el o los productos tiene las siguientes características:

Hinchas de Sociedad Deportiva Aucas radicados en España y EEUU (7%) con ingresos medios o altos, mayores de los 1000 dólares mensuales (94.64%) y que se encuentren radicados mucho tiempo en el exterior, más de tres años (69.52%)

2.1.3.- Cuantificación de la demanda

Para cuantificar la demanda es necesario saber la cantidad de inmigrantes ecuatorianos que se encuentran radicados en los países a donde se va a enfocar el producto:

Como se puede observar en el cuadro No 10, la mayor migración de ecuatorianos se sigue dirigiendo hacia EEUU y España, que es justo a los países hacia donde el proyecto quiere apuntar.

Este cuadro es solo un análisis de cómo ha ido subiendo el flujo de la migración en el Ecuador hacia los diferentes países (no registra las entradas), según esta información se observa que el 86% de la población inmigrante escoge como destino a los países de EEUU y España.

Tabla N°. 10: Salidas de ecuatorianos según países entre 1992 a 2003

Fuente: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

Año/Destino	EEUU	España	Italia	Alemania	Francia
1992	119.748	5.373	1.847	2.805	2.233
1993	120.111	4.489	1.965	2.825	2.071
1994	134.323	5.227	2.309	3.026	2.194
1995	139.015	8.133	3.719	3.304	1.929
1996	140.594	10.365	3.489	3.755	2.592
1997	175.294	10.762	3.855	1.816	3.087
1998	129.226	13.992	1.312	524	784
1999	169.453	50.784	9.170	1.477	1.355
2000	181.745	139.152	23.265	4.264	3.643
2001	157.744	139.964	14.698	3.698	2.543
2002	208.741	157.579	15.137	2.865	2.894
2003 Ene - May	62.997	65.140	7.662	1.243	1.139

Ahora bien, a más de saber cual es el destino preferido de los inmigrantes ecuatorianos, es necesario saber cual es la cantidad aproximada de ecuatorianos radicados en el exterior.

No existe un dato exacto de la cantidad de inmigrantes ecuatorianos radicados en el exterior, pero para hacer un cálculo aproximado de esta cantidad se puede sumar la

inmigración que ha existido desde 1992 al 2002, basándose en la siguiente información, que contiene tanto las salidas como las entradas que se han registrado.

Tabla N°. 11: Migración ecuatoriana en el periodo 1992 - 2003

Fuente: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

Años	Salidas	Entradas	Migración	Tasa de crecimiento
1992	216.270	190.370	25.900	
1993	235.392	204.709	30.683	18.5
1994	269.695	232.346	37.349	21.7
1995	270.512	237.366	33.146	-11.3
1996	274.536	244.756	29.78	-10.2
1997	320.623	289.692	30.931	3.9
1998	329.719	284.387	45.332	46.6
1999	386.440	277.603	108.837	140.1
2000	560.475	402.116	158.359	45.5
2001	553.244	404.637	148.607	-6.2
2002	589.086	448.113	140.973	-5.1
Ene – Julio 2003	265.553	178.474	116.324	-17.5

Ahora, el producto esta orientado hacia el sexo masculino, por eso es necesario saber que porcentaje de estos inmigrantes ecuatorianos corresponde al genero masculino y cuanto al genero femenino.

“Las hombres constituyen actualmente, cerca del 53% de todos los inmigrantes ecuatorianos regulares en los Estados Unidos, mientras que la emigración indocumentada parece haber estado dominada por el sexo masculino”³, así mismo, tomando información de esa misma pagina se puede ver que “la proporción de

³ Tomado de: http://www.lainsignia.org/2004/diciembre/soc_006.htm

mujeres baja de 67,4% en 1998 a 55,5% en 2000, con la consecuente subida del porcentaje masculino de 29,3% a 44,3%”⁴

Basados en esa información y en la información de la tabla No. 12, se puede indicar que el porcentaje masculino de la inmigración total es del 45%.

Tabla N°. 12: Migración ecuatoriana por genero en el periodo 1996 - 2001

Fuente: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

Año	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Total	%	Total	%
1996	9.796	53.2	8.627	46.8
1997	9.221	49.9	9.295	50.1
1998	17.212	51.1	16.510	48.9
1999	43.383	54	37.015	46
2000	58.763	54.9	48.307	45.1
2001	54.608	50.652	50.468	48
Fecha no declarada	7.432	50.6	7.256	49.4
Total	200.415	53	177.478	47

Para cuantificar la demanda, también es necesario identificar a cuantas personas inmigrantes les gusta el fútbol, no existe una forma segura de de cuantificar este dato, pero se podría afirma que en el Ecuador, al ser un país futbolizado, al 95% según lo aseguran los dos expertos en materia futbolística consultados, Jaime Naranjo y Aurelio Dávila, de su población gusta del fútbol.

Por ultimo es necesario cuantificar al mercado por edades, porque el producto esta dirigido a personas que ya tienen solvencia económica e ingresos mensuales fijos, es decir se podría hablar de personas mayores de los 20 años.

⁴ Tomado de: http://www.lainsignia.org/2004/diciembre/soc_006.htm

“Con respecto a la edad de los inmigrantes, el rango de edad que aglutina a la mayoría de personas que salen del país va de los 21 a los 30 años. Del total de inmigrantes que salieron desde 1996 al 2001, el 41% corresponde a ese rango de edad. De la edad de los 31 a los 40 años corresponde el 22%, y de los 11 a los 20 años corresponde el 18.5% en el mismo periodo analizado”⁵

Tabla N°. 13: Migración ecuatoriana por edad en el periodo 1997 - 2001

Fuente: CISE

Edad	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Fnd	total
0 – 10	553	543	905	1.942	2.899	5.033	731	12.606
11 – 20	3.930	3.928	6.724	14.028	18.536	20.269	2.534	69.949
21 – 30	7.529	7.701	14.612	35.201	46.664	40.947	4.644	157.348
31 – 40	3.958	3.910	7.244	19.085	25.275	22.256	2.496	84.224
41 – 50	1.342	1.327	2.476	6.325	8.690	8.799	928	29.887
51 – 60	330	399	608	1.262	1.722	2.979	267	7.657
61 – 70	126	116	192	298	397	1.250	91	2.470
Mas 70	65	84	105	202	280	779	64	1.579

Esta información es muy obvia, la migración mayor es en el rango de edad en la que es más fácil ubicarse en un nuevo mercado laboral. Por lo tanto, para este proyecto es necesario tomar en cuenta a los porcentajes de las personas mayores de 21 años, es decir $41\% + 22\% = 63\%$

Por último es necesario cuantificar la demanda basándose en la cantidad de estos inmigrantes que sean hinchas de Sociedad Deportiva Aucas. Según los datos que se obtuvo, en el Ecuador el 7% de los habitantes que les gusta el fútbol son hinchas de Sociedad Deportiva Aucas, se puede trasladar este mismo porcentaje a los inmigrantes ecuatorianos:

⁵ Tomado de: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

Después de obtener todos los porcentajes y cantidades necesarias, en el cuadro No. 14 se calcula el número de personas que forman parte del segmento al que está orientado el producto:

Tabla N°. 14: Cuantificación de la demanda

Fuente: Elaboración propia

Año	Total Migración	Porcentaje a España y EEUU (86 %)	Porcentaje de Hombres (45%)	Porcentaje de Edad (63%)	95% que le gusta el fútbol	Hincha de Aucas (7%)	Nivel de ingresos: Medio y Alto (94.64%)	Nivel de crecimiento
1992	25900	22274	10023	6315	5999	420	397	
1993	30683	26387	11874	7481	7107	497	471	18.47
1994	37349	32120	14454	9106	8651	606	573	21.73
1995	33146	28506	12828	8081	7677	537	509	-11.25
1996	29780	25611	11525	7261	6898	483	457	-10.16
1997	30931	26601	11970	7541	7164	501	475	3.87
1998	45332	38986	17543	11052	10500	735	696	46.56
1999	108837	93600	42120	26536	25209	1765	1670	140.09
2000	158359	136189	61285	38610	36679	2568	2430	45.50
2001	148607	127802	57511	36232	34420	2409	2280	-6.16
2002	140973	121237	54557	34371	32652	2286	2163	-5.14
TOTAL							12120	

La demanda potencial es de 12.120 personas, basándose en la tabla No. 4, el 31.01% pagarían 1000 dólares anuales, el 34.22% 600 USD anuales, y por último el 25.67% pagarían 400 USD anuales; por lo tanto se tiene:

Tabla N°. 15: Cuantificación de la demanda en dólares

Fuente: Elaboración propia

Total	31.01% (1000 USD)	34.22% (600 USD)	25.67% (400 USD)	TOTAL DEMANDA
12120	3758	4147	3111	
Total USD	3'758.000	2'488.200	1'244.400	4'108.400

Es necesario proyectar esta demanda a 5 años, no existe una lógica para saber cómo va a estar la migración, ya que esta depende de muchos factores externos y por lo tanto es imposible elaborar una ecuación que encuentre la forma en la migración se desplaza; por lo tanto el método que se va a utilizar es suponer el peor caso de todos,

es decir cuando ha existido el menor crecimiento de migración, como se puede observar en la tabla No. 14, este es 3.87%, del año 1996 al año 1997, de esta forma se puede elaborar la siguiente tabla:

Tabla N°. 16: Proyección de la demanda

Fuente: Elaboración propia

Año	Migración hinchas Aucas	Crecimiento
2002	2163	3.87%
2003	2247	3.87%
2004	2334	3.87%
2005	2424	3.87%
2006	2518	3.87%
2007	2615	3.87%
2008	2716	3.87%
2009	2822	3.87%
2010	2931	3.87%

2.2.- Competencia

2.2.1.- Identificación y características de la competencia

En la actualidad existe una empresa que llama Given S. A., que es la encargada de realizar el marketing deportivo de casi todas las instituciones que pertenecen a las Serie A del balompié ecuatoriano (Aucas, Liga, Deportivo Quito, Nacional, Olmedo, Barcelona) , y entre sus productos para algunos de los equipos se puede encontrar:

- Auquista de corazón (Sociedad Deportiva Aucas)
- Superhincha (Liga Deportiva Universitaria)
- Hincha Bi-Tri (Club Deportivo El Nacional)

Given S. A. Es una empresa que se encuentra enfocada solamente a dar este tipo de servicio a nivel del Ecuador y básicamente en las ciudades a las que cada equipo corresponde, por le contrario SOINFUT, intenta ofrecer este tipo de servicios solo a

nivel internacional y para este caso, en el Ecuador, no existe ningún tipo de competencia, por lo tanto es un producto totalmente innovador, que dependiendo de los resultados obtenidos, puede generar que aparezca mucha competencia, pero en ese caso la ventaja competitiva va a estar en ofrecer un producto de calidad, encontrando exactamente que es lo que los emigrantes ecuatorianos hinchas de un equipo quisieran recibir para sentirse mas identificados con la institución, y cuanto pueden aportar a cambio de recibir esos beneficios.

Por lo tanto, el éxito y la innovación constante de este tipo de productos, depende de la investigación de mercado que se realice en los países donde se encuentran las mayores colonias de emigrantes ecuatorianos, y de la forma en la que se evalúen esos resultados.

Por el momento se puede indicar que no existe ninguna competencia, aunque la idea que los equipos de fútbol financien parte de su economía captando a sus hinchas que se encuentran en el extranjero, no es nada nueva, aunque no se la ha llevado a cabo todavía por diferentes razones.

Lo que se podría encontrar es un producto sustituto, que en este caso consistiría en que una persona radicada en el exterior (España o EEUU) se haga socio de un equipo de fútbol en el Ecuador por intermedio de otra persona, esto quiere decir que todos los pagos los realizaría por algún contacto que tenga radicado en el Ecuador.

Obviamente, en este caso, no podría disfrutar de la mayoría de los beneficios que tiene una persona al convertirse en socio de una institución deportiva, ya que esos beneficios están orientados al mercado local y no hacia los ecuatorianos radicados en el extranjero.

2.2.2.- Estimación de la oferta

La oferta actualmente existente de este tipo de productos, socios internacionales para Sociedad Deportiva Aucas, es cero.

2.3.- Demanda insatisfecha

El objetivo principal de este análisis es conocer el mercado objetivo. Tomando en cuenta el tipo de producto que se está tratando de vender, es necesario anotar que la demanda van a ser los inmigrantes radicados en España y EEUU, a partir de este punto se seguirá desglosando más al mercado potencial hasta llegar al mercado meta.

En la actualidad no existe ninguna empresa que ofrezca el producto que se está tratando de crear a través de este proyecto, por lo tanto se puede concluir que la demanda insatisfecha es del 100% de la demanda calculada para los próximos 5 años.

2.4.- Proveedores

El principal proveedor es Sociedad Deportiva Aucas, el cual da su nombre para que se pueda vender los diferentes productos a los hinchas de este equipo radicados en el exterior y permite a la empresa ser un distribuidora oficial de un producto que lleva su nombre. La empresa va a otorgar el 50% de las ganancias a Sociedad Deportiva Aucas.

Los proveedores que se van a utilizar son las diferentes empresas que se dedican a envío de paquetes de un país a otro, entre las principales se puede anotar:

Couriers Pequeños

- Correos Nacionales de Ecuador

Couriers Medianos

- Delgado Travel

Couriers Grandes

- DHL
- Fed Ex
- UPS

Entre las principales características que se pueden encontrar de ellos son las siguientes:

- Lo mínimo que permite enviar DHL son 100 gr., y el costo es de 43.86 USD a EEUU y 75.84 a España
- Fed Ex lo mínimo que envía es medio kilo y el envío de este medio kilo cuesta 37.76 USD a EEUU y 54.84 a España
- En Delgado Travel el envío a Nueva York cuesta 58 USD si es un sector central, y 64.9 si es en las afueras, mientras que ha España el envío cuesta 78.84, por los 100 gramos
- En UPS cuesta 81 dólares enviar un paquete de 100 gr. a EEUU y a España 92.61

También se pueden anotar las siguientes características de cada uno de los proveedores:

Fed-Ex

Ingresos:

- \$14 mil millones (\$US) año fiscal de 1999
- \$3.7 mil millones (\$US) segundo trimestre, año fiscal de 2000
- \$3.8 mil millones (\$US) tercer trimestre, año fiscal de 2000

Empleados: Más de 138,000 alrededor del mundo

Países en Donde Presta Servicio: 215

Aeropuertos en Donde Presta Servicio: 365 alrededor del mundo

Flota Aérea a Nivel Mundial:

Total de Aviones: 638 alrededor del mundo

- 31 McDonnell Douglas MD-11 (30 pedidos)
- 36 Airbus A300
- 44 Airbus A310
- 73 McDonnell Douglas DC-10 (9 pedidos)
- 22 McDonnell Douglas DC-30
- 152 Boeing 727
- 261 Cessna 308
- 32 Fokker F-27
- 11 Shorts SD3-60
- 0 Ayres LM 200 (75 pedidos)

Flota Terrestre a Nivel Mundial: Aproximadamente 43,000 vehículos alrededor del mundo

Envíos FedEx Powerships: Más de 100,000

Envíos FedEx y FedEx Ship Manager at fedex.com: Más de 2.0 millones

Centros de Servicio Mundial: Aproximadamente 1,200 alrededor del mundo

Buzones de Depósito a Nivel Mundial: Aproximadamente 34,000

Sitios de Envío de FedEx: Más de 2,000

Centros de Envío Autorizados: Más de 7,800

Volumen Promedio de Paquetes Diarios: Más de 3.1 millones por día alrededor del mundo

Capacidad Global de Carga Aérea a Nivel Mundial: Aproximadamente 26.5 millones de libras por día

Volumen de Carga Aérea: Más de 7.0 millones de libras por día

Volumen Promedio de Llamadas: Más de 500,000 llamadas por día

Promedio de Transmisiones Electrónicas: Aproximadamente 63 millones por día

DHL

Con más de 4.2 millones de clientes, la red internacional de DHL une a más de 220 países y territorios en el mundo. DHL cuenta con más de 170.000 empleados dedicados a proporcionar servicios rápidos y confiables que excedan las expectativas de los clientes en 120.000 destinos en todos los continentes.

Las aerolíneas de DHL proveen capacidad de transporte aéreo, para dar soporte a las actividades comerciales de la compañía. Tienen cuatro aerolíneas:

- European Air Transport tiene su base en Bruselas, Bélgica y da capacidad a la red europea DHL así como servicios de mayor plazo para Medio Oriente y África, usando aviones Boeing 757SF/PF y Airbus A300B4.
- DHL Air UK es la línea aérea más nueva de DHL, con base en el aeropuerto de East Midlands, Reino Unido. Esta aerolínea da servicio a la red europea de DHL con aviones Boeing 757SF.
- La aerolínea de Medio oriente de DHL tiene su base en el Aeropuerto Internacional de Bahrain y sirve a una gran variedad de destinos de esta región, incluyendo Afganistán e Irak, usando una gran variedad de aviones locales.
- La aerolínea de DHL en América Latina tiene su base en la ciudad de Panamá y da servicio a un gran número de destinos en Centro y Sudamérica, con aviones Boeing 727.

UPS

Fundada en 1907, es una de las compañías mas grandes a nivel mundial de transporte de paquetes, con una red de oficinas alrededor de todo el mundo. Tiene su propia flota de aviones.

Permite el envío a más de 175 países en Europa, América, África, Asia y Oceanía alrededor del mundo. El envío se lo puede realizar desde 104 países.

Todas las empresas tienen valores agregados a sus productos, como consulta del estado de los paquetes por Internet, verificación de precios por Internet, opción de reclamos en caso de pérdida, todos llegan a las ciudades más importantes de cada país, y todas manejan estándares de calidad en cuanto a privacidad y tiempos de entrega de los diferentes paquetes.

Delgado Travel

Delgado Travel se ubica entre las primeras empresas de envío de dinero para Latinoamérica en términos de rentabilidad, calidad de servicio y patrimonio. Con una red de 100 oficinas propias y más de 3000 corresponsales en Latinoamérica, Europa y USA.

De igual forma, el que provee la seguridad transaccional por los pagos realizados por tarjeta de crédito es **verising**. Verisign opera sobre una infraestructura inteligente de servicios que habilita y protege interacciones a través de redes de voz y datos. El sistema incluye certificados SSL, procesamiento de pagos en línea, administración de seguridad de la red, infraestructura con llave pública.

Y también otro proveedor es la empresa que distribuye las camisetas oficiales de Sociedad Deportiva Aucas, en este caso Maratón Sports.

Entre las principales características de los proveedores se tiene:

Tabla N°. 17: Análisis proveedor Marathon

Fuente: Elaboración propia

Proveedor	Producto	Precio	Cantidad producida 2004	Cantidad pronosticada 2005
Marathon	Camiseta	25.00 USD	1000	1100
Marathon	Chompa	55.00 USD	500	550

2.5.- Factores Macroambientales

2.5.1.- Factores Económico

Haciendo un análisis de lo que ha pasado, se puede verificar que el incremento de la pobreza es evidente en los últimos 20 años.

La pobreza en la década de los 90's llegaba al 65% de los ecuatorianos, mientras que en los 70's era el 40%, con esa información se puede ver la forma en que se ha ido incrementando este indicador en el Ecuador.

En la siguiente tabla se puede ver los indicadores macroeconómicos del Ecuador durante la década de los 80 y de los 90.

Tabla N°. 18: Indicadores Macroeconómicos de la economía ecuatoriana 1980 - 1999

Fuente: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

Indicadores Macroeconómicos de la economía ecuatoriana 1980-1999

Año	PIB Millones US\$	Población Miles	PIB per cápita US\$	Tasa de crecimiento del PIB per cápita %
1980	11.895	7.646	1.556	
1981	13.968	7.851	1779	14.4
1982	13.188	8.139	1.620	-8,9
1983	11.183	8.319	1.344	-17.0
1984	11.381	5.503	1.338	-0.4
1985	11.835	8.692	1.362	1.7
1986	10.305	8.884	1.160	-14.8
1987	9.095	9.081	1.002	-13.6
1988	9.094	9.282	980	-2.2
1989	9.523	9.488	1.004	2.4
1990	10.351	9.698	1.067	6.3
1991	11.343	9.899	1.146	7.4
1992	11.991	10.105	1.187	3.6
1993	15.056	10.314	1.460	23.0
1994	18.573	10.528	1.764	20.8
1995	20.195	10.747	1.879	6.5
1996	21.268	10.970	1.939	3.2
1997	23.635	11.198	2.111	8.9
1998	23.255	11.430	2.035	-3.6
1999	16.675	11.667	1.429	-29.8

Tabla N°. 19: Índice de pobreza e indigencia en el Ecuador por áreas

Fuente: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

Incidencia de la pobreza y la indigencia
en el Ecuador por regiones y áreas: 1995-1998
(método del consumo)

Área	Región	Pobreza 1995	Pobreza 1998	Indigencia 1995	Indigencia 1998
Rural	Costa	74.9	83.7	30.5	43.1
	Sierra	77.7	81.5	39.1	49.7
	Oriente	69.9	75.1	23.8	38.7
	Total	75.8	82.0	33.9	46.1
Urbana	Costa	42.5	54.4	9.2	15.3
	(Guayaquil)	37.5	45.8	8.0	10.9
	Sierra	42.2	38.9	12.6	9.3
	(Quito)	29.9	29.5	7.8	5.3
	Oriente	47.2	45.3	14.4	9.8
	Total	42.4	48.6	10.6	13.0
Total	Costa	53.9	64.3	16.6	24.7
	Sierra	57.6	59.9	24.1	29.2
	Oriente	65.5	69.3	22.0	33.0
	Total	55.9	62.6	20.0	26.9

En los años 90 para el Ecuador, el manejo de la economía fue terrible dependiendo del gobierno de turno, y a más de eso, la economía ecuatoriana se vio duramente golpeada por otros tipos de catástrofes como:

- Fenómeno del niño 1997
- Crisis financiera internacional iniciada con la crisis asiática en 1997
- Conflicto armado con el Perú en 1995

Todos estos problemas que se presentaron en la economía ecuatoriana en la década de los 90, desencadenó en un mayor endeudamiento del país, se incrementó el déficit fiscal y por lo tanto la pobreza aumentó considerablemente en el país.

Con estos antecedentes, en el Ecuador sobrevino una crisis inmanejable que se evidenció claramente en estas 4 señales:⁶

- Destitución del presidente Jamil Mahuad el 21 de enero del 2000
- Dolarización de la economía nacional
- Aumento de índices de pobreza, desigualdad y DESEMPLEO
- Aceleración de las migraciones de los ecuatorianos a distintos países del primer mundo.

⁶ Tomado de: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

Según estudios realizados por SIISE 2.0 “En 1999, la economía se contrajo drásticamente: el PIB cayo en 7.3% con respecto al año anterior, así mismo el PIB per capita decreció en 9.0% entre 1998 y 1999. Se trata sin duda del indicador mas elocuente de la crisis económica de fin de la década: la producción económica por habitante en 1999 cayo a niveles semejantes de a los de hace 23 años”

Basándose en la información obtenida de las estadísticas macroeconómicas del país, en la pagina <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>, la pobreza en 1995 afectaba al 56% de la población nacional, para 1999, la pobreza había aumentado 1.6 veces. El numero de hogares que Vivian bajo la línea de la pobreza, aumento del 34% en 1995 al 46% en 1998 y finalmente al 56% en 1999

Entre 1995 y 1999 el índice de extrema pobreza subió del 12% al 21% en todo el país. En las áreas rurales la situación era peor: “8 de cada 10 personas Vivian en la pobreza (77%) y 4 de cada 10 persona en la extrema pobreza (38%)”⁷

Otro aspecto económico importante que influye directamente en la migración es el tema del salario mínimo vital comparado con el precio de la canasta básica. Si bien es cierto, el salario mínimo vital a aumentado de \$ 45.76 en 1995 a \$ 117.5 en Enero del 2001, el precio de la canasta para esta época se ubico en \$ 260.

Y por ultimo, para entender el porque de la migración ecuatoriana, el factor que se tiene que analizar es el empleo en el Ecuador.

De acuerdo a los datos del SIISE “El año 1999 cerro con una taza de empleo sin precedentes en el país: 14.4%. Esta proporción representa más del doble de los ecuatorianos desempleados en 1995”

El desempleo afecto por igual a hombres y mujeres. En desempleo de las mujeres ha sido siempre en promedio 1.8 veces mayor al desempleo de los hombres. “El

⁷ Tomado de: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

desempleo de los hombres aumento del 7% en 1997 al 11% en 1999, en tanto que la tasa de desempleo en las mujeres aumento del 13% al 20% en el mismo periodo.”

La situación actual del Ecuador no ha variado mucho de este panorama, el desempleo ha aumentado, la pobreza a aumentado, y a pesar de que las cifras macroeconómicas del país marcan un crecimiento y una estabilidad económica, los índices macroeconómicos demuestran que la pobreza y el desempleo sigue teniendo índices elevados en el país, como se muestra a continuación, en los índices obtenidos del Banco Central del Ecuador.

Tabla N°. 20: Cuadro de desempleo en el Ecuador

Fuente: <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf>

Fecha	Valor
Septiembre-30-2005	10.75%
Agosto-31-2005	11.01%
Julio-31-2005	11.12%
Junio-30-2005	10.99%
Mayo-31-2005	10.60%
Abril-30-2005	10.62%
Marzo-31-2005	11.10%
Febrero-28-2005	11.97%
Enero-31-2005	11.50%
Diciembre-31-2004	9.90%
Noviembre-30-2004	11.00%
Octubre-31-2004	11.11%
Septiembre-30-2004	11.28%
Agosto-31-2004	10.79%
Julio-31-2004	9.91%
Junio-30-2004	10.49%
Mayo-30-2004	11.53%
Abril-30-2004	12.05%
Marzo-31-2004	11.86%

Febrero-29-2004	10.30%
Enero-31-2004	11.40%
Diciembre-31-2003	9.30%
Noviembre-30-2003	9.30%
Octubre-31-2003	9.30%

Como se puede ver, el desempleo se mantiene en promedio en un 11% con tendencia al aumento. Se podría decir que la situación actual muestra una ligera recuperación, aunque no completa ni uniforme. Esta recuperación que ha tenido el país, esta ligada a la misma migración, la que la oferta laboral se ha reducido y el Ecuador ha tenido otra fuente de ingresos por las remesas de los inmigrantes.

De igual forma, basándonos en las estadísticas de los últimos 20 años y si se sigue con las mismas políticas económicas y formas de gobernar que se han venido aplicando en el país en los últimos años, se podría concluir sin temor a equivocarnos, que el desempleo se va a mantener con los índices que actualmente se maneja, de igual forma, la pobreza va a seguir aumentando o por lo menos no se va a reducir, y el endeudamiento del país cada vez va a ser mayor.

En cuanto a las remesas, se puede anotar que estas han ido en aumento año a año y se han mantenido como el tercero y a veces el segundo ingreso económico para el país y han constituido un estímulo importante para el crecimiento del PIB en los últimos años.

Las remesas se han convertido en la salvación económica de muchos países en vías de desarrollo, a continuación se presenta un cuadro en el cual se compara las remesas con los principales productos de exportación del país:

Tabla N°. 21: Remesas de los inmigrantes y exportaciones

Fuente: http://www.lainsignia.org/2002/septiembre/dial_003.htm

	Remesas de Emigrantes	Exportaciones Petroleras	Banano, café, camarón y cacao
1991	109	1152	1349
1992	149	1345	1323
1993	276	1257	1176
1994	346	1305	1691
1995	450	1530	1798
1996	553	1749	1825
1997	719	1557	2365
1998	902	923	2033
1999	1142	1480	1682
2000	1364	2442	1167
2001	1430	1913	1136

Como se puede observar en la tabla No. 21, las remesas han crecido a tal punto que representan mas que la venta de los productos tradicionales en el Ecuador, y tienen una pequeña diferencia con lo que representan las exportaciones petroleras para el país, con la salvedad que los ingresos económicos por remesas crecen linealmente, mientras que las exportaciones petroleras se mantienen dentro de un rango.

Si se utilizan los datos del 2001 para las remesas, es decir **1430 millones de dólares**, y se tiene en cuenta la demanda cuantificada en el año 2002 es de **4'108.400 USD**, esto quiere decir que solo se espera captar o retener el:

$$\frac{4'108.400}{1430'000.000} = 0.002873 = 0.28\% \text{ del total de las remesas que han ingresado al País,}$$

esto da una idea de que es algo muy factible hacer que parte de las remesas que ingresan al país (0.28%) se desvíe hacia el tema del socio internacional de S. D. Aucas. Esto sin considerar que las remesas aumentan año a año.

5.2.3.- Factores Demográficos

Por otro lado, refiriéndonos al género de la migración y la tendencia que esta ha tenido, hay que indicar que la migración femenina es mayor que la masculina. A comienzo de la década de los 90 la migración masculina era mayor, pero por efectos del deterioro económico, el nuevo papel de la mujer en la sociedad, la migración femenina empezó a crecer hasta superar totalmente a la migración masculina.

Este fenómeno de la migración femenina también se dio mucho porque los trabajos ofrecidos en los países hacia donde emigraba la gente, especialmente en España, eran trabajos socialmente aceptados para personal femenino, estos pueden ser: servicio domestico, cuidado de ancianos y niños, limpieza, etc. Pero con el aumento en las necesidades de trabajo para puestos agrícolas de España, la migración masculina tuvo un gran aumento.

La migración en cuanto a edades se da en un mayor porcentaje en personas mayores de 21 años y menores de 40 años. Esto es algo muy lógico, porque lo que buscan los inmigrantes al llegar a su destino es introducirse rápidamente en el mercado laboral, y la edad es un factor influyente en este propósito.

La migración es todo un proceso, normalmente viaja un miembro de la familia en lo que se conoce como una primera etapa, aquí intentara estabilizarse económicamente y buscara mandar recursos hacia el país para que sean utilizados por su familia que se quedo en el Ecuador. En una segunda fase viene la reunificación familiar, es decir el miembro de la familia que no viajo le sigue al primer miembro que emigro. Esta es otra razón por la que la migración masculina aumento notablemente en el Ecuador, ya que al haber migrado las mujeres y al haberse estabilizado económicamente, lo que proseguía era la migración de su pareja.

La migración es un fenómeno que va a seguir en el Ecuador, es un deseo natural de las personas buscar un mejor futuro, y normalmente se piensa que en un país desarrollado las oportunidades de salir adelante son mayores. Esto sin anotar que por cultura los ecuatorianos son capaces de hacer trabajos en otros lados que no los harían si estuvieran en su propio país, esto es algo de la idiosincrasia propia del pueblo ecuatoriano.

Por otro lado el Ecuador es un país que fomenta el libre comercio, la creación de empresas, las privatizaciones, esto hace que las personas que reciben su dinero por parte de los inmigrantes, intente formar su negocio en este país o adquirir un bien particular.

5.2.3.- Factores Tecnológicos

La tecnología se ha desarrollado a pasos agigantados en los últimos tiempos, el Internet ha permitido que las barreras entre países se rompan y ha permitido acceder a mercados en diferentes partes del mundo, con mayor rapidez, seguridad y agilidad.

En la década de los 80 y 90 era imposible pensar en la idea de convertir en socios internacionales a los inmigrantes ecuatorianos, ya que se dificultaba mucho la venta de los productos y la publicidad del servicio.

Pero en la actualidad, gracias al Internet, se puede realizar transacciones en línea entre una persona que se encuentra en cualquier parte del mundo y una empresa que se encuentre domiciliada en el Ecuador.

El Ecuador es un país que ha tenido un gran desarrollo tecnológico, superior al de varios países de la región latinoamericana, esto ha hecho que las empresas que desarrollan software hayan logrado posicionar muy bien sus productos a nivel mundial con empresas altamente reconocidas como Carrasco y asociados con su producto SPIRAL, Kruguer, Grupo MAS con las herramientas COGNOS y proyectos

en varios países de Latinoamérica como Republica Dominicana, Colombia, Panamá, etc.

La tecnología cada vez es más robusta y permite tener un gran control y seguridad al momento de realizar pagos a través de tarjetas de crédito. La gente cada vez tiene una confianza mayor e este tipo de transacciones.

Según información tomada de <http://www.el-mundo.es/navegante/2003/08/28/esociedad/1062072726.html>, la penetración del Internet en España alcanza ya a un tercio de la población, sin embargo, en este mismo informe se señala que la utilización del comercio electrónico todavía sigue siendo débil, ya que la mayoría de páginas visitadas son páginas de entretenimiento.

El desarrollo de una página Web en la antigüedad podía ser un gasto tremendamente grande, pero en la actualidad los costos se han reducido considerablemente y las herramientas de programación para desarrollar páginas Web cada vez son más personalizadas y más fáciles de utilizar, al punto que cualquier persona esta en la posibilidad de desarrollar su página Web.

La tendencia de la tecnología siempre es mejorar, por lo que se prevé que a futuro las herramientas de desarrollo Web sean más fáciles de utilizar, más potentes y mucho más seguras.

A pesar de que el Internet tiene un alto grado de penetración en España y que actualmente ha subido en el Ecuador, el comercio electrónico es algo que todavía esta empezando. La gente sigue con las dudas de siempre, sobre todo lo que tiene que ver con seguridad, desde que empezó el correo electrónico se tiende a pensar que al ingresar el numero de tarjeta de crédito en un pagina Web, este numero va a ser usado para realizar estafas, pero en la actualidad existen varias empresas que se dedican a

dar diferentes seguridades en las transacciones electrónicas, y los niveles de estafas son muy bajos y tienen la tendencia a disminuir.

5.2.4.- Factores culturales

Los equipos de fútbol ecuatorianos tienen constantemente un problema de financiamiento de presupuestos, como la mayoría de las empresas ecuatorianas, esto se ha dado por las crisis económicas constantes que han golpeado fuertemente al Ecuador.

Lo que se intenta hacer con este proyecto, es que los equipos de fútbol encuentren una fuente de financiamiento adicional, externa a todos los problemas que suceden en el país. Esta nueva fuente de financiamiento se la encuentra en los hinchas de los diferentes equipos ecuatorianos que se encuentran radicados en el exterior, precisamente en España y EEUU.

Normalmente las personas que viven en otros países y que ya se han establecido por algunos años, tienen mejores condiciones económicas que las personas que viven en el Ecuador o por lo menos tienen una vida acomodada que les permite darse algunos lujos o les permite tener una capacidad de adquisición mayor que muchas de las personas que viven en el Ecuador, por lo tanto lo que se intenta hacer, es obtener un poco de ese beneficio económico con el que cuentan los emigrantes para orientarlo en beneficio de un equipo de fútbol.

Cuando una persona deja toda su vida atrás para buscar un mejor futuro, es un gran problema tanto para el como para las personas que se quedan en el país, sobre todo para los familiares, ya que siempre se extraña el lugar donde se nació, se vivió, se hizo amigos, etc.

Lo que mas apega a las personas que viven lejos del país son los sentimientos, eso es lo que les hace sentirse un poco mas cerca de lo que dejaron atrás, uno de esos

sentimientos es el amor por un equipo de fútbol, esto se lo puede ver reflejado claramente en los partidos de fútbol que a jugado la selección en el exterior a los cuales asiste mucha gente identificadas de todas las formas posibles con los colores del país; a través de este proyecto lo que se quiere es acercar un poco mas a los ecuatorianos que se encuentran radicados en otros países del mundo, con su patria, utilizando como medio el amor que sienten los hinchas por determinado equipo.

Las hinchadas tienen una particularidad, que siguen a un equipo de fútbol dependiendo si este esta bien o mal, por esta razón cuando los estadios están llenos es porque el equipo esta en una racha triunfadora, en este caso aumentan las ventas de camisetas, artículos del equipo, el numero de socios se incrementa, la presencia de hinchas en el estadio aumenta, pero caso contrario, si el equipo no se encuentra en una buena racha, la hinchada se aleja, las ventas bajas, los socios dejan de pagar sus cuotas, etc.

Los ecuatorianos son personas muy desconfiadas, y hasta no ver que un producto hay sido probado durante algún tiempo, no les genera la confianza necesaria. En el caso del fútbol la desconfianza es aun mayor cuando un equipo no llena las expectativas de sus hinchas, normalmente tienden a pensar que los dirigentes han hecho malos negocios y que las contrataciones realizadas tienen algo oscuro de por medio. Al ser una empresa nueva, la gente puede pensar que los dineros no van a tener la dirección correcta y que no van a ir en beneficio del equipo, y aunque los hinchas no piensen eso, lo pueden hacer en el caso de que el equipo no cumpla con sus expectativas.

Es decir, este proyecto busca una ayuda social para los emigrantes al hacerlos sentir mas cerca de su tierra utilizando ese sentimiento hacia un determinado equipo de fútbol. Y de igual forma, utilizando ese mismo sentimiento lo que se intenta es

obtener un beneficio económico para las instituciones deportivas del Ecuador que actualmente se encuentran desfinanciadas en su mayoría de casos.

Según un artículo tomado de <http://www.laflecha.net/canales/blackhats/200411085/>, el uso de Internet entre los inmigrantes supera al de los españoles, el 34.1% de los extranjeros residentes utiliza Internet. “Este mayor grado de acceso a Internet entre los extranjeros se justifica porque permite tener contacto con el país de origen y con familiares y amigos a un coste relativamente bajo”

Por último, como consecuencia de la migración constante que existe del Ecuador hacia varios países europeos, poco a poco se han creado leyes anti migratorias que tienen por objeto proteger a sus propios ciudadanos antes que dar oportunidades a personas que vienen del extranjero.

6.- Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Aspectos Culturales

1.- Sentimentalismo por el país: Los emigrantes, a más de extrañar a sus familiares y amigos, lo que más extrañan son las cosas que les hacen recordar a su país. Dentro de estos sentimentalismos entra el amor por un equipo de fútbol, al hacer que los hinchas radicados en el exterior apoyen a determinado equipo se conseguirá que ellos se sientan más cerca de su país.

2.- Fenómeno social del fútbol: El fútbol es el deporte más popular del mundo, por eso es conocido como pasión de multitudes, y en el Ecuador, casi el 95% de las personas sienten afinidad por algún equipo deportivo o les gusta este deporte⁸. Este es un punto importantísimo a explotar para conseguir que los

⁸ Tomado de cedatos: 1997

emigrantes apoyen al equipo de sus preferencias, en este caso Sociedad Deportiva Aucas.

3.- Crecimiento del fútbol y cambio en la forma de apoyar: Este es un fenómeno que está ocurriendo a nivel mundial, los hinchas necesitan identificarse con el equipo, ya no solo basta con asistir al estadio, ahora la gente quiere sentirse parte del equipo del cual es hincha y por lo tanto sienten la necesidad de convertirse en socios.

4.- Migración constante: La migración en el Ecuador es un fenómeno que sigue aumentando, esto quiere decir que cada vez hay más ecuatorianos, hinchas de algún equipo de fútbol, que llegan a otros países y estarían dispuestos a apoyar a la institución de sus amores, es decir el número de potenciales socios internacionales aumenta cada vez más.

Aspectos Económicos

5.- Debilidad económica de los equipos de fútbol: La mayoría de instituciones deportivas en el Ecuador, al igual que el resto del país, sufren anualmente para financiar sus presupuestos, y cualquier nueva oportunidad de encontrar fondos es bien recibida por los dirigentes de los diferentes equipos de fútbol y también es apreciada por sus hinchas porque sienten que apoyan al equipo.

6.- Posición económica de los emigrantes: Si bien es cierto para muchas personas el extranjero sus comienzos fueron muy complicados, después de algunos años la gran mayoría de ellos ha logrado estabilizarse, e incluso muchos de ellos tienen una mejor posición económica que la mayoría de hinchas ecuatorianos, por lo tanto es una oportunidad aprovechar la estabilidad de los emigrantes para apoyar económicamente a los diferentes equipos de fútbol.

Aspectos Tecnológicos y de Infraestructura

7.- Internet: En la actualidad ya no existen barreras de información ni de comunicación, ya que gracias al Internet cualquier noticia puede ser conocida en ese mismo tiempo en cualquier parte del mundo, esta tecnología es ideal para vender productos de un país a otro, como en el caso de los productos de este proyecto, por lo tanto la comercialización de los diferentes socios internacionales para los equipos ecuatorianos se la debe desarrollar a través de Internet.

Aspectos Legales

8.- Leyes de comercio electrónico: El comercio electrónico de diferentes productos actualmente se encuentra respaldado legalmente, y el hecho de ofrecer productos como socios internacionales a través de Internet no tienen ningún problema legal y esta respaldado por las leyes internacionales. Esta ley de comercio electrónico ofrece una base sólida en la cual se pueden amparar las empresas que ofrecen este tipo de productos

Aspectos Políticos

9.- Estilo Político de derecha: El estilo político que actualmente sigue el país es el de libre comercio, promover la creación de industrias, las privatizaciones, la competencia, es decir el estado trata de involucrarse menos en los negocios del país.

Amenazas

Barreras de entrada

1.- Barreras de entradas: Las barreras para impedir la entrada de competencia futura son muy bajas, es decir, es extremadamente fácil que Sociedad Deportiva Aucas decida otorgarle la comercialización de sus socios

internacionales a otra empresa si es que decidiera que es mejor para sus intereses.

Aspectos Culturales

2.- Variabilidad emocional: Esto es algo que también va a suceder en el caso de los socios internacionales, mientras el equipo vaya bien la gente va a querer en mayor medida asociarse al equipo, pero si por el contrario los resultados deportivos no llegan, por mas promociones que existan es difícil convencer a la gente de que apoye al equipo cuando las cosas están yendo mal.

3.- Desconfianza: Al ser un producto nuevo por primera vez en el Ecuador, las personas que se encuentran en el extranjero pueden sospechar que este es algún tipo de estafa, o que la plata es para los dirigentes o para la empresa que ofrece este producto o para cualquier otra persona pero menos para el equipo de fútbol.

4.- Desconfianza en el Internet: Si bien es cierto, el Internet tiene una gran penetración en España, este medio es mas utilizado para comunicarse (correo electrónico, llamadas por Internet) antes que para realizar comercio electrónico.

Aspectos Políticos

4.- Inestabilidad política del país: Aunque el nicho de mercado al que esta enfocado la empresa esta fuera del país, principalmente en EEUU y España, las constantes crisis políticas por las que pasa el país pueden influir en cualquier negocio que se emprenda en el Ecuador.

Aspectos Legales

5.- Estafas a través de Internet: En la actualidad el Internet ofrece muchas oportunidades para hacer negocios, por el simple hecho de romper las barreras,

pero de la misma forma ofrece muchas amenazas, especialmente en el uso de tarjetas de crédito para realizar los pagos, aunque este riesgo se ha minimizado mucho en los últimos años, de igual forma continua siendo un problema.

6.- Leyes anti migratorias europeas: Estas leyes están destinadas a que muchas de las personas que se encuentran trabajando de forma ilegal en los países antes mencionados sean deportados, esto puede significar una reducción en los potenciales socios internacionales que cada equipo podría tener.

7.- Factores claves de éxito

- Cumplir con todo lo ofrecido a los clientes en cuanto a la entrega de equipos, DVDs, camisetas, etc. Es decir minimizar las fallas que dependan de terceros y no de la empresa.
- Presentar cuentas claras a las personas que decidieron convertirse en socios internacionales de Sociedad Deportiva Aucas para que sepan que su dinero se esta invirtiendo realmente en el club.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas que ya tengan tiempo en el mercado de los inmigrantes, por ejemplo Banco Solidario, Artefacta.
- Fomentar un cambio de cultura entre los socios internacionales de Sociedad Deportiva Aucas para que no se hagan socios solo cuando el equipo este bien, sino con mas razón cuando el equipo este mal, porque ahí se necesita mas apoyo de la hinchada.
- Aprovechar el fenómeno del fútbol, al que cada vez mas empresas se interesan, realizando alianzas estratégicas con estas empresas para ofrecer más ventajas a los inmigrantes que deseen convertirse en socios internacionales.

8.- Matriz EFE

Factores clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Sentimentalismo por el país	0.11	3	0.33
Debilidad económica de los equipos de fútbol	0.1	3	0.3
Fenómeno social del fútbol	0.08	3	0.24
Posición económica de los emigrantes	0.07	2	0.21
Internet	0.08	4	0.24
Crecimiento del fútbol	0.04	2	0.08
Migración constante	0.08	3	0.24
Estilo Político de derecha	0.01	2	0.02
Leyes de comercio electrónico	0.02	4	0.08
Amenazas			
Barreras de entrada	0.1	3	0.3
Variabilidad emocional	0.11	2	0.22
Desconfianza	0.09	2	0.18
Inestabilidad política y económica del país	0.02	3	0.06
Estafas a través de Internet	0.01	4	0.04
Leyes anti migratorias europeas	0.08	1	0.08
Total	1		2.62

Como se puede ver el valor obtenido en la suma ponderada de los pesos que se han sido asignados a cada oportunidad y amenaza obtenidos a través de la multiplicación de su factor de incidencia con su propio peso es **2.62**, al ser este valor mayor que **2.5** indica que la empresa esta utilizando de una manera adecuada sus estrategias para aprovechar mejor sus oportunidades y enfrentar de buena manera a sus amenazas.

Capítulo III - Diseño administrativo y organizacional

3.1.- Propuesta Estratégica

3.1.1.- Definición de la misión de la empresa

Parámetros considerados dentro del análisis de la misión⁹:

Cliente: Los clientes a los que está orientada la empresa son los hinchas de los equipos de fútbol ecuatorianos radicados en el exterior.

Producto/ Servicio: El producto se ofrece es una membresía de socios internacionales.

Mercado: El mercado de la empresa es España y EEUU

Tecnología: Es necesario acotar que la empresa utiliza tecnologías de última generación para el desarrollo de sus productos.

Utilidades/Rendimiento: El objetivo es generar tasas de retorno atractivas para socios e inversionistas.

Filosofía: Hace alusión a los códigos éticos y profesionales que deben practicar todos los miembros de la organización en la ejecución de sus actividades.

Empleados: Es importante considerar el crecimiento económico y profesional de los diferentes empleados que pertenecen a la empresa

Medio Ambiente: Hay que hacer referencia a este punto. En el caso de una empresa de desarrollo tecnológico no es relevante, pero si muy importante.

Después de este análisis esta es la misión desarrollada para la empresa

“Nuestra misión es desarrollar y comercializar membresías de socios internacionales de los equipos ecuatorianos de fútbol orientadas a satisfacer en parte las necesidades sentimentales de los hinchas de los diferentes equipos radicados en EEUU y en España, para lo cual se utilizara tecnología y seguridades de ultima generación para

⁹ Planificación Estratégica – R. Philips, IV Edicion

generar una atractiva tasa de retorno para los socios e inversionistas enmarcados siempre dentro de los mas altos códigos de ética, ofreciendo un ambiente de crecimiento personal y profesional a todos los miembros de la empresa y respetando siempre el medio ambiente en el cual se trabaja

3.1.2.- Definición de la visión de la empresa

La visión de una empresa es la imagen que tiene de si misma, es decir la imagen que quiere proyectar la empresa dentro de la sociedad.

“Nos vemos como una empresa líder y pionera en el desarrollo de productos para membresías internacionales de socios para los equipos ecuatorianos en los próximos 5 años”

3.1.3.- Definición de los objetivos de la empresa

3.1.3.1.- Objetivos Financieros

- Obtener la siguiente rentabilidad sobre la inversión como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla N°. 22: Objetivos Financieros

Fuente: Elaboración propia

	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidad Neta	30%	40%	45%	48%	50%

3.1.3.2.- Objetivos de Marketing

- Generar ventas de 500 membresías de socios internacionales durante el 1er año y tener un crecimiento del 50% el 2do. año, 40 % el 3er. año, 30% el 4to.

año y 20% en el último. El precio de los productos va a aumentar 2.043 % cada año que es el promedio de inflación hasta el mes de Octubre del 2005¹⁰

Tabla N°. 23: Objetivos de Marketing

Fuente: Elaboración propia

Año	2006			2007			2008			2009			2010		
Total	500			750			1050			1365			1638		
Tipo	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Cantidad	155	171	174	233	257	261	326	359	365	423	467	475	508	561	570
Precio USD	1000	600	400	1020	612	408	1041	624	417	1062	638	425	1084	651	434
Total USD auquista dorado	155,000			237,660			339,366			449,226			550,672		
Total USD auquista de plata	102,600			157,284			224,016			297,946			365,211		
Total USD auquista de bronce	69,600			106,488			152,205			201,875			247,380		
TOTAL x AÑO	327,200			501,432			715,587			949,047			1'163,263		

3.1.3.3.- Objetivos de Productividad

- Entregar los productos ofrecidos mensualmente a los diferentes tipos de socios máximo en una semana y mantener un promedio de entrega de estos productos de 3 días.
- Captar el 30% de las personas que ingresen en la página Web que esta ofreciendo los diferentes productos de la empresa.
- Mantener la página Web y la disponibilidad para que las personas puedan hacerse socios internacionales 24 horas al día 7 días a la semana.

3.1.3.4.- Objetivos de Factor Humano

- Desarrollar un plan de capacitación anual en la empresa que incluyan mínimo 180 horas de cursos en los siguientes temas:

¹⁰ Tomado de: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

- Punto Net
 - Lenguajes de libre distribución: SQL Server, Apache, PHP, Linux
 - Programación neurolingüística
 - Diseño gráfico y desarrollo de páginas Web
- Establecer un plan de calificación del personal de 360 grados de manera que todos puedan calificar a sus jefes, sus compañeros y sus empleados.
 - Ofrecer utilidades de acuerdo al porcentaje que se establezca en la ley ecuatoriana.
 - Orientar al personal de la empresa a la costumbre del ahorro y la inversión con las diferentes ganancias que se obtengan en la compañía ofreciendo diferentes programas de ahorro que incentiven a los empleados.

3.2.- Propuesta mercadológica

3.2.1.- Selección del mercado Meta

Con este proceso se va a establecer el perfil del mercado meta. Como ya se analizó en el punto 2.1.3 Cuantificación de la demanda, las características del mercado meta son las siguientes:

Hinchas de Sociedad Deportiva Aucas que viven en España y EEUU por más de 3 años, cuya edad esté entre 21 y 40 años, de sexo masculino y que ganen más de 1000 dólares mensuales. Como se muestra en el siguiente cuadro No. 24.

Tabla N°. 24: Mercado meta

Fuente: Elaboración propia

Demográficas	
Sexo	Masculino
Edad	21 a 40 años
Ingresos	1000 dólares mensuales mínimo
Nacionalidad	Ecuatoriana
Geográficas	
Países	España, EEUU
Psicograficas	
Personalidad	Que le guste el fútbol
Clase Social	Media, media alta y alta
Valores	Debe extrañar mucho a su patria y no haberse dejado influenciar demasiado por las costumbres extranjeras al punto de ya no reconocer sus raíces.
Estilo de vida	Debe ser estable y estar radicados en el exterior, de lo posible con toda la familia.
Afición	Hincha de S. D. Aucas

3.2.2.- Estrategia de posicionamiento

La manera en la que se quiere que los clientes recuerden a esta compañía, es como una empresa seria, que cumple con lo ofrecido, y que su producto es un producto de calidad que se basa en todas las normas y estándares internacionales.

De igual forma se quiere que los clientes tengan la impresión de que los precios son accesibles, es decir no bajos porque se puede perder la imagen de calidad del producto pero si que los clientes sientan que están pagando una cantidad de dinero justificada por el beneficio que van a recibir, pero sobre todo mas importante es que los hinchas deben tener la impresión de que su dinero en realidad esta siendo destinado para S. D. Aucas.

Así mismo, se desea que confíen en la empresa, ya que lo que van a recibir no es un bien tangible, sino una satisfacción de apoyar al equipo de sus amores, por eso hay que crear un lazo importante de confianza entre los hinchas, la empresa y su equipo de fútbol.

Las estrategias funcionales que se ha decidido utilizar para lograr el posicionamiento deseado son:

- Definir un producto estrella, en este caso el **auquista dorado**
- Lograr alianzas con empresas que ya tienen mucho tiempo en el exterior y son reconocidas por su confiabilidad y la calidad de sus productos.
- Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente.
- Realizar alianzas estratégicas con equipos de fútbol argentinos o mexicanos que ya tienen mucha experiencia en el tema de reclutar socios internacionales.

3.2.3.- Estrategia de la mezcla de marketing

3.2.3.1.- Estrategia de producto

Básicamente la empresa se dedicara a ofrecer los siguientes productos:

- Auquista dorado
- Auquista de plata
- Auquista de bronce

La descripción de cada uno de los productos ofrecidos por la empresa es la siguiente:

Auquista dorado: Es el tipo de socio internacional, ofrecido por SOINFUT, de mayor calidad. Su precio es de 1000 dólares americanos, los mismos que pueden ser cancelados con cualquier tarjeta de crédito internacional, o depositando el dinero en una cuenta bancaria.

En caso de realizar el pago con tarjeta de crédito internacional, se puede utilizar los diferentes planes de financiamiento ofrecidos por cada una de las tarjetas (diferir el pago con o sin intereses dependiendo del tiempo al que se desee diferir y de los intereses que cobre la tarjeta de crédito), en caso de que se realice una transferencia bancaria el pago tiene que ser de contado, es decir realizando todo el pago de los 1000 dólares americanos.

Los beneficios que se obtienen por el pago de este producto son los siguientes:

- Camiseta oficial del equipo
- Carné de afiliación
- Equipamiento oficial (calentador) del equipo
- Video mensual de todos los partidos jugados por el equipo.
- Derecho a voto al momento de elecciones en el equipo
- Un parqueadero en el estadio (transferible a una persona que resida en Ecuador)
- Facilidad para obtener entradas los momentos que se encuentre el auquista dorado en el Ecuador.

Auquista de plata: Este tipo de socio internacional esta orientado a personas que quieren apoyar a su equipo pero no pueden convertirse en socios con derecho a votar para elegir las riendas del equipo y elegir a los dignatarios que el socio considere los adecuados.

El precio es de 600 dólares americanos al año y de igual forma que en el auquista de corazón puede ser cancelado utilizando cualquier tarjeta de crédito internacional, con las consecuentes oportunidades de diferir el pago que ofrece cada una de las tarjetas, o realizando el deposito en una cuenta bancaria, en este caso el deposito se lo realiza de contado.

Los beneficios que se obtienen al convertirse en auquista de plata son los siguientes:

- Camiseta oficial del equipo
- Carné de afiliación
- Video cada dos meses de los goles del hechos y recibidos por el equipo
- Un parqueadero en el estadio (transferible a una persona que resida en Ecuador)
- Facilidad para obtener entradas los momentos que se encuentre el auquista de plata en el Ecuador.

Auquista de bronce: Esta es la última categoría ofrecida, tiene un costo de 400 dólares mensuales y puede ser cancelado con cualquier tarjeta de crédito internacional, con los planes para diferir que cada una de estas tarjetas ofrezca con los respectivos intereses que cobra cada una de las tarjetas, o también se puede realizar el pago de contado depositando el dinero en una cuenta bancaria.

Los beneficios obtenidos por un auquista de bronce son:

- Camiseta oficial del equipo
- Carné de afiliación
- Facilidad para obtener entradas los momentos que se encuentre el auquista de bronce en el Ecuador.

3.2.3.2.- Estrategia de distribución

Se va a utilizar un canal directo para distribuir el producto porque la empresa es la encargada de contactar directamente a los clientes y realizar la venta de la membresía de socios de igual manera de forma directa. Los Couriers son una ayuda para transportar los beneficios obtenidos por convertirse en socios a los diferentes inmigrantes ecuatorianos.

3.2.3.3.- Estrategia de comunicación

La promoción se la va a realizar por medio de la pagina Web y a través de las alianzas estratégicas para que se realicen para dar a conocer a la compañía y sus productos, estas empresas pueden ser Artefacta, Banco Solidario y Banco del Pichincha.

Se va a establecer publicidad sobre el socio internacional de S. D. Aucas en las siguientes paginas de fútbol o noticias ecuatorianas:

- www.futbolecuador.com
- www.aucas.com
- www.alta-roma.com
- www.cre.com.ec
- www.ecuagol.com
- www.elcomercio.com

Se va a realizar marketing directo de la siguiente forma: Todas las personas que ingresen a la pagina Web en donde se ofrece el producto van a tener la opción de ingresar si desearían hacerse socios o no, y en esta parte de la pagina Web, si es que escogieron la opción de que si desearían convertirse en socios internacionales, se les va a pedir que ingresen su dirección electrónica y su numero de teléfono. Después de esto se va a proceder a contactar al potencial cliente de todas las formas posibles para conseguir que el hincha finalmente acepte convertirse en socio internacional.

Se va a realizar propaganda en el estadio de Sociedad Deportiva Aucas, en los partidos que el equipo juegue de local se hará la presentación del programa de socio internacional en el tiempo de descanso, y se repartirán hojas volantes a la entrada de las diferentes localidades.

De igual forma en la revista S. D. Aucas que se entrega durante cada partido del equipo como local también se pondrá publicidad sobre el proyecto y se premiara con

entradas al hincha que presente a un socio internacional. Obviamente el premio se entregara el momento que se efectivice el socio.

Las promociones que se van a utilizar van a depender de las situación del equipo, lo importante es captar la mayor cantidad de socios mientras el equipo esta bien, porque en estos momentos el ímpetu por ayudar al equipo aumenta. Normalmente en las familias, la mayoría de sus miembros son hinchas de un mismo equipo, por eso se podría aplicar la siguiente oferta de por cada cuatro productos comprados de cualquier categoría se puede ofrecer uno gratis. La venta de cuatro productos seria suficiente para financiar el costo de enviar un producto gratis.

Es importante también tener la mayor parte de dinero en efectivo, por lo tanto, el primer año y para captar la mayor cantidad de clientes posibles y que la empresa tenga una rápida disponibilidad de dinero, se aplicara la oferta de que si el pago se lo realiza de una sola vez, es decir en un solo pago, se recibe el 10% de descuento.

Otra oferta que se va a aplicar es que si un socio internacional decide renovar su contrato el siguiente año, tiene de igual forma el 10% de descuento, sea cual sea la forma de pago.

Igualmente a todas las personas que se conviertan en socios internacionales de S. D. Aucas se les entregara un correo electrónico con el dominio de la empresa, para que lo puedan utilizar mientras son socios del equipo.

La manera de afiliarse es mediante un registro en línea en la pagina Web, y el pago se lo realiza a través de tarjeta de crédito internacional o por medio de un deposito bancario.

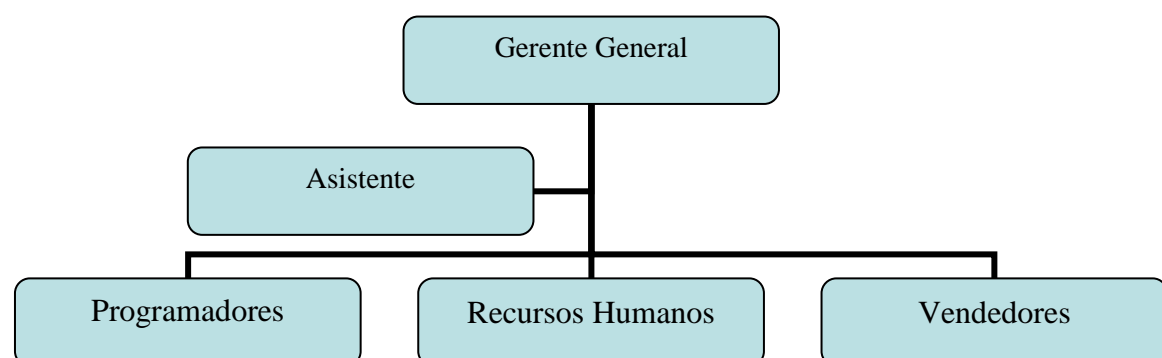
3.2.3.4.- Estrategia de precio

Para el caso del auquista dorado, se ha establecido que el precio será de 1000 dólares americanos anuales, en el caso del auquista de plata el precio fijado es de 600 dólares americanos y para el auquista de bronce el precio es de 400 dólares americanos.

Estos precios se han formulado tomando en cuenta lo que cuesta en envío de los productos al lugar donde se encuentren radicados los hinchas de Sociedad Deportiva Aucas, tomando en cuenta el gasto en publicidad que se debe realizar y diferentes gastos fijos que existen en el desarrollo de los diferentes productos. Así mismo se ha considerado una utilidad para la empresa y otra utilidad para el equipo de fútbol Sociedad Deportiva Aucas, que es el que presta su imagen para que pueda ser explotada. El precio va a sufrir un aumento del 2.043% anualmente, que es el promedio de inflación que actualmente se tiene en el Ecuador y que se ha mantenido estable.

3.2.- Estructura orgánico funcional de la empresa

3.2.1.- Diseño de la organización



Descripción y perfil de puestos. Con relación al Organigrama

Gerente General: Es el encargado de dirigir la empresa y de tomar las decisiones de importancia en el tema de negocios, así como de definir el rumbo que debe tomar la compañía.

El gerente general es el encargado de determinar el mercado meta, planificar promociones, determinar el precio, establecer contactos con diferentes empresas, alianzas estratégicas, dirección de proyectos, planificación de tiempos, programación y distribución de recursos, Organización de actividades, revisión de resultados, reprogramación de tareas.

Las decisiones principales pasan por esta área, debe tener entre sus principales virtudes la iniciativa, liderazgo, confianza, honradez, trabajo en equipo, planificación, paciencia.

Asistente de gerencia: Es el apoyo que necesita la gerencia en llevar y organizar la información. Planifica las reuniones, lleva una agenda, organiza las actividades de la empresa. El asistente de gerencia también es el encargado de llevar la contabilidad, las finanzas y presupuesto de la compañía. Su principal valor debe ser la honradez y la ética, y a más de estas debe disponer de otras cualidades como la inteligencia, la organización, el trabajo en equipo, la planificación., proactividad, organización, iniciativa, planificación, paciencia.

Programadores: Los programadores son los encargados de plasmar en código y en bienes tangibles los proyectos que son encomendados por la Gerencia de IT en conjunto con el presidente ejecutivo. Su principal habilidad es la organización y la planificación.

Deben ser capaces de distribuir sus tiempos de trabajo para poder cumplir con un cronograma específico establecido entre ellos y el gerente de IT.

Recursos Humanos: Los recursos humanos son los ojos de la gerencia en cualquier empresa.

La principal función de los recursos humanos es velar por el bienestar de sus empleados haciendo que estos se sienta a gusto con el trabajo que realizan.

Las habilidades principales para este tipo de puestos son la paciencia y la comprensión. También son muy importantes la comunicación, el liderazgo y la confianza.

Vendedores: Por ultimo los vendedores son la fuerza de la empresa, ellos son los que hacen que una empresa crezca cada día mas.

Su principal función obviamente es vender los productos que desarrolla la empresa y su mayor habilidad debe ser la facilidad de palabra y el poder de convencimiento, también es importantísimo en este tipo de puestos la honradez tanto con los clientes como con la empresa.

3.3.2.- Condiciones de contratación

Las condiciones en las que se van a realizar los contratos van a ha ser los que rijan en el ministerio de trabajo, en la parte correspondiente a dependencia laboral.

Por otro lado, el contrato por el socio internacional va a ser de un año y legalizado en el Ecuador, utilizando de por medio el Internet.

3.3.3.- Sistemas de apoyo

No se va a utilizar sistemas de apoyo a la toma de decisiones por el momento, a futuro se puede pensar en un CRM.

3.3.4.- Políticas de gerencia del talento humano

Las políticas que se van a utilizar son las siguientes:

- Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.
- Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño
- Incentivar una adecuada administración dando iguales oportunidades a todos los empleados de la empresa
- Desarrollar programas constantes de capacitación y motivación para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa.

3.3.5.- Aspectos Legales

Para poder constituir una compañía lo que se necesita es que personas naturales o jurídicas decidan unir sus capitales y conocimientos para desarrollar un objeto específico.

El primer paso es reservar una denominación para la empresa y decidir el tipo de sociedad que va a ser, es decir si es Compañía Limitada o Sociedad Anónima, o si un socio es el estado, o es una compañía de economía mixta, esto depende de lo que mas les convenga de acuerdo a los intereses de los dueños de la empresa

Una empresa no puede ser unipersonal, es decir solo tú, por ley debe ser entre dos socios mínimo.

Por ejemplo si se va a constituir una sociedad anónima, la ventaja de esta es que se puede ceder las acciones libremente porque son muy negociables, pero el problema es que el dueño de la empresa responde hasta con su patrimonio, por esta razón las empresas cuando es un negocio a riesgo, en el que se puede tener muchas

posibilidades de quiebra no deciden esta opción, en este caso es preferible constituir una compañía limitada, ya que si bien se pueden ceder las participaciones, se necesita autorización de todos los demás socios para cederlas, pero se responde únicamente hasta el monto de la participación

Después de definir el tipo de empresa que se va a constituir, en este caso sería una compañía limitada, los socios deben abrir una cuenta de integración de capital en cualquier institución financiera y aportar el capital con el que va a empezar a funcionar la compañía:

Los montos son los siguientes:

Para una sociedad anónima el capital mínimo es de 800 dólares y en compañía limitada es de 400 dólares

Actualmente esta en proyecto una ley que va a subir a 10.000 u 8000 dólares pero todavía no está aprobada

Obviamente toda compañía debe tener sus administradores, y pueden ser el Gerente General quien lleva la representación legal y judicial y el Presidente que es quien tiene la representación legal y judicial en ausencia del Gerente, pero estos puestos deben existir por ley, y pueden ser ocupados por socios o no, no es necesario, puede ser cualquier persona el representante legal

El tiempo que demora en constituirse una empresa es más o menos un mes y medio a 2 meses porque se tiene que hacer muchos trámites antes de que esté legalmente constituida, inclusive se podría demorar hasta tres meses como mínimo.

Después de abrir la cuenta de integración de capital y definir el nombre de la empresa, es necesario hacer una escritura con el proyecto de la compañía, es decir los estatutos sociales, como el reglamento con el que se va a manejar la compañía y cual va a ser el objeto social, es decir una escritura con los datos básicos de la compañía, esa escritura

se ingresa a la superintendencia de compañías para que sea sujeta a revisión y la aprueben o la rechacen.

El objeto social es describir la actividad a la que se va a dedicar la compañía, se tiene que tratar de ser específico pero al mismo tiempo prever todo el campo dentro del que va a desarrollarse, es decir que le por ejemplo si es una empresa que va a vender un producto tiene que prever que pueda comprar y vender cierta clase de productos necesarios para el desarrollo de la actividad que va a realizar, y los estatutos sociales es la escritura que se ingresa para que la aprueben, y es como decir el reglamento de la compañía, tiene que tener, la descripción de los socios, la actividad, el domicilio, quien va a administrar la compañía es decir gerente, presidente, las funciones de los mismos, cuantas veces se va a reunir la Junta de Socios.

La Junta de socios de acuerdo a la ley es el órgano máximo, ella va a tomar casi todas las decisiones y va a autorizar al gerente a realizar algunos contratos o endeudarse a la compañía, porque no necesariamente el Gerente es socio

Después, con la aprobación, la superintendencia emite un extracto, es decir un informe en el que se expresa que se está constituyendo esta compañía con tal objeto y con tal nombre, este extracto es necesario publicarlo por tres días en el periódico de mayor circulación, de la localidad en donde se encuentre asentada la empresa

Una vez hecha la publicación es necesario sacar patente municipal. En el municipio se obtiene patente con copia de la escritura, del extracto y publicaciones

Después de la patente se tiene que notificar al notario donde se hizo la escritura que la superintendencia de compañías ya aprobó la constitución de la empresa, para que el notario tome nota en su libro donde está la escritura

Una vez realizados todos los pasos anteriores, se debe inscribir a la empresa en el registro mercantil.

Con todos estos documentos se procede a sacar el RUC,

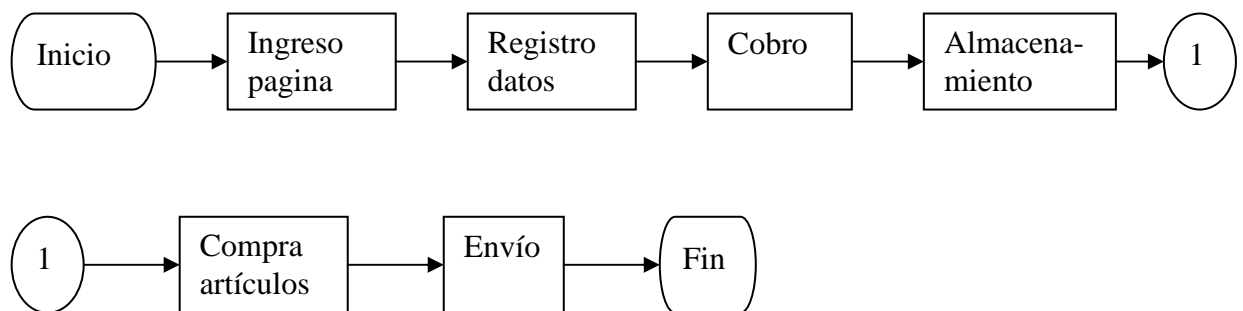
Después de constituir la empresa, se tiene que hacer los nombramientos de Gerente General y Presidente y la primera Junta de Socios, que es para nombrarlos.

Una vez realizados los pasos anteriores, ya esta constituida la compañía para que empiece a operar

3.3.6.- Diseño del trabajo

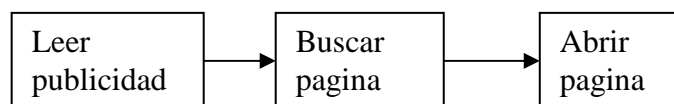
Estos son los procesos que se realizaran en la empresa:

Nivel 0:



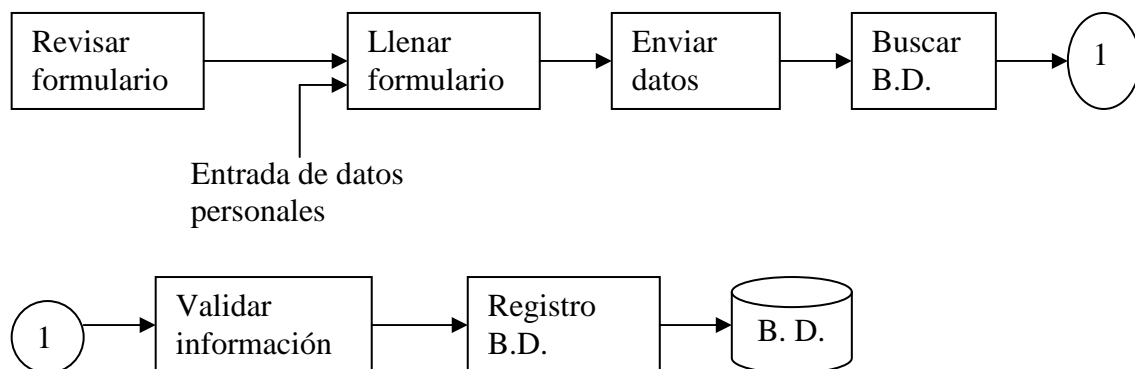
Nivel 1.

Proceso Ingreso página.

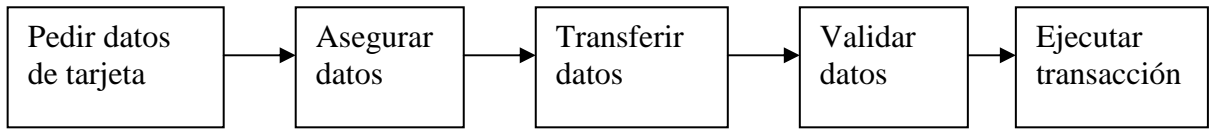


Nivel 1.

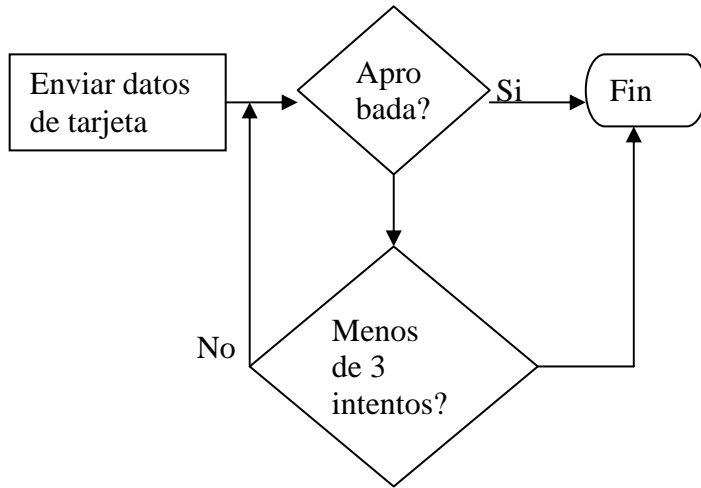
Proceso Registro datos.



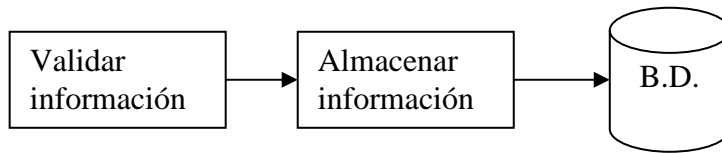
Nivel 1.
Proceso: Cobro



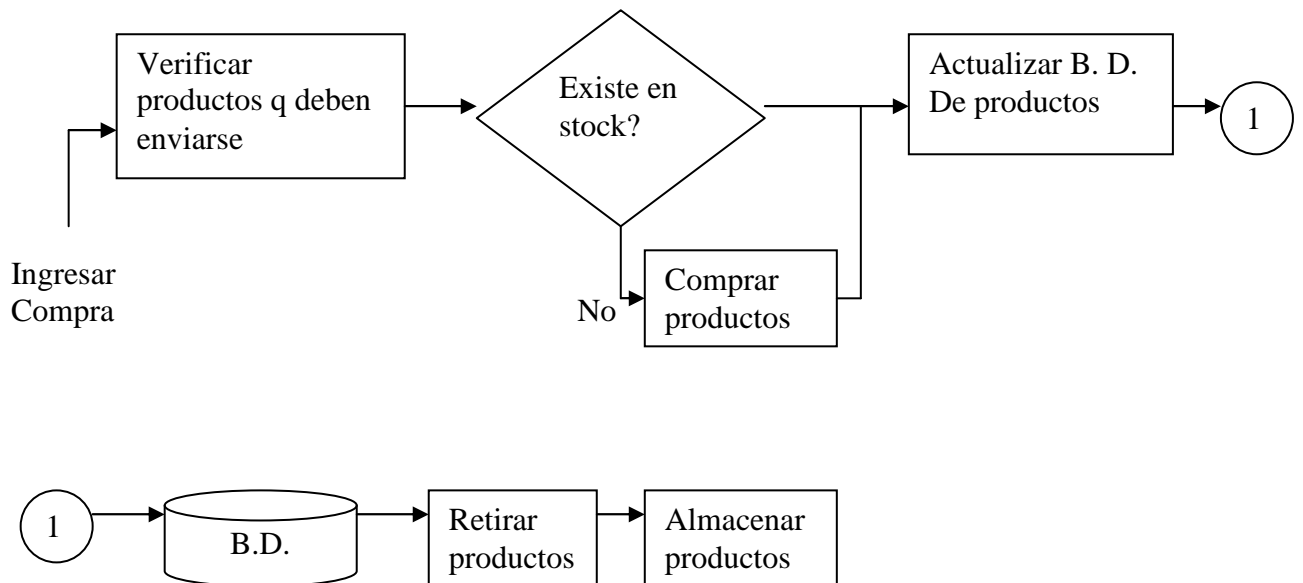
Nivel 2:
Proceso: Ejecutar transacción



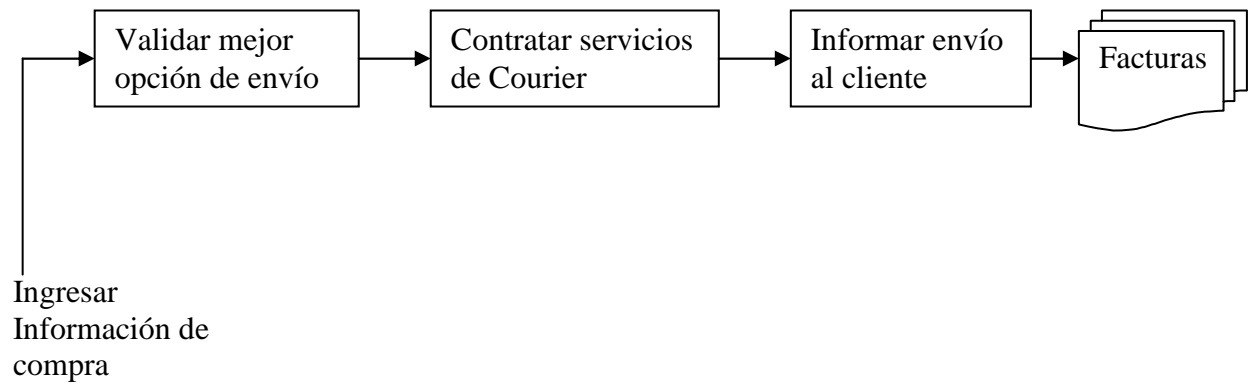
Nivel 1.
Proceso: Almacenamiento



Nivel 1:
Proceso: Compra artículos



Nivel 1:
Proceso: Envío de productos.



Capítulo IV – Estudio Técnico

4.1.- Tamaño del proyecto

En el mundo real existen los siguientes tipos de empresa: Micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Para determinar el tamaño del proyecto es necesario considerar los siguientes factores:

1. Cantidad demandada proyectada a futuro
2. Disponibilidad de insumos, tanto materiales, humanos y financieros
3. Localización del proyecto
4. Tecnología

En cuanto a los materiales necesarios para cubrir la vida útil del proyecto, es necesario levantar una información de los proveedores y su capacidad de proveernos de la materia prima:

Como se puede ver en el cuadro número 25, se tiene la disponibilidad casi inmediata de todos los productos que se necesitan para que el proyecto funcione de forma correcta. En total 7 de los 8 proveedores se encuentran en territorio ecuatoriano y el restante se lo contacta a través de Internet, por lo tanto su disponibilidad también es muy rápida.

Todos los proveedores son empresas multinacionales que mantienen estándares altos de calidad en sus productos, y que los precios van acorde con la ley de la oferta y la demanda. De esta forma se puede concluir que la materia prima está asegurada para los años de vida útil del proyecto.

Tabla N°. 25: Descripción de la capacidad de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Materia prima	Proveedor	Capacidad	Localización
Camiseta	Maratón	100%	Ecuador
Nombre	S. D. Aucas	100%	Ecuador
Transporte productos	Fed – Ex	100%	Ecuador
	UPS	100%	Ecuador
	Delgado Travel	100%	Ecuador
	DHL	100%	Ecuador
	Correos Ecuador	100%	Ecuador
Seguridad Internet	Verising	100%	Internet

El proyecto permite financiarse muy fácilmente ya que presenta costos financieros muy bajos. No se requieren de activos fijos, al ser un negocio orientado hacia el Internet, permite manejarse a través de una oficina virtual. No se va a manejar ninguna bodega de almacenamiento, ya que los productos se van a ir adquiriendo conforme se vayan reclutando nuevos Socios Internacionales. Los gastos de inversión que se van a tener son gastos normales de operación como luz, agua, teléfono, Arriendo, Sueldos y otros gastos.

La tecnología es muy importante para este proyecto porque va a permitir realizar ventas en otros países sin tener una ubicación física en esos lugares.

Por lo tanto, el tamaño del proyecto, medido en el numero de visitas realizas a la pagina Web es de 30.000 visitas por año, con un crecimiento del 30% sostenido.

Y el tamaño del proyecto en cuanto a visitas captadas como potenciales socios, es del 10% el primer año, 11% el segundo, 12% el tercero, 13% el cuarto y 14 % el quinto, tal como se presenta en el cuadro No. 26.

Se puede anotar que tanto el manejo de inventarios como la implementación de la tecnología no van a ser un impedimento para determinar el tamaño del proyecto, de esta forma, el tamaño del proyecto lo determina el objetivo de marketing, basándose

en el estudio de la demanda: El tamaño del proyecto es vender 5303 membresías de socios internacionales en 5 años, para cumplir el 55.88% de la demanda insatisfecha

Tabla N°. 26: Numero de visitas por año

Fuente: Elaboración propia

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Visitas	30000	39000	50700	65910	85683
Visitas captadas	3000	4290	6084	8568	11995

4.2.- Administración de la capacidad

La administración de la capacidad permite determinar si el nivel de recursos es el adecuado para la actividad de la organización.

Según Ramiro Canelos en su libro “Formulación y evaluación de un plan de negocio”, lo importante para determinar la administración de la capacidad es responderse a las siguientes preguntas:

- Cuanta capacidad se va a necesitar?
- Cuando se necesita esa capacidad?
- Donde se va a necesitar esa capacidad?

Para cumplir con el tamaño del proyecto de vender 5303 membresías en cinco años, es necesario pronosticar las ventas año a año y calcular la demanda insatisfecha proyectada, obtenida después del análisis de la cuantificación de la demanda, por lo tanto, lo que se piensa vender para poder cumplir con el tamaño del proyecto se muestra en la tabla No. 27 a continuación:

Tabla N°. 27: Porcentaje de la demanda insatisfecha cubierto por el proyecto

Fuente: Elaboración propia

Año	Demanda Insatisfecha	Oferta	Porcentaje cubierto
2006	2518	500	19.85%
2007	2615	750	28.68%
2008	2716	1050	38.67%
2009	2822	1365	48.36%
2010	2931	1638	55.88%

4.3.- Localización del Proyecto

Lo importante es definir los factores locacionales determinantes¹¹, y en el caso de este proyecto es la localización de los proveedores, sobre todo de Sociedad Deportiva Aucas que es el equipo que esta prestando el nombre para que pueda llevarse a cabo todo el proyecto.

La Localización de los proveedores es la siguiente:

Tabla N°. 28: Localización de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Proveedor	Localización
Maratón	Quito
Couriers	Quito
S. D. Aucas	Quito
Verising	Internet (Cualquier parte del mundo)

Por lo tanto, la empresa va a estar localizada en Quito – Ecuador, por encontrarse cerca de sus proveedores.

Las ventas se las van a realizar a través de Internet, utilizando el comercio electrónico y empresas de mensajería. Todas las normas bajo las cuales se rige la compañía son las leyes ecuatorianas.

¹¹ Tomado de: Formulación y Evaluación de un plan de negocio: Ramiro Canelos

4.5.- Tecnología

La tecnología permite llegar a lugares muy distantes del planeta sin depender de oficinas en otras ciudades y permite realizar transacciones con la mayor seguridad posible y una rapidez inmediata.

Así mismo la tecnología permite que el envío de los productos adquiridos no tarde demasiado y mantener felices a los nuevos socios internacionales.

En este proyecto se utilizara tecnología de punta, ya que es la base fundamental del negocio porque todos los movimientos giran alrededor de la pagina Web, de igual forma para no hacer que la inversión financiera sufra un gran impacto por tener que comprar la ultima tecnología en software, lo que se utilizara son programas de código abierto que han sido probados durante varios años en muchos países alrededor del mundo.

El software que se va a utilizar es el siguiente, de acuerdo a la tabla No. 29 en donde se muestran las principales características de cada uno de ellos:

Tabla N°. 29: Evaluación de Tecnología

Fuente: Elaboración propia

PHP 4.5	PHP es un producto Open Source, por lo tanto se puede usarlo en proyectos comerciales si se quiere, sin tener que pagar por los licenciamientos
	Hay un gran número de desarrolladores y colaboradores, que mantienen al día las actualizaciones del PHP, cualquier error que hubiese es rápidamente corregido.
	PHP puede ser utilizado en cualquiera de los principales sistemas operativos del mercado, y soporta la mayoría de servidores Web.
	Hay abundante información, manuales de PHP en más de 25 idiomas
	El tiempo de aprendizaje de PHP es muy corto gracias a su simplicidad
Linux Red Hat	Linux de igual forma es un producto Open Source

	Tiene desarrolladores a nivel mundial que mantienen actualizadas las últimas versiones y dan soporte técnico alrededor de todo el mundo
	El tiempo de aprendizaje hoy en día es muy corto y dispone de todas las herramientas gráficas necesarias para su administración
	Linux es un sistema operativo muy estable, escalable, seguro y consume pocos recursos. Dado su nivel de ejecución de programas por permisos de usuario, no existen virus para Linux
	En cualquier momento se pueden ampliar las características de hardware del servidor, sin que esto implique mayores cambios en la configuración del servidor
Apache	Apache es uno de los servidores Web más potentes del mercado, ofreciendo una perfecta combinación entre estabilidad y sencillez
	Funcionalidad en múltiples plataformas
	Sencilla administración basada en la configuración de un único archivo
	Soporte para CGI (Common Gateway Interface) y FastCGI
	Soporte del último protocolo http 1.1.
	Licencia Open Source
MySQL Server	El costo es gratuito al tener licencia Open Source
	MySQL es un sistema de administración relacional de bases de datos.
	MySQL Database Server es muy rápido, confiable y fácil de usar.
	MySQL Server fue desarrollado inicialmente para manejar grandes bases de datos mucho más rápidamente que las soluciones existentes y ha sido usado exitosamente por muchos años en ambientes de producción de alta demanda.

Capítulo V – Estudio de Ingresos y Costos del Proyecto

5.2.- Cálculo de ingresos

Los tipos de Ingresos en este proyecto solo se dan por ventas del producto o servicio, y según los análisis realizados son estos que se presentan a continuación en la tabla No. 30

Tabla N°. 30: Ventas por los próximos 5 años

Fuente: Elaboración propia

Año	2006			2007			2008			2009			2010		
Total	500			750			1050			1365			1638		
Tipo	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Cantidad	155	171	174	233	257	261	326	359	365	423	467	475	508	561	570
Precio x unidad	1000	600	400	1020	612	408	1041	624	417	1062	638	425	1084	651	434
Total USD auquista dorado	155,000			237,660			339,366			449,226			550,672		
Total USD auquista de plata	102,600			157,284			224,016			297,946			365,211		
Total USD auquista de bronce	69,600			106,488			152,205			201,875			247,380		
TOTAL x AÑO	327,200			501,432			715,587			949,047			1'163,263		

5.3.-Cálculo de Inversiones requeridas

No se van a realizar inversiones en Capitales fijos no despreciables como terrenos y tampoco se va a realizar ningún tipo de construcción. Las inversiones y gastos en los que se va a incurrir son:

Inversión en Capital Fijo:

Mobiliario

- 4 computadoras para Gerente General, Asistente, RRHH y Ventas con las siguientes características:

- Procesador Pentium Intel Celeron de 750 MHZ
- Disco Duro de 40 GB
- Tarjeta de red 100 Mbps
- Main Board Intel
- 256 MB de memoria RAM

Cada uno de estos computadores tiene un precio de 700 USD

- 2 Computadoras, dos para desarrollo y soporte técnico con las siguientes características principales:

- Procesador Pentium IV de 1 GHZ
- Disco Duro de 80 GB
- Tarjeta de red 100 Mbps
- Main Board Intel
- Monitor de 21''

Cada equipo tiene un costo de 1200 USD.

- 1 Impresora a color de inyección a tinta CANNON 450 A. Esta impresora tiene un costo de 150 USD
- 2 teléfonos digitales marca Ericson a un precio de 100 USD cada uno
- 6 estaciones de trabajo marca ATU a un precio de: 1000 USD cada una
- Cableado Estructurado, 6 puntos de red a 25 dólares cada punto, cumpliendo categoría 6 y con todas las normas de calidad existentes.

Gastos de Organización

- Para constituir la compañía limitada se necesita 400 USD.
- Patente Municipal: 14,00 USD.

- Registro Mercantil Inscripción: 28,00 USD
- Honorarios Profesionales: 120,00 USD.

Gastos de instalación y puesta en marcha.

- Hosting de un servidor Linux para almacenar 1 GB en la base de datos y 100 MB para la pagina Web a un precio de 30 USD mensuales
- Dominio en el Internet adquirido a 5 años por 120 USD

Capacitación de personal

- Capacitación a los programadores, 80 horas de un curso de PHP y MySQL divididos en 4 módulos por 450 USD cada curso.

De esta forma se puede obtener los gastos fijos que se van a utilizar durante el primer año:

Tabla N°. 31: Inversión en Gastos Fijos el primer año

Fuente: Elaboración propia

	Mobiliario	Organización	Instalación	Capacitación	TOTAL
1	12,100	562	480	900	14,042

Para los siguientes años no se va a invertir en Mobiliario y ni en gastos de Organización, de igual forma el dominio ya se encuentra adquirido por cinco años y lo único en lo que se necesita invertir es en el precio mensual del hosting y en la capacitación (que se incrementan 2.043% anualmente), pero eso se considera gastos de operación y mantenimiento. Por lo tanto se tiene la siguiente que se muestra en la tabla No. 32

Tabla N°. 32: Inversión en Gastos Fijos proyectado a 5 años

Fuente: Elaboración propia

	Arranque	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión	14,042	-	-	-	-	-

5.4.- Estimación de costos de operación y mantenimiento

Efectivo:

Se van a necesitar efectivo para los 4 primeros meses para cubrir los siguientes rubros:

- Sueldo:
 - Programadores: 800 USD mensuales cada uno
 - Asistente de Gerencia: 500 USD mensuales
 - Vendedor: 200 USD mensuales y 5% de comisión por producto vendido
 - RRHH: 600 USD mensuales
 - Gerente General: 1000 USD
- Servicios Públicos
 - Luz: 100 dólares mensuales
 - Agua: 50 dólares mensuales
 - Teléfono: 500 dólares mensuales
- Publicidad
 - Publicidad en paginas Web: 1500 dólares mensuales
 - Publicidad en el estadio: 20 dólares mensuales

Con estos datos se puede calcular el capital de trabajo necesario para que la empresa pueda subsistir, en este caso serian 3 meses, antes de que comience a generar ingresos.

Los costos de operación y mantenimiento durante 3 meses son los siguientes como se muestra en la tabla No. 33:

Tabla N°. 33: Capital de trabajo necesario por tres meses

Fuente: Elaboración propia

	Cantidad Mensual	Numero de meses	Total (USD)
Sueldos	3,900	3	11,700
Servicio Públicos	650	3	1,950
Publicidad	1520	3	4,560
Capital de Trabajo			18,210

De igual forma, se puede calcular los costos de operación y mantenimiento que se tendrán año a año, se supone que estos costos tendrán un aumento del 2.043 % que es el dato de la inflación en el país hasta octubre del 2005, como se muestra en la tabla No. 34

Tabla N°. 34: Costos de operación por cada año

Fuente: Elaboración propia

	2006	2007	2008	2009	2010
Sueldos	46,800	47,756.1	48,731.7	49,727.3	50,743.1
Servicios	7,800	7,959.3	8,121.9	8,287.9	8,457.2
Capacitación	-	918.4	937.14	956.3	975.8
Instalación	-	367.35	374.85	382.51	390.33
Publicidad	18,240	18,612.6	18,992.9	19,380.9	19,776.9
Comisiones	16,360	25,071.6	35,779.1	47,452.35	58,163.1
TOTAL	89,200	100,685.3	112,937.6	126,187.2	138,506.4

➤ Costo de envío del producto:

- Se va a suponer que se envía a través del Courier más caro y al lugar más lejano. Los pesos de los productos a enviarse son los siguientes:

Auquista dorado:

- Camiseta oficial del equipo (175 gr)
- Carné de afiliación (2 gr)
- Equipamiento oficial (chompa) del equipo (300 gr)
- Video mensual de todos los partidos jugados por el equipo (DVD de 7 gr.)

Auquista de plata:

- Camiseta oficial del equipo (175 gr)
- Carné de afiliación (2 gr)
- Video cada dos meses de los goles del hechos y recibidos por el equipo (DVD de 7 gr.)

Auquista de bronce:

- Camiseta oficial del equipo (175 gr)
- Carné de afiliación (2 gr)

Basándose en el cuadro No. 30, se puede elaborar el siguiente cuadro en donde se observa cuanto va a costar el enviar los productos a los diferentes socios internacionales, de acuerdo a la cantidad vendida de cada uno de ellos, al peso que tiene el envío de cada uno de los paquetes y el costo, suponiendo que el costo fuera el mas grande de todos.

El envío de la camiseta, calentador y carné de afiliación solo se lo va a realizar una vez al año, de ahí el envío de los DVD's se lo realizara una vez al mes en el caso del auquista dorado y una vez cada dos meses en el caso del auquista de plata.

El costo al año por enviar cada tipo de producto, utilizando la tarifa más alta, es el siguiente:

El Courier mas caro es UPS que su envío a España de un paquete cuesta 0.9261 dólares por gramo.

Tabla N°. 35: Costo del envío por producto

Fuente: Elaboración propia

Tipo	Auquista Dorado		Auquista de plata		Auquista de bronce	
	Peso(gr)	USD	Peso(gr)	USD	Peso(gr)	USD
Primera Ocasión	484	448.23	184	170.4	177	163.9
A partir de la segunda ocasión (11 veces)	77	71.28	77	71.28	-	-
Total por producto		519.51		241.28		163.9

A este valor es necesario agregarle el costo de comprar los productos que se van a enviar, tanto la camiseta oficial del equipo como la chompa oficial del mismo, como se muestra a continuación en la tabla No: 36:

Tabla N°. 36: Costo de cada producto con sus insumos

Fuente: Elaboración propia

Tipo	Auquista Dorado	Auquista de plata	Auquista de bronce
Costo de envío	519.51	241.28	163.9
Camiseta	25.00	25.00	25.00
Chompa	55.00	-	-
TOTAL	599.51	266.28	188.9

Y por ultimo es necesario descontar el valor que se leva a dar al proveedor principal que es S. D. Aucas, el mismo que es el 50% de la diferencia entre lo que se cobra por cada producto y lo que cuesta enviar el producto con la compra de todos sus insumos. En la tabla No. 37 se puede ver finalmente el costo real de cada producto ofrecido.

Tabla N°. 37: Costo de cada producto descontado todo el gasto en proveedores

Fuente: Elaboración propia

Tipo	Auquista Dorado	Auquista de plata	Auquista de bronce
Precio	1000	600	400
Costo de envío e insumos	599.51	266.28	188.9
Diferencia entre costo y precio	400.49	333.72	211.1
Cantidad a S. D. Aucas (50 %)	200.245	166.86	105.55
TOTAL POR PRODUCTO (Costo de envío + Cantidad a S. D. Aucas)	799.75	433.14	294.45

Por lo tanto, se basa en la tabla No. 30, en la que se cambia el precio de cada producto por su costo, y de igual forma se considera una inflación del 2.043 % , y se obtiene la siguiente información reflejada en la tabla No. 38

Tabla N°. 38: Gastos por producto año a año

Fuente: Elaboración propia

Año	2006			2007			2008			2009			2010		
Total Unidades	500			750			1050			1365			1638		
Tipo	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Cantidad	155	171	174	233	257	261	326	359	365	423	467	475	508	561	570
Costo x unidad	799.8	433.1	294.4	819	443.5	301.4	838.7	454.1	308.7	858.8	465.1	316.1	879.5	476.2	323.7
Total auquista dorado	123,969			190,160.6			271,497.2			359,477.2			440,532.5		
Total auquista de plata	74,060.1			113,580.69			161,900.8			214,909			263,441.3		
Total auquista de bronce	51,225.6			78,408.2			111,891.5			148,587.1			181,947.2		
Total USD	249,255			382,149.5			545,289.5			722,973.4			885,921.1		

Después de realizar el análisis de los gastos fijos y gastos de capital de trabajo, se puede ver la información que se presenta en la siguiente tabla No. 39.

Tabla N°. 39: Inversión y Gastos Totales año a año

Fuente: Elaboración propia

	Arranque	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión	14,042	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	18,210	-	-	-	-	-
Costo de Ventas	-	249,255	382,149.5	545,289.5	722,973.4	885,921.1
Costos de operación y mant.	-	89,200	100,685.3	112,937.6	126,187.2	138,506.4
Costos Totales	33,052	338,455	482,834.8	658,227.1	849,160.6	1'024,427.5

Capítulo VI

6.1.- Flujo de caja

En la tabla No. 40 se muestra el flujo de caja que va a tener el proyecto desde el arranque y proyectado a 5 años. Los gastos y los ingresos están considerando la inflación del 2.043%

Tabla N°. 40: Flujo de caja

Fuente: Elaboración propia

Periodo	Arranque	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos		327,200	501,432	715,587	949,047	1'163,263
-Costos		338,455	482,834.8	658,227.1	849,160.6	1'024,427.5
-Intereses		0	0	0	0	0
-Depreciación		3,625	3,625	1,520	1,520	1,520
Utilidad Gravable		-14,880	14,972.2	55,839.9	98,366.4	137,315.5
-15% utilidad a trabajadores		-2,232	2,245.83	8,375.9	14,754.96	20,597.3
-Impuesto a la renta		-4,278	3,181.6	11,865.9	20,902.8	29,179.5
Utilidad Neta		-21,390	9,544.7	35,597.9	62,708.5	87,538.6
+Depreciación		3,625	3,625	1,520	1,520	1,520
Utilidad después de impuestos		-17,765	13,169.7	37,117.9	64,228.5	89,058.6
Inversión Capital de trabajo	-14,042 -18,210					
Total inversión propia	-33,052					
Flujo de caja neto	-33,052	-17,765	13,169.7	37,117.9	64,228.5	89,058.6

A pesar de que el primer año se hace rotar a la inversión en casi en 10 ocasiones, no es suficiente para generar ingresos positivos durante el primer año. Esto indica que los

costos de operación y mantenimiento son muy altos, y solo se generan flujos de caja positivos en los siguientes años porque los ingresos de igual forma son extremadamente altos.

6.2.- Flujo Neto de Caja a precios corrientes

En la tabla No. 41 se muestra el flujo de caja, basándose en los ingresos recibidos por las ventas, los costos de ventas, los costos de operación y mantenimiento, la inversión realizada al inicio y considerando la tasa de inflación del 2.034%. Se puede observar que el flujo es positivo desde el primer años.

Tabla N°. 41: Flujo de caja a precios corrientes

Fuente: Elaboración propia

	Arranque	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión	-14,042	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-18,210	-	-	-	-	-
Ingresos	-	327,200	501,432	715,587	949,047	1'163,263
Costo de Ventas	-	249,255	382,149.5	545,289.5	722,973.4	885,921.1
Costos de operación y mant.	-	89,200	100,685.3	112,937.6	126,187.2	138,506.4
Flujo Neto	-33,052	-11,255	18,597.2	57,359.9	99,886.4	138,835.5

El flujo de caja indica la disponibilidad de dinero que va a tener la compañía a través de los años. En el primer año todavía no se dispone de flujo de efectivo positivo, pero a partir de los siguientes años, basándose en los grandes ingresos de la compañía, se generan flujos positivos de caja, es decir dinero con el que puede contar la empresa como ganancia o para realizar futuras inversiones. Se puede ver que la cantidad de dinero en los flujos de caja es elevada y aumenta año a año de manera sostenida, lo que

indica que el proyecto es rentable y genera una disponibilidad de dinero muy atractiva para cualquier inversionista.

6.3.- Flujo Neto descontado

“La tasa de descuento es la rentabilidad que el inversionista exige por renunciar a un uso alternativo de los recursos”¹², es decir es el costo de oportunidad.

La tasa de descuento se la calcula sumando la tasa nominal a la que prestan el dinero las entidades bancarias para este tipo de proyectos, mas el riesgo que se tiene en este sector.

Según la página Web del banco central y la superintendencia de compañías, la tasa nominal para proyectos de tecnología es del 13%. A esta tasa es necesario sumarle el riesgo que generan este tipo de proyectos. Basándose en información tomada de esa misma pagina, los negocios de tecnología tienen un índice de riesgo del 5 %, con esta información, la tasa de descuento seria la siguiente:

$$TD = T.I + I.R$$

$$TD = 13\% + 5\% = 18\%$$

Con esta tasa de descuento, se puede obtener la siguiente información que se muestra en la tabla No. 42:

¹² Formulación y evaluación de un plan de negocio: Ramiro Canelos

Tabla N°. 42: Flujo neto descontado – tasa nominal - precios corrientes

Fuente: Elaboración propia

Tasa de descuento: 18%¹³

Interés: 2.403 %

	Arranque	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión	-14,042	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-18,210	-	-	-	-	-
Ingresos	-	327,200	501,432	715,587	949,047	1'163,263
Costo de Ventas	-	249,255	382,149.5	545,289.5	722,973.4	885,921.1
Costos de operación y mant.	-	89,200	100,685.3	112,937.6	126,187.2	138,506.4
Flujo Neto	-33,052	-11,255	18,597.2	57,359.9	99,886.4	138,835.5
Tasa nominal		$(1 + 0.18)^1$	$(1 + 0.18)^2$	$(1 + 0.18)^3$	$(1 + 0.18)^4$	$(1 + 0.18)^5$
Flujo descontado	-33,052	-9,538.13	13,356.2	34,911	51,520.3	60,686.3

Al considerar una tasa nominal del 13% y un riesgo del 5%, el flujo de caja neto descontado sigue siendo rentable. Esta tabla indica el dinero adicional que se obtiene incluso después de restar una tasa de descuento del 18% al flujo de caja neto. Por los datos que se muestran, el proyecto es muy atractivo, ya que en el último año genera un adicional de 60,686.3 USD, a si el dinero solo hubiera sido invertido en un banco a una tasa del 18%.

6.4.- Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad que se van a utilizar son el VAN y el TIR, a continuación el cálculo del VAN basándose en los datos de la tabla No. 42 del flujo descontado:

¹³ Tomado de: <http://www.bce.fin.ec/>

$$VAN = \frac{BNt}{(1+i)^t} - I_o$$

$$VAN = -9,538.13 + 13,356.3 + 34,911 + 51,520.3 + 60,686.3 - 33,052$$

$$VAN = 117,884$$

Este valor indica, que este proyecto, entrega un adicional de 117,884 USD en comparación si los 33,052 USD hubieran sido invertidos a una tasa del 18% durante 5 años.

Es el dinero que va a generar este proyecto, traído a valor presente. Es decir, las ganancias que va a generar el proyecto, tendrían un equivalente de 117,884 USD en la actualidad.

A continuación se procede a calcular el TIR, para ello igualamos la ecuación del VAN a cero:

$$TIR = \frac{BNt}{(1+i)^t} - I_o = 0$$

$$\frac{-11,255}{(1+i)} + \frac{18,597.2}{(1+i)^2} + \frac{57,359.9}{(1+i)^3} + \frac{99,846.4}{(1+i)^4} + \frac{138,835.5}{(1+i)^5} - 33,052 = 0$$

$$i = 70\%$$

Este valor indica que el proyecto genera una rentabilidad del 70%. Este TIR es bastante elevado y puede ser por las siguientes consideraciones:

- Los objetivos de marketing planteados son extremadamente altos.
- Es un proyecto totalmente nuevo con una gran aceptación y por este mismo motivo se han planteado objetivos altos.
- Si los objetivos de marketing son demasiado altos, quizás se necesite un mayor número de vendedores para cumplir dichos objetivos y por lo tanto los costos operacionales aumentarían y el TIR disminuiría.

6.5.- Periodo de Recuperación

Este indicador permite conocer en que momento de la vida útil, desde que empezó el negocio, se puede recuperar el monto de la inversión.

Tabla N°. 43: Cálculo periodo de recuperación

Fuente: Elaboración propia

	0	2006	2007	2008	2009	2010
Flujo neto descontado	-33,052	-9,538.13	13,356.2	34,911	51,520.3	60,686.3
Flujo acumulado		-9,538.13	3,818.07	38,729.07	90,249.37	150,935.67

Como se puede ver en la tabla No. 44, en el tercer periodo ya se recupera la inversión realizada y ya se tiene ganancia. Esto indica que es un proyecto rentable, ya que a partir del siguiente año todo será ganancia. Inclusive, en el tercer periodo del proyecto, no solamente se recupera toda la inversión inicial, sino que también se obtiene un porcentaje mínimo de ganancia.

6.6.- Relación Costo Beneficio

Es necesario establecer los ingresos y los costos descontados como se presenta en el cuadro No. 45

Tabla N°. 44: Calculo Costo Beneficio

Fuente: Elaboración propia

Ingresos		327,200	501,432	715,587	949,047	1'163,263
Ingresos descontado		277,288.1	360,120.7	435,528.3	489,507.8	508,472.9
Total Ingresos		2'070,917.8				
Costos Totales	33,052	338,455	482,834.8	658,227.1	849,160.6	1'024,427.5
Costos descontado		286,826.3	346,764.4	400,617.3	437,987.6	447,786.7
Total Costos		1'953,034.3				

Relación Costo Beneficio = 2'070,917.8/1'953,034.3

Relación Costo Beneficio = 1.06

Este análisis trate tanto los ingresos como los costos generados en los 5 años que dura el proyecto a valor presenta y básicamente indica que los ingresos son 1.06 veces mayores que los costos, por lo tanto el proyecto es aceptado. Después de revisar el flujo de caja y observar que los ingresos que se generan por ventas realmente son elevados, al observar el factor costo beneficio, se puede concluir de igual manera que los costos de operación y mantenimiento son muy elevados, pero pese a eso el proyecto sigue siendo muy rentable.

6.7.- Análisis de Sensibilidad

Es necesario analizar la sensibilidad del VAN, para esto se van a hacer variaciones en los precios, costos fijos y costos variables como se muestra en la tabla No. 46

Tabla N°. 45: Sensibilidad del VAN

Fuente: Elaboración propia

Sensibilidad	Precio	Costos Fijos	Costos Variables
20%	532,067	111,273	-216,113
10%	324,975	114,578	-74,115
5%	221,430	116,231	21,885
2%	159,302	117,223	79,484
-2%	76,465	118,545	156,283
-5%	14,338	119,536	213,883
-10%	-89,208	121,189	309,882
-20%	-296,300	124,494	501,880

Como se puede ver, a la variable que es menos sensible el VAN, es a los costos fijos realizada, esto es obvio, porque al ser un monto tan pequeño de inversión, en relación a las ventas y los costos, el hecho de que esta cambie no genera mucha variación en el

VAN. Por otro lado, los ingresos y los costos variables tienen una relación inversa. El proyecto seguiría siendo rentable aun si los ingresos disminuyeran en un 5%, siempre y cuando se mantengan los costos, de igual manera, el proyecto, con el margen de ventas que tiene, solo soportaría hasta un aumento del 5% en sus costos variables, después de eso el proyecto ya no sería rentable.

En la tabla No. 47 se realiza el análisis de sensibilidad del TIR, es necesario ir variando los costos de mantenimiento, inversión e ingresos y según eso ver que resultados arroja el TIR, como se muestra a continuación:

Tabla N°. 46: Sensibilidad del TIR

Fuente: Elaboración propia

Sensibilidad	Precio	Costos Fijos	Costos Variables
20%	247%	63%	NEGATIVO
10%	157%	66%	NEGATIVO
5%	114%	68%	28%
2%	88%	69%	54%
-2%	53%	71%	87%
-5%	25%	72%	112%
-10%	NEGATIVO	75%	155%
-20%	NEGATIVO	80%	246%

Como se puede ver en la tabla No. 47, la variable que menos impacto tiene sobre el TIR son los costos Fijos, como se explico anteriormente se debe a que esta es muy pequeña en comparación con los ingresos y los costos variables. Por otro lado, si se disminuyen los costos variables en un 20%, el resultado del TIR es muy parecido a si se aumentaran los ingresos en un 20%, es decir son inversamente proporcionales. El proyecto soportaría hasta que los ingresos disminuyan entre 5 y 10%, y aun así continuaría siendo rentable. De igual forma, solo soportaría un aumento en los gastos de hasta el 5%. Como se habla de valores extremadamente grandes, tanto en los

ingresos como en los costos variables, hablar de un aumento o disminución de un 10 o 20% en uno de ellos es un monto extremadamente grande, por lo tanto el proyecto tiene una variación aceptable dentro de los costos y los ingresos en los que seguiría siendo rentable.

Capítulo VII

7.1.- Conclusiones

- Con las encuestas realizadas a través de Internet, se logro determinar de una manera muy exacta las características principales de los hinchas de Sociedad Deportiva Aucas radicados en el exterior que al enlazarlas con las características de los inmigrantes, permite tener una idea clara de cómo es el mercado objetivo.
- Con la información obtenida de los inmigrantes, se pudo llegar a establecer cuales son las plazas en las que se va a distribuir el producto, la cantidad de clientes potenciales, segmentar a los inmigrantes y los canales de distribución.
- Los objetivos de marketing, financieros, factor humano, tecnológicos y de productividad están entrelazados para permitir el mejor funcionamiento de la compañía.
- Las políticas que se utilizaran para gerenciar el talento humanos están enfocadas a que todos los miembros de la compañía se identifiquen con la misión y la visión de la misma, y de esta forma poder cumplir todos los objetivos propuestos.
- El tamaño planteado del proyecto, medido en numero de membresías al finalizar los 5 años, esta acorde con la capacidad tecnológica y las estrategias de marketing que se quieren utilizar.
- El tamaño definido del proyecto esta orientado a obtener ingresos que permitan el desarrollo sostenido de la empresa en el tiempo.
- Los ingresos obtenidos superan todos los costos de operación y mantenimiento, así como también las inversiones realizadas y el capital de

trabajo necesario para empezar la operación, lo que hace que el proyecto tenga rentabilidad.

- El mayor gasto en el capital de trabajo se produce por los altos sueldos que se pagan en el Ecuador.
- Los indicadores de rentabilidad, tanto el VAN como el TIR indica que el proyecto es muy rentable, ya que supera totalmente a la tasa de descuento aplicada en el Ecuador.
- El análisis de sensibilidad permite ver que el proyecto debería sufrir serias crisis para dejar de ser rentable, como por ejemplo que la tasa de descuento suba a mas del 80% o que los ingresos proyectados bajen el 10% cada año.
- El análisis de sensibilidad del TIR y del VAN demuestran que el proyecto es rentable y que soportaría algunos rangos de variación tanto en los ingresos como en los costos variables, dentro de los cuales el proyecto seguiría siendo rentable.
- La inmersión necesaria para el proyecto es muy poca considerando el nivel de ventas que se espera lograr según los objetivos de marketing.
- Así mismo los costos de ventas son muy elevados, es decir, si se trabaja en disminuir los costos variables, el proyecto se volvería mucho mas rentable manteniendo los mismos ingresos.
- El proyecto demuestra que es muy rentable, sobre todo porque se trata de una idea innovadora y con un mercado totalmente nuevo en este tema.

7.2.- Recomendaciones

- Es muy importante diseñar, en el estudio de mercado, una encuesta que permita encontrar las principales características demográficas, psicológicas y psicograficas del mercado meta al cual se quiere llegar.
- Al momento de cuantificar la demanda potencial se debe considerar siempre el peor de los escenarios, para que cuando se ponga en marcha el proyecto no se tengan sorpresas desagradables.
- Los objetivos de marketing, financieros, productividad y de factor humano deben ir de acuerdo con la misión y la visión establecidas para la empresa, caso contrario es muy difícil que se lleguen a concretar los objetivos.
- El momento de establecer la estructura organizacional de la empresa, se debe intentar hacer lo mas pequeña posible para ahorrar gastos innecesarios desde el inicio del proyecto.
- La base principal para establecer la localización del proyecto es la localización del proveedor principal, ya que de esta forma se puede tener un contacto directo con el principal proveedor de materia prima.
- Cuando se detalla la tecnología que se va a utilizar en el desarrollo de un proyecto se debe hacer un análisis profundo, porque en la actualidad existe cualquier tipo de tecnología y a diferentes precios, incluso gratis. Por lo tanto, no siempre contratar lo mas caro es lo mejor.
- Cuando se realiza la evaluación de los costos de inversión, capital de trabajo y de operación, siempre es necesario pensar en los peores escenarios, para que el momento de la puesta en marcha del proyecto no se tenga gastos que sobrepasan los estimados.

- Al momento de realizar los flujos de caja siempre es mejor hacerlos con precios corrientes, es decir considerando la inflación, ya que de esta manera se tiene una idea real de cómo van a ir variando los ingresos y los costos en función del tiempo.
- Mientras mas análisis de sensibilidad se realicen, es mucho mas fácil darse cuenta en que momento el proyecto puede dejar de ser rentable.
- No hay que calcular solo el VAN y el TIR, es necesario también saber el tiempo de retorno de la inversión y la relación costo beneficio, para que el proyecto indique que tan rápido se recupera la inversión realizada, y que porcentaje de las ventas representan los costos.
- El TIR obtenido es muy elevado, y esto básicamente se debe a los grandes ingresos que se reciben por las ventas de las membresías, por lo tanto es necesario revisar si los objetivos de marketing están de acuerdo con la realidad o son muy optimistas.
- Si se piensan cumplir los objetivos de marketing planteados, se tendría que revisar el numero de vendedores que se necesitara y la carga laboral que tendrá cada uno de ellos para revisar los costos variables.

Bibliografía

- Formulación y Evaluación de un plan de negocio, Universidad Internacional del Ecuador; Ramiro Canelos
- Gerencia de Marketing, Estrategias y Procesos, sexta edición; Joseph P. Gultiman, Gordon W. Paul, Thomas J. Roden
- Administración de productos y operaciones, octava edición; Geither Frazier
- Contabilidad Financiera, séptima edición; Warren Reeve Fess
- Mercadotecnia de Servicios, tercera edición; Christopher H. Lovelock
- Dirección Estratégica; Santiago Garrido
- Planificación Estratégica, quinta edición; R. Philips
- EcuadorMigrante.org. Disponible en: <http://www.ecuadormigrante.org>
- Banco Central del Ecuador, disponible en: <http://www.bce.fin.ec>
- La Flecha: tu diario de ciencia y tecnología, disponible en: www.laflecha.net
- La Insignia – Diario independiente iberoamericano, disponible en: <http://www.lainsignia.org>
- elmundo.es – Diario El Mundo del siglo XXI, disponible en: <http://www.elmundo.es>
- Shipping, Logistics Management and supply chain management from FedEx, disponible en: <http://www.fedex.com>
- UPS Global Home, disponible en: <http://www.ups.com>
- DHL Global, disponible en: <http://www.dhl.com>
- CEDATOS; Encuesta 1997