

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de negocio: “Fastpagos”, servicios de cobranza y recaudación de dinero en zonas rurales del Ecuador.

Gabriela Elizabeth Gordillo Carrera

Gabriel Ponce Jaramillo

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

Quito, Octubre de 2010

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocio: “Fastpagos”, servicios de cobranza y recaudación de dinero en zonas rurales del Ecuador.

Gabriela Elizabeth Gordillo Carrera
Gabriel Ponce Jaramillo

Matías Santana, PhD (c)

Director de la Maestría en Administración

de Empresas y Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD

Miembro del Comité

.....

Néstor Jaramillo, Dr.

Miembro del Comité

.....

Giuseppe Marzano, PhD

Decano del Colegio de Administración

para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Octubre de 2010

RESUMEN EJECUTIVO

FASTPAGOS propone ser una empresa que, a través de una red de puntos en Ecuador, pretende ofrecer servicios de cobranza y recaudación de dinero a individuos (cliente – usuario) que trabajan de manera independiente para empresas de venta directa (cliente-empresa) en zonas rurales del Ecuador.

La investigación de mercados ha contribuido a determinar que para el cliente-empresa lo importante es: la cobertura, mayor rotación del inventario, diversificación de la recaudación y el buen servicio en el punto de recaudo a sus consumidoras y que para el cliente-usuario lo más importante es: el tiempo que le toma el realizar la transacción de pago, sobre todo el traslado hacia el punto más cercano; el buen servicio y la oportuna solución de reclamos.

La estrategia genérica que se aplicará es la de enfoque (nicho). El análisis sectorial ha determinado que la inversión es viable dentro de nuestro medio debido a que la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad del capital, 3 fuerzas sectoriales permiten alcanzar ventaja competitiva, la negociación con proveedores es neutra y como fuerza contraria a la rentabilidad está la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la cual va a ser combatida con la ubicación estratégica de sus puntos de recaudación en zonas rurales y estableciendo cupos ilimitados para depósitos.

El precio de introducción es de 0,45centavos. El análisis financiero proyectado a un período de 5 años ha generado como resultado 188.660,63 dólares de

VAN con una TIR de 89%. La inversión se recupera durante el primer año de operación.

ABSTRACT

FASTPAGOS is intended to be a company that, through a points of sales network in Ecuador, aims to provide a series of services and money collection to individuals (client - user) that work independently for direct marketing companies (client companies) in rural areas in Ecuador.

Market research has helped to determine that for the customer-company, important attributes are: coverage, increased inventory turnover, revenue diversification and good service at the point of collection for their consumer. For the customer user the most important attributes are: The time it takes to perform the payment transaction, especially the time it takes to get to the nearest point, good service and timely resolution of claims.

The generic strategy to be applied is the focus strategy (niche). The sector analysis has determined that the investment is viable in our environment because the internal rate of return is greater than the opportunity cost of capital, 3 sector forces allow a competitive advantage, negotiating power with suppliers is neutral and the new competitors threat of entry is the single force that acts against profitability, which will be avoided by the strategic location of collection points in rural areas and establishing unlimited quotas for deposits.

The price of introduction is 0.45 cents. The projected financial analysis for a period of 5 years has resulted in an \$ 188,660.63 NPV with an IRR of 89%. The investment is recovered during the first year of operation.

TABLA DE CONTENIDOS

1. CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio.....	01
<i>1.1 Diseño de la Investigación de Mercado.....</i>	<i>01</i>
<i>1.2 Realización de la Investigación de Mercado.....</i>	<i>02</i>
<i>1.3 Resultados de la Investigación de Mercado.....</i>	<i>03</i>
<i>1.3.1 Los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad.....</i>	<i>03</i>
<i>1.3.2 Los resultados obtenidos del focus group.....</i>	<i>06</i>
<i>1.4 Cuantificación de la Oportunidad de Mercado.....</i>	<i>07</i>
2. CAPITULO 2: Análisis Externo.....	09
<i>2.1 Situación General del Ecuador.....</i>	<i>09</i>
<i>2.2 Análisis Sectorial.....</i>	<i>12</i>
<i>2.3 Análisis de la Competencia.....</i>	<i>13</i>
3. CAPITULO 3: Plan Estratégico.....	16
<i>3.1 Estrategia Genérica.....</i>	<i>16</i>
<i>3.2 Estrategias Sectoriales.....</i>	<i>17</i>
<i>3.3 Visión.....</i>	<i>18</i>
<i>3.4 Misión.....</i>	<i>19</i>
<i>3.5 Objetivos Iniciales.....</i>	<i>19</i>
<i>3.6 Organigrama Inicial.....</i>	<i>20</i>
4. CAPÍTULO 4: Plan Comercial.....	22
<i>4.1 Precio.....</i>	<i>22</i>
<i>4.2 Producto / Servicio.....</i>	<i>23</i>

4.2.1 <i>Insight</i>	23
4.3 <i>Plaza</i>	23
4.4 <i>Promoción y Publicidad</i>	24
4.5 <i>Copy Strategy</i>	25
4.6 <i>Personalidad de la Marca</i>	26
5. CAPITULO 5: Plan de Operaciones.....	27
5.1 <i>Gestión de la Calidad</i>	27
5.1.1 <i>Gestión de la calidad para el cliente-usuario</i>	28
5.1.2 <i>Gestión de la calidad para el cliente-empresa</i>	29
6. CAPITULO 6: Plan Financiero.....	31
6.1 <i>Supuestos Generales</i>	31
6.2 <i>Estructura de Capital y Financiamiento</i>	32
6.3 <i>Estados Financieros Proyectados</i>	33
6.4 <i>Flujo de Efectivo Proyectad</i>	35
6.5 <i>Punto de Equilibrio</i>	35
6.6 <i>La TIR y El VAN</i>	36
6.7 <i>Análisis de Sensibilidad</i>	36
7. CAPITULO 7: Conclusiones y Comentarios.....	37
7.1 <i>Conclusiones</i>	37
7.2 <i>Comentarios</i>	38
ANEXOS.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	71

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICOS

Gráfico 1: Ingreso por recaudaciones.....	08
Gráfico 2: Organigrama inicial.....	20
Gráfico 3: Personalidad de Marca.....	26
Gráfico 4: Diseño de logo.....	26

TABLAS

Tabla 1: Cliente-Empresa a entrevistar.....	01
Tabla 2: Indicadores de Liquidez.....	34
Tabla 3: Indicadores de Endeudamiento.....	35
Tabla 4: Indicadores de Rentabilidad.....	35

8. CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio

8.1 Diseño de la Investigación de Mercado

La técnica cualitativa seleccionada para realizar la investigación de mercados de este proyecto fue la entrevista a profundidad al cliente-empresa y como un plus obtuvimos información de un focus group que complementa los resultados obtenidos en la entrevista ya que este fue realizado al cliente-usuario.

Se seleccionó esta técnica cualitativa debido a que era necesario conseguir información directa de parte del cliente-empresa quien a la vez es experto en conocer las necesidades del cliente-usuario.

Las empresas seleccionadas para la realización de las entrevistas fueron: Avon, Yanbal, L'bel, Esika, Leonisa y Oriflame.

Tabla 1: Cliente-Empresa a entrevistar

CLIENTE EMPRESA	REPRESENTANTE	CARGO
Leonisa	Adriana Iturralde	Asistente de Ventas
Yanbal	Carolina Barba	Ejecutiva de Ventas

Avon	Roberto Moreno	Planning de Ventas
Esika	Lorena Encalada	Ejecutiva Comercial
Oriflame	Maria Gloria Sevilla	Agente de ventas
L'bel	Lorena Encalada	Ejecutiva Comercial

La información del grupo focal fue obtenida de Daniela López asistente de ventas de Avon. El focus group se realizó a representantes de la mencionada empresa con motivo del lanzamiento de un plan para el incremento en ventas focalizado en ciertos sectores del país. El propósito principal de este focus fue evaluar el lanzamiento de este plan y recibir los comentarios de la fuerza de ventas al respecto de cuáles fueron los beneficios y sus limitantes para cumplir con su trabajo diario.

8.2 Realización de la Investigación de Mercado

Luego de decidir acerca de la técnica a utilizar y la fuente de la cual se obtendría esta información se realizó lo siguiente:

- Se estructuraron las preguntas de manera que se consiga la mayor retroalimentación del cliente–empresa y la situación actual en la que se encuentran. Se tuvo principal cuidado para no dejar de lado algún tema que interés que nos represente futuros problemas para el análisis de la viabilidad del negocio.

- Se concretaron citas para la entrevista con personal administrativo del área de ventas detallado en el punto 1.1.
- Se grabaron las 6 entrevistas vía celular.
- Las primeras 10 preguntas fueron realizadas por Gabriela Gordillo. Las restantes fueron realizadas por Gabriel Ponce.
- Debido a que en una entrevista la respuesta queda abierta a criterio del entrevistado, se procedió a tabular según la semejanza de las respuestas obtenidas.
- A continuación se eligieron las variables a la que mayor importancia le dieron los entrevistados.
- Finalmente con estos resultados se inició con la evaluación del plan de negocio poniendo principal atención a los resultados de esta técnica de investigación.

Por otro lado, para la obtención del focus group de Avon, se aprovechó la situación de que Gabriela Gordillo trabaja en esta empresa y tiene acceso a solicitar esta información; sin embargo, por efectos de confidencialidad solo se presentarán resultados que sirven de ayuda para la elaboración de este proyecto.

8.3 Resultados de la Investigación de Mercado

8.3.1 Los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad.

- El promedio de entidades financieras con las que actualmente trabajan las empresas-clientes es 8.
- La empresa que menor número de agentes, consultoras o representantes tiene a nivel nacional cuenta con 35.000 personas y es Oriflame, y la que más número de representantes activas tiene es Yanbal con 130.000 personas.
- En las 6 empresas consultadas, todas sus representantes o agentes de ventas trabajan con más de dos empresas de la competencia.
- Leonisa, Esika y Oriflame mencionaron que en promedio su fuerza de ventas trabaja con 4 empresas de la competencia. Avon, Yanbal y L'bel mencionó que en promedio 5 personas de su fuerza de ventas trabaja también con la competencia.
- En consenso se determinó que los indicadores de gestión del área de ventas apuntan a mejorar su indicador de tasas representantes promedio por número de habitantes.
- En promedio, la duración del folleto de ventas es de 2 veces al mes, esto quiere decir que en promedio las representantes tienen que acudir 2 veces al mes a pagar sus consumos de cada empresa para la que trabajan. (Ver anexo 2)
- El cliente-empresa mencionó estar un 80% satisfecho con la cobertura que actualmente tienen con las instituciones financieras con las que trabajan.

- Las principales limitantes que encuentran son: el límite de cupo y la falta de cobertura en zonas rurales.
- En promedio las empresas respondieron contar con un 86% de cobertura a nivel nacional segregando a Banco del Barrio como institución con cobertura no eficiente (limitados por el cupo). (Ver Anexo 3).
- Las empresas mencionan tener problemas de cobertura en las zonas rurales y esto ocasiona que tengan que incurrir en gastos de seguridad privada para el traslado de valores con el afán de evitar exponer a peligros a su fuerza de ventas.
- La respuesta a solución de reclamos es lenta en las instituciones financieras, y eso ocasiona malestar al cliente-usuario. El servicio al cliente es mejor en Western Union.
- La concentración de las zonas críticas está en sectores rurales principalmente de la provincia de Manabí, sin embargo existen otros sitios como Esmeraldas, Napo, Loja y Sucumbíos que tampoco tienen cobertura. (Ver anexo 4)
- En consenso contestaron que prefieren depositar en Western Union, Banco del Barrio y Banco del Pichincha. (En ese orden de prioridad).
- El canal de recaudación de mayor uso luego de los puntos de pago es el internet.
- El porcentaje de pago por internet solamente es en promedio del 2% de la recaudación total. Pero piensan potencializarlo.

- El valor mínimo que pagan por el servicio de recaudación es CERO centavos, y el valor máximo es 0,80 centavos.
- El precio que pagarían estaría atado a la oferta del servicio y los puntos de recaudación que se le presente como propuesta de negocio.
- Todas las empresas están abiertas a negociar a cerca de que una empresa de recaudación le ofrezca este servicio. Sus exigencias principales son: precio razonable, cobertura en zonas rurales y pólizas de garantía que cubra 2 días de operación como mínimo.

8.3.2 *Los resultados obtenidos del focus group fueron.*

- En transferencias bancarias no se registran a tiempo por parte del recaudador (en este caso Banco del Pacifico).
- En el caso de depósitos no se refleja a tiempo en el sistema (Banco del Barrio o Banco de Guayaquil y Banco del Pacifico).
- Personal de la empresa no mantiene bases de datos de bancos actualizadas (posible mejoramiento en trabajo en equipo con el proveedor)
- El 9 de las 10 personas indicaron no mostrar interés por la propuesta del dpto. de Tesorería de salir con otros canales de pago tales como: débitos automáticos y pagos vía orden celular.

Todas las necesidades detalladas tanto por el cliente-empresa como por el cliente-usuario, finalmente trascienden en perjuicio de los intereses de estas dos partes.

La investigación de mercados ha contribuido a determinar que para el cliente-empresa lo importante es: la cobertura, mayor rotación del inventario, diversificación de la recaudación y el buen servicio en el punto de recaudo a sus consumidoras y que para el cliente-usuario lo más importante es: el tiempo que le toma el realizar la transacción de pago, sobre todo el traslado hacia el punto más cercano; el buen servicio y la oportuna solución de reclamos. (Ver anexo 5)

8.4 Cuantificación de la Oportunidad de Mercado

En base a la información detallada obtenida en la visita a los clientes-empresa se procedió a consolidar la información, considerar los resultados de la investigación cualitativa y analizar financieramente estos resultados.

El proyecto va a iniciar sus operaciones con 36 puntos en el segmento de mercado identificado como no cubierto. Estos 36 puntos tienen un promedio de 276 clientes-usuarios que necesitan pagar sus consumos 2 veces al mes.

Fastpagos en función a la apertura de las empresas entrevistadas (6), negociará inicio de operaciones con estas empresas con la oferta de satisfacer la totalidad de sus necesidades a cambio de una comisión mensual de 0,45 centavos por cada

transacción. De este precio el 40% se lleva el local dueño del territorio en el que ubicaría el punto de recaudación y el 60% es para Fastpagos (0.27 centavos).

De esta manera la oportunidad de mercado se demuestra en la siguiente tabla:

Gráfico 1: Ingreso por recaudaciones

INGRESOS POR RECAUDACIONES

<i>Incremento en Ventas (promedio del sector)</i>		20%			
PUNTOS DE RECAUDACION	# TRANSACCIONES SEGMENTO MERCADO	FRECUENCIA COMPRA MENSUAL	\$ MES	\$ ANUAL	AÑO
36	9,605	115,260	31,120.20	373,442.40	0
43	11,526	138,312	37,344.24	448,130.88	1
52	13,831	165,974	44,813.09	537,757.06	2
62	16,597	199,169	53,775.71	645,308.47	3
75	19,917	239,003	64,530.85	774,370.16	4
90	23,900	286,804	77,437.02	929,244.19	5

9. CAPITULO 2: Análisis Externo

9.1 Situación General del Ecuador

El PIB en el Ecuador al cierre del año 2009 fue de 24 millones de dólares con una tasa de variación anual del 0,36 vs el año 2008, en el cual la industria de Intermediación Financiera aportó el 1,68% pasando de 530mil en el 2008 a 538mil dólares en el 2009; según cifras establecidas por el Banco Central (Ver anexo 6). El PIB per cápita para el 2009 alcanzó 1722 dólares (Ver anexo 7).

En este contexto, la población del Ecuador se caracteriza por un bajo poder adquisitivo. El porcentaje de desempleo según el Banco Central al cierre del 2009 fue de 7.90%, tasa fluctuante con tendencia a la alta que a marzo del 2010 se encontró al 9.10%. (Ver anexo 8). Este indicador es favorable para las empresas de venta directa¹, sector que crece en un promedio del 20% anual en ventas y el 15% en

¹ La Venta Directa constituye un canal de distribución dinámica, vibrante y de crecimiento rápido. Comercializa productos y servicios directamente a los consumidores generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares, normalmente mediante la explicación o demostración personal de un vendedor directo independiente.

transacciones (según la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa), ya que mientras la tasa de desempleo sube, la oportunidad de que aumente la fuerza de ventas está directamente relacionada. Este negocio ofrece oportunidad laboral principalmente a amas de casa que no tienen ingresos o si los tienen no son fijos. Es decir, a un aumento del desempleo, incrementa la venta directa y en consecuencia la necesidad de que este mercado laboral cumpla con sus obligaciones de pago.

La tasa de transición de ocupados², que pasó a la desocupación en el trimestre comprendido entre junio a septiembre del año 2009, se incrementó del 3,6% al 4,5% en relación al trimestre anterior. En la tasa transición de ocupados a la inactividad durante el mismo período crece al 10% respecto al trimestre anterior (9%). (Ver anexo 9)

La tasa de permanencia³ en la ocupación es mayor para los hombres (88,7%) que para las mujeres (80,5%), Las mujeres presentan mayores tasas de transición a la inactividad que los hombres, en el caso de las mujeres que pasan de la desocupación a la inactividad son el 34,4% y para el caso de los hombres es del 15,5%. (Ver anexo 10)

La Venta Directa provee oportunidades de negocios accesibles a los individuos que buscan fuentes alternas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa. Los vendedores directos independientes son aquellos individuos que participan en representación de sí mismos o en representación de una compañía de venta directa, en la venta de productos y servicios mediante contactos personales de venta. Esto significa que dichos vendedores independientes no son empleados de la compañía y son personas de negocios independientes que operan su negocio propio. Dichos vendedores directos independientes tienen una oportunidad de obtener ganancias de sus negocios y también aceptan la responsabilidad por los riesgos asociados con la operación de un negocio.

² INEC: Tasa de transición de ocupados: indica el porcentaje de personas que pasaron de la ocupación a la desocupación o a la inactividad.

³ INEC: Tasa de permanencia: significa que las personas no cambian su condición de actividad de un período a otro.

La tasa de permanencia en la ocupación en el período analizado tiende a bajar de 87,1% a 86,1% con respecto al trimestre marzo-junio09. La tasa de permanencia en la desocupación crece entre los trimestres marzojunio2009 y junio-septiembre2009 de 26,6% a 31,8%, pero tiende a estabilizarse en los trimestres anteriores al 32%. La tasa de permanencia en la Inactividad tiende a subir en el último trimestre con el 86,1% con respecto al trimestre anterior (82,9%). (Ver anexo 11)

Las variables económicas mencionadas en los párrafos anteriores demuestran la dinámica que existe en el mercado laboral y las tendencias que favorecen el crecimiento del sector al cual Fastpagos dirigirá su estrategia de participación en el mercado. A mayor desempleo, mayor oportunidad de captar fuerza de ventas y por ende incremento en número de transacciones de facturación y su consecuente necesidad de pago. La baja permanencia de las personas ocupadas constituye un mercado potencial de ingreso al mercado.

Respecto a las tendencias del consumidor, lucir bien es cada vez más importante en el mercado ecuatoriano ya que el interés por el cuerpo hace que las personas con mayores ingresos inviertan en promedio de USD 150 al mes en cosméticos y los que tienen menos recursos gasten un promedio de USD 30⁴. El sector ha tenido un crecimiento sostenido del 20% anual desde el 2005. En el 2006 sus ventas fueron las mejores: 350 millones de dólares cuando un año antes habían sido de 265 millones. (Ver anexo 12).

⁴ Tomado del sitio web oficial de la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Corporal (Procosméticos).

El usuario final del servicio que propone *FASTPAGOS* se encuentra situado en la base de la pirámide, es decir constituye el 49% de la población ecuatoriana, son personas casadas con un hijo y perciben el salario mínimo vital⁵. Por ser personas de escasos recursos económicos siempre andan en búsqueda de propuestas de negocio que les permitan administrar su hogar y cumplir sus sueños, por ende cada centavo cuenta para este grupo de personas y resulta relevante el factor tiempo y dinero al momento de realizar cualquier transacción vinculada con su trabajo. Por otro lado el cliente-empresa está obligado a conocer las necesidades del cliente-usuario y satisfacerlas ya que sabe de ante mano que la retención de clientes es fundamental para el éxito organizacional, inclusive investigaciones realizadas han demostrado que incluso un pequeño aumento en las tasa de retención genera un gran impacto en las ganancias⁶.

9.2 *Análisis Sectorial*

FASTPAGOS propone ser una empresa que, a través de una red de puntos en Ecuador, pretende ofrecer servicios de cobranza y recaudación de dinero a individuos (cliente – usuario) que trabajan de manera independiente para empresas de venta directa (cliente-empresa) en zonas rurales del Ecuador. Propone un procesamiento ágil de la información, seguro en el punto de recaudo y eficiente en la ejecución de las transacciones realizadas debido a que proyecta contar con la tecnología necesaria para la transmisión de la información hacia el cliente-empresa. El sector económico

⁵ Presentación ADM661-Estrategia Ecuador, PhD Fabrizio Noboa

⁶ Jaramillo, Fernando (2010), *CUSTOMER LIFETIME VALUE*

al cual la empresa pertenecería es a Actividades Auxiliares de la Intermediación Financiera⁷.

Luego de realizar el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (Ver anexo 13) concluimos que la inversión es viable dentro de nuestro medio debido a que la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad del capital, además el alto poder de negociación con compradores, el poco portafolio de servicios o productos sustitutos y la rivalidad concentrada en las principales ciudades del país; son factores permiten alcanzar una ventaja competitiva en el sector y promover la rentabilidad a largo plazo. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es neutro, sin embargo el posible ingreso de nuevos competidores es una amenaza a la que le debemos prestar una atención considerable y sobre la cual se establecerán estrategias en el capítulo 3.

9.3 Análisis de la Competencia

En el anexo 14 se presenta el mapa estratégico del sector a nivel nacional. En este se han clasificado las empresas en función a las variables precio – cobertura, debido a que la investigación de mercado determinó que estas son las variables relevantes para el cliente-empresa al momento de seleccionar a una entidad recaudadora como parte del negocio y en ese caso constituye un atributo válido para el sector.

⁷ Tomado del sitio web oficial de la Superintendencia de Compañías:
<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

En cuanto a la variable precio hemos colocado como referencia los que maneja Productos Avon Ecuador ya que esa información constituye una información confidencial que el cliente-empresa se rehúsa a compartir ya que en caso de que esta se filtre, ocasionaría incremento en el costo de comisiones para el cliente, indicador que es de vital importancia según lo indicado en la investigación de mercado (precio).

Otro de los factores importantes para el cliente-empresa es la cobertura, debido a que su fuerza de ventas alcanza zonas urbanas y rurales del país y es indispensable incrementar esa cobertura en razón de los beneficios que el cliente-usuario identifique en la empresa.

En el anexo 15 se presenta el mapa estratégico del nicho seleccionado para este proyecto, en donde FASTPAGOS está ubicado según la oportunidad identificada en la investigación de mercados realizada en donde se demuestra existir falta de cobertura en sitios rurales específicos en algunas provincias principalmente de la costa y sierra sur del territorio nacional (capítulo 1), donde en su mayoría los puntos de recaudación más cercanos están a más de una hora de viaje desde el domicilio del cliente-usuario; dificultando en gran medida la fluidez del trabajo y las ventas del cliente-usuario y por ende la rentabilidad del cliente-empresa.

Los participantes en la industria no bancarios son: Transferunion y Rapipago, y los participantes indirectos del sector serían todos los bancos del sistema financiero ecuatoriano que brinden servicio de recaudación y pagos a su banca empresarial tales como: Produbanco, Pichincha, Guayaquil, Internacional, Pacífico, Fomento y Banco de Loja. En el año 2009, la participación del mercado en cuanto a recaudación de

venta directa está mayoritariamente concentrada en las empresas recaudadoras (ver anexo 16) a pesar de competir con bancos que casi duplican su cobertura a nivel nacional. (Ver anexo 17). La competencia indirecta desde hace 2 años está hallando mecanismos para adoptar bajo una nueva figura (marca) la idea de negocio propuesta, pretendiendo de esta forma ingresar a competir en el negocio de recaudación⁸, sin embargo el cupo diario de captación y la concentración de puntos de recaudo en las principales ciudades, constituye el factor limitante al que hacen frente este tipo de entidades financieras.

Con estos antecedentes FASTPAGOS pretende ingresar atacando el nicho identificado como no cubierto en la investigación de mercado, sin límite de cupo diario, ubicado en cooperativas y locales de venta de electrodomésticos para minimizar de esta forma el riesgo de tener un local independiente y gastos de seguridad relacionados al manejo de efectivo.

⁸ Servicio Bancario y no bancario de recaudación y cobranza de dinero en efectivo mediante la conexión en línea desde el punto de pago hacia el beneficiario. (www.reddeserviciosactiva.com)

10. CAPITULO 3: Plan Estratégico

10.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica que se aplicará es la de enfoque (nicho) dentro del sector de Actividades de Asesoría Financiera.

El objetivo de aplicar esta estrategia obedece a que se ha identificado una necesidad específica en este nicho según la investigación de mercados realizada (capítulo 1), y esta es que el cliente-usuario cuente con un lugar donde pueda realizar sus pagos con agilidad y seguridad, tomando en cuenta que estas recaudaciones son en dinero en efectivo y que la mayoría de los agentes habitan a más de 50 minutos

de distancia del punto de pago más cercano, tiempo que podrían aprovecharlo en actividades de venta en su beneficio y el del cliente-empresa.

La Cadena de Valor:

Para conseguir implementar con éxito la estrategia genérica seleccionada, se consideran como las más relevantes las siguientes actividades de la cadena de valor:

1. Gestionar canales: Evaluación de apertura de nuevos puntos. Optimización de puntos de cobertura de acuerdo al número de agentes identificados por sector con los lineamientos de operación ya establecidos para un punto.
2. Gestionar productos: Desarrollar mejoras que simplifiquen la gestión de nuestros clientes (monitoreo de transaccionabilidad), identificar portafolios de productos se puedan implementar como nueva línea de negocio.
3. Gestionar clientes: Conocer al cliente, potenciar su crecimiento, convertirse en socios del negocio. Por otro lado, identificar las necesidades del usuario a fin de agregar valor a sus objetivos.

(Ver cadena de valor completa anexo 18)

10.2 *Estrategias Sectoriales:*

FASTPAGOS propone contrarrestar las fuerzas sectoriales opuestas a la rentabilidad de la siguiente manera (anexo estrategias sectoriales):

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

Con la intención de dificultar el ingreso de nuevos competidores al nicho seleccionado, Fastpagos:

- Direccionalá sus esfuerzos a identificar segmentos de mercado desatendidos adelantándose de esta manera a la competencia y obteniendo una ubicación estratégica dentro de cooperativas y almacenes de electrodomésticos de zonas rurales.
- Establecerá cupo ilimitado para depósitos en todos los puntos de recaudación.
- Pretende fidelizar tanto al cliente-usuario como al cliente-empresa, gestionando soluciones a las observaciones obtenidas en la investigación de mercados en cuanto a servicio y cobertura.

Poder de negociación con clientes y usuario final del servicio:

A pesar de que contamos con un alto poder de negociación con clientes, consideramos importante enunciar las principales estrategias que nos permitirán consolidarnos en esta fuerza siendo la más importante para el crecimiento del negocio:

- Conocer a profundidad el negocio de venta directa con la finalidad de aportar en la gestión de las actividades operativas del cliente-empresa, tales como: inclusión de cajeros en días específicos o

límites de pago según la frecuencia que cada empresa maneja. (Ver anexo 19) (Clientes)

- Oferta de nuevos productos o desarrollos tecnológicos que beneficien la transferencia de información y de dinero. (Cliente-empresa)
- Mantener estándares de servicio al cliente y mejorarlos constantemente. (Cliente-usuario)

10.3 Visión:

“Ser reconocidos desde el 2015 como la red más amplia de puntos de recaudación en zonas rurales a nivel nacional y destacarnos por un servicio de alta calidad orientado siempre a la satisfacción total de los clientes.”

10.4 Misión:

Dar un servicio de calidad en las recaudaciones de valores al cliente-usuario brindando cercanía, seguridad y rapidez en la ejecución de las transacciones y a la vez participar como socio estratégico del cliente-empresa en el cumplimiento de objetivos relacionados a la rentabilidad de su negocio.

10.5 Objetivos Iniciales:

- a) Financieros:

Los objetivos financieros claves para garantizar la rentabilidad a largo plazo son:

- Conseguir un incremento en ventas del 20% anual, a la par del crecimiento del sector de venta directa.
- Conseguir el retorno de la inversión en menos de 2 años de iniciadas las operaciones.
- Obtener una TIR/VAN mayor al costo de oportunidad del capital.

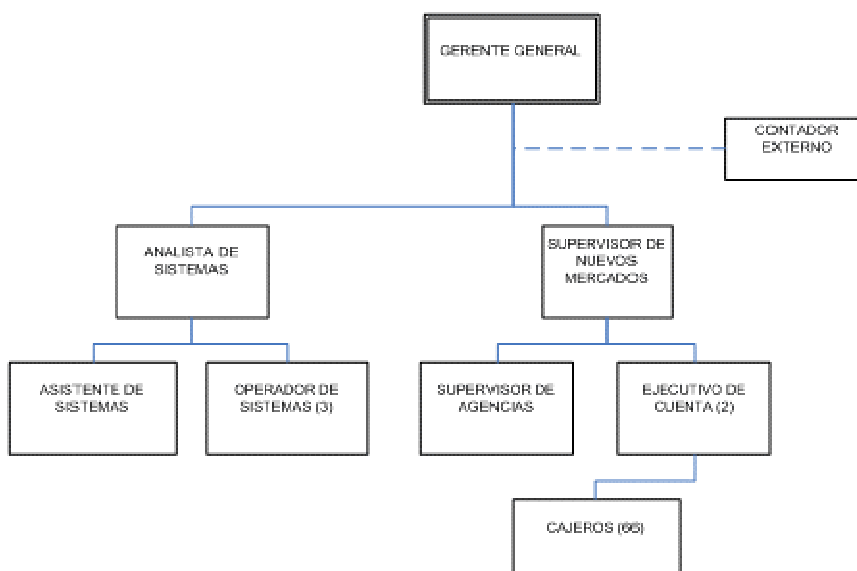
b) Estratégicos:

Los objetivos estratégicos que permitirán empujar el negocio de inicio son:

- Incrementar los puntos de recaudación, en forma representativa para ser atractivos a los clientes según sus necesidades y proyecciones de crecimiento.
- Ampliar nuestra cartera de productos y servicios específicamente referentes a plataforma tecnológica que agreguen valor al cliente.
- Conocer las necesidades tanto del cliente-usuario como del cliente-empresa a fin de fidelizar nuestro negocio a su servicio.

10.6 Organigrama Inicial

Gráfico 2: Organigrama inicial



El organigrama que hemos utilizado es el de una estructura funcional, debido a que el negocio requiere especialistas en cada actividad de forma tal que sus funciones agreguen valor al cargo y la vez generen flexibilidad para la coordinación de sus supervisores.

El organigrama está encabezado por el Gerente General a quien le reportan el Analista de Sistemas y el Supervisor de Nuevos Mercados; de esta manera damos foco a las actividades que generan mayor valor al cliente según la investigación de mercados (cobertura y soluciones tecnológicas de transferencia de información).

En general esta estructura permite al área tecnológica proporcionar la información operativa que requiere el cliente-empresa; y al área comercial mantener un contacto directo tanto con el cliente-empresa como con el cliente-usuario ejecutando sus requerimientos, gestionando sus problemas y obteniendo información al respecto de sus necesidades.

(Ver descripción de actividades para cada cargo anexo 20)

11. CAPÍTULO 4: Plan Comercial

11.1 *Precio*

Sabemos de ante mano que la estrategia de fijación de precios para nuevos productos cambian conforme el producto atraviesa por su ciclo de vida. En este sentido se ha optado por realizar un mix entre la Estrategia de fijación de precios en relación a la competencia y la Estrategia de fijación de precios para explotar las capas del nicho de mercado no satisfecho.

El promedio de precios que cobran los bancos es de 0,65 centavos y el promedio que cobran las empresas de recaudación es de 0.40 centavos. Aplicando el

mix de las 2 estrategias detalladas en el párrafo anterior, tenemos que: el mercado (cliente-empresa) estaría dispuesto a pagar 0,05 centavos más que el promedio de las empresas recaudadoras a cambio de que las necesidades presentadas en la investigación de mercados sean satisfechas en su totalidad.

En razón a lo expuesto, el precio de venta del servicio será propuesto en 0,50 centavos, llegando a negociar una “supuesta rebaja” de 0,05 centavos obteniendo un precio final de 0,45 centavos. Cabe recordar que de este precio, el 40% se lo lleva el local que facilita el espacio físico para la instalación del punto y el 60% es de Fastpagos.

11.2 Producto / Servicio

FASTPAGOS propone ser una empresa que, a través de una red de puntos en Ecuador, pretende ofrecer servicios de cobranza y recaudación de dinero a individuos (cliente – usuario) que trabajan de manera independiente para empresas de venta directa (cliente-empresa) en zonas rurales del Ecuador. Propone un procesamiento ágil de la información, seguro en el punto de recaudo y eficiente en la ejecución de las transacciones realizadas debido a que proyecta contar con la tecnología necesaria para la transmisión de la información hacia el cliente-empresa.

11.2.1 Insight

“Pagos a tiempo en donde usted necesita”

- *“No me gusta hacer fila en un banco, las cajeras son lentas”*
- *“Yo trabajaba para Yanbal, pero me salí porque me robaron un día que me dirigía a pagar”*
- *“Ayer perdí 4 horas en ir a pagar y no pude entregar los pedidos a mis clientes porque ya regresé demasiado tarde”*

11.3 Plaza

De acuerdo a nuestro esquema de funcionamiento operacional contaremos con 36 puntos de recaudo adicionalmente la matriz con su punto de atención en Portoviejo Manabí. Todos los puntos de atención al cliente contarán con un counter básico con el personal que tendrá el equipo necesario de software y hardware para realizar el ejercicio de recaudo. La dirección exacta de los puntos de detalla en el Anexo 21.

11.4 Promoción y Publicidad

Debido a las características de nuestro cliente y el tipo de servicio que vendemos, nuestra estrategia promocional y publicitaria se enfoca en los agentes de venta directa (cliente usuario). Los medios más eficientes para llegar a ellos son:

- Flyer informativo del servicio al mercado en el punto de recaudación y a través de alianzas con las empresas-clientes, es decir, que el flyer viaje dentro de la caja de pedido del cliente-usuario. (Ver anexo 22)
- Cuñas de radio (Ver anexo 23)

La intención de estas comunicaciones es ingresar en la mente del cliente-usuario y consolidarnos como la empresa de mejor servicio en cuanto a rapidez, atención y cercanía.

11.5 Copy Strategy:

- Slogan: “Porque tu tiempo vale oro”
- Promesa Básica: Rápido, fácil y seguro.
- Reason Why: Contar con un mínimo de 36 locales incrementales a más del 100% cada año.
- Frase de Posicionamiento: “La clave para una recaudación exitosa es darle al cliente las máximas oportunidades para pagar ”
- Rol de la publicidad:

a) Usuario:

Convencer a hombres y mujeres de entre 15 y 60 años dentro de nuestro nicho, que pertenecen a la clase social media y media baja, que Fastpagos es la mejor opción para realizar rápidamente sus pagos y cerca de su domicilio, ofreciéndoles seguridad y optimización de su tiempo al momento de efectuar sus transacciones financieras.

b) Empresa cliente:

Convencer a las empresas de venta directa que Fastpagos cuenta con una red de puntos distribuidos de manera estratégica con la finalidad de satisfacer las necesidades de coberturas existentes y potenciales.

11.6 Personalidad de la Marca:

Gráfico 3: Personalidad de Marca



Las características principales con las cuales la marca establecerá vínculos hacia el cliente son: ser una marca joven, agradable, con presencia confiable y sobre

todo inspiración de seguridad. El énfasis en los valores empresariales formará la personalidad empresarial.

Logo:

Gráfico 4: Diseño de logo



12. CAPITULO 5: Plan de Operaciones

12.1 *Gestión de la Calidad*

La gestión de la calidad es una de las actividades que constituye un pilar importante en el desempeño de las actividades de Fastpagos. Esta debe reflejar una excelente atención en el punto de recaudación al cliente-usuario y un servicio personalizado y proactivo hacia el cliente-empresa.

A fin de determinar los puntos de enfoque en la calidad, a continuación se detalla el proceso y la interacción de las partes en la cadena de servicio:

1. El cliente de la empresa se acerca a cualquier local de la Fastpagos y solicita realizar la transacción.

2. El cajero recibe el pago, realizando la transacción, y emite al cliente los comprobantes que garantizan la efectividad del proceso.
3. La información de la transacción queda registrada en forma local (PC de Caja) y en el centro de cómputo de Fastpagos. Además, de ser un servicio “on line” se registra instantáneamente en los servidores de la empresa cliente; en el caso de ser un servicio “off line” el sistema los registra internamente y al finalizar el día de forma automática emite un archivo magnético con toda la información de las transacciones realizadas al cliente-empresa.
4. Al cerrar la jornada en cada ventanilla de atención el sistema automáticamente realiza una compensación de pagos y cobros realizados. Los cuales son compensados entre el local y Fastpagos al día siguiente.
5. A su vez, el sistema emite un detalle de todas las transacciones realizadas al cliente-empresa en todos los locales de la red a nivel nacional.
6. El total de lo recaudado es depositado en la cuenta corriente del cliente-empresa dentro de las 24 horas hábiles posteriores al día de la recaudación.

Este proceso se lo puede observar de manera gráfica en el Anexo 24

12.1.1 Gestión de la calidad para el cliente-usuario

La investigación de mercado determinó los factores importantes que influyen en la utilización de los puntos de recaudación del cliente-usuario y a la vez en

la satisfacción del cliente-empresa en el servicio otorgado a su consumidor; por ende hacemos énfasis en:

- Capacitación externa inicial y permanente a todos los cajeros y cajeras en cuanto a cómo brindar un servicio de calidad que el cliente-usuario perciba y lo haga sentir cómodo. Esta capacitación estará considerada en el presupuesto anual de gastos.
- El personal de cajas tendrá un conocimiento completo del negocio que le permitirá guiar correctamente al cliente-usuario hacia la solución de reclamos en el punto de recaudación, para luego continuar con el direccionamiento y solución al área encargada.

12.1.2 Gestión de la calidad para el cliente-empresa

De igual manera, con ayuda de la investigación de mercados realizada se pudo determinar los factores importantes y que agregan valor al cliente-empresa socio directo para el negocio; por lo tanto a continuación se detalla la estrategia de servicio que se implementará para el efecto:

- El cliente-empresa tendrá la facultad de elegir qué tipo de transmisión de información necesita, es decir, “off line” (fuera de línea) u on line (en línea). La transmisión “off line” permite al cliente-empresa,

recibir un archivo magnético en proceso batch⁹ que puede ser enviado por diferentes canales como: correo electrónico o vía un acceso ftps¹⁰ (al servidor del cliente-empresa). La transmisión “on line” sugiere un desarrollo interno entre ambas partes en la cual Fastpagos ingresará, previa autorización del cliente-empresa, al servidor de este y transferirá la información realizada en cualquiera de sus puntos a nivel nacional, ocasionando que esta se pueda visualizar inmediatamente en el estado de cuenta del cliente-usuario.

- De igual forma, el cliente-empresa recibirá un detalle en formato Excel con la misma información que contiene el archivo magnético a fin de que se facilite el proceso de control interno dentro de la empresa.
- El cliente empresa podrá elegir la entidad financiera en la cual desea que se acredite en 24 horas el dinero recaudado en las ventanillas.
- El cliente empresa tendrá a su disposición un ejecutivo de cuenta quien gestionará de manera personalizada los requerimientos de este y mantendrá contacto continuo al respecto de la mejora en el servicio. Para que este ejecutivo esté en la capacidad de resolver los problemas del cliente-empresa, recibirá una capacitación completa del negocio alrededor del funcionamiento de la venta directa.

⁹ Batch: término informático que identifica a un proceso que se realiza en horas de la noche y que emite archivos magnéticos de respaldo o transmisión de información.

¹⁰ FTPS: File Transfer Protocol Security

13. CAPITULO 6: Plan Financiero

13.1 Supuestos Generales

Para este plan de negocio hemos considerado los siguientes supuestos:

- La empresa trabajará inicialmente con 6 empresas de venta directa: Avon, Yanbal, L'bel, Esika, Leonisa y Oriflame.
- El precio que se ha establecido es de 0.45 cifra promedio determinada según la investigación de mercados, precio del cual el 60% corresponde a Rapipagos y el 40% al punto de recaudación en donde se ubique el kiosko.
- La frecuencia promedio de transacciones al mes es de 2 veces según los calendarios de operatividad de las empresas evaluadas.

- El incremento en ventas promedio del sector que se ha considerado es el correspondiente al promedio de los últimos 3 años y corresponde al 20%¹¹.
- La tasa de inflación promedio en los últimos 2 años que se ha considerado es de 5,93%.¹²
- Los Equipos de Cómputo fueron depreciados a 3 años y los muebles y enseres a 10 años.¹³
- El incremento representativo en la nómina de la compañía está dado en relación a los puntos de recaudación necesarios según el crecimiento del sector anualmente.
- El costo de oportunidad del sector es de 27,93% compuesto por 17,93% de tax rate del sector Financiamiento Svcs. (Div.), más 10% de riesgo país.
- La tasa de impuestos establecida es de 36,25% correspondiente al 25% de impuesto a la renta y los 15% de participación trabajadores.
- Se tomó como base la variación entre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar para establecer el capital de trabajo necesario.

11 Asociación Ecuatoriana de Venta Directa

12 Banco Central del Ecuador

13 Normas Ecuatorianas de Contabilidad

Estimamos contar con el monto correspondiente a dos meses de operaciones.

13.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial considera como rubro relevante la adquisición de activos tales como: equipos de cómputo, servidores, software y muebles; tanto para las oficinas administrativas como para los puntos de recaudación. El importe total de la inversión inicial es de 85.980 dólares. (Ver Anexo 25)

El proyecto trabaja bajo la premisa de que no se requerirá financiamiento ya que los accionistas aportarán con capital propio. Por lo tanto:

$$\text{Beta apalancada} = \text{Beta desapalancada} \times [1 + (D \times (1-t) / E)]$$

D = Deuda financiera de la compañía (valor contable) (1-t) = 1 menos la tasa impositiva del país donde opera la empresa.

E = Valor contable de los fondos propios de la empresa

En consecuencia, no se requiere desapalancar la beta.

13.3 Estados Financieros Proyectados

En el Estado de Resultados Proyectado se consideran las ventas proyectadas del segmento a razón de un 20% de crecimiento anual del sector. De la misma

manera los gastos administrativos en su mayoría fueron incrementados en base al promedio de inflación anual de los últimos 2 años (5,39%) (Ver anexo 26) y para el caso de sueldos se consideró la proyección del crecimiento del salario mínimo vital¹⁴ (10%) (Ver Anexo 27) y el porcentaje promedio de incremento anual de sueldos en empresas privadas. (3%)¹⁵.

Finalmente el Estado de Resultados Proyectado (Ver anexo 28) refleja una utilidad antes de impuestos de 51mil dólares para el primer año, cifra que va en aumento a razón de un 30% anual promedio como resultado de la operación del negocio.

Por otro lado, al analizar el Balance de Situación Proyectado (Ver anexo 29) encontramos que en cuanto a la capacidad de pago de obligaciones contraídas, la empresa mantiene una relación promedio de 1,20 significando que los activos circulantes tienen la capacidad de liquidar sus pasivos a corto plazo y aún le queda disponible parte de su activo. En cuanto al Capital de Trabajo se observa que la empresa si dispone de recursos para la realización de sus operaciones normales ya que cuenta con dinero disponible para operar después del pago a proveedores por deudas pactadas a menos de un año plazo.

1.13	1.16	1.16	1.27	1.24	LIQUIDEZ
51,341.66	79,448.79	96,540.14	193,483.25	219,121.93	CAPITAL DE TRABAJO

14 Ministerio de Relaciones Laborales: SALARIO MINIMO LEGAL Y REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS: VALORES NOMINAL Y REAL EN PROMEDIO

15 Referencias empresas: Avon, Kraft y Snacks América Latina

Tabla 2: Indicadores de Liquidez

En cuanto al financiamiento de la deuda tenemos que el 77% en promedio de los activos totales se ha adquirido con dinero de los acreedores y el restante con aporte de los accionistas. De igual manera la relación entre los activos fijos y el capital demuestran que estos activos en su totalidad fueron adquiridos con dinero de los accionistas y que el remanente se convirtió en otros activos.

0.77	0.76	0.78	0.75	0.77	ENDEUDAMIENTO
1.33	1.22	1.10	1.99	1.62	INVERSION DEL CAPITAL

Tabla 3: Indicadores de Endeudamiento

En cuanto a la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades tenemos que por cada dólar vendido estamos generando 0,13 centavos de utilidad. De igual manera el 12% de utilidad es el resultado de la inversión total en activos (ROA) y finalmente, por cada dólar de capital aportado por los accionistas en promedio se generan 0,51 centavos de utilidad (ROE).

0.07	0.11	0.12	0.17	0.16	MARGEN
0.06	0.10	0.11	0.16	0.16	ROA
0.28	0.43	0.51	0.64	0.68	ROE

Tabla 4: Indicadores de Rentabilidad

13.4 Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de efectivo proyectado a 5 años generó como resultado 188.660,63 dólares de VAN con una TIR de 89%. (Ver anexo 30) La inversión se recupera

durante el primer año de operación. Las variables adicionales para el cálculo del flujo están determinadas en los supuestos generales detallados a inicio de este capítulo.

13.5 Punto de Equilibrio

La cantidad de transacciones que generan punto de equilibrio durante el primer año es de 1'466mil vs 1'659mil que genera el negocio y de ahí en adelante mantiene una relación de un 20% más de transacciones vs las necesarias para cubrir los costos del negocio. (Ver anexo 31).

13.6 La TIR y el VAN

La TIR obtenida en la evaluación del proyecto es de 89% con lo que podemos concluir que el proyecto es rentable, con un retorno de la inversión equiparable a un tipo de interés alto que no se encuentran en el mercado.

El VAN es de 188.660,63 dólares con lo que definitivamente se demuestra que se recupera la inversión inicial y los accionistas obtienen mayor capital que si lo hubieran colocado en renta fija.

13.7 Análisis de Sensibilidad

Luego de realizar el análisis de sensibilidad apoyados con la herramienta Crystal Ball de Oracle, concluimos que el proyecto es mayormente sensible al Precio

con un 47% y al # de Empresas Clientes con un 44.5%; y un porcentaje pequeño al Crecimiento en Ventas (2%).

Con esto podemos concluir que el éxito del negocio depende del poder de negociación que se tenga con los clientes y la facultad de adherir cada vez a más empresas a la línea de negocio propuesta.

Ver análisis de sensibilidad completo en el anexo 32.

14. CAPITULO 7: Conclusiones y Comentarios

14.1 Conclusiones

- La investigación realizada para este proyecto claramente ha determinado que el segmento de mercado al cual nos dirigimos no ha sido satisfecho a plenitud, esto quiere decir que en las zonas rurales de varias provincias principalmente en la costa ecuatoriana, no existen puntos de recaudación y cobranza de valores.
- Existen empresas que bajo esta figura todavía no han explotado en su totalidad el crecimiento de esta propuesta de negocio. Transferunion por citar un ejemplo, tiene en el mercado Ecuatoriano más de 10 años de operación y sin embargo no tiene presencia en el segmento de mercado al cual se dirige este proyecto.
- El principal objetivo de las empresas de venta directa es incrementar su fuerza de ventas, y prueba de ello es el 20% de crecimiento en ventas continuo que ha tenido esta industria desde el año 2006 hasta el año 2009, en consecuencia este proyecto propone convertirse en socio estratégico de

estas empresas facilitando a sus consumidores el acceso a una fuente de pago segura en zonas rurales del segmento seleccionado.

- La estrategia genérica ha contribuido a enfocarnos en el nicho de mercado identificado y a establecer estrategias sectoriales que contrarrestarán las fuerzas contrarias a la rentabilidad a largo plazo.
- La elaboración del plan financiero ha dado como resultado la viabilidad numérica del negocio y en una proyección a 5 años ha generado como resultado 188.660,63 dólares de VAN con una TIR de 89%. La inversión se recupera durante el primer año de operación.
- La sensibilidad del proyecto a las variables precio y # de empresas permiten concluir que el éxito del negocio depende del poder de negociación que se tenga con los clientes y la facultad de adherir cada vez a más empresas a la línea de negocio propuesta.

14.2 *Comentarios*

- El diseño y la investigación de la oportunidad del segmento de mercado identificado son de vital importancia debido a que de esta se desprende todo el análisis del entorno del sector y la viabilidad numérica del negocio. Si se omite algún factor importante dentro de las técnicas de investigación cualitativas o cuantitativas, estas no serán analizadas ni valoradas poniendo en riesgo la viabilidad del negocio.
- Analizar el entorno competitivo, establecer estrategias a seguir y proponer iniciativas de enfoque; contribuyen en gran medida a disminuir los riesgos

de que factores externos atenten contra la rentabilidad del negocio a largo plazo.

- Una adecuada estructura del plan comercial de la mano con los objetivos estratégicos y financieros de la empresa, contribuirán en gran medida a apoyar la imagen de marca y a ser primeros en la mente del consumidor

ANEXOS

ANEXO 1

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: Entrevista a Profundidad

Preguntas o temas de guía:

1. ¿Con cuántas instituciones para la recaudación de valores trabaja usted actualmente?
2. ¿Cuál es el número de consultoras, representantes o agentes que conforman su fuerza de ventas?
3. ¿Todas estas personas que conforman su fuerza de ventas trabajan exclusivamente para su empresa?
4. En promedio, ¿Con cuántas empresas de la competencia trabaja cada persona que forma parte de su fuerza de ventas?
5. ¿Qué tan agresivos son sus planes de expansión en cuanto a incrementar su fuerza de ventas?
6. ¿Cuál es la vigencia de los folletos que tienen a la venta?
7. ¿Cuál es la frecuencia de pago que tienen calendarizado internamente?
8. ¿Está satisfecho con los puntos de recaudación que actualmente le brindan las instituciones financieras con las que trabaja?
9. ¿Cuáles son las principales limitantes que encuentra en el servicio que las instituciones financieras con las que trabaja le están ofreciendo actualmente?

10. En porcentaje, ¿Cuánto estima tener de cobertura en cuanto a puntos de recepción de pago a nivel nacional?
11. ¿La satisfacción de la fuerza de ventas es completa en cuanto a la cantidad de puntos?
12. ¿Tiene continuamente reclamos de la fuerza de ventas al respecto de mal servicio o lentitud en la solución de reclamos?
13. ¿Qué zonas son las más críticas en desabastecimiento de puntos de recepción de pagos?
14. ¿Su fuerza de ventas prefiere depositar en los bancos o en instituciones no financieras como Banco del Barrio, Wester Union o Rapipago?
15. Además de locales de recaudación, ¿Qué otros canales utiliza sus su fuerza de ventas para depositar?
16. ¿Cuál es el porcentaje de su fuerza de ventas que utiliza estos otros canales?
17. ¿Nos puede proporcionar cual es el valor mínimo y máximo que le cobran de comisión sin necesidad de nombrar a que institución corresponde?
18. Sabemos que no nos puede proporcionar el tarifario de comisiones que maneja con las instituciones financieras, sin embargo, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de recaudación de dinero en zonas rurales donde no tiene cobertura?
19. ¿Estaría dispuesto a negociar con una empresa que le ofrezca este servicio y cuáles serían sus exigencias para concretar esta negociación?

ANEXO 2

FRECUENCIA DE PAGOS

CLIENTE – EMPRESA	VIGENCIA	FREC. MENS.
Leonisa	21 días.	1 veces.
Yanbal	Cada 30 días.	1 vez.
Avon	Cada 13-14 días.	2 veces.
Esika	Cada 15 días.	2 veces.
Oriflame	Cada 21 días.	1 vez.

L'bel

Cada 15 días.

2 veces.

Elaborado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

ANEXO 3

COBERTURA EN INSTITUCIONES DE RECAUDACION

COBERTURA NO EFICIENTE

DIVISION	# SECCIONES	COBERTURA ACTUAL	
		# SECCIONES	%
AVON	319	308	97%
OTRAS	227	197	87%
YANBAL	391	384	98%
L'BEL	244	211	86%
	1181	1100	93%



COBERTURA POTENCIAL	
# PUNTO	%
33	8%
48	15%
8	4%
55	23%
144	12%

COBERTURA EFICIENTE

DIVISION	# SECCIONES	COBERTURA ACTUAL	
		# SECCIONES	%
AVON	319	298	93%
OTRAS	227	146	64%
YANBAL	391	377	96%
L'BEL	244	192	79%
	1181	1013	86%



COBERTURA POTENCIAL	
# PUNTO	%
33	8%
48	15%
8	4%
55	23%
144	12%

Elaborado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

ANEXO 4

LUGARES CON FALTA DE COBERTURA BANCARIA

Encuestado					
Leonisa	Yanbal	Avon	Esika	Oriflame	L'bel
Guayas	Manabi	Manabi	Napo	Manabi	Napo
Manabi	Napo	Napo	Manabi	Napo	Manabi
Napo	Pichincha	Guayas	Pichincha	Esmeraldas	Sucumbios
Pichincha	Guayas	Pichincha	Guayas	Loja	Pichincha
Esmeraldas	Loja	Esmeraldas	Loja		Guayas
	Sucumbios	Imbabura	Imbabura		

Elaborado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

ANEXO 5

SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA DE SITUACIÓN FUTURA

SITUACIÓN	
ANTES (sin Fastpagos)	DESPÚES (con Fastpagos)
Cobertura del 86%.	Cobertura del 93%.
Rotación de inventario actual.	Mejoramiento en 1 día de la rotación de inventario para el cliente - empresa.
Servicio al cliente actual.	Descenso en los índices de reclamos de los puntos pago
Dependencia por parte del cliente - empresa de un proveedor por una alta recaudación.	Diversificación de riesgo en recaudación de los cobros.

Elaborado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

ANEXO 6

4.3.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA (1)

Periodo / Industrias	PIB	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y al por menor	Transporte y almacenamiento	Intermediación financiera	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
MILES DE DÓLARES DE 2000												
1995	15.295.753	1.108.771	243.543	2.304.835	2.162.409	593.250	103.350	1.262.076	2.474.804	1168216	519.323	748.005
1996	15.719.595	1.200.568	254.991	2.087.295	2.268.291	813.372	115.635	1.237.722	2.538.923	1181009	588.514	741.978
1997	16.232.927	1.309.328	292.153	2.209.486	2.329.887	483.647	123.526	1.271.000	2.712.205	1268579	573.637	752.729
1998	16.514.237	1.243.657	310.059	1.987.058	2.457.968	549.150	134.017	1.268.418	2.735.247	1321540	559.892	808.823
1999	15.633.355	1.405.424	289.341	2.202.234	2.329.289	382.884	164.820	952.443	2.421.813	1321032	294.980	753.795
2000	16.282.908	1.465.783	214.825	2.140.775	2.169.792	748.050	169.030	1.126.869	2.515.098	1412994	301.489	834.773
2001	17.057.245	1.523.636	230.632	2.211.655	2.275.827	564.227	169.984	1.348.759	2.678.521	1419827	281.255	843.948
2002	17.611.921	1.619.603	229.242	2.109.716	2.333.399	496.705	183.990	1.618.939	2.731.191	1421028	289.439	833.758
2003	18.219.436	1.689.958	261.909	2.305.265	2.440.425	408.818	185.200	1.608.353	2.816.243	1447032	290.738	839.015
2004	19.827.114	1.726.414	263.326	3.169.170	2.519.338	475.253	169.917	1.673.003	2.993.814	1477039	309.565	916.227
2005 (sd)	20.965.934	1.814.314	330.588	3.224.234	2.752.169	447.512	172.197	1.795.966	3.104.184	1510995	366.299	933.259
2006 (sd)	21.962.131	1.877.165	377.318	3.339.101	2.945.239	446.154	172.993	1.863.599	3.250.994	1599241	441.668	959.696
2007 (p)	22.409.653	1.959.415	386.464	3.051.742	3.090.781	430.782	199.792	1.865.553	3.335.406	1639215	477.125	1.016.225
2008 (p*)	24.032.490	2.061.756	411.616	3.061.727	3.341.096	464.617	240.196	2.123.902	3.536.582	1728525	530.785	1.154.990
2009 (p*)	21.319.453	2.076.144	433.814	2.961.408	3.290.210	478.804	211.682	2.268.028	3.619.293	1792316	538.691	1.227.908
TASAS DE VARIACIÓN ANUAL												
1995	1.06	2.64	8.60	4.54	2.63	-23.92	-18.78	0.43	0.56	2.40	17.58	-7.79
1996	2.77	8.28	4.70	-9.44	5.04	37.10	11.89	1.28	4.61	1.27	11.17	-0.92
1997	3.27	9.06	14.57	5.85	5.51	-40.54	6.82	2.69	4.76	7.41	-2.16	2.80
1998	1.73	-8.02	6.13	-10.07	5.50	13.54	8.49	-0.20	0.85	4.17	-18.89	6.04
1999	-5.33	13.01	-6.68	10.83	-5.24	-30.28	22.98	-24.91	-11.46	-0.04	-47.31	-5.57
2000	4.15	4.29	-25.75	-2.79	-6.85	95.37	2.55	18.31	3.85	6.95	2.21	9.29
2001	4.76	3.95	7.36	3.31	4.89	-24.57	0.56	19.69	6.50	0.48	-6.71	1.10
2002	3.43	6.29	-0.59	-4.61	2.53	-11.97	8.24	20.03	1.97	0.08	2.93	2.35
2003	3.27	4.35	14.24	9.27	4.59	-17.59	1.20	-0.65	3.11	1.83	0.43	2.92
2004	8.62	2.16	0.54	37.48	3.23	16.25	-8.74	4.02	4.17	2.07	6.48	3.06
2005 (s-d)	5.74	5.09	25.85	1.74	9.24	-6.94	1.34	7.36	5.01	2.30	19.30	1.06
2006 (sd)	4.75	3.46	14.13	3.56	7.05	-0.30	0.46	3.77	5.05	5.24	20.58	2.83
2007 (p)	2.04	4.38	2.42	-8.31	4.91	-3.45	15.49	0.11	3.20	3.08	8.03	5.89
2008 (p*)	7.24	5.22	6.51	0.00	8.10	7.85	20.22	13.85	6.57	5.45	11.25	14.64
2009 (p*)	0.35	0.70	5.39	-3.28	-1.52	3.07	-12.15	5.37	-2.32	3.69	1.68	5.40

(sd) semidefinido

(p) provisional

(p*) provisional; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales

(1) A partir de la Publicación No. 23 de Cuentas Nacionales, los cálculos incorporan el nuevo tratamiento metodológico de las actividades económicas de Extracción de Petróleo Crudo y Refinados de Petróleo.

(2) Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación; y, Salud.

(3) En el caso de los Valores Agregados negativos, en la tasa de variación anual se cambia de signo, puesto que mientras más alto es el valor (negativo), señala decrecimiento.

ANEXO 7

4.3.3 OFERTA Y UTILIZACIÓN FINAL DE BIENES Y SERVICIOS (1)

VARIABLES	AÑOS										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p*)	2009 (p*)	
TASAS DE VARIACIÓN ANUAL (miles de dólares de 2000)											
Producto interno bruto (PIB)	4.15	4.76	3.43	3.27	8.82	5.74	4.75	2.04	7.24	0.36	
Importaciones de bienes y servicios	15.16	26.80	18.26	-4.81	11.40	14.06	9.12	7.92	9.88	-11.57	
Total oferta final	6.55	9.94	7.45	0.86	9.55	8.13	6.07	3.87	8.10	-3.56	
Gasto de consumo final total	4.34	5.80	6.25	4.64	4.46	6.80	5.21	3.93	7.44	-0.15	
Gobierno general	4.71	-0.62	4.33	1.42	3.58	3.48	3.65	6.11	11.52	4.03	
Hogares residentes	4.28	6.76	6.52	5.08	4.57	7.24	5.41	3.66	6.92	-0.70	
Formación bruta de capital fijo	12.06	23.49	18.92	-0.16	4.93	10.87	3.80	2.47	16.10	-4.26	
Exportaciones de bienes y servicios	-0.63	-0.80	-0.79	10.09	15.08	8.61	8.84	2.35	3.29	-5.90	
Total utilización final	6.55	9.94	7.45	0.86	9.55	8.13	6.07	3.87	8.10	-3.56	
OTROS INDICADORES MACROECONÓMICOS											
PIB (per cápita, dólares corrientes)	1,324	1,704	1,952	2,212	2,506	2,796	3,110	3,345	3,927	3,715	
PIB (per cápita, dólares de 2000)	1,324	1,367	1,393	1,419	1,522	1,587	1,638	1,647	1,741	1,722	
Población miles de habitantes (2)	12,299	12,480	12,661	12,843	13,027	13,215	13,408	13,605	13,805	14,005	

(sd) semidefinitivo

(p) provisional

(p*) provisional: calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales

(1) A partir de la Publicación No.23 de Cuentas Nacionales, los cálculos incorporan el nuevo tratamiento metodológico de las actividades económicas de Extracción de Petróleo Crudo y Refinados de P

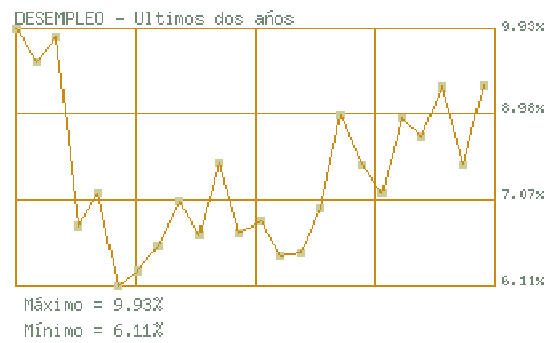
(2) A partir del Boletín de Información Estadística Mensual N° 1.828 de junio de 2004 se utilizan los datos de población que constan en "ECUADOR: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950 -

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ANEXO 8

DESEMPLEO

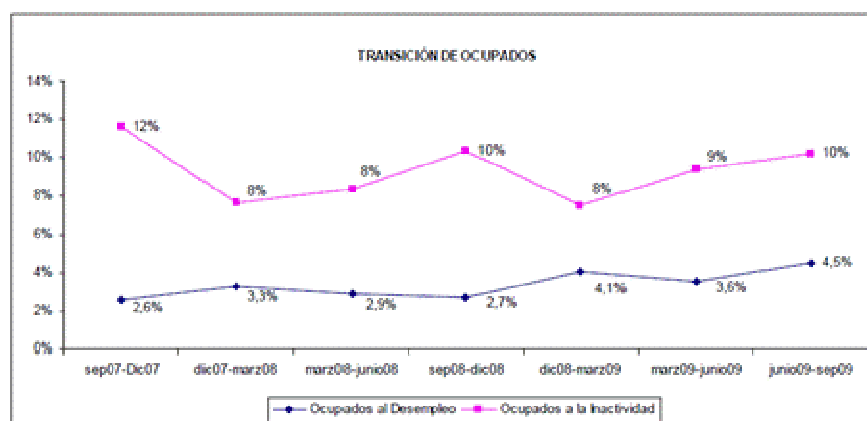
FECHA	VALOR
Marzo-31-2010	9,10 %
Diciembre-31-2009	7,90 %
Septiembre-30-2009	9,06 %
Junio-30-2009	8,84 %
Marzo-31-2009	8,60 %
Diciembre-31-2008	7,50 %
Noviembre-30-2008	7,91 %
Octubre-31-2008	8,66 %
Septiembre-30-2008	7,27 %
Agosto-31-2008	6,60 %
Julio-31-2008	6,56 %
Junio-30-2008	7,06 %
Mayo-31-2008	6,90 %
Abril-30-2008	7,93 %
Marzo-31-2008	6,87 %
Febrero-29-2008	7,37 %
Enero-31-2008	6,71 %
Diciembre-31-2007	6,34 %
Noviembre-30-2007	6,11 %
Octubre-31-2007	7,50 %
Septiembre-30-2007	7,00 %
Agosto-31-2007	9,80 %
Julio-31-2007	9,43 %
Junio-30-2007	9,93 %



FUENTE: Banco Central del Ecuador, Indicadores Económicos

ANEXO 9

TASAS DE TRANSICIÓN DE OCUPADOS



Fuente: INEC: Población Actividad, empleo y subempleo

ANEXO 10

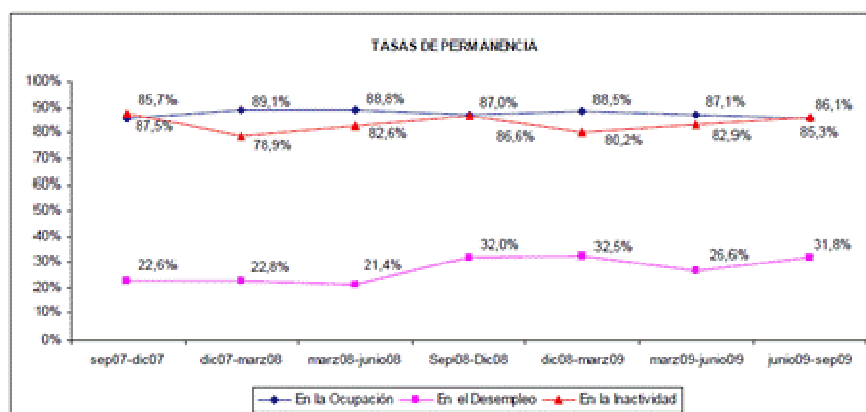
TASAS DE TRANSICIÓN POR CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEXO

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD POR SEXO		Septiembre - 2009			
		OCUPADOS	DESOCUPADOS	INACTIVOS	TOTAL
Junio-09	Hombre				
	OCUPADOS	88.7%	5.5%	5.8%	100.0%
	DESOCUPADOS	52.0%	32.5%	15.5%	100.0%
	INACTIVOS	10.0%	3.1%	86.8%	100.0%
	TOTAL	63.6%	6.1%	30.3%	100.0%
	Mujer				
	OCUPADOS	80.5%	3.2%	16.3%	100.0%
	DESOCUPADOS	34.6%	31.0%	34.4%	100.0%
INACTIVOS	10.4%	4.0%	85.6%	100.0%	
TOTAL	42.9%	5.0%	52.1%	100.0%	

Fuente: INEC: Población Actividad, empleo y subempleo

ANEXO 11

**TENDENCIAS DE LAS TASAS DE TRANSICIÓN LABORAL – JUNIO-SEPTIEMBRE 2009
TASAS DE PERMANENCIA**



Fuente: INEC: Población Actividad, empleo y subempleo

ANEXO 12

La venta directa emplea a 340 000 mujeres

NEGOCIO

En el país hay más de 14 empresas que trabajan en la distribución directa de productos. La restricción a importaciones les abre un espacio comercial.

Redacción Guayaquil

El ingreso de productos he-cho de manera directa desde el extranjero en la venta por catálogo desde hace años.

Se prorroga la vigencia de la ley que regula la apertura de mercados ocasionales que sus clientes busquen otras alternativas en Panamá, que además de nueva oferta brinda atención al cliente de manera personalizada.

Los productos con marca propia de la tienda de moda de Guayaquil se producen al por mayor en Panamá, con 25 representantes de más de 45 000 personas que trabajan en red en la zona de panteras de entre Yagrum y Espejo hasta la propia Loja donde el trabajo continúa con el cliente.

En una industria, solo en Loja y Loja Labora más de 600 personas. Cada día se venden 3000 unidades para 4000 ciudades y países. Al mes venden 200 000 unidades. Con la re-

Fuerza laboral

Los cosméticos y perfumes son los que más se exportan.

■ Bajaron en la actividad

Por venta directa

358 000 +10%

Participación

39 179 +10%

Porcentaje del total de la actividad

La CAE ya aplica restricciones

IMPORTACIONES

Redacción Guayaquil

La publicación del Boletín Oficial número 22 es el inicio de las restricciones en la importación de los 627 productos regulados por el Gobierno. La medida entró en vigencia el pasado viernes, según el decreto de la Dirección Adjunta Ejecutiva de la CAE.

Esta es una resolución del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (CCEI), el máximo organismo de comercio exterior del país para lo que no hace falta otro decreto, puntualizó.

Esto hace que algunas importaciones se suspendan o restrinjan por completo y otras se permitan solo a través de una publicación del país. Cada quien puede exportar, incluso en la empresa y vender en su producción en todo el país. La medida que reguló el 70% del mercado. Al mes se venden entre 10000 y 15000 unidades de productos. Los datos de este año muestran la venta de venta directa comercial y 30000. Los importados están al por mayor. El 50% son los productos de moda (de detalles) y distribuido el producto en las tiendas y supermercados en comercio que se abastecen de productos hasta 2000. En la zona por catálogo venden 20 000 unidades.

Fernando Saldarriaga, gerente de la venta en Ecuador, dice que el mercado de venta en el 2010, con la implementación del nuevo impuesto de consumo de los productos, se redujo en un 10%.

FUENTE: Artículo publicado en el sitio web de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa. (<http://www.aevd.com.ec/prensa.html>)

ANEXO 13

A. Barreras de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada son bajas debido a que no existen regulaciones del gobierno al ingreso de nuevos competidores, además observamos que no es necesario contar con economías de escala para ingresar en el sector, las

necesidades de capital no son representativas y finalmente el riesgo de represalias de los competidores está latente sin duda.

Todas estas barreras ponen en riesgo la rentabilidad a largo plazo, sin embargo su impacto se aliviana debido a que por ejemplo si Banco del Barrio por un lado intentaría bajar precios, tiene por otro lado como limitante principal el cupo asignado (2.000míl dólares) en el punto de recaudación que repercute en insatisfacción del cliente-usuario; por lo tanto no es tan flexible y por ende no es tan obvio que adopte la estrategia de bajar precios. Por otro lado Western Union actualmente dirige su estrategia de mercado ubicándose en supermercados como Santa María y Tía, locales que no existen en el nicho al cual pretende ingresar Fastpagos (sector rural); así que la única manera de reacción sería ingresar con otra marca que le tomaría riesgos y que requeriría aprobación de la franquicia global, para lo cual necesitarían tiempo de reacción limitando de esta manera alguna posible represalia inmediata.

B. Poder de negociación de los consumidores

Las empresas-clientes de Fastpagos serían: Avon, Yanbal, L'bel, Esika, Leonisa y Oriflame y los clientes-usuarios son todas y cada una de las personas que, de manera independiente, trabajan para estas empresas. (consultoras, representantes, agentes, etc)

La necesidad que actualmente posee el cliente-empresa tiene que ver con la cobertura en puntos aislados de las principales ciudades del país, es decir

sectores rurales en donde intentan crecer pero las facilidades de cumplir con el ciclo del negocio (facturación, venta y pago) dificultan el manejo del mismo. Bajo esta situación, la necesidad del cliente-usuario es encontrar sitios de recaudación lo más cercado posible y sin límite de cupo para depósitos.

En consecuencia se ha determinado que el poder de negociación con las empresas de venta directa es alto, por lo tanto la rentabilidad a largo plazo también es alta. Esto principalmente se debe a que el negocio de las empresas de venta directa se mide en base a indicadores de morosidad en la cartera, días de inventario y obtener un alto grado de satisfacción y servicio hacia sus consumidores (cliente-usuario).

C. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Fastpagos serían: Akros Corp, Lapiz y ATU; quienes proveerán de servicios e instalación al respecto de los puntos de recaudación que ubicaremos en el nicho identificado según la investigación de mercados. Específicamente los productos y servicios son:

Akros Corp.:

- Equipos de oficina: computadores, impresoras, scanner y teléfonos.
- Instalación, soporte y garantía.

Lapiz:

- Instalación estructura y diseño.

ATU:

- Muebles
- Instalación y mantenimiento.

Los precios de se manejarán son precios de mercado, por lo tanto el poder de negociación que Fastpagos tiene con ellos es neutro y la rentabilidad a largo plazo dependerá del movimiento de le economía. Para efectos de presupuesto se estimó la inflación promedio en los últimos 2 años, es decir el 5,39%.¹⁶

D. Sustitutos

Existen pocos productos sustitutos tales como: débitos automáticos de la cuenta o de la tarjeta de crédito, órdenes de pago vía celular y transferencias vía internet. Sin embargo son imperfectos ya que estos productos bancarizados no son atractivos para el cliente-usuario debido a que el 80%¹⁷ de las personas que trabajan de manera independiente para empresas de venta directa, no se interesan por productos que le aten a una cuenta bancaria en instituciones financieras. Estos servicios son ofertados por los principales bancos a nivel nacional y no constituyen un factor determinante al momento de cubrir la necesidad del usuario final del servicio.

E. La Rivalidad de los participantes en la industria

¹⁶ BCE: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

¹⁷ PROCOSMETICOS: http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0307/cosmeticos%2007_25648_.pdf

La rivalidad que existe entre los participantes de la industria ha sido baja hasta el año 2008, sin embargo otros actores de la economía como los Bancos, están identificando oportunidades de negocio relacionadas al giro de principal de negocio de las empresas recaudadores que compiten en el sector. Por ejemplo el Banco de Guayaquil lanzó Banco del Barrio, con la finalidad de abarcar actividades de negocio de las cuales forma parte el giro de las empresas recaudadoras del sector. Produbanco por su parte lanzó Pago Agil casi con la misma estructura de Banco de Guayaquil pero a menor escala. El nacimiento de estos actores indirectos en el sector, está originando que la rivalidad de los participantes empiece a subir, sin embargo su crecimiento es lento y tiene sus limitaciones (cupos y servicios). En la actualidad existen dos empresas que compiten directamente con la propuesta de negocio planteada, estas son: Transferunion y Rapipagos. Transferunion es un agente autorizado de Western Union e inició sus operaciones en Ecuador en el año 1994. Rapipagos es una empresa formada con capitales uruguayos y argentinos que tiene presencia en Ecuador desde el año 2005.

En cuanto a la promoción de estos canales de recaudación no es muy representativa y solamente se manejan relaciones comerciales y reuniones de negocios con el cliente-empresa a fin de concretar algún acuerdo de operación y beneficio conjunto.

El precio promedio de las empresas recaudadoras es de 0,40 centavos y el precio promedio de los bancos es de 0,60 centavos.

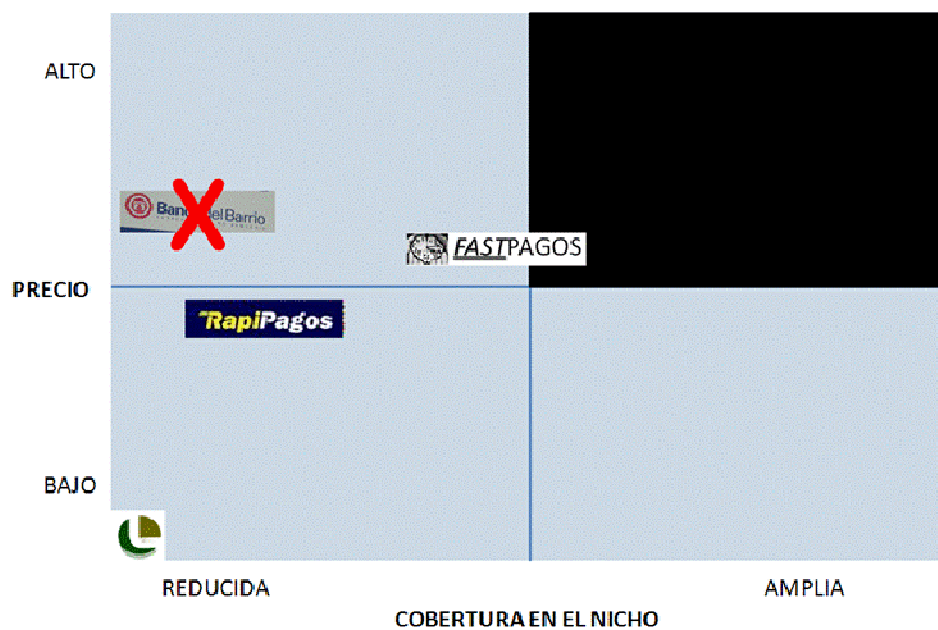
ANEXO 14

MAPA ESTRATÉGICO A NIVEL NACIONAL



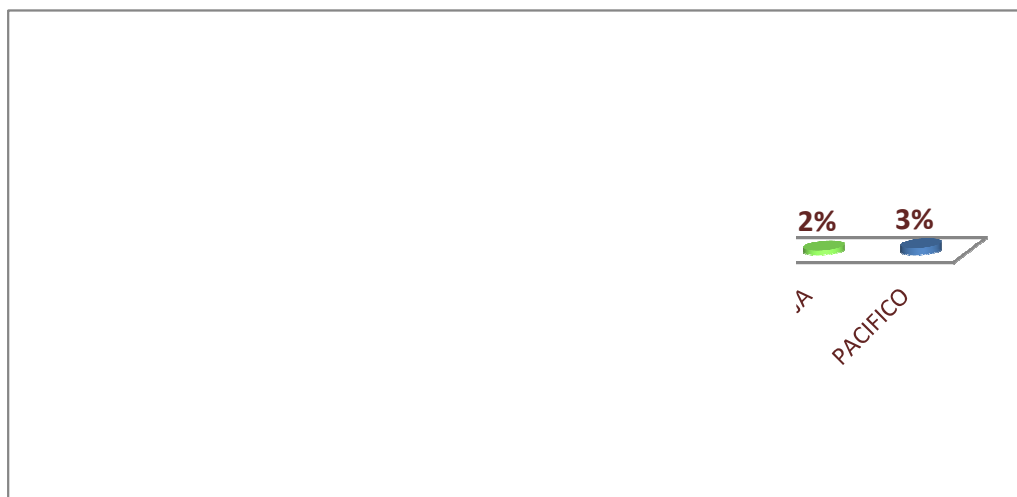
ANEXO 15

MAPA ESTRATÉGICO DEL NICHO



ANEXO 16

PREFERENCIA EN DEPÓSITOS CLIENTE-USUARIO

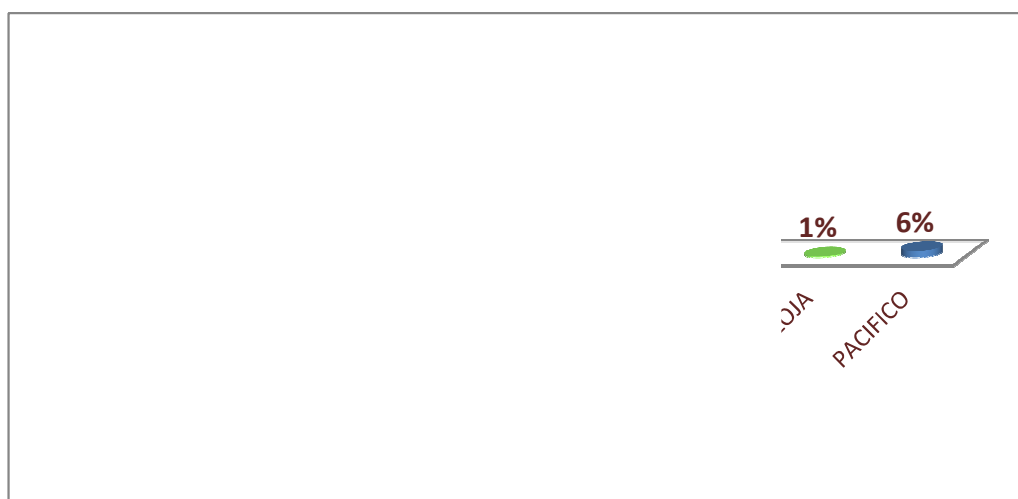


Fuente: Confidencial

Elaborado por: Gabriela Gordillo/Gabriel Ponce

ANEXO 17

PUNTOS DE RECAUDACIÓN POR ENTIDADES A NIVEL NACIONAL

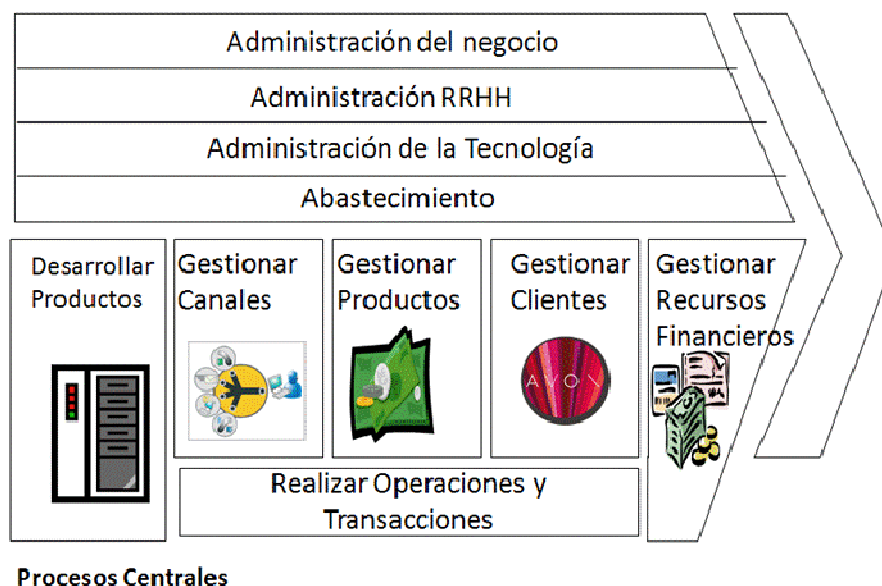


Fuente: páginas web de todos los bancos.

Elaborado por: Gabriela Gordillo/Gabriel Ponce

ANEXO 18

CADENA DE VALOR COMPLETA



Elaborado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

ANEXO 19

FRECUENCIA FECHAS DE PAGO EMPRESAS DE VENTA DIRECTA

EMPRESA	FONO	VIGENCIA	MAIL
LEONISA	1800-001234	21 días	www.leonisa.com
ORIFLAME	1800-200400	21 días	www.oriflame.com.ec
ESIKA	1800-605040	15 días	www.esika.biz
L'BEL	1800-005235	15 días	www.lbel.com
AVON	1800-444000	13- 14 días	www.avon.com.ec
YANBAL	1800-926225	30 días	www.yanbal.com

Elaborado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

ANEXO 20**DESCRIPCION DE FUNCIONES EN CADA CARGO**

- Gerente General: Cargo que se remite a la Junta de accionistas, vela por los intereses de la empresa. Se rige a los objetivos fijados en conjunto por la junta y la Gerencia.
- Contador Externo: Cargo que reporta directamente a la Gerencia y su responsabilidad es tener al día en todo el ejercicio contable y financiero de la empresa.
- Analista de Sistemas: Colaborador fundamental para la empresa, pues reporta directo a la Gerencia y toma de decisiones claves para el mejoramiento continuo de la plataforma de hardware y software de la compañía.
- Asistente de Sistemas: Personal de apoyo al cumplimiento de las necesidades del Analista de Sistemas. Cumplimiento de responsabilidades del departamento bajo los mismos aspectos y lineamiento.
- Operador de Sistemas (3): Cargo se remite con el Analista de Sistemas. Monitorea las operaciones diarias de cada punto.
- Supervisor de nuevos mercados: Cargo se remite directo a la Gerencia, colaborador de relevancia para la empresa, pues se encargara de los nuevos mercados y puntos de apertura.
- Supervisor de Agencias: Responsable de solventar las necesidades que se presenten en cada punto, reporta directamente al supervisor de nuevos mercados.
- Ejecutivo de Cuentas (2): Es la unión entre el cliente empresa y la voz del cliente. Coordina puntos neurálgicos para la toma decisiones reactivas y correctivas.

- Cajero (36): Se reporta con el Ejecutivo de cuenta. Su responsabilidad es la digitación, ingreso de transacciones, recaudación de valores y atención al cliente

ANEXO 21

SEGMENTACION DE MERCADO Y UBICACIÓN

#	PROVINCIA	LOCALIZACIÓN	SEGMENTO DE MERCADO
1	IBARRA	San Lorenzo	202
2	PICHINCHA	Pomasqui	234
3	PICHINCHA	Quito Sur: Cutuglahua	243
4	ESMERALDAS	Esmeraldas: NORTE: Calle Calderón	229
5	ESMERALDAS	Esmeraldas: 15 de Marzo	332
6	SUCUMBIOS	General Farfan, San Vicente	299
7	SUCUMBIOS	El Edén, Una Sola Fuerza, 28 de Agosto	239
8	GUAYAS	Daule	318
9	GUAYAS	Guayaquil: Río Centro Sur	335
10	MANABI	San Lorenzo	239
11	MANABI	María Auxiliadora 1, María Auxiliadora 2	320
12	MANABI	San Ignacio de Loyola, Masato	214
13	MANABI	Honorato Vásquez, La Laguna	330
14	MANABI	Chone: Manzana comprendida entre el Puente peatonal al Eugenio Espejo	234
15	MANABI	Chone: Parroquia Boyacá, parroquia Eloy Alfaro	300
16	MANABI	MATRIZ: Portoviejo	600
17	MANABI	Charapoto	337
18	MANABI	San Clemente	285
19	MANABI	Río Chico y las Chacras, Valdez, Paquisha, Rodeo, Zapote, El Pechiche	202
20	MANABI	Rocafuerte	212
21	MANABI	La Pradera Sector los Ceibos	227
22	MANABI	La Fragata	199
23	MANABI	Municipal	255
24	MANABI	El Carmen: El Paraíso II, Atenas, Hasta Empacadora Noboa	165
25	MANABI	Pedernales: Barrio Brisas del Pacífico	296
26	MANABI	Pedernales: Nueva Amanecer	245
27	MANABI	Pedernales: Sitio Cañaveral	306
28	LOJA	Espíndola	214
29	LOJA	Amaluza	220
30	LOJA	Guaysimi	241
31	NAPO	Tena: Puerto Napo, Orquídeas, Barrio Las Palmas, Misahualli	224
32	NAPO	Tena: Paushiacu, Socopron	215
33	NAPO	Tena: Comunidad San Vicente Perimetral, Bellavista	307
34	NAPO	Archidona, El Chaco	301
35	NAPO	San Rafael	280
36	NAPO	Mushullacta, Cotundo	206
			9,605

Fuente: Entrevista a profundidad (Cliente-Empresa)

Elaborado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

ANEXO 22**CONTENIDO DEL FLYER****a) Mercado de Referencia**

Necesidad del Cliente - Usuario	Ventajas Buscadas
Tiempo de la transacción	Más tiempo de venta directa
Cercanía a su domicilio	Más tiempo de venta directa

La referencia de mayor importancia es contar con más cantidad de tiempo para dedicar a sus actividades personales y sobre todo al incremento de ventas.

b) Segmentos atractivos - prospectos

Hombres y mujeres entre 15 y 60 años del nicho específico

Nivel socio-económico medio y medio baja.

c) Nichos Potenciales

Empresas que cuenten con un esquema multinivel

d) Oferta de Solución:

Estar cerca a casa

Sin filas

Su pedido rápido en sus manos

e) Diferenciación:

Estamos más cerca al cliente - usuario.

Trámites en menos tiempo.

Software más ágil para que sus pedidos lleguen más rápido.

f) Oportunidad de Promoción

Referencias y gustos.- cliente usuarios quiere más tiempo para disponer de su día y necesita incrementar sus ingresos vendiendo más.

Status.- en la clase de un nivel económico medio, medio baja es necesario contar con otra alternativa para realizar sus transacciones que en días críticos generalmente están saturados.

g) Objetivo de Promoción

Lograr el conocimiento por parte de los agentes que cuentan con otra opción que les genera más tiempo en su día por ocupar menos tiempo en su trámite de depósito.

h) Organización de la empresa

Infraestructura:

- 36 locales en provincias y lugares periféricos desabastecidos.

Capacitación interna:

- Capacidad para 60 transacciones diarias en cada uno de los 36 locales.

i) MENSAJE (texto)

Encabezamiento:

“Pagos más rápidos!!!!!!”

Claves:

- Sin viajes
- Sin colas
- Producto en sus manos en menos tiempo

j) Qué va a obtener:

Tendrá más tiempo para vender y tener más espacio valioso del día con su familia con alivio económico.

Testimonio - Ego:

Todos las representantes nos prefieren, pruébanos y veras.

Qué podría perder si no actúa:

El día tendrá menos horas de para cosas productivas.

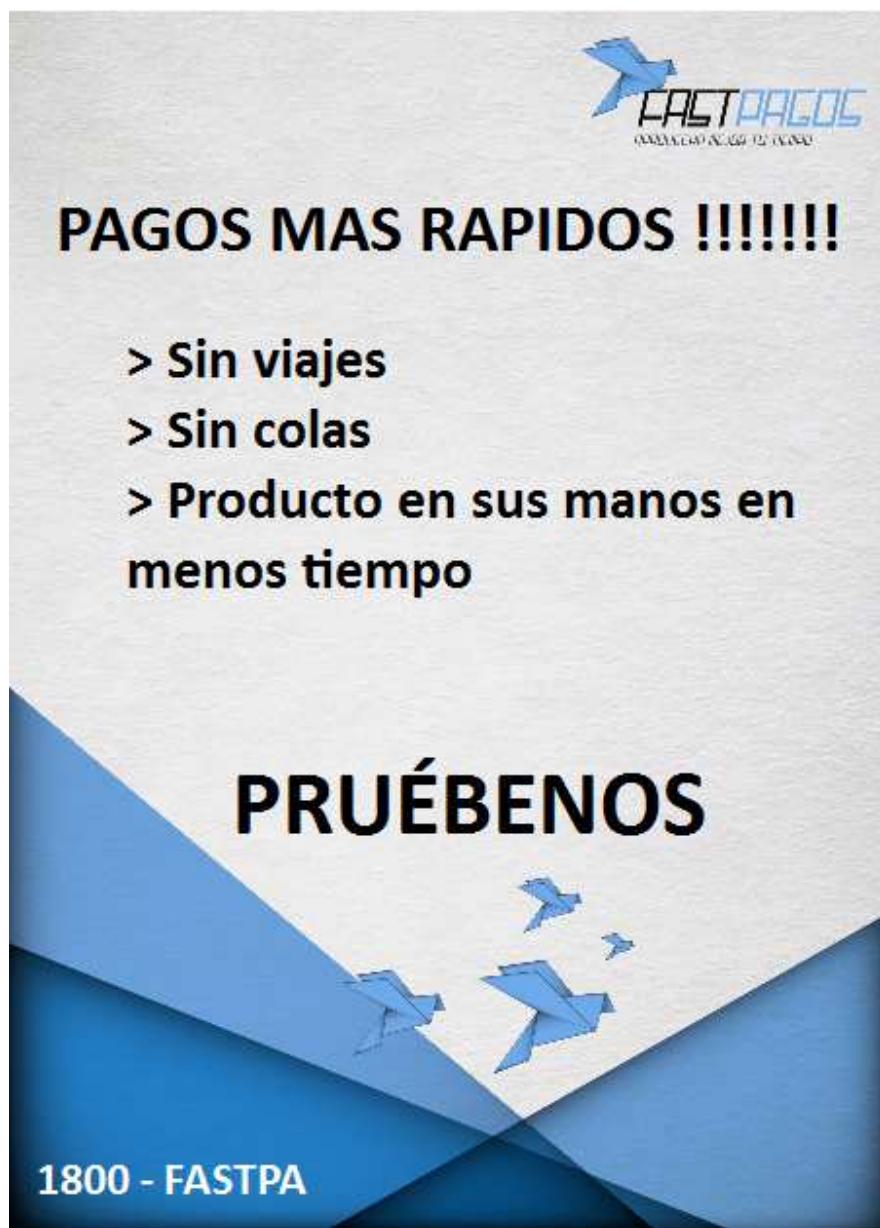
Oferta Cierre:

Pruébenos

Genere una respuesta:

Contáctenos y comprueba que usted ya es parte del grupo inteligente.

DISEÑO DEL FLYER



Diseñado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

Elaborado por: Andrés León

ANEXO 23**CUÑA RADIAL**

PRODUCTO: VENTA DE SERVICIO A CLIENTE - USUARIO.

MEDIO: RADIO.

REFERENCIA: COMADRES.

DURACIÓN: 20”.

SFX:	Sonidos del interior de un transporte público interprovincial... Siga paratras Siiigaaa
Mujer 1:	Que dice comadre.... Que hace por aquí con tanto producto a la mano?
Mujer 2:	Que es de usted vecina..... Aquí pues yendo a entregar el producto y ya sabe... regreso con plata en mano.... Y usted que hace paseando?
Mujer 1:	Paseando bueno fuera vecina, estoy aterrorizada, que no me llega mi mercadería y no puedo vender mis productos?
Mujer 2:	Comadre no estará haciendo sus depósitos en FASTPAGOS???
Mujer 1:	En Flash queee dice?
Mujer 2:	En Fastpagos vecina, no sabría que ahora contamos con una nueva agencia a la vuelta de la casa?
Mujer 1:	Me voy a morir, no me diga eso vecina..... y yo perdiendo mi tiempo en buses, haciendo filas y esperando tanto tiempo para que me envíen mi producto... todo por culpa de estos bancos?
Mujer 2:	Ya ve comadre, yo siempre un paso más adelante con Fastpagos.....
SFX:	Sonido de las llantas de un bus frenado bruscamente.
Mujer 1:	Taluego vecina me voy hecho Flashhhh
LOCUTOR:	FASTPAGOS "pagos a tiempo, donde usted necesita".

Elaborado por: Gabriela Gordillo / Gabriel Ponce

ANEXO 24

CICLO DEL NEGOCIO



ANEXO 25

INVERSION INICIAL			
ACTIVOS			82,980.00
EQUIPOS DE COMPUTO OFICINA	7	700	4,900.00
SERVIDORES	2	13205	26,410.00
SOFTWARE			20,000.00
EQUIPOS DE COMPUTO LOCALES	36	360.00	12,960.00
MUEBLES Y ENSERES OFICINA			3,050.00
MUEBLES Y ENSERES LOCALES	36	435.00	15,660.00
ACTIVOS DIFERIDOS			3,000.00
GASTOS DE CONSTITUCION			3,000.00
PASIVOS			0.00
PRESTAMOS			0.00
TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO			85,980.00
PATRIMONIO			
APORTE ACCIONISTAS			85,980.00
PRESTAMOS			0.00
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO			85,980.00

ANEXO 26

INFLACIÓN

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Agosto-31-2010	3.82%	Diciembre-31-2009	4.31%	Diciembre-31-2008	8.33%
Julio-31-2010	3.43%	Noviembre-30-2009	4.02%	Noviembre-30-2008	9.13%
Junio-30-2010	3.33%	Octubre-31-2009	3.50%	Octubre-31-2008	9.35%
Mayo-31-2010	3.24%	Septiembre-30-2009	3.29%	Septiembre-30-2008	9.37%
Abril-30-2010	3.21%	Agosto-31-2009	3.33%		
Marzo-31-2010	3.35%	Julio-31-2009	3.85%		
Febrero-28-2010	4.31%	Junio-30-2009	4.64%		
Enero-31-2010	4.44%	Mayo-31-2009	5.41%		
		Abril-30-2009	6.52%		
		Marzo-31-2009	7.44%		
		Febrero-28-2009	7.85%		
		Enero-31-2009	8.36%		

PRCMEDIO 5.39%

Fuente: BCE

ANEXO 27**EVOLUCIÓN DEL SALARIO MINIMO VITAL**

Años	Valor	% INCREMENTO
2.006	160	-6%
2.007	170	-15%
2.008	200	-8%
2.009	218	-9%
2.010	240	-10%
2011*	264	-10%
2012*	290	-10%
2013*	319	-10%
2014*	351	-10%

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

ANEXO 28**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

	1	2	3	4	5
Ventas	448,130.88	566,722.00	716,696.47	906,359.44	1,146,213.87
(-) Costo de ventas	6,032.31	7,628.67	9,647.48	12,200.54	15,429.23
Utilidad Bruta	442,098.57	559,093.33	707,048.99	894,158.90	1,130,784.64
(-) Gastos Administrativos	356,457.54	420,622.27	524,763.30	630,703.09	804,679.81
(-) Gastos Comerciales	9,592.62	11,964.44	14,963.93	18,757.19	23,554.28
(-) Gasto Depreciación	24,532.71	26,101.51	28,085.47	8,262.81	10,284.38
Utilidad Operacional	51,515.70	100,405.11	139,236.29	236,435.80	292,266.17
(+) Ingreso por intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Gasto por intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	51,515.70	100,405.11	139,236.29	236,435.80	292,266.17
(-) Impuestos	18,674.44	36,396.85	50,473.16	85,707.98	105,946.49
Utilidad del Ejercicio	32,841.26	64,008.26	88,763.14	150,727.82	186,319.68

ANEXO 29

BALANCE DE SITUACION GENERAL PROYECTADO

	1	2	3	4	5
Activos					
Caja-Bancos					
Clientes	448,130.88	566,722.00	716,696.47	906,359.44	1,146,213.87
Total Activos Corrientes	448,130.88	566,722.00	716,696.47	906,359.44	1,146,213.87
Equipos de cómputo / Muebles y enseres	89,012.31	96,640.98	106,288.46	51,487.39	63,462.13
(-) Depreciación	24,532.71	26,101.51	28,085.47	8,262.81	10,284.38
Total Activos Fijos	64,479.60	70,539.47	78,202.99	43,224.58	53,177.75
Gastos de Constitución	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros activos	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activos	515,610.48	637,261.47	794,899.46	949,584.02	1,199,391.63
Pasivos					
Proveedores	372,082.47	440,215.38	549,374.71	661,660.82	843,663.33
Impuestos por pagar	18,674.44	36,396.85	50,473.16	85,707.98	105,946.49
Total Pasivos Circulantes	396,789.22	487,273.21	620,156.33	712,876.20	927,091.94
Total Pasivos	396,789.22	487,273.21	620,156.33	712,876.20	927,091.94
Patrimonio					
Capital social	85,980.00	85,980.00	85,980.00	85,980.00	85,980.00
Utilidades del ejercicio	32,841.26	64,008.26	88,763.14	150,727.82	186,319.68
Total Patrimonio	118,821.26	149,988.26	174,743.14	236,707.82	272,299.68
Activos - Pasivos - Patrimonio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ANEXO 30

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-85,980.00					63,462.13
Costo de oportunidad	27.93%					
Tasa impuestos	36.25%					
Capital de trabajo	2 meses de cobertura entre CXP y CXC					
Crecimiento en ventas	20%					

	0	1	2	3	4	5
Q		1,659,744	1,991,693	2,390,031	2,868,038	3,441,645
\$		0.27	0.28	0.30	0.32	0.33
Costo variable		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo Fijo		366,050.16	432,586.71	539,727.23	649,460.28	828,234.09

Ventas		448,130.88	566,722.00	716,696.47	906,359.44	1,146,213.87	
(-) Costo fijo		366,050.16	432,586.71	539,727.23	649,460.28	828,234.09	
(-) Costo variable		6,032.31	7,628.67	9,647.48	12,200.54	15,429.23	
(-) Depreciación		24,532.71	26,101.51	28,085.47	8,262.81	10,284.38	
Utilidad antes de impuestos		51,515.70	100,405.11	139,236.29	236,435.80	292,266.17	
(-) Impuestos		18,674.44	36,396.85	50,473.16	85,707.98	105,946.49	
(+) Depreciación		24,532.71	26,101.51	28,085.47	8,262.81	10,284.38	
Flujo de efectivo operativo		57,373.97	90,109.77	116,848.60	158,990.64	196,604.06	
Inversiones	-85,980.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28,202.89	
Capital de trabajo	-8,556.94	0.00	0.00	0.00	0.00	8,556.94	
Flujo Neto	-94,536.94	57,373.97	90,109.77	116,848.60	158,990.64	233,363.90	
Recuperación de la inversión		-37,162.98	52,946.79	169,795.39	328,786.03	562,149.93	

VENTA ACTIVO FIJO

	63,462.13
	0.00
	63,462.13
	-97,266.87
	-33,804.74
	63,462.13
	97,266.87
	35,259.24
	63,462.13
	35,259.24
	28,202.89

CAPITAL DE TRABAJO							
Necesidades		8,556.94	8,556.94	8,556.94	8,556.94	8,556.94	
Variación	-8,556.94	0.00	0.00	0.00	0.00	8,556.94	

VAN	188,660.63
TIR	89%
INDICE DE RENTABILIDAD	3.00 > 1 se acepta la inversión

ANEXO 31**CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTO**

	1	2	3	4	5
Q	1,659,744.00	1,991,692.80	2,390,031.36	2,868,037.63	3,441,645.16
\$	0.27	0.28	0.30	0.32	0.33
Costo variable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo Fijo	366,050.16	432,586.71	539,727.23	649,460.28	828,234.09
Ventas	448,130.88	566,722.00	716,696.47	906,359.44	1,146,213.87
(-) Costo fijo	366,050.16	432,586.71	539,727.23	649,460.28	828,234.09
(-) Costo variable	6,032.31	7,628.67	9,647.48	12,200.54	15,429.23
(-) Depreciación	24,532.71	26,101.51	28,085.47	8,262.81	10,284.38
Utilidad ante de impuestos	51,515.70	100,405.11	139,236.29	236,435.80	292,266.17
(-) Impuestos	18,674.44	36,396.85	50,473.16	85,707.98	105,946.49
Utilidad neta	32,841.26	64,008.26	88,763.14	150,727.82	186,319.68
Punto de equilibrio	1,466,342	1,634,013	1,919,372	2,109,664	2,552,107

ANEXO 32**ANALISIS DE SENSIBILIDAD****Reporte de Crystal Ball - Completo**

La simulación comenzó en 08/10/2010 en 15:49

La simulación se detuvo en 08/10/2010 en 15:49

Ejecutar preferencias:

Cantidad de iteraciones ejecutadas	5,000
Velocidad extrema	
Monte Carlo	
Semilla aleatoria	
Control de precisión en	
Nivel de confianza	95.00%

Estadísticas de ejecución:

Tiempo total de ejecución (seg.)	0.25
Iteraciones/segundo (promedio)	20,023
Números aleatorios por seg.	120,140

Datos de Crystal Ball:

Supuestos	6
Correlaciones	0
Grupos correlacionados	0
Variables de decisión	0
Pronósticos	1

Pronósticos

Hoja: [Financiero CV ball final.xlsx]FLUJO DE EFECTIVO

Pronóstico: VAN

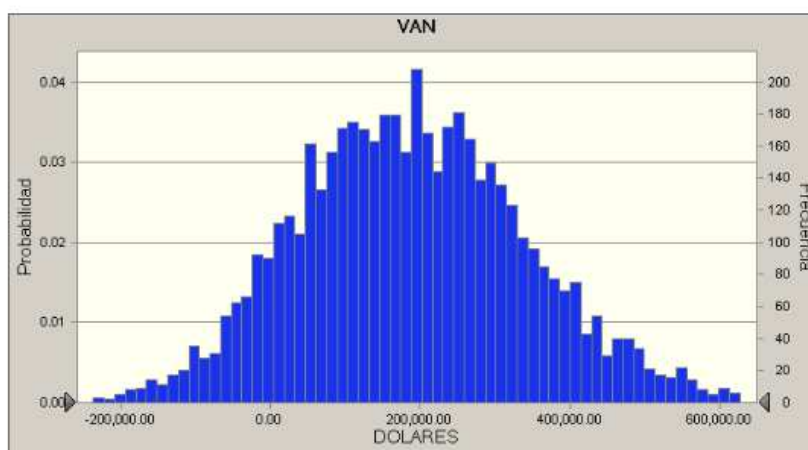
Celda: B42

Resumen:

El rango completo está entre -236,715.99 y 1,018,927.21

El caso base es 188,660.63

Luego de 5,000 iteraciones, el error est. de la media es 2,202.53



Estadísticas:	Valores pronosticados
Iteraciones	5,000
Caso base	188,660.63
Media	191,270.16
Mediana	185,917.92
Moda	—
Desviación estándar	155,742.55
Varianza	24,255,743,401.11
Asimetría	0.3114
Curtosis	3.23
Coefficiente de variabilidad	0.8143
Mínimo	-236,715.99
Máximo	1,018,927.21
Rango	1,255,643.20
Error estándar de la media	2,202.53

Pronóstico: VAN (continúa)

Celda: B42

Percentiles:	Valores pronosticados
0%	-236,715.99
10%	-3,603.83
20%	56,874.42
30%	103,174.36
40%	145,196.01
50%	185,734.65
60%	226,166.40
70%	268,261.98
80%	316,984.04
90%	392,963.01
100%	1,018,927.21

Fin de los pronósticos

Supuestos

Hoja: [Financiero CV ball final.xlsx]FLUJO DE EFECTIVO

Supuesto: Costo de oportunidad

Celda: B8

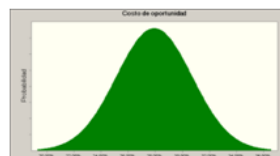
Normal distribución con parámetros:

Media

27.93%

Desv. Est.

2.79%



Supuesto: Costos Fijos

Celda: C23

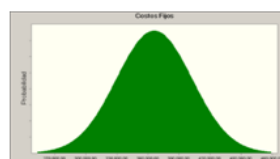
Normal distribución con parámetros:

Media

366,050.16

Desv. Est.

36,605.02



Supuesto: Costos Variables

Celda: C24

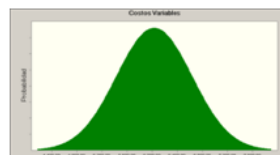
Normal distribución con parámetros:

Media

6,032.31

Desv. Est.

603.23



Supuesto: Crecimiento en ventas

Celda: B11

Normal distribución con parámetros:

Media

20%

Desv. Est.

2%



Supuesto: Precio

Celda: C17

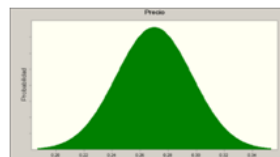
Normal distribución con parámetros:

Media

0.27

Desv. Est.

0.03



Hoja: [Financiero CV ball final.xlsx]SEGMENTACION

Supuesto: # EMPRESAS

Celda: B4

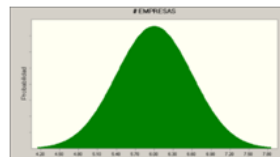
Normal distribución con parámetros:

Media

6.00

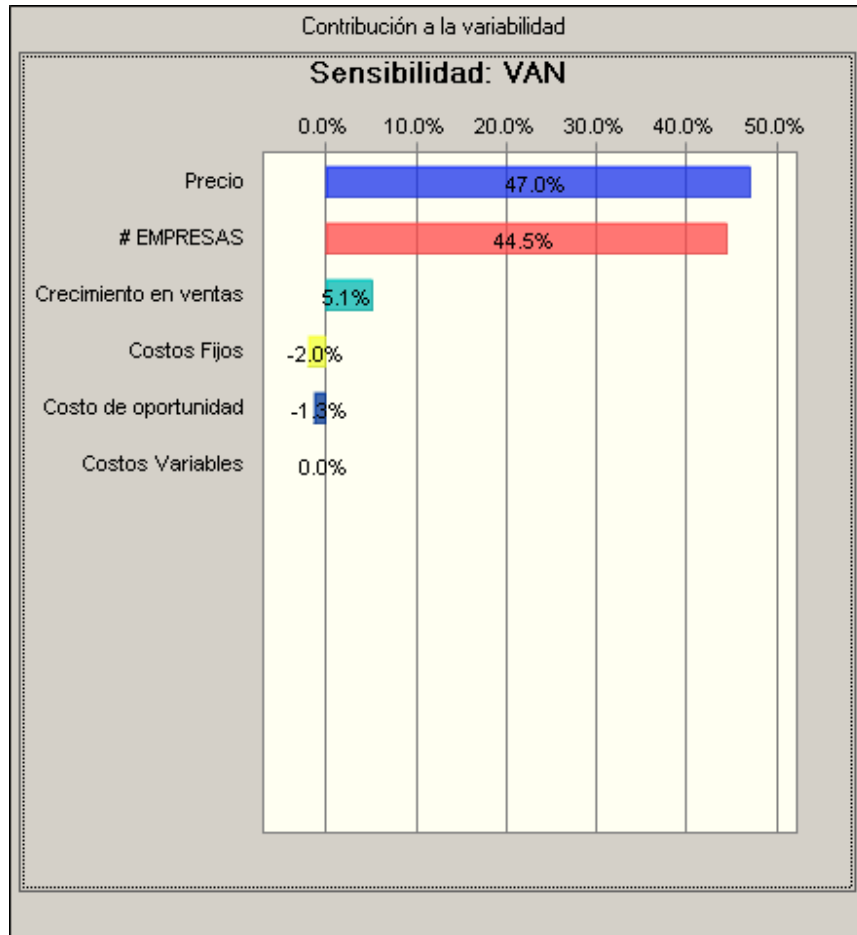
Desv. Est.

0.60



Fin de los supuestos

GRÁFICO DE SENSIBILIDAD



Fin de gráficos de sensibilidad

BIBLIOGRAFIA

- I. “Ecuador en cifras”, www.ecuadorencifras.com
- II. “Banco Central del Ecuador”, www.bce.fin.ec
- III. INEC “Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ”
- IV. Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Corporal (Procosméticos).
- V. Asociación Ecuatoriana de Venta Directa AEVD, <http://www.aevd.com.ec>
- VI. ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior, “*El mercado de cosméticos en Ecuador*”, Oficina económica y comercial de la embajada de España en Quito
- VII. Presentación ADM661 “*Estrategia Ecuador*”, PhD Fabrizio Noboa
- VIII. Jaramillo, Fernando (2010), *CUSTOMER LIFETIME VALUE*
- IX. Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>
Ministerio de Relaciones Laborales: *SALARIO MINIMO LEGAL Y REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS: VALORES NOMINAL Y REAL EN PROMEDIO*,
<http://www.mintrab.gov.ec/>
- X. Philip Kotler, Gary Armstrong; “*Fundamentos de Marketing*”, 6ta edición, México

