



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

FAST REPORT

Autores:

**Pablo Cantos Lucas
Carolina Estévez Suárez**

Directora:

Ximena Carrillo Estrella

Guayaquil – Ecuador

2015

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	8
2.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO	10
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR Y MERCADO.....	12
3.1	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	12
3.1.1	Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector	12
3.1.2	Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector positiva o negativamente.	16
3.1.2.1	Político	17
3.1.2.2	Económico.....	18
3.1.2.3	Social.....	20
3.1.2.4	Tecnológico.....	20
3.1.2.5	Legal.....	21
3.1.2.6	Ambiental.....	21
3.1.3	Modelo General del Entorno de La Organización.....	22
3.1.3.1	Poder de Negociación de los Clientes	23
3.1.3.2	Rivalidad entre los competidores existentes	24
3.1.3.3	Amenaza de productos sustitutos	24
3.1.3.4	Nuevos entrantes	26
3.1.3.5	Poder de Negociación de los Proveedores	28
3.1.3.6	Habilitantes y Controladoras	30
3.1.3.7	Empleados, Gerencia & Propietarios	30
3.2	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	31
3.2.1.1	General	31
3.2.1.2	Necesidades del mercado	31
3.2.1.3	Factores conductuales	32
3.2.1.4	Crecimiento del mercado	32
3.2.1.5	Definición del problema.....	32
3.2.1.6	Objetivos de la Investigación de Mercado	33
3.2.1.7	Diseño de la Investigación	34
3.2.1.8	Plan Muestral	35
3.2.2	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37

3.2.2.1	Fabricantes/Distribuidores	37
3.2.2.2	Consumidores.....	39
3.2.2.3	Tenderos.....	40
3.2.2.3.1	Estructura por categoría de tienda.....	40
3.2.2.3.2	Por nivel socioeconómico	41
3.2.2.3.3	Por sector.....	41
3.2.2.3.4	Aspectos generales	41
3.2.2.3.5	Problemática que los tenderos identifican en sus negocios.....	42
3.2.2.3.6	Relación de los tenderos con la tecnología	44
3.2.2.3.7	Interés de los tenderos para participar en el proyecto	44
3.2.2.3.8	Factores motivadores para la participación de los tenderos en el proyecto.....	45
3.2.3	CONCLUSIONES	49
4	ANALISIS FODA.....	51
4.2	Prueba Acida del Modelo de Negocios	51
4.3	Modelo de Cadena de Valor	51
4.4	Modelo de Negocios CANVAS para Fast Report.....	52
4.5	Síntesis FODA	55
4.6	Alternativas Estratégicas	57
4.7	CONCLUSIONES:	60
5	PLAN DE MARKETING	61
5.1	Objetivo del Marketing	61
5.2	Mercado Objetivo.....	61
5.3	Segmentación seleccionada.....	62
5.4	Potencial de Mercado	62
5.5	Potencial de Ventas	62
5.6	Posicionamiento	63
5.7	Estrategia y programa de Marketing	63
5.7.1	Estrategia de precios.....	63
5.7.2	Estrategia de Venta.....	68
5.7.3	Estrategia Promocional	69
5.7.3.1	Estrategia Promocional - Clientes	69
5.7.3.2	Estrategia Promocional - Tenderos	73
5.7.4	Estrategia de Distribución	76
6	ANALISIS TECNICO	79

6.2	Análisis del servicio.-	79
6.3	Cronograma de desarrollo.-	83
6.4	Recursos requeridos para el desarrollo.-	85
6.5	Requerimientos para el programa.-	85
6.6	Requerimientos de calidad	86
6.7	Especificaciones de la Aplicación.....	87
6.8	Condiciones de operación	93
6.9	Requerimientos de Equipos.....	94
6.10	Facilidades.....	95
6.10.1	Ubicación geográfica.....	95
6.11	EQUIPOS Y MAQUINARIAS.....	96
6.11.1	Necesidades de Infraestructura.....	96
6.12	DISTRIBUCION DEL AREA.-	97
6.13	Políticas de mantenimiento y repuestos	100
7	ANALISIS ADMINISTRATIVO	104
7.10	Grupo Empresarial	104
7.11	Personal Ejecutivo.....	106
7.12	Organización	107
7.13	Empleados	108
7.14	Organizaciones de apoyo	109
8	ANALISIS LEGAL.....	110
8.1	Aspectos legales	110
8.1.1	Tipo de sociedad.....	110
8.1.2	Procedimientos para la conformación de la sociedad.....	110
8.1.3	Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad.....	111
8.1.4	Modelo Contractual del Negocio	112
8.2	ASPECTOS DE LEGISLACION URBANA	114
9	ANALISIS SOCIAL.-	115
10	ANALISIS AMBIENTAL	118
11	ANALISIS ECONOMICO	120
11.1	Inversión en Activos Fijos.....	120
11.2	Inversión en capital de trabajo	121
11.3	Presupuesto de ingresos	122
11.4	Presupuesto de gastos.....	123

11.5	Presupuesto de personal	126
12	ANÁLISIS FINANCIERO	127
12.1	Punto de equilibrio	127
12.2	Estado de Resultados.....	129
12.3	Balance General	130
12.4	Financiamiento del Proyecto	131
12.5	Flujos de caja.....	132
12.6	Análisis de sensibilidad.....	136
13	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	137
13.1	Riesgos de Mercado	137
13.2	Riesgos Técnicos.....	137
13.3	Riesgos Económicos	138
13.4	Riesgos Financieros.....	138
14	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
15	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	141
16	APENDICE DE ENTREVISTAS	142
17	APENDICE DE ANEXOS.....	145

Listado de Tablas

Tabla 1. Datos económicos del Sector, 12

Tabla 2. Participantes del Sector Específico de Servicios de Investigación de Mercados En Ecuador, 15

Tabla 3. Sector de Servicios en relación al PIB, 18

Tabla 4. Manufactura y Comercio en relación al PIB, 19

Tabla 5. El consumo final Hogares en relación al PIB, 20

Tabla 6. Distribución de la muestra, 36

Tabla 7. Registro de transacciones promedio por día, 47

Tabla 8. Tiempos promedio de atención, 49

Tabla 9. Prueba Acida del Modelo de Negocio Fast Report, 55

Tabla 10. Síntesis FODA para la empresa Fast Report, 56

Tabla 11. Estimación de la demanda – Proyecto Fast Report, 63

Tabla 12. Plan de Marketing Fast Report – Sección Clientes, 72

Tabla 13. Presupuesto Plan de Marketing- Sección Tenderos, 75

Tabla 14. Cronograma de Desarrollo, 84, 120, 121, 122

Tabla 15. Inversión en Activos Fijos Depreciables, 120, 121, 122

Tabla 16. Inversión en Activos Fijos Depreciables, 121

Tabla 17. Inversión en Capital de trabajo, 122

Tabla 18. Presupuesto de ingresos, 122

Tabla 19. Presupuesto de gastos, 124

Tabla 20. Presupuesto de personal, 126
 Tabla 21. Punto de equilibrio Fast Report, 128
 Tabla 22. Estado De Resultados Proyectado Fast Report, 129
 Tabla 24. Renovación de lectores de código de barra en el año 3, 131
 Tabla 25. Tabla de amortización resumido para el proyecto, 132
 Tabla 26. Cálculo de CAPM, WACC y Beta Apalancada, 133
 Tabla 27. Flujo de Caja Libre (FCL), 134
 Tabla 28. Flujo de Caja del Accionista (FCA), 135, 136
 Tabla 29. Reporte de Indicadores producto del Análisis de Sensibilidad, 136
 Tabla 30. Cálculo de Megabytes requerido por tienda/mes para transmisión, 93

Listado de Figuras

Figura 1 Evolución de precios del barril de petróleo - Ecuador 2014 13
 Figura 2. Fuerzas Generales del Entorno - Modelo PESTLA 16
 Figura 3. Disponibilidad de Créditos 18
 Figura 4. Gráfico MAC de las Fuerzas del Entorno 22
 Figura 5. Modelo General del Entorno de la Organización 23
 Figura 6. Participación de Mercado (Por Ingresos) del Sector de Empresas de Investigación de Mercado en Ecuador 25
 Figura 7. Patrimonio neto empresas de Investigación de Mercado, grupo 1 26
 Figura 8. Patrimonio neto empresas de Investigación de Mercado, grupo 2 27
 Figura 9. Identificación de proveedores 29
 Figura 10. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter 30
 Figura 11. Cálculo de la muestra 36
 Figura 12. Transacciones promedio por día 48
 Figura 13. Transacciones por hora durante el tiempo de atención 48
 Figura 14. Modelo de Cadena de Valor Fast Report 51
 Figura 15. Modelo de Negocios CANVAS, Fast Report 54
 Figura 16. Matriz de Alternativas Estratégicas 57
 Figura 17. Visualización de la pantalla de acceso a Fast Report 65
 Figura 18. Visualización de la pantalla principal de Fast Report 66
 Figura 19. Logotipo Fast Report 69
 Figura 20. Modelo de Geolocalización y Marketing Digital 71
 Figura 21. Adaptación de Slogan Fast Report, para tenderos 74
 Figura 22. Innovation-Adoption Model 78
 Figura 23. Diagrama de Procesos de Servicio 80
 Figura 24. Diagrama de Flujo del Proceso de Venta en Tiendas con Fast Report 81
 Figura 25. Etapas Metodologías Aplicables para el Desarrollo de la Aplicación Para Tenderos 83
 Figura 26. Pantallas de acceso y menú de la APT 87
 Figura 27. Pantalla de Ventas APT y opción Scan 89
 Figura 28. Pantalla de Mantenimiento APT 91
 Figura 29. Módulo Reportes 92
 Figura 30. Esquema de Funcionamiento General Fast Report 93
 Figura 31. Imagen del equipo requerido Samsung Galaxy Tab 4, 7" 94
 Figura 32. Distribución por áreas 97
 Figura 33. Organigrama Fast Report 107
 Figura 34. Proceso actual de Constitución de una compañía en el Ecuador 110

<i>Figura 35. Forma actual de registro en tiendas VS. Forma propuesta</i>	117
<i>Figura 36. Imágenes de Expo tienda, primera feria para el tendero</i>	118
<i>Figura 37. Foto de recipientes de basura en tiendas</i>	119
<i>Figura 38. Fotos de algunos de los recipientes propuestos</i>	119
<i>Figura 39. Fórmula del Punto de Equilibrio en Dólares y en número de contratos anuales</i>	128
<i>Figura 40. Gráfico del Punto de Equilibrio Primer Año Fast Report</i>	129
<i>Figura 41. Fórmula del Modelo CAPM</i>	132
<i>Figura 42. Fórmula para obtener beta apalancada</i>	132

1. RESUMEN EJECUTIVO

Fast Report, el Radar Digital del Consumo Masivo en el Ecuador, es una propuesta de negocios inclusivos, que apoyada por sistemas de información geográficos, proveerá información en tiempo real de ventas, participación de mercado, hábitos de consumo y similares, a empresas fabricantes o comercializadoras de productos de consumo masivo en el canal tradicional (tiendas). Fast Report será el equivalente a la medición del rating, pero en lugar de programas de televisión, lo que mide y reporta digitalmente es el movimiento de los productos de manera granular o amplia.

Para lograrlo, Fast Report se propone como reto vincular a un grupo poco atendido de la base de la pirámide: los tenderos. Ellos alimentarán directamente la base de datos central de esta iniciativa con el escaneo de sus ventas. Este enfoque plantea interrogantes como:

¿Es posible cambiar la habitual forma de registro (pluma y papel) de los tenderos para que se adapten a la tecnología y así participar de este proyecto? ¿Qué pensarán los clientes de las tiendas sobre esta nueva forma de registro de ventas cuando la observen? ¿Dejarían de comprar en el local si se utiliza Fast Report? ¿Los fabricantes y comercializadoras están interesados en adquirir este servicio y dispuestos a pagar por él? ¿Será rentable y sustentable un esquema de esta naturaleza?

Las respuestas a éstas y a otras interrogantes son desarrolladas a lo largo de este documento. Sin embargo, se describen a continuación los aspectos más relevantes de estos temas.

El punto de partida fue conocer si las marcas fabricantes están interesadas en contratar un servicio de consulta de información de consumo masivo a través de un sitio web, al que accediendo tengan a su disposición un sistema de inteligencia de negocios potente, capaz de identificar en qué lugar de Guayaquil se está vendiendo más o en qué lugar menos, esto entre otros beneficios, por lo cual se entrevistó a ejecutivos de 20 de las 61 empresas identificadas como potenciales clientes, quienes respondieron favorablemente con un 95% de interés en contratar el servicio, estando dispuestos a pagar en promedio \$2,346 por mes y por categoría de producto. Se encontró que algunas de estas grandes empresas llegan a pagar hasta \$70,000 anuales por store audits, los cuales les resultan limitados porque la información reportada corresponde en el mejor de los casos al último trimestre; a los entrevistados les pareció interesante y novedoso este servicio, que actualmente no existe en el mercado.

Además del criterio de los fabricantes, fue menester conocer la perspectiva de los que compran en tiendas, puesto que de existir resistencia por parte de ellos en acudir a un lugar que use la herramienta tecnológica, podría influir negativamente en la decisión de los tenderos participar en el proyecto. Afortunadamente sólo el 9% del grupo de compradores indicó que dejarían de comprar en tiendas con Fast Report, porque intuyen que les tomará más tiempo que el habitual.

El acceso a los tenderos no es fácil, su desconfianza prima a la hora de ver a un desconocido en su local, sin embargo, a través de redes de contacto se pudo tener acceso a ellos y consultarles si están interesados en participar en el proyecto, habiendo obtenido que sólo el 61% está dispuesto, mientras que el 39% se mostró renuente, pero luego se les consultó qué los motivaría a participar y en esta ocasión el 78% estaría dispuesto a participar si recibe capacitación en la herramienta y asesoría en el manejo de su negocio, mientras que un 17% esperaría recibir alguna forma económica de retribución. Sólo un 5% mantiene su postura y nada los haría participar.

Se identifica una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores directos, lo constituyen las empresas de investigación de mercados existentes, que podrían decidir reemplazar su sistema habitual de store audit por uno similar a Fast Report; este escenario haría tambalear la estabilidad del proyecto, sin embargo, la estrategia fundamental será la fidelización tanto en el cliente como en el tendero, para cuando los nuevos competidores intenten abordarlos, ya no tengan cabida, pues se estará en el “Top of Mind” de estos grupos, produciendo que prefieran a Fast Report.

De acuerdo al análisis técnico realizado, el proyecto es factible, se atendieron las recomendaciones de los expertos entrevistados para minimizar la inversión en infraestructura tecnológica, siendo necesario el desarrollo de un aplicativo móvil (APT) para tenderos y un aplicativo web, para que los clientes puedan consultar la información en el sitio web y los tenderos puedan consultar sus históricos de venta, inventarios y comparativos con las ventas de otras tiendas de la zona.

El impacto social que implica este proyecto es evidentemente positivo, puesto que promoverá el desarrollo de los tenderos afiliados, a la vez que Fast Report crecerá como empresa, pues la inclusión consiste en incorporarlos en la cadena de valor como principal proveedor, esto será una relación ganar-ganar, convirtiéndose en un socio estratégico. Se lo entrenará en merchandising, micro finanzas, percibirá réditos en función del registro de sus transacciones, así como premios a quienes ocupen las posiciones en el ranking de tiendas más eficientes, lo cual permitirá mitigar su desconfianza y convertirla en fidelidad.

El valor de la inversión inicial está estimado en \$353,718, se planea una estructura de 65% de financiamiento y un 35% de aporte de socios, produciéndole a este último, una recuperación de la inversión en 3 años, donde se pagarán dividendos en un 20% del rendimiento. La evaluación económica del proyecto arroja un VAN (Valor actual Neto) de \$333,633 y una TIR del 82%, que al ser superior al CAPM (34%), se considera factible la decisión de invertir en este negocio, pues es un modelo que se puede replicar en otras ciudades, por capital propio, por financiamiento o por alianzas estratégicas, pues la tendencia de acceso a la información es un buen impulsador de esta iniciativa, por lo cual lo se lo invita a formar parte del selecto grupo de socios fundadores de este desafiante, pero a la vez noble y rentable proyecto.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO

Fast Report es un Sistema de Inteligencia de Negocios que proveerá información de mercado de productos de consumo masivo, tomando como insumo las transacciones de las tiendas de barrios en la ciudad de Guayaquil. El servicio será ofrecido en una primera etapa a las principales empresas productoras y distribuidoras de productos de consumo masivo ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Esta propuesta surge debido a que en la actualidad no se dispone de información de este tipo, los fabricantes y distribuidores contratan empresas de investigación de mercados para realización de store audits o estudios específicos, los que debido a la complejidad responden a muestras pequeñas, son tomadas según criterios de memoria de los tenderos y corresponden a fechas pasadas, es decir, se toman entre 2 o 3 meses en entregar resultados, los que podrían ya no ser útiles por el dinamismo del mercado.

La propuesta de valor de Fast Report es la de proporcionar información en tiempo real de cómo se mueve el consumo de sus productos y los de la competencia, a un clic de distancia a través de la plataforma web que estará a disposición de los clientes. Para los tenderos, en cambio el beneficio será el mejoramiento de la administración de su negocio, a través de la aplicación y contar con un incentivo económico, convirtiéndose así esta propuesta en un negocio inclusivo al incorporarlos directamente en la cadena de suministro, al ser el proveedor más importante de la información.

MISIÓN

Brindar servicios de información de mercado en tiempo real para empresas que comercializan productos de consumo masivo en tiendas, contribuyendo así al desarrollo empresarial, a través de la provisión de información confiable y oportuna para la toma de decisiones, atendiendo responsablemente las necesidades de nuestros grupos de interés; contando para ello, con un equipo humano altamente calificado, que en conjunto con la tecnología logran un elemento diferenciador, promoviendo a la vez el desarrollo social al vincular a los tenderos como socios estratégicos.

VISIÓN

Ser el líder referente de provisión de información de mercado de productos de consumo masivo en tiendas en el Ecuador, para proveer a empresas que comercialicen sus productos en este canal, contando con reconocimiento empresarial y social, a través de un comprometido accionar con los negocios y la sociedad.

VALORES CORPORATIVOS

Veracidad.- *Creemos que la información fidedigna constituye un recurso intangible inigualable a la hora de tomar decisiones, por ello utilizar la verdad en los resultados obtenidos y en el actuar de nuestra organización, es una de las consignas que practicamos.*

Agilidad.- *Consideramos que el ser ágiles y dinámicos en un entorno tan cambiante, nos vuelve proactivos para enfrentar los retos que implican los cambios y esa perspectiva se la transmitimos a nuestros clientes internos y externos.*

Calidad en el servicio.- *Promovemos un servicio de calidad, así como una gran orientación a la atención al cliente, que busque satisfacer sus expectativas y nos identifique como parte de nuestra cultura organizacional.*

Responsabilidad Social.- *Actuamos con absoluta conciencia de que es nuestra responsabilidad contribuir en el desarrollo de la sociedad, manteniéndonos en armonía con todos nuestros grupos de interés, generando empleos y vinculando en nuestra cadena de valor a sectores de la base de la pirámide, en la medida que sea posible.*

Innovación.- *Estamos atentos a mejorar cada día, apostando a ideas innovadoras que contribuyan a dar soluciones empresariales de interés, aprovechando talento y tecnología.*

Diversidad.- *Valoramos la diversidad como un elemento enriquecedor en la organización, así también en nuestro proveedor más importante, el tendero, puesto que al conocer su cultura nos retroalimentamos de los hábitos de consumo, preferencia de productos, no sólo de él, sino del conglomerado que representa.*

3. ANALISIS DEL SECTOR Y MERCADO

Este capítulo describe el sector en el que se desarrollará Fast Report, evalúa las condiciones del mismo, analiza el nicho específico bajo metodología PESTLA, describiendo y gestionando las fuerzas del entorno que podrían beneficiar o perjudicar la ejecución del proyecto. Se adentra además en las áreas investigadas con el fin de determinar si desde el punto de vista del mercado, el servicio propuesto podría ser aceptado, mapeando para ello los stakeholders estratégicos que tendrían incidencia en la implementación.

3.1 ANALISIS DEL SECTOR

Fast Report se desarrollará dentro del sector Terciario de la Economía, es decir, a la Prestación de Servicios, atendiendo específicamente el ámbito de consultoría en Inteligencia de Negocios, dando soporte a la toma oportuna de decisiones de empresas de manufactura y comercio, beneficiando a la vez a pequeños comerciantes (tenderos).

3.1.1 Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector

El Sector de Servicios en el Ecuador ha tenido un crecimiento ligeramente superior a varios sectores como la Industria Manufacturera y el Comercio, tal como se muestra en la tabla 1, habiendo crecido en promedio un 8.95% en los últimos cinco años, frente a los sectores de Manufactura y Comercio, que crecieron en promedio 4.67% y 4.90%.

Tabla 1. Datos económicos del Sector

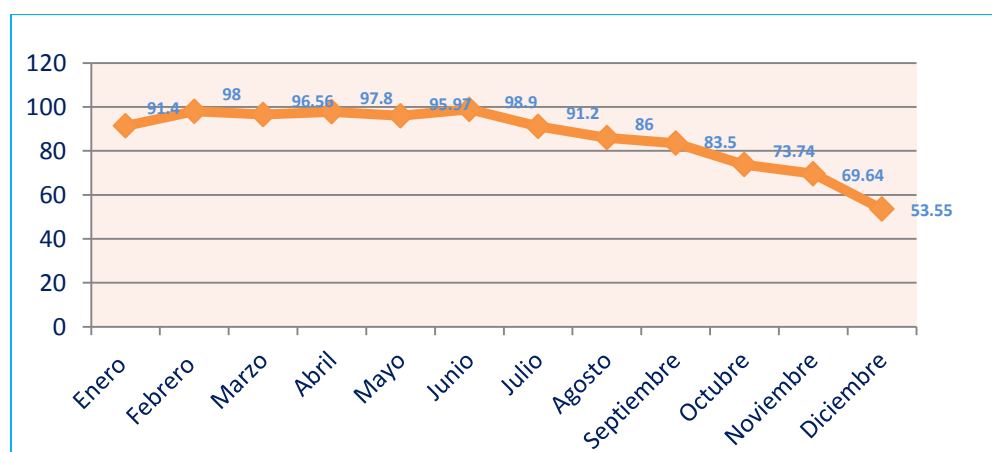
E#	1. Fuente General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales					
		PIB (precios constantes)			PIB Servicios profesionales		
		En millones \$	% Crecimiento	En millones \$	En millones \$	% Crecimiento	
E01	PIB de Servicios Frente a PIB total	2010	56481	3,53%	3491	9,95%	
		2011	60925	7,87%	3764	11,40%	
		2012	64105	5%	4024	6,48%	
		2013	67081	4,64%	4241	5,61%	
		2014	69631	3,80%	4567	7,30%	
		Promedio			4,67%		8,95%
E02	PIB de Manufactura y Comercio al por mayor y menor	PIB Manufactura		En millones \$	% Crecimiento	PIB Comercio	
						En millones \$	% Crecimiento
		2010	6867	5,12%	5896	5896	3,43%
		2011	7265	5,80%	6238	6238	5,81%
		2012	7510	3,35%	6528	6528	4,65%
		2013	7896	5,15%	6921	6921	6,02%
2014	8206	3,92%	7237	7237	4,57%		
Promedio			4,67%			4,90%	
	4. Fuente:	www.bce.fin.ec			4. Fuente:	www.bce.fin.ec	
	5. Confiabilidad:	Alta			5. Confiabilidad:	Alta	

Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio 2, 2015)

Elaboración: Autores

Los servicios tuvieron un despunte importante en el año 2011 alcanzando un 11.4%, mientras cayeron dramáticamente en 2012 a un 6.48%, recuperándose en 2013 y 2014, y aunque no ha crecido de manera sostenida, en 2014 se pudo observar un impulso importante en este sector, teniendo un crecimiento del 7.3% frente al 3.8% de Manufactura. Esta situación se presenta debido a que las industrias demandan servicios cada vez más especializados para afrontar las condiciones cambiantes del entorno, en un ambiente en la economía parecería verse contraída de acuerdo a las cifras macroeconómicas. En ese sentido es menester revisar cómo ha fluctuado el PIB en los últimos cinco años, encontrando que ha venido decreciendo progresivamente desde 2013 y aunque en 2014 tuvo un ligero crecimiento, éste no fue el esperado, atribuyéndose la causa principalmente a la caída del precio del barril de petróleo que en 2014, que tal como se muestra en la figura 1, bajó de manera considerable en el segundo semestre cerrando en \$53.55, lo cual definitivamente ha tenido incidencia en la economía del país, lo que obligó al Gobierno a utilizar mecanismos de Salvaguardia, según Resolución No. 011-2015, emitida por el Pleno Del Comité de Comercio Exterior, aplicando sobre tasas del 5% al 45% en 2691 partidas arancelarias, a partir del 11 de marzo de 2015, con el fin de equilibrar la balanza de pagos. En el caso puntual de equipos como computadoras, teclados y dispositivos, así como calculadoras y máquinas registradoras, tuvieron una tasa del 15%, se hace referencia a estos ítems puesto que tienen incidencia directa en la evaluación de la propuesta de negocios planteada en este documento.

Figura 1 Evolución de precios del barril de petróleo - Ecuador 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio 2, 2015)

Elaboración: Autores

El sector específico en el que se pretende ingresar es el de los “Servicios de Investigación de Mercados”, puntualmente en el nicho de “Inteligencia de Negocios con herramientas tecnológicas”, si bien en la actualidad existen ofertas de servicios de Inteligencia comercial como es denominado en algunos casos, éstos proporcionan información histórica, no en *tiempo real*, elemento más importante de la diferenciación de Fast Report. Siendo así, fue preciso explorar cómo se comporta la industria a nivel de generación de ingresos, costos y rentabilidad, habiendo identificado que este sector específico se encuentra conformado principalmente por 17 compañías¹, con un tiempo promedio de existencia en el mercado de 16 años, lo cual revela cierto nivel de concentración, donde las más jóvenes tienen entre 6 y 9 años, llegando a 37 la más antigua, CEDATOS, tal como se muestra en la tabla 2. El ingreso total en 2014, de estas compañías fue de \$13,545,154, teniendo una margen de rentabilidad antes de impuestos del 14% y un margen neto del 11%, la diferencia correspondiente a imposiciones fiscales. Con excepción de dos empresas, el resto ha generado utilidades, lo cual hace atractiva a esta industria. La información financiera más relevante se muestra en el *Anexo 15: Información de principales empresas existentes de Investigación de mercado*.

¹ Aunque también participan personas naturales en el sector, la participación significativa la tienen las diecisiete compañías identificadas

Tabla 2. Participantes del Sector Específico de Servicios de Investigación de Mercados En Ecuador

No.	Empresa	Facturación anual	UAI *	Costos	Margen AI**	Margen DI***	Años en el mercado
1	MARDIS	2,794,536	181,831	93%	7%	5%	23
2	Habitus	2,302,188	664,385	71%	29%	23%	13
3	KANTAR	2,071,808	321,470	84%	16%	12%	9
4	CONSULTOR APOYO IPSOS	1,362,491	169,372	88%	12%	10%	12
5	MKTrends	949,972	212,159	78%	22%	17%	16
6	CEDATOS	891,212	28,602	97%	3%	3%	37
7	MARKETWATCH Inteligencia de Mercado	781,950	116,916	85%	15%	12%	10
8	MARKETING ADVICE Marketing y Publicidad	464,705	3,045	99%	1%	1%	10
9	MIND MARKETING	407,624	19,429	95%	5%	4%	14
10	DATANALISIS	356,730	36,415	90%	10%	8%	24
11	SURVEYDATA	270,677	31,824	88%	12%	9%	19
12	Mercaper	252,230	31,933	87%	13%	10%	15
13	GRUPO CRITERIA Asesoría Integral	251,389	58,331	77%	23%	18%	11
14	LOGIKA Inteligencia de Mercados	162,741	(2,144)	101%	-1%	-1%	6
15	MARKETING CONSULTING	88,640	22,586	75%	25%	20%	10
16	Q-Analysis	72,144	704	99%	1%	1%	24
17	Markop	64,116	(17,084)	127%	-27%	-27%	18
	Total	13,545,154	1,879,775	86%	14%	11%	16

* UAI: Utilidad Antes de Impuestos

** Margen AI: Margen Antes de Impuestos

*** Margen DI: Margen Después de Impuestos

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Junio 15, 2015)

Elaboración: Autores

3.1.2 Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector positiva o negativamente.

Aunque para el Servicio de Inteligencia de Negocios no hay data, se ha preparado un análisis PESTLA (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Ambiental) que procura proyectar la situación actual, así como las perspectivas futuras tomando como referencias las tendencias que se están presentando. Es importante considerar que Fast Report si bien está en el sector de servicios, su diferenciación marcará importante ventaja a través de herramientas tecnológicas que permitan proporcionar información en tiempo real, vinculando a los tenderos en este proceso, empoderándolos con el manejo de estos recursos. Con esa premisa, conviene evaluar las tendencias generales a las cuales este proyecto podría estar alineado o en contraposición, por ello la figura 2 ilustra cómo las fuerzas generales se ubican funcionando como drivers (fuerzas motoras), o de amenazas (riesgo) para esta actividad.

Figura 2. Fuerzas Generales del Entorno - Modelo PESTLA

Político		Económico		Social		Tecnológico		Legal		Ambiental	
P01 - Gobierno comprometido con Incrementar el uso de las TIC para la transformación	5 - Motriz	E01 - Caída del PIB refleja una contracción de la Economía, sin embargo, el Sector servicios crece	4 - De Riesgo	S01 - Bajos niveles de escolaridad en tenderos	4 - De Riesgo	T01 - Adelantos tecnológicos permiten mejorar la productividad organizacional	3 - Moderadora	L01 - Ley de Propiedad Intelectual para proteger desarrollos tecnológicos	1 - De Resultado	A01 - Cultura ambiental amigable aplicada por los tenderos	1 - De Resultado
P02 - Preocupación del Municipio por convertir a Guayaquil en una ciudad digital	1 - De Resultado	E02 - Los sectores Manufactura y Comercio crecen pero no de manera sostenida	1 - De Resultado	S02 - La tienda como una opción de Emprendimiento	4 - De Riesgo	T02 - TIC empoderan al usuario	5 - Motriz	L02 - Autorización de tenderos para utilizar la información proporcionada	4 - De Riesgo		
P03 - Accesibilidad a créditos para Desarrollo de Tecnología (Fast Report) y Microcréditos	4 - De Riesgo	E03 - Pese a condiciones económicas el Consumo en Hogares crece ligeramente	1 - De Resultado	S03 - Bajo nivel de afiliación a Seguro de parte de los tenderos	4 - De Riesgo			L03 - Distribuidores llamados a producir local	2 - Autónoma		
		E04 - Alza en inflación	4 - De Riesgo	S04 - Búsqueda de asociación de tenderos para empezar a organizarse	4 - De Riesgo			L04 - Implicaciones de la aprobación del proyecto de Ley: Código de Ingenios	2 - Autónoma		
		E05 - Tasa de desempleo	4 - De Riesgo	S05 - Delincuencia azota a tiendas	4 - De Riesgo						

Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio 15, 2015).

Elaboración: Autores

3.1.2.1 Político

El Gobierno se ha visto comprometido con el cambio de la Matriz productiva del Ecuador, a través de sectores estratégicos que son fundamentales como motores para el crecimiento y desarrollo. Es así que entre los preceptos más importantes vemos que el *Incrementar el uso de las TIC's para la transformación productiva y desarrollo económico* está en la agenda de prioridades de varios de los ministerios, principalmente en el de *Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*.

A nivel Seccional también se han dado importantes esfuerzos por convertir a Guayaquil en una ciudad digital, aunque el alcance del proyecto considera principalmente espacios públicos como parques, etc.; podría ser aprovechado como un indicador de que la tendencia es hacia la libre accesibilidad, aunque no beneficie directamente a los tenderos para la conectividad a internet.

La *Disponibilidad de créditos* es una fuerza motora para el desarrollo del sector, puesto que en la actualidad el Banco Nacional de Fomento ofrece líneas de créditos a microempresarios, categoría en la que se encuentran las tiendas, favoreciendo con pocos requisitos y montos sin garantía, esto sería muy provechoso para este proyecto, puesto que al contar con mayores tenderos con capacidad para mejorar sus negocios, o en su defecto para crear nuevos puntos de venta, Fast Report podría aprovechar nutriéndose de mayor y mejor información que nuestros clientes estarían dispuestos a adquirir.

La Corporación Financiera Nacional, por su parte, también estimula el crédito para sectores estratégicos y priorizados, encontrándose en esta última categoría, la tecnología: desarrollo hardware y software. Como es necesario, Fast Report se enfocará en una de sus capacidades organizacionales estratégicas, la del desarrollo e implementación de un software que permita registrar la información de las ventas en las tiendas, para ser procesada y llevada hacia los clientes, por lo cual estas oportunidades de acceso al crédito parecen favorables para el desarrollo de este proyecto. La figura 3 muestra mayor información referente a estos segmentos de crédito en el país.

Adicionalmente existe una opción en el Mercado de Valores, para obtener financiamiento a través de la emisión de obligaciones, con el mecanismo REVNI - Registro especial de

valores no inscrito, en el cual se pueden negociar valores no inscritos en el Registro de Mercado de Valores. La ventaja es que es de fácil acceso en comparación con titularizaciones o emisión de bonos, debido a que no requieren calificación de riesgo, sin embargo, deben cumplir ciertos requisitos que se analizarán en el capítulo de Análisis Legal. Un ejemplo de éxito en el país de este tipo de financiamiento es Sumbawa², quien hizo una emisión de deuda con esta modalidad para financiar su expansión.

Figura 3. Disponibilidad de Créditos



Fuente: Banco Nacional de Fomento. (Junio 15, 2015)

Elaboración: Autores

3.1.2.2 Económico

Como se vio anteriormente en el análisis del sector, las cifras macroeconómicas apuntan un gran enfoque de la economía en los servicios, representando en promedio de los últimos cinco años, un 6.3%, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Sector de Servicios en relación al PIB

Período	Servicios	% en rel. PIB	Variación anual	% Crec.
2009	3.360.137	6,16%		
2010	3.491.760	6,18%	334.351	9,95%
2011	3.764.398	6,18%	398.078	11,40%
2012	4.024.214	6,28%	244.115	6,48%
2013	4.241.498	6,32%	386.666	9,61%
2014	4.567.369	6,56%	309.756	7,30%

Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio 2, 2015)

Elaboración: Autores

² Tienda de accesorios de ropa juvenil, principalmente orientadas para actividades de surf, con más de 10 tiendas a nivel nacional

Sin embargo, no ha alcanzado los niveles de las actividades de Manufactura y Comercio, que han representado históricamente en los últimos cinco años, el 11.87% y 10.31%, respectivamente, según cifras del Banco Central que mostramos en la tabla 4.

Tabla 4. Manufactura y Comercio en relación al PIB

Periodo	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	% en rel. PIB	Variación anual	% Crec.	Comercio	% en rel. PIB	Variación anual	% Crec.
2009	6.533.552	11,98%			5.700.437	10,45%		
2010	6.867.903	12,16%	334.351	5,12%	5.896.054	10,44%	195.617	3,43%
2011	7.265.981	11,93%	398.078	5,80%	6.238.357	10,24%	342.303	5,81%
2012	7.510.096	11,72%	244.115	3,36%	6.528.454	10,18%	290.097	4,65%
2013	7.896.762	11,77%	386.666	5,15%	6.921.163	10,32%	392.709	6,02%
2014	8.206.518	11,79%	309.756	3,92%	7.237.227	10,39%	316.064	4,57%

Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio 2, 2015)

Elaboración: Autores

Los servicios son demandados en casi todos los sectores de la economía, sin embargo, ha sido analizada en esta sección la importancia de Manufactura y Comercio, puesto que los clientes que aspira capturar Fast Report, se encuentran operando principalmente en estos dos sectores, por lo cual el crecimiento de ellos será beneficioso para el sector específico al que se apunta, pues lo más probable es que incremente la demanda de servicios en general y particularmente, en la línea que se pretende ofrecer. Por otra parte, desde la perspectiva de los tenderos y de las empresas fabricantes, es interesante analizar cómo ha ido evolucionando el consumo en los hogares (*ver tabla 5*), encontrando que el panorama de crecimiento ha ido mejorando en los años 2013 y 2014, con tasas de 3.19% y 3.89%, respectivamente, lo cual indica que este sector demanda cada vez más bienes, aspecto importante para la Manufactura y el Comercio, pero no menos importante para los tenderos, pues según cifras del INEC, el 48% del consumo tiene lugar en estos centros de abastecimiento. El consumo ha representado en promedio, el 63% del PIB, desde los últimos cinco años.

Tabla 5. El consumo final Hogares en relación al PIB

Periodo	Consumo final			Consumo Hogares	
	Hogares	Variación anual	% Crecimiento	PIB real	VS. PIB
2009	34.648.396			54.557.732	64%
2010	37.320.635	2.672.239	7,71%	56.481.055	66%
2011	39.234.629	1.913.994	5,13%	60.925.064	64%
2012	40.297.955	1.063.326	2,71%	64.105.563	63%
2013	41.582.257	1.284.302	3,19%	67.081.069	62%
2014	43.201.220	1.618.963	3,89%	69.631.545	62%

Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio 2, 2015)

Elaboración: Autores

3.1.2.3 Social

Aunque el ámbito social será más profundamente analizado en el capítulo 8, es importante mencionar que analizando el Sector Específico, hay una gran oportunidad de inclusión al vincular a los tenderos en la cadena de valor, contribuyendo a mejorar sus capacidades de gestión de sus negocios, que de acuerdo a los resultados del estudio de mercado efectuado, que se muestran más adelante, es una de sus principales demandas.

Los niveles de escolaridad presentados por la mayor parte de tenderos no superan siquiera los estudios primarios. Sin embargo, cuentan con un alto espíritu emprendedor que los lleva en general, a obtener réditos importantes que producen una mejora de su economía familiar, lo cual se traduce en generación de bienestar para su entorno.

3.1.2.4 Tecnológico

Lo tecnológico se puede analizar desde tres enfoques, en primer lugar, desde el punto del fabricante/distribuidor (cliente de Fast Report), quienes buscan optimizar su productividad y calidad de toma de decisiones a través de medios tecnológicos que faciliten estos procesos. Se han visto en la necesidad de adquirir software de inteligencia de negocios, como Tableau Business Intelligence, QlikView, etc., las cuales proporcionan al usuario la estructuración de la información en cubos dinámicos que permiten que el usuario a través de las TIC's tenga empoderamiento en el manejo de la información estratégica del negocio. Sin embargo, la limitante en este sentido es que no se conoce información real de los competidores y las empresas buscan mecanismos de "Inteligencia" para obtener tan codiciada información.

En el caso del sector de servicios de investigación de mercado, ya se han visto implementaciones tecnológicas sobre todo para la geo referenciación, pues los clientes exigen cada vez, más información precisa, con las principales coordenadas de dónde se están efectuando los hechos, sin embargo, los costos altos representan en ocasiones, limitantes para el acceso a este tipo de servicios por parte de las fabricantes, puesto que por la magnitud no lo pueden hacer de manera recurrente, sino eventualmente por año. El tendero por su parte, por el entorno cultural en el que se desenvuelve, tiene gran resistencia al uso de tecnologías para el manejo de su negocio, no así para el uso personal, puesto que se ve motivado a través de sus hijos, para quienes compran Smartphones, tabletas, etc., esto se puede corroborar con los resultados del estudio de mercado realizado, que se muestra más adelante en este documento.

3.1.2.5 Legal

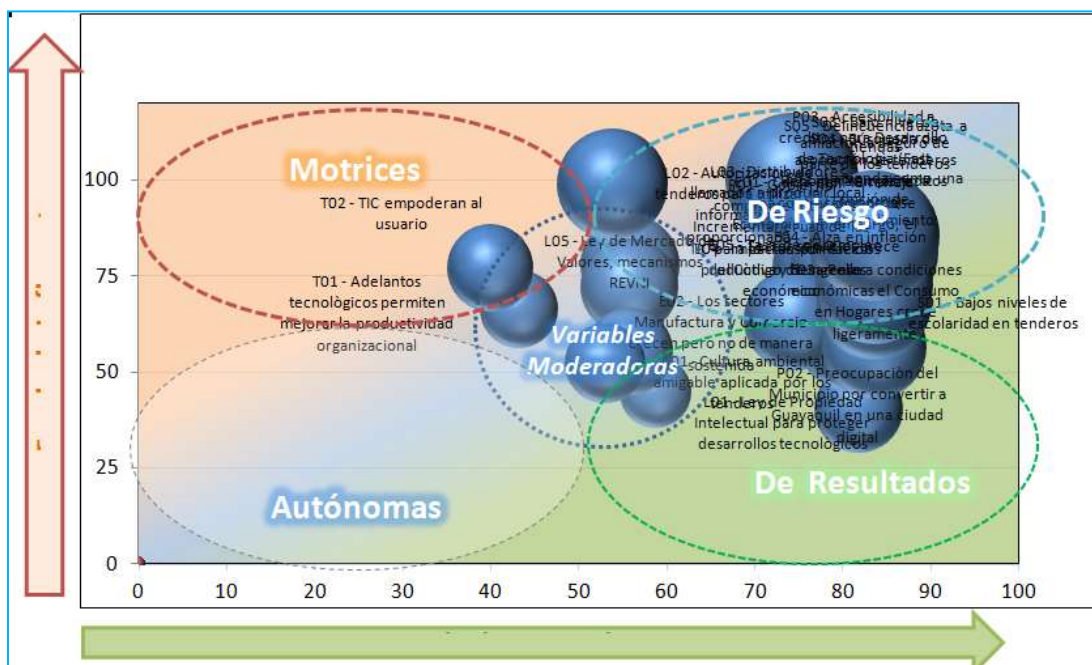
Desde el punto de visto legal es imprescindible tomar en consideración la ley de propiedad de intelectual para proteger los nuevos desarrollos a nivel de software, por ello Fast Report debe considerar el registro en IEPI del recurso a desarrollar, para protegerlo y evitar así su réplica a nivel de competidores. Se debe tener en cuenta que el entorno legal es favorable desde el punto de vista de incentivo para la creación de nuevos negocios. De la misma manera hay incentivo a la producción local, debido a la salvaguardia en productos tecnológicos importados.

3.1.2.6 Ambiental

Existe una oportunidad al utilizar en la cadena de suministro, herramientas que puedan favorecer el medio ambiente, promoviendo cultura de reciclaje en los tenderos, para que manejen adecuadamente sus desechos. Esto podría ser de interés de nuestros clientes debido a que la tendencia en grandes organizaciones es la preferir productos y servicios que tengan incorporado en su cadena de valor, mecanismos de producción más limpia, o en general iniciativas de responsabilidad social y por ende ambiental.

Luego de la evaluación de las variables bajo el Método MIC (Matriz de Impactos Cruzados), MAC (Multiplicación de Impactos Aplicados a una Categorización) Anexo 20, se preparó la gráfica MAC, figura 4, la cual muestra que existen fuerzas motrices como los Adelantos tecnológicos y en general la influencia de las TIC's, la concentración de las variables se inclinan hacia las fuerzas de riesgo y de resultados, como la mayoría de industrias, sin embargo, se puede sintetizar que aunque este sector el riesgo es elevado, existen fuerzas moderadas que atenúan estos impactos y por lo cual se puede ser factible el desarrollando en este tipo de industria.

Figura 4. Gráfico MAC de las Fuerzas del Entorno



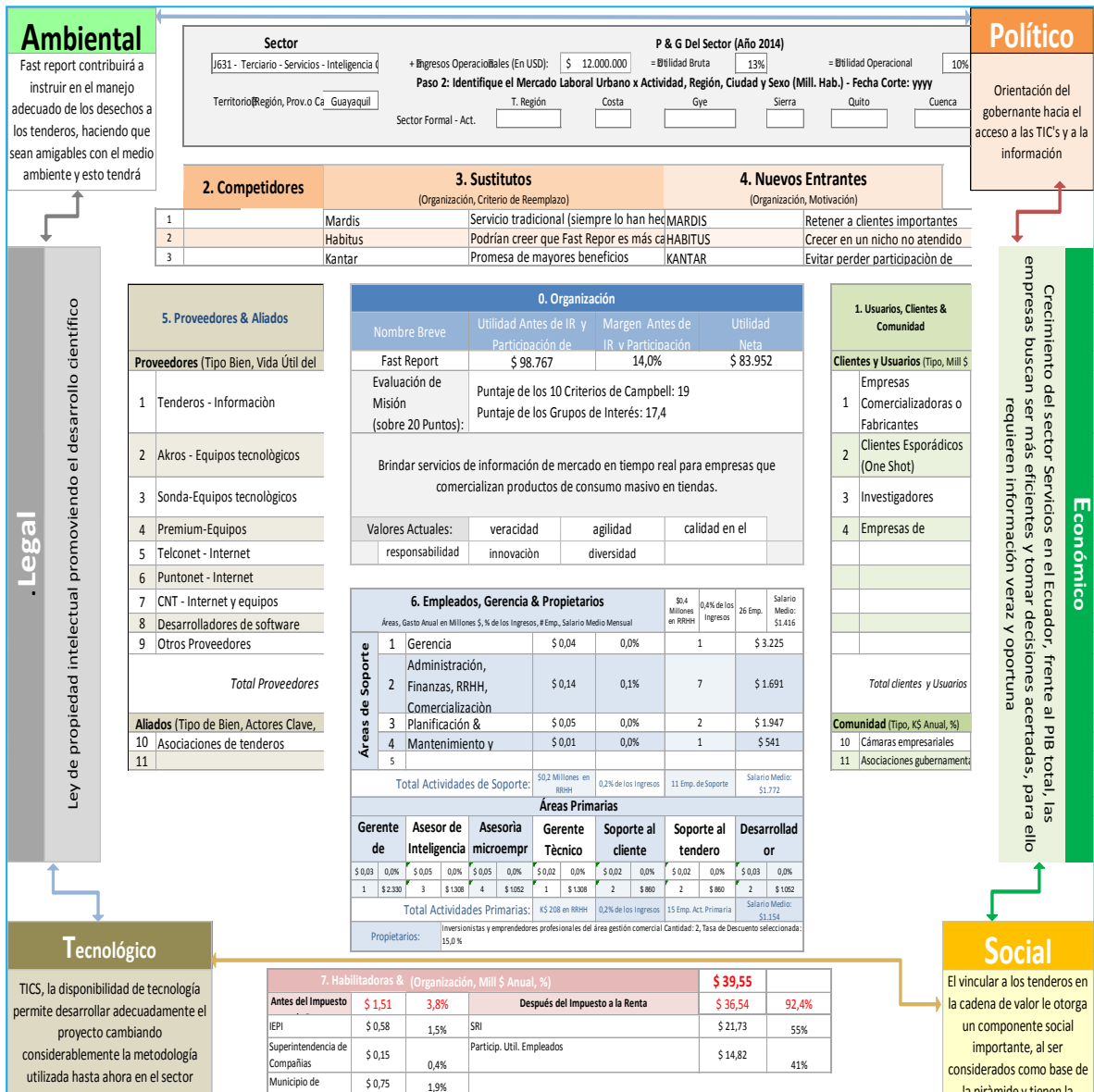
Fuente: Banco Central del Ecuador. (Julio 3, 2015)

Elaboración: Autores

3.1.3 Modelo General del Entorno de La Organización

Este modelo que se muestra en la figura 5, analiza las 5 fuerzas de Porter: 1) El poder de negociación de los clientes, 2) Rivalidad entre las empresas, 3) Amenaza de los nuevos entrantes, 4) Poder de negociación de los proveedores, 5) Amenaza de productos sustitutos, pero adicionalmente incorpora dos fuerzas más que tienen incidencia importante, como lo son 6) Los empleados, Gerencia, propietarios y 7) Habilitadores.

Figura 5. Modelo General del Entorno de la Organización



Fuente: BCE, MIMG, MA, MINTEL, CNT. (Julio 2, 2015)

Elaboración: Autores

3.1.3.1 Poder de Negociación de los Clientes

Se han identificado a 60 empresas que constituyen los potenciales clientes para este proyecto (Ver anexo 6), estas organizaciones manejan las principales marcas de productos que se comercializan en el canal tradicional (tiendas), en las categorías de “Aseo y belleza” con productos de higiene (Unilever, Sancela, Kimberly Clark), “Alimentos” (Mondelez, Inalecsa, Pronaca, etc.), “Bebidas” (Delisoda, Ecuajugos, The Tesalia Springs Company, etc.). Estas compañías son en la mayoría de casos multinacionales que manejan ingresos

anuales de 130 millones de dólares, son muy influyentes, sin embargo, pese a tener poder económico, el recurso de información en tiempo real para ellos es escaso, por lo cual están dispuestos a invertir en el servicio ofrecido por Fast Report³, por lo que se considera que su Poder de Negociación frente al Proyecto es **BAJO**, pues se aprovechará que no existe algo parecido, lo cual neutralizará cualquier intento de negociar los precios a escalas que no sean convenientes para Fast Report.

3.1.3.2 Rivalidad entre los competidores existentes

Debido a que el servicio ofrecido por Fast Report es innovador y no existe en el mercado, no tiene competencia directa, esta fuerza muestra un nivel **BAJO**. Sin embargo, esto podría cambiar dramáticamente para el proyecto si los sustitutos deciden competir directamente con un servicio con condiciones similares a las de Fast Report. Esto se analizará en las Amenazas de Nuevos Entrantes y de Productos Sustitutos.

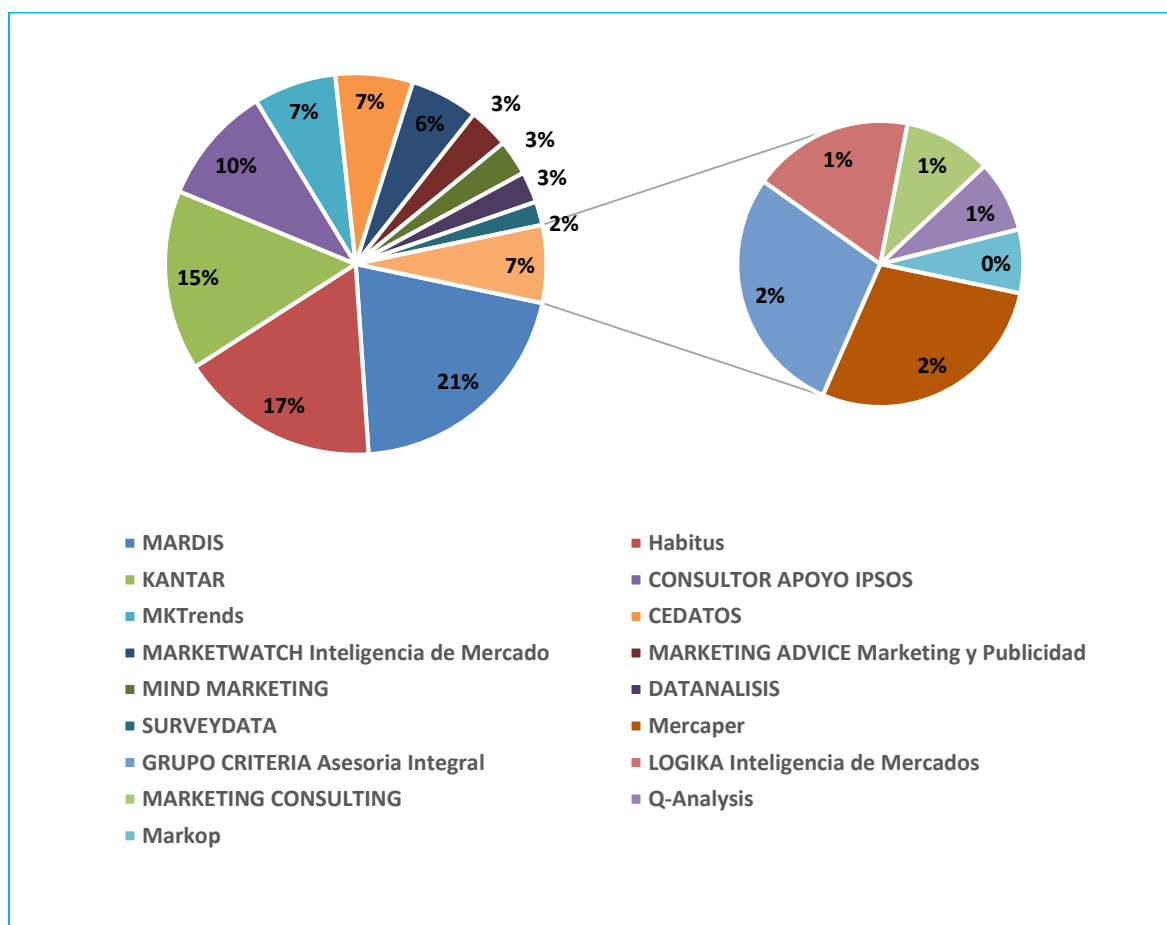
3.1.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Si bien Fast Report no tiene una competencia directa porque en el mercado no existe un servicio que ofrezca información de consumo masivo en tiempo real, es evidente que hay servicios de Store Audits, de inteligencia comercial no automatizada, ofertado por empresas existentes que tienen en promedio 16 años en el mercado. Estos servicios constituyen sustitutos con un **ALTO** nivel de amenaza el proyecto.

Si analizamos un poco la participación del mercado actual de Servicios de Investigación de Mercados, podemos observar en la figura 6, que la industria está desconcentrada al tener al menos 17 actores, no está monopolizada, sin embargo, es notoria una mayor participación de MARDIS con un 21% y quien aparentemente lidera el mercado, seguido por Habitus con el 17% y con una significativa participación del 15% encontramos a KANTAR, que pese a tener 9 años en operación, ha logrado mejor nivel de participación que algunas que tienen mayor edad. Sigue con un 10% IPSOS, el resto de empresas tienen participaciones de hasta el 7%, sin embargo todas ellas en conjunto representan el 37%.

³ Esto se afirma en función de los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado realizado a empresas fabricantes, en la sección 2.2 de este documento

Figura 6. Participación de Mercado (Por Ingresos) del Sector de Empresas de Investigación de Mercado en Ecuador



Fuente: Superintendencia de compañías, Valores y Seguros. (Julio 3, 2015)

Elaboración: Autores

Entre los argumentos que podrían tener los clientes por preferir a los sustitutos, se encuentran: 1) Servicio tradicional, porque siempre lo han hecho así, 2) Podrían percibir que Fast Report sea un servicio más caro, 3) Promesa de mayores beneficios y 4) Podrían desconfiar de una empresa nueva. Todos estos posibles escenarios pueden ser gestionados adecuadamente con las estrategias de marketing que se verán más adelante.

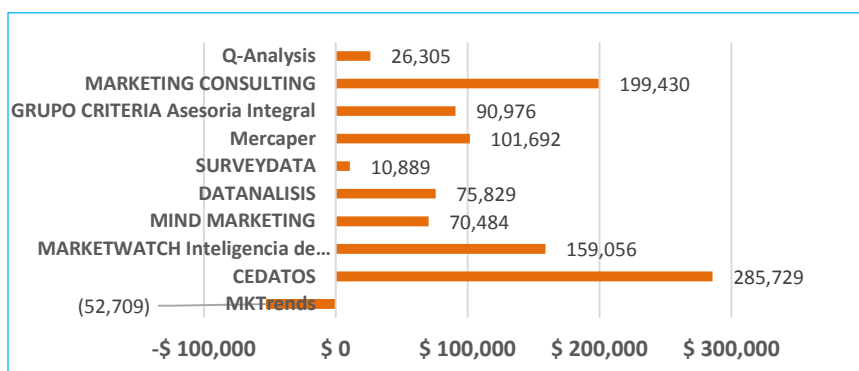
3.1.3.4 Nuevos entrantes

Esta fuerza representa una **ALTA** amenaza, debido a que es muy probable que algunas de las empresas existentes que ofrecen servicios de investigación de mercado, se vean motivadas a ingresar a este nicho, como una forma de retener a sus clientes a los que actualmente ofrecen estudios de store audits bajo el esquema tradicional.

Sin embargo, existen barreras de entrada para poder ingresar a este sector, las cuales servirán de filtro para que puedan acceder a participar. Las barreras identificadas son:

- 1) **Alta inversión en capital:** Debido a que la automatización demanda recursos, es preciso contar con una cantidad significativa de inversión para ingresar. La mayoría de las empresas del sector (12), cuentan en promedio con un patrimonio de \$96,768.19, inclusive existe una que reporta pérdidas acumuladas de \$52,000, tal como se puede observar en la figura 7.

Figura 7. Patrimonio neto empresas de Investigación de Mercado, grupo 1

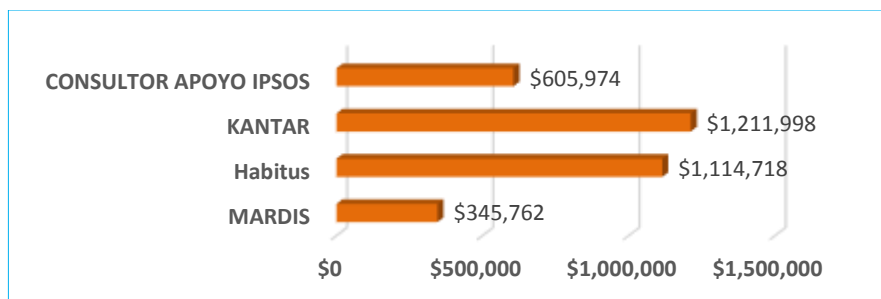


Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Julio 3, 2015)

Elaboración: Autores

El segundo grupo de empresas, sí representan una alta amenaza, puesto que tienen un patrimonio suficiente para poder ingresar, se puede apreciar en la figura 8, que las que resaltan en ese sentido son MARDIS, HABITUS, IPSOS y KANTAR Ecuador, siendo esta última la que más amenaza representa pues es una multinacional que se encuentra en más de 20 países a nivel mundial.

Figura 8. Patrimonio neto empresas de Investigación de Mercado, grupo 2



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Julio 3, 2015)

Elaboración: Autores

Esta amenaza deberá ser gestionada oportunamente y es analizada más adelante en el Diagnóstico F.O.D.A.

- 2) **Alta Diferenciación.-** Si bien existen opciones que pueden reemplazar el servicio ofertado analizado en este proyecto, se podrá ingresar al mercado con un alto nivel de diferenciación que no podrán alcanzar rápidamente los que se vean motivados a ingresar, puesto que se deberá gestionar la fidelidad en los clientes a través de la asesoría de inteligencia de negocios de manera permanente, a los que contraten el servicio de manera anual.

- 3) **Falta de experiencia en la industria.-** Para aspirantes totalmente nuevos en la industria, será una barrera importante la falta de experiencia y de conocimientos propios de cómo se maneja este negocio. Fast Report vinculará a un staff altamente calificado y que haya estado vinculado en el sector al que corresponden nuestros clientes para que pueda entender las necesidades al interior de este tipo de organizaciones.

3.1.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores

Para este proyecto se han considerado tres principales grupos de proveedores:

- 1) **Los tenderos.-** Son el principal proveedor, puesto que alimentarán con información de sus transacciones, la base de datos que permitirá generar los reportes y el servicio que ofrecerá Fast Report. Debido a que desde el punto de vista de *nivel de localización* de este tipo de proveedores no hay mayores barreras, pues no se encuentran con altos niveles de concentración, parecería que el nivel de poder que tienen es bajo. Sin embargo, desde la perspectiva de *Acceso a ellos*, sí hay una gran limitante, como lo es el aspecto cultural frente a la tecnología, ello hace que una gran cantidad de tenderos haya rechazado en primera instancia la participación en el proyecto, de acuerdo al estudio de mercado realizado, en gran parte por desconocer el manejo de recursos tecnológicos, sin embargo, también reflejó el estudio, que estarían dispuestos a participar sólo si se les brinda capacitación en el manejo de la herramienta y asesoría en el manejo de su negocio. Por lo cual se considera el poder de negociación de esta categoría de proveedores es relativamente BAJA, siempre se les satisfaga con lo requerido de acuerdo a la investigación realizada. Además deberá tenerse muy en cuenta el escenario probable de la creación de una asociación de tenderos, información que se obtuvo de acuerdo a la entrevista realizada a Guido Varela el 3 de octubre de 2014, quien organizó la primera Expo Tienda, en ese año, con el fin de recopilar firmas para creación de una asociación con aspectos beneficiosos para los tenderos, pero podrían, en el peor de los escenarios, representar una amenaza para el Proyecto, de no ser gestionado adecuadamente, al limitarse la libertad de afiliación a Fast Report. El aspecto cultural y el de asociación de tenderos será analizado con más detalle en el Capítulo 8 “Análisis Social”.
- 2) **Proveedores de equipos:** En esta categoría encontramos a empresas locales que pueden satisfacer estas necesidades, entre los cuales tenemos a: AKROS, Sonda del Ecuador, Cartimex, los cuales tienen un stock suficiente para abastecer los requerimientos de Fast Report, en lo referente a servidores, computadoras de escritorio, reguladores de voltaje, etc. Estas compañías reflejan en sus saldos a

diciembre 2014, montos importantes que garantizan su stock adecuado, tal como se muestra en la figura 9. Adicionalmente, como son importadores en todos los casos, tienen Mercaderías en tránsito, las cuales consideran el surtido de al menos el primer semestre de 2015.

Figura 9. Identificación de proveedores

Rol del Actor	5. Proveedores & Aliados	Categoría de proveedor	Bien o servicio a proveer	Inventarios en dólares 2014	Mercaderías en tránsito 2014	
5. Proveedores & Aliados	←Corto Plazo - Largo Plazo→ Aliados - Proveedores	Tenderos	Insumos de información	Información	N/A	N/A
		Cartimex	Equipos tecnológicos	Tablets, lector de código de barras, Servidores, PC's, etc.	\$ 9.507.890	\$ 5.732.191
		Telconet	Servicio de internet	Servicio de internet	N/A	N/A
		Puntonet	Servicio de Internet/Equipos tecnológicos	Servicio de internet, Impresoras, lectores de códigos	\$ 129.921	N/A
		CNT	Servicio de internet/Equipos tecnológicos	Internet, Tablets,	\$ 26.301.132	\$ 3.465.975
		Akros	Equipos tecnológicos	Servidores, PC's, etc.	\$ 2.163.018	\$ 470.585
		Sonda	Equipos tecnológicos	Servidores, PC's, etc.	\$ 187.956	\$ 38.957

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Julio 4, 2015)

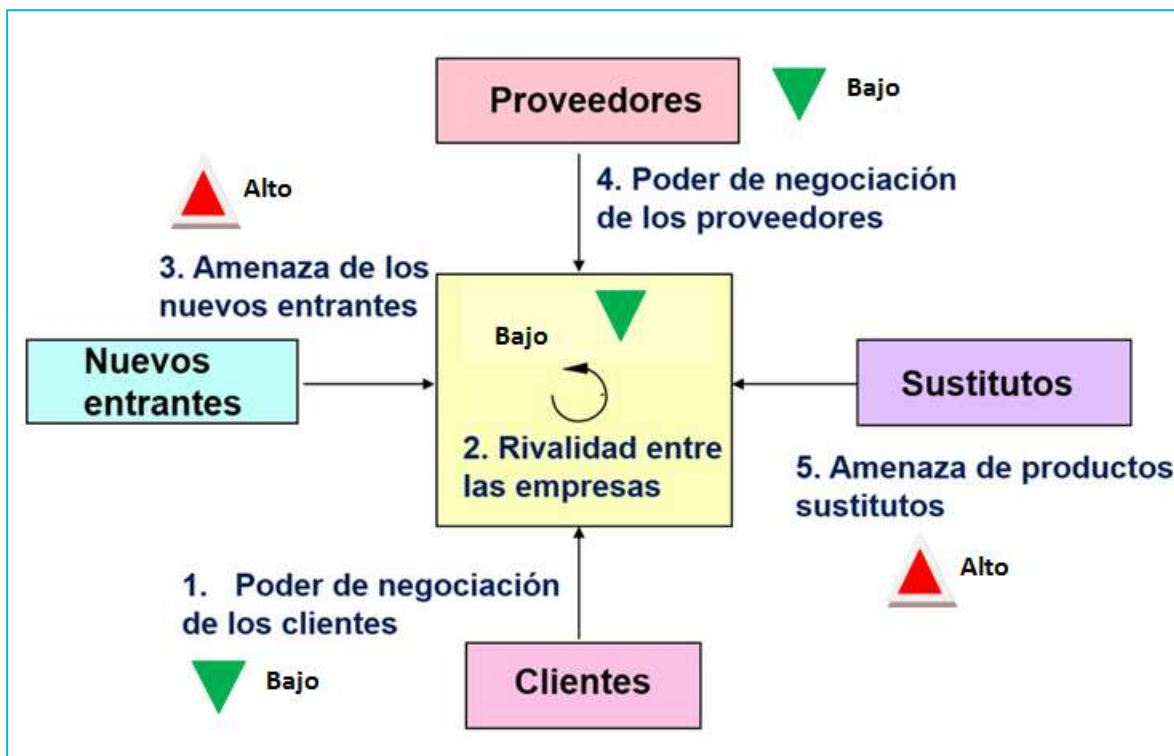
Elaboración: Autores

- 3) **De Servicios de Internet:** Los proveedores que con los que se cuenta localmente para este servicio son Telconet, PuntoNet, pero nos enfocaremos en celebrar contratos con CNT en un plan corporativo, debido a que tiene tarifas competitivas y un servicio adecuado de conexión.

Luego de lo analizado, se considera que el PODER DE NEGOCIACION de los PROVEEDORES es **BAJO**, por lo que se podrá disponer de los recursos a adquirir sin mayores riesgos de no encontrarlos fácilmente en el mercado a precios competitivos.

La figura 10 refleja en resumen las cinco fuerzas de Porter y su influencia en el Sector de Servicios de Investigación de Mercado en el Ecuador.

Figura 10. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Matriz General del Entorno. (Julio 4, 2015)

Elaboración: Autores

3.1.3.6 Habilitantes y Controladoras

Entre las instituciones a las que se debe solicitar los trámites de inicio y constitución de las compañías son: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), Municipio de Guayaquil, Cuerpo de Bomberos. En general para este tipo de negocios, los permisos son plenamente factibles de ser obtenidos, por lo cual se deberá gestionar todo lo pertinente a la obtención de los requisitos y se estima que no habrá impedimentos para ser obtenidos.

3.1.3.7 Empleados, Gerencia & Propietarios

El efecto de estos tres grupos de interés dentro de la organización tiene una alta incidencia para el éxito de Proyecto; el compromiso generado y los intereses que persigue cada uno, serán cruciales a la hora de poner en marcha la ejecución de manera productiva, logrando el desarrollo de los empleados (colaboradores), gerencia (generar resultados óptimos) y propietarios (obtener el mayor rendimiento a su inversión).

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

3.2.1.1 General

Según resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos del 2012 publicados por el INEC, el principal rubro de gasto en los hogares se realiza para la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas representando el 24.4%. Y estos gastos en su mayor parte, el 48%, lo realizan en tiendas de barrio, bodegas o distribuidores. Lo que evidencia la importancia que, para empresas productoras y distribuidoras de productos de consumo masivo, tienen las tiendas y minimarkets donde en promedio se mueven casi la mitad de los \$584.496.341 correspondientes al gasto corriente de consumo de los hogares ecuatorianos.

3.2.1.2 Necesidades del mercado

Por otra parte, según el estudio de Tecnologías de Información y Comunicación de Diciembre del 2013, realizado por el INEC, se nota el rápido crecimiento que el uso de computadoras, internet y telefonía celular ha desarrollado el Ecuador en los últimos años, lográndose reducir el analfabetismo digital del 29.2% en el 2010 al 20% en el 2013.

Sólo en Guayas el 41.7% de su población utilizan computadoras y el 40% tiene acceso a internet lo que significa un cambio cultural de mayor apego a la tecnología lo cual favorece el entorno en el cual se desarrollarán las aplicaciones de Fast Report. Se evidencia una necesidad de ir evolucionando tecnológicamente en los negocios.

El disponer de un mecanismo de organización de ventas e inventario será beneficioso para los tenderos evitando caducados, facilitando pedidos que eviten stocks out, optimizar su inventario, registro de horarios picos o días de mayor flujo que podría ser utilizado para eventos específicos de sus proveedores (activaciones BTL), agilizando su administración y mejorando su rentabilidad e ingresos; y esto además será de utilidad para generar información de la demanda de productos de consumo masivo en uno de los principales canales de venta para toma oportuna de decisiones en cuanto a precio, promoción, empaques, frecuencias de visita, mejora en modelos de servicio, mejorar niveles de cobertura, segmentar el mercado, etc.

3.2.1.3 Factores conductuales

Otro aspecto de interés para el presente Plan de Negocios es la escasa cultura de los ecuatorianos para llevar cuentas de ingresos y gastos así como una adecuada distribución de presupuestos, pues según la Encuesta de Uso de tiempo realizada en Nov-Dic 2012 por el INEC el tiempo asignado a estas actividades es el de menor consideración por parte de los ecuatorianos, asignándole sólo 1:04 a la semana; mientras para realizar compras de autoconsumo dedican al menos 56:54 por semana. Más específicamente en Guayas invierten 64:08 a la semana en realizar compras de autoconsumo y solo 1:08 en llevar cuentas; por lo que facilitar un adecuado control de ingresos o manejo de presupuestos al alrededor de 115.000 familias que poseen una tienda o minimarket en el Ecuador a través del uso de tecnología representa una oportunidad.

3.2.1.4 Crecimiento del mercado

Según el Censo de Establecimientos realizado por la empresa MARDIS, a Diciembre del 2013 existían 107.750 tiendas de abarrotes y 8.320 panaderías. De las cuales 31.487 tiendas y 2547 panaderías corresponden a la provincia del Guayas; Pichincha cuenta con 20.649 tiendas y 2.469 panaderías. Es decir, casi la mitad de establecimientos de interés se encuentran concentradas en Guayaquil y Quito, con el 29% y 20% respectivamente.

3.2.1.5 Definición del problema

a) PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Determinar la factibilidad de ofrecer un servicio de información de mercado de consumo masivo, en tiempo real a través de una página web, destinado a empresas que fabriquen o comercialicen productos de este tipo; tomando como insumo las transacciones registradas por tenderos en la ciudad de Guayaquil, evaluando para ello las principales características y bondades que deberá brindar la aplicación; los precios y modalidades de pago que estarían dispuestos a incurrir por ello las empresas objetivo, así como los costos para obtener la información de los tenderos y su incidencia en el comportamiento de compra de los consumidores.

b) PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Generar toda la información necesaria que permita los análisis adecuados que permitan responder el problema de decisión gerencial, para lo cual planteamos los siguientes objetivos.

3.2.1.6 Objetivos de la Investigación de Mercado

1.1 OBJETIVO GENERAL 1: Conocer si las marcas fabricantes o distribuidoras de productos de consumo masivo estarían dispuestos a comprar información en tiempo real sobre el movimiento de productos de su interés comercializados en tiendas de la ciudad de Guayaquil.

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS :

1.1.1.1 Determinar si los potenciales clientes (fabricantes y distribuidores) interesados en obtener la información recolectada, conocer sus necesidades prioritarias e intereses específicos en adquirir el servicio. Los Fabricantes a investigar serán clasificados en categorías de: Alimentos, Higiene Personal, Químicos, otros según el CIIU (*Ver anexo 6*).

1.1.1.2 Explorar la opinión de técnicos expertos en el desarrollo de sistemas y aplicaciones, para explorar la factibilidad de la herramienta para poder proveer el servicio a ofrecer por Fast Report.

1.2 OBJETIVO GENERAL 2: Conocer si los tenderos en la ciudad de Guayaquil estarían dispuestos a generar y proveer información de la venta de sus artículos a un costo determinado.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS :

1.2.1.1 Determinar el interés real de los tenderos en entrar a participar en el modelo de negocio propuesto, para generar información de mercado y conocer los principales requerimientos que demandará para ejecutar esta actividad.

1.2.1.2 Establecer un perfil idóneo de negocio para generar información de la más alta calidad y confiabilidad posible.

1.2.1.3 Explorar la opinión de los consumidores con respecto a la percepción de acudir o no a una tienda “automatizada”, determinando los pros y contra que consideran los podría afectar.

3.2.1.7 Diseño de la Investigación

TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR

Para llevar a cabo la investigación de mercados requerida y dar respuesta a las preguntas de investigación previamente planteadas se aplicará la siguiente metodología para la recolección de datos:

a. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Se plantea realizar investigaciones descriptivas de diseño transversal simple, según el caso:

- Fuentes secundarias de información para determinar potenciales clientes <http://www.vistazo.com/500empresas/actividad.php>
- Entrevistas con expertos técnicos en telecomunicaciones

b. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

- Encuesta a tenderos
- Encuesta a Gerentes responsables del área de Investigación de Mercados, Mercadeo o Inteligencia de Negocios de las empresas fabricantes
- Encuesta a consumidores en tiendas

HERRAMIENTAS A UTILIZARSE

- Ranking de 500 mayores empresas del Ecuador publicado por revista Vistazo para determinar base de datos de empresas de interés y potenciales clientes
- Formulario para encuesta a responsables de empresas fabricantes (Anexo 1)
- Cuestionario base para entrevista a profundidad con experto técnicos (Anexo 2)
- Formulario para encuesta a consumidores en tiendas (Anexo 3)
- Formulario para encuesta a propietarios o administradores de tiendas (Anexo 4)

3.2.1.8 Plan Muestral

1. Población meta

En la presente investigación se han definido las siguientes poblaciones acorde a los objetivos planteados para la fase cuantitativa:

- **PARA TENDEROS:** Los elementos a investigar son los Propietarios de las unidades de muestreo que son las Tiendas de Abarrotes, minimarkets y panaderías artesanales existentes en la ciudad de Guayaquil. Estas últimas se las ha incorporado debido a que usualmente tienen stock de bebidas energéticas, aguas y jugos envasados, snacks, entre otros.
- **PARA FABRICANTES Y/O DISTRIBUIDORES:** Otros elementos son los Gerentes/Jefes de Marketing o Investigación de Mercado de principales industrias comercializadoras de productos de consumo masivo a través de tiendas, minimarkets y/o panaderías en la ciudad de Guayaquil, según los códigos de actividad de las categorías CIIU, referente a empresas de elaboración y/o comercialización de productos de limpieza, higiene, alimentos y químicos (detergentes, etc.) correspondientes a las unidades de muestreo (*Anexo 6*).

2. Marco de muestreo

El marco muestral para las tiendas será un listado que contiene información de un Censo de Establecimientos requeridos, proporcionado con fines académicos por la empresa Mardis Cía. Ltda., cuya estructura se muestra en el (*Anexo 5*).

En el caso de los fabricantes se utilizará el listado de Industrias pertenecientes al CIIU de interés obtenido de la Superintendencia de Compañías (*Anexo 6*).

3. Técnicas de Muestreo

Para determinar qué establecimientos investigar se aplicarán técnicas probabilísticas basadas en muestreo estratificado de asignación proporcional.

Para el caso de los Gerentes/Jefes de Marketing o Investigación de Mercados se emplearán técnicas no probabilísticas por conveniencia, pues también dependerá de la apertura que brinden para la toma de información.

4. Tamaño de la muestra

En el caso de las tiendas, con un margen de error del 5%, 96% de confianza deberemos seleccionar una muestra de **414** establecimientos, proporcionales a la composición de la población con lo que tenemos:

Tabla 6. Distribución de la muestra

	Total	Norte	Centro	Sur	Oeste
Tiendas	391	98	95	98	100
Minimarkets	8	2	2	2	2
Panaderías	15	4	3	4	4
TOTAL	414	104	100	104	106

Elaboración: Autores. (Enero 16, 2015)

Figura 11. Cálculo de la muestra

Fuente: Raosoft. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. (Marzo, 2015)

Elaboración: Autores

5. Proceso de Ejecución de Muestreo

Para la adecuada ejecución del muestreo, se dispondrá de una selección aleatoria de las unidades a investigar en cada estrato, que garantice cobertura geográfica de toda la ciudad. Dichas unidades seleccionadas estarán georreferenciadas en mapas digitales para mayor facilidad de los encuestadores. En caso de que alguna unidad estuviera cerrada, no estuviera el elemento a investigar o se rehusara a colaborar, contará con un reemplazo. Para el caso de los Gerentes/Jefes de Marketing o Investigación de Mercados se contactará a todas las empresas del marco muestral hasta obtener la mayor cantidad de empresas participantes.

3.2.2 PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.2.1 Fabricantes/Distribuidores

Del total de la base de 60 empresas pertenecientes a las categorías de alimentos, bebidas, cuidado personal, se obtuvo aceptación de 20 empresas para participar, entre las cuales están “La Universal”, “Unilever”, “Tropicalimentos”, “Industrias Lácteas Toni”. La encuesta utilizada para este grupo estudiado se encuentra en el *Anexo 1*, los resultados a cada pregunta en el *Anexo 9*, sin embargo, los hallazgos más importantes que se obtuvieron de esta sección de la investigación son los siguientes:

- 16 de las empresas manufactureras distribuyen sus productos a través de terceros, la mitad atiende directamente solo a Autoservicios. 3 empresas tienen distribución propia y sólo 1 tiene distribución exclusiva en Autoservicios.
- En promedio el 59% de sus ventas las realizan en el canal Tradicional (tiendas de barrio)
- El 40% de los profesionales del área de Marketing entrevistados consideran que no disponen de información suficiente para la oportuna toma de decisiones. De éstos el 50% aunque reciben información de empresas consultoras contratadas consideran que ésta es incompleta y poco confiable, además de no tenerla continuamente sino en situaciones específicas. El 50% restante indica que actualmente la Gerencia no invierte en información o le asigna un bajo presupuesto (máximo el 4% de la venta generada).
- El 60% restante indican que SI cuentan con información; el 25% la obtienen con personal propio que levantan diaria o semanalmente información de mercado durante sus actividades de ventas o merchandising. El restante 75% contrata empresas externas como Nielsen, Kantar y MKAdvice para recibir información de forma mensual, trimestral, semestral o anual dependiendo de sus intereses.
- En promedio las empresas investigadas invierten alrededor de \$30.000 anuales en contratos con empresas de Investigación de Mercados.
- Con respecto a las prioridades en cuanto a información de mercado requerida la de mayor interés es conocer sobre hábitos de consumo, seguida por store audits, manejo de activos y finalmente Coberturas.
- Al presentarles la propuesta de servicio de Fast Report, el 95% indicaron su interés e intención en contratar dicho servicio, por los siguientes motivos:

- La información necesaria para toma oportuna de decisiones
- Evitaría un gasto de nómina con el personal propio que actualmente realiza dicha tarea (\$1.768 mensual con 1 supervisor y 2 encuestadores)
- Permitiría conocer todo el sector y a los líderes en cada categoría
- La información es inmediata, diaria, en tiempo real para actual al momento
- Información recibida permitiría optimizar procesos a la empresa
- Es vital conocer cómo se desarrollan los productos en el mercado
- Es algo novedoso
- 9 de las 20 empresas reemplazarían a sus actuales proveedores de información y 10 las complementarían
- En promedio estarían dispuestos a pagar \$2,246 mensuales, entre 20 y 30 mil anuales en contratos fijos (47% de forma mensual, 32% de forma trimestral y 21% anual)
- Las principales ventajas encontradas en los servicios que ofrecería Fast Report son:
 - Ahorros en costos en lanzamientos
 - Ahorro de tiempo para correctivos, rapidez
 - Permite conocer rotación
 - Información real, no manipulada por personal propio
 - Permitiría realizar análisis comparativos inmediatos con la competencia
 - Información diaria de cómo se mueve el mercado y determinar posibilidades de nuevas oportunidades que atraen al consumidor
 - Permite generar estrategias de ventas y cobertura
 - Permitiría conocer históricos de equipos de frío y lo que la tienda realmente necesita para estar atentos al llenado oportuno del canal
 - Permite ir evaluando el posicionamiento de las marcas
 - Conocer al día la demanda con información completa
 - Confianza en la información recibida
 - Información permitiría exhibir mejor los productos (apoyo a Trade)
 - Conocer mejor a la competencia
 - Conocer si la marca está presente donde el consumidor la necesita
 - No dependencia de horarios y reportes preestablecidos
 - Oportunidad de ofrecer a sectores menos atendidos
 - Desarrollo de clientes nuevos y actuales
 - Mejora en desarrollo de promociones

3.2.2.2 Consumidores

Mientras se realizó el levantamiento de información en las tiendas se encuestó a 200 de sus usuarios, 115 personas en la zona centro sur y 85 la zona norte. La encuesta utilizada se puede observar en el *Anexo 7* y los resultados a cada pregunta en el *Anexo 10*, pero a continuación se describen los aspectos más relevantes:

- El 98% de las personas entrevistadas son amas de casa y el 2% asistentes domésticas
- El 54% indicó realizar sus compras en tiendas, mientras que el 46% en supermercados y otros centros de abastecimiento.
- El 44% de las usuarias indican que realizan sus compras en los Supermercados de manera quincenal, el 32% de manera mensual y el 24% semanal. Sin embargo, el 95% de las entrevistadas acuden a la tienda a diario. El 5% restante acude una vez a la semana.
- Acuden a las tiendas cuando se termina alguna de las compras que ya realizó en el Autoservicio, cuando se les daña lo que había comprado, encuentran productos más frescos, pero principalmente porque consideran que es más cerca, es más rápido y es más barato.
- El 36% de las usuarias indican que demoran en ir a la tienda y realizar sus compras alrededor de 10 minutos, el 16% tardan menos de 5 minutos y el 48% tardan entre 15 y 20 minutos.
- Solo 3 usuarias indican que las tiendas que frecuentan cuentan con algún nivel de automatización en el cobro
- Al ser presentado el sistema de ventas Fast Report el 62% considera que se demorará más en realizar su compra, tendrían que realizar filas y espera el turno; el 38% considera que no demorará más.
- Sin embargo el 79% de las usuarias si estaría dispuesta a esperar un poco más, pues considera que no le cobrarían de más como ocurre a veces, le podrían dar factura, le da mayor seguridad y conocimiento de lo que paga por cada producto, habrían mejores controles y ayuda al tendero a mejorar su economía.
- Al 14% le parece razonable esperar más de 20 minutos, el 62% considera razonable esperar entre 10 y 15 minutos, el 24% no quisiera esperar más de 5 minutos.
- Entre las **principales ventajas** que encuentran al sistema están:
 - Control de productos para que no caduquen y tengan stock

- Precios fijos regulados, respetando el PVP marcado, control de precios justos
- Cobro completo
- Mejor atención al cliente, en orden
- Capacitación para los dueños de las tiendas y mayor control para ellos
- Agilidad en el servicio, rapidez
- Poder tener factura o nota de venta
- Haría que los tenderos paguen impuestos
- Entre los **aspectos negativos** que consideran están:
 - Acostumbrarse a ser ordenados, a hacer fila
 - A veces se puede ir el sistema
 - Hasta aprender se puede demorar mucho en cobrar, el tiempo que demoraría es la principal preocupación.
- Consideran que los aspectos negativos serian al inicio y si podrían evitarse sin perjudicarlos.
- Solo el 9% dejaría de acudir a la tienda que tenga un sistema como Fast Report si se demora mucho

3.2.2.3 Tenderos

3.2.2.3.1 Estructura por categoría de tienda

Para el estudio a tenderos se aplicaron 440 encuestas (*Anexo 4*), de las cuales el 74% fueron tiendas ubicadas en la categoría de mediano tamaño, el 11% fueron “Minimarket”, sólo el 5% corresponde a tiendas catalogadas como “Grandes”, éstas son relativamente más estructuradas y tienen ya cierta infraestructura para automatización de procesos de cobro y facturación. Se incorporó a “Panaderías”, donde se ha identificado que también existe un movimiento importante de ventas de marcas de jugos, bebidas energéticas, etc., que podría ser de interés para las marcas fabricantes. Los resultados a cada interrogante se encuentran en el *Anexo II*, pero a continuación se describen los aspectos más relevantes.

3.2.2.3.2 Por nivel socioeconómico

La composición de las tiendas desde el punto de vista de Nivel Socioeconómico, fue la siguiente: el 72% se concentró en tiendas de barrios de estrato bajo (nivel D), el 24% en barrios de clase media (Nivel C) y el 4% en sectores de clase Media Alta y Alta.

3.2.2.3.3 Por sector

Se tuvo cobertura de toda la ciudad de Guayaquil, con el estudio de tiendas en diferentes sectores de la urbe, siendo así que el Norte representó el 35% de las tiendas analizadas, el Sur, el 44%, Centro, el 6% y Oeste, el 15%.

3.2.2.3.4 Aspectos generales

Encontramos que el 53% corresponde a tenderos entre 18 y 40 años, un 34% se encuentran entre 41 y 60 años. El 13% se ubicó en más de 61 años de edad.

El tiempo de existencia de las tiendas, también fue un aspecto consultado, de donde se pudo apreciar que el 44% se encuentra entre 0-5 años, es decir negocios relativamente nuevos, el 23% tienen entre 5.01 - 10 años, el 15% tienen entre 10.01 – 15 años, el 19% más de 15 años.

La relación entre el encuestado y el negocio fue la siguiente: el 70% son los dueños, el 20% son administradores de la tienda, generalmente se presentó en casos en que los dueños tienen otro local u otra actividad por lo que dejan un encargado y el 10% corresponden a cónyuge del dueño.

En cuanto a los horarios de atención, el 95% de los tenderos reportó trabajar de “Lunes a Domingo”, mientras que el 4% de “Lunes a sábado” y el 1% de “Lunes a Viernes”. Atendiendo en promedio 14.67 horas por día. El horario de atención generalmente es de 6H00 a 21H00, de lunes a sábado, mientras que el domingo atienden de 6H00 a 14H00.

Se pudo observar que sólo el 7% de las tiendas encuestadas cuenta con banca popular, siendo el más frecuente, el Banco del Pichincha con “Mi Vecino” con un 53%, seguido del Banco de Guayaquil – “Banco del Barrio” con un 30%; mucho más distante están el Banco del Pacífico con el 13% y Pago Ágil sólo el 3%.

3.2.2.3.5 Problemática que los tenderos identifican en sus negocios

Cuando se les consultó a los tenderos los principales problemas que tienen en el manejo de su negocio, existió mucha renuencia a brindar la información, pues en general tienen tendencia a desconfiar, pues relacionan la visitas de gente extraña, con entidades de control y temen que cualquier cosa que digan, pueda ser utilizado para perjudicarles, por ello, en esta primera pregunta el 49.3% indicó que no tienen ningún problema. Sin embargo, se tuvo que “Romper el hielo”, logrando hablar de varios temas previos e incluso comprando algún snack para poder lograr la atención del encuestado para que colabore y proporcione información fidedigna, es así que el 50.7% reportó importantes problemas que le aqueja a este tipo de negocios, que se replica en la mayoría de sectores.

En orden de frecuencia, los problemas que identifican los tenderos son: 1) *La falta de control de sus inventarios* con un 54%, que generalmente lo palpan cuando tienen que hacer sus declaraciones de impuestos, porque no saben con exactitud cuánto vendieron en términos de unidades, ni cuánto les queda en su stock.

En segundo lugar se encuentra el *Abastecimiento Oportuno* con un 12%, que se evidencia en frases como “No llega el pedido”, “el proveedor no viene siempre”, dichas por los tenderos, que muestran que en ocasiones tiene que perder la venta por no recibir los pedidos de manera oportuna.

El manejo de los precios se ubica en un tercer lugar, con un 11%, teniendo expresiones como “Se me olvidan de los precios”, esto ocurre generalmente porque no hay una lista de los productos con sus respectivos precios, sino que sólo los sabe el dueño y cuando éste no está, quien atiende simplemente cobra lo que le parece lo más adecuado. Incluso a los propietarios se le olvidan los precios, puesto que todo lo llevan en su memoria, ellos recuerdan cuánto les costó y luego le suben un poco más para fijar el precio de venta, pero entre uno y otro día este precio podría variar en función de lo que el tendero recuerde.

En cuarto lugar tenemos la seguridad en los negocios, con un 8%, expresiones como: “Asaltos o pasan billetes falsos”, describen de manera muy clara, las situaciones a las que se ven expuestos los tenderos, habiendo encontrado algunos métodos para atenuar estos riesgos; para el caso de los asaltos han implementado en la mayoría de casos, las puertas de hierro con rejas, por donde pueden pasar a sus clientes los productos, lo que acostumbran a hacer es que en las mañanas tienen abiertas estas contrapuestas de hierro, hasta el mediodía, pero a partir de las 14H00 en adelante, las cierran para evitar que los

delincuentes entren a su local, pues han identificado que los asaltos se presentan a partir de esa hora. En cuanto a los billetes falsos, han aprendido a desarrollar métodos empíricos para evitar ser objeto de este tipo de hurto, técnicas como doblar un billete y esperar a que se expanda solo, es uno de los más frecuentes, mientras el preferido por otros es el de elevar el billete a contra luz para mirar el holograma que aparece con la imagen del personaje, es según algunos de los encuestados, el que nunca falla. En algunos de los minimarkets por ejemplo, sí tienen un marcador probatorio para asegurarse que los billetes sean verdaderos. Podría decirse que la experiencia en el negocio, hace que este problema se presente con menos frecuencia, pues coincide que los tenderos más jóvenes son los que reportan este problema como uno de los principales que les aqueja. También se presentó este problema principalmente en los tenderos mayores de 61 años, quizá en este caso, porque los mal hechores los ven más indefensos para reconocer billetes falsos.

Luego se reportan problemas con menor frecuencia, entre lo que se destacan la caducidad de los productos con un 7%; en este sentido los tenderos exponen que no tienen como verificar la caducidad sino cuando el cliente les reclama, por otra parte, aun cuando han identificado que un producto está caducado llaman a su proveedor, este tampoco se acerca a cambiarlo. Aunque no es tan frecuente este problema, si constituye un alto riesgo, ya que de tratarse de un producto caducado podría causar intoxicación en el cliente y el negocio podría ser objeto de demandas, por lo que se considera que habría una oportunidad en el Proyecto Fast Report para colocar dentro de la aplicación, un mensaje que alerte al tendero de los productos que se encuentren caducados o por caducar.

En sexto lugar se ubica el problema de Morosidad de clientes, expresiones como “*La fiadera*”, describen por sí mismo que aunque pocas tiendas dan crédito, generalmente a vecinos que ya tienen mucho tiempo en el barrio, ven un problema en la recuperación de los valores, puesto que abonan a su deuda para seguirse endeudando y por consideración el tendero accede a entregarle más productos. Esto se presenta con mayor frecuencia en negocios maduros de más de 10 años.

Finalmente el 3% reportó que “*Sacar permisos de funcionamiento*” es un problema con el que tienen que lidiar cada año.

3.2.2.3.6 Relación de los tenderos con la tecnología

Al consultarle a los tenderos si saben manejar Smartphone o Tablet, el 40.9% contestó que SI, mientras que el 59.1% respondió que NO. Sólo el 15.5% cuenta con un Smartphone, en cambio el 33% cuenta con Tablet.

Por otra parte, el 19.5% tiene internet en su negocio, frente a un 80.5% que NO lo tiene. Entre las causas que los tenderos identifican para no tener internet se encuentran, en orden de frecuencia que: “Nunca lo ha necesitado en su negocio”, en un 53%, “Desconocen su manejo”, el 22%, un 10% ya tiene internet en su casa o en el celular, un 9% no ha solicitado el servicio por descuido y un 7% por falta de dinero. Estos resultados dejan en evidencia que el cambio de la cultura de la tecnología en los tenderos será una tarea compleja que implicará jornadas de entrenamiento para el manejo de la misma, lo importante es que se cuenta con aliados dentro de las tiendas, ya que si bien, el tendero en sí no maneja la Tablet o el Smartphone, sí sus hijos, por lo cual ellos serán un punto clave que incorporar a las capacitaciones para implicarlos en el proyecto y conseguir el compromiso de sus padres.

3.2.2.3.7 Interés de los tenderos para participar en el proyecto

Antes de conocer el interés de participación en el proyecto Fast Report, fue preciso sondear si desde su percepción, el utilizar una herramienta para el registro de sus transacciones podría contribuir a resolver parte de sus problemas, pues es evidente que aunque la problemática de estos microempresarios es basta, el Proyecto Fast Report no podría atender a todo ellos, pero sí enfocarse en tres de ellos: *El control de inventarios, Manejo de precios y caducidad de los productos*. Podría contribuirse al “Abastecimiento oportuno”, alertando al tendero cuando esté en su Inventario de Seguridad, para que pueda hacer el pedido con tiempo y así evitar desabastecimiento. Sin embargo, en problemas como la morosidad, seguridad, etc., no se encuentran dentro del alcance de este proyecto, pero podría ser de interés de alguna entidad o tal vez otros emprendedores, el dar una solución a estas problemáticas.

Para llevar a cabo el sondeo y aclarar estas interrogantes, se consultó a los tenderos y el 12% de ellos afirmó que “ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO” en que el uso de sus transacción a través de un Smartphone, Tablet o través de una pistola de código de barras, le ayudará a resolver parte de sus problemas, argumentando que habría mayor control del

negocio y rapidez en la atención. Esta percepción se contrapone con el 62% de los compradores que fueron encuestados, que indicaron que intuyen que con esta modalidad para el cobro, se demorarán más en realizar sus compras, pero sin embargo, no dejarán de comprar, lo que cual no constituye una amenaza para la ejecución del proyecto.

El 45.7% se encuentra “MEDIANAMENTE DE ACUERDO”, porque le exigiría actualizarse con la tecnología y desconoce su manejo, pero también alegan que habría más agilidad y precisión en los cobros.

El 42.3% en cambio “NO ESTA DE ACUERDO” en usar un mecanismo de registro, la causa más importante por la que no están de acuerdo es porque no sabrían cómo manejar la herramienta y en segundo lugar, porque consideran que el negocio no lo necesita.

Cuando se les consultó qué herramienta preferirían utilizar para el registro de las transacciones, el 23% respondió que prefiere Tablet, el 5.3% Smartphone y el 64.5% pistola de lectura de código de barra. Esta retroalimentación es muy importante para el desarrollo de la tecnología que se va a utilizar en el proyecto.

Luego de plantear el proyecto “Fast Report”, el 61% está interesado en participar, mientras que el 39% se muestra renuente, manifestando que se encuentran “NADA INTERESADOS”.

3.2.2.3.8 Factores motivadores para la participación de los tenderos en el proyecto

Ante la renuencia que en la fase exploratoria también se presentó, se diseñó una pregunta para saber qué motivaría a la mayoría de tenderos a participar en este proyecto como proveedores de información, los resultados indican que el 58% participaría si recibe capacitación en el proyecto y un 20% se vería motivado sólo si recibe “*Asesoría en el manejo del negocio*”. Sin embargo, se estimaba que las opciones que preferirían los tenderos serían la de recibir un ingreso fijo mensual o un ingreso por transacción, que en el primer caso (ingreso fijo), solo alcanzó un 11%, mientras que la segunda alternativa tuvo un 6%. Resultado que se dio, porque finalmente el tendero entiende que obtendrá beneficios para su negocio y no lo ve como algo para lo cual tengan que pagarle. Sin embargo, es evidente que hay una barrera enorme, pero no imposible de saltar, como lo es

el temor a la **adaptación tecnológica**, la cual será gestionada en este proyecto. Finalmente el 5% se mantiene en que “NADA LO MOTIVARIA A PARTICIPAR”.

Como se explicó en el párrafo anterior, al creerse inicialmente que las opciones que elegirían los tenderos estaban reflejados en términos monetarios, exploramos cuánto hubieran estado dispuestos a recibir como estímulo para participar, arrojando que del 11% que eligió “*Un ingreso mensual fijo*”, el 10% estaría dispuesto recibir hasta \$100. El 2% entre \$101 y \$200, el 14% entre \$201 y \$300, el 17% entre \$301 y \$400, el 9% entre \$401 y \$500, el 19% esperaría más de \$500.

Por otra parte, para determinar cuánto costaría la provisión de información para los que eligieron un “*Un ingreso monetario por transacción*”, fue preciso utilizar la metodología de Observación para determinar cuántas transacciones por día realizan, debido a que los tenderos no poseen datos al respecto. Se hizo el levantamiento de la información registrando por el lapso de una semana todas las transacciones de ventas realizadas. Es así que del 13 al 19 de julio de 2015, en horario de lunes a sábado de 6H00 a 21H00 y el domingo de 6H00 a 14H00, se llevó a cabo esta observación. La semana seleccionada no tuvo situaciones que pudieran haber afectado el flujo de transacciones, es decir, no hubo feriados, ni eventos masivos, etc., de modo que se lo consideró un periodo de tiempo normal propicio para el análisis.

Las condiciones fueron las adecuadas, debido a que nos enfocamos en tiendas que se encuentren en calles principales, cerca de centros educativos, lo cual podría tener incidencia en el número de transacciones en horarios específicos, tales como de 6H00 a 8H00, por la compra de “lunch” para estudiantes y además de 13H00 a 14H00 a la salida de estudiantes de los colegios, que suelen comprar bebidas energéticas.

El *Anexo 8*, muestra el registro de observaciones realizadas y es importante indicar que para este estudio se plantearon las siguientes definiciones:

NTPPyO.- Corresponde a las transacciones de productos procesados y orgánicos (incluye productos industrializados y además legumbres, frutas, etc.) como *NTPPyO*.

NTPO.- Corresponde SOLO al número de transacciones de productos orgánicos (legumbres, frutas), en esta opción el comprador no adquirió ningún producto industrializado.

Transacción.- Cada transacción es entendida como cada vez que un sujeto se acerque a la tienda y compre algún bien.

Se preparó un formulario para el registro de las transacciones por día, así como para el registro del tiempo tomado por atención a cada cliente.

Los resultados de la observación, tal como se muestra en la tabla inferior, indican que en promedio las tiendas realizan 256 transacciones por día, de las cuales 37 (15%) son exclusivamente de productos orgánicos, principalmente legumbres y frutas, mientras que 218 (85%), corresponden a productos procesados y orgánicos, pudiendo ser que en esta categoría hayan ventas sólo de productos procesados. Lo que suele ocurrir, de acuerdo a lo que la observación nos permitió descubrir, es que usualmente el motivante para los compradores de las tiendas (amas de casa en su gran mayoría), es ir al lugar por los productos orgánicos (frutas, legumbres), pero terminan por acordarse de todo lo que necesitan y compran también productos procesados.

Tabla 7. Registro de transacciones promedio por día

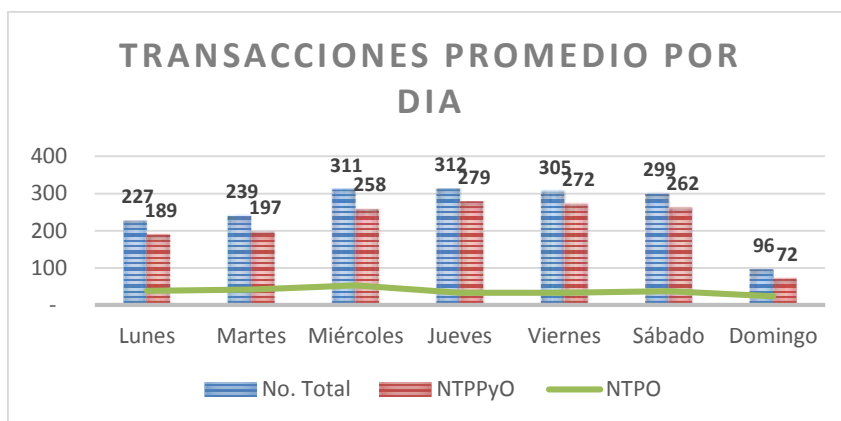
Transacciones promedio por día	No. Total	NTPPyO	NTPO
Lunes	227	189	38
Martes	239	197	42
Miércoles	311	258	53
Jueves	312	279	33
Viernes	305	272	33
Sábado	299	262	37
Domingo	96	72	24
Totales	1.789	1.529	260
Prom. Transacción/día	256	218	37
No. De semanas/mes	4	4	4
Transacciones/mes (estimado)	7.157	6.116	1.041
Incentivo por transacción		0,01	
Total costo tienda/mes		61,16	

Fuente: Minimarket Rosita 1. (Julio 21, 2015)

Elaboración: Autores

La figura 12 muestra que los picos de ventas son alcanzados los días miércoles y jueves con 311 y 312 transacciones respectivamente, descendiendo considerablemente el domingo, en el que el movimiento baja a 96 transacciones, debido a que se atiende sólo 8 horas.

Figura 12. Transacciones promedio por día

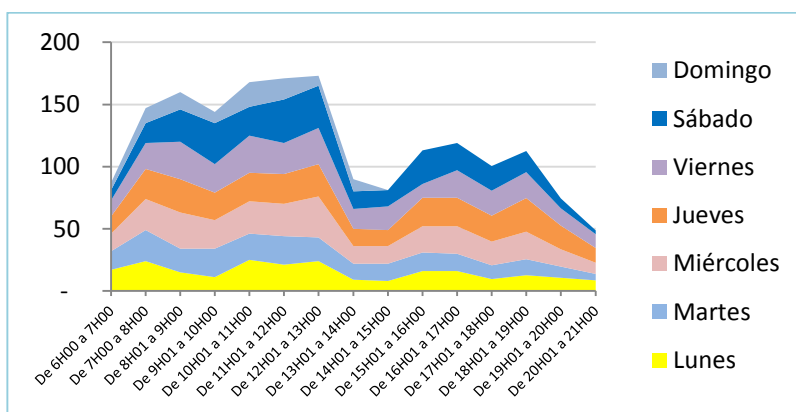


Fuente: Minimarket Rosita 1. (Julio 21, de 2015)

Elaboración: Autores

La figura 13 muestra cómo es el movimiento de ventas durante el día, reflejándose que las horas del día con mayor número de personas atendidas es de 10H00 a 13H00 con 24 transacciones promedio por hora, luego la actividad baja de 14H00 a 15H00, con 12 transacciones promedio por hora, volviendo a incrementarse el movimiento de 16H00 a 17H00 y de 18H00 a 19H00 con 17 transacciones promedio hora. Estos picos se atribuyen a que las amas de casa compran mayormente en esos horarios para la preparación de almuerzo y cena.

Figura 13. Transacciones por hora durante el tiempo de atención



Fuente: Minimarket Rosita 1. (Julio 21, 2015)

Elaboración: Autores

Por otra parte, el promedio de atención por persona es de 1.73 minutos para el despacho de un máximo de 8 productos, aunque es importante notar que en los horarios atendidos por hombres, la atención puede tomar en promedio 2.3 minutos, sin embargo, esto cambia

favorablemente cuando quien atiende es mujer, donde llega a ser en promedio 1.6 minutos, atribuible a habilidades personales, pues para este tipo de actividad parecería que el género femenino es mucho más ágil en atender, incorporándose inclusive en este tiempo, un espacio para conversación con su clienta “Caserita”. Esta situación se da principalmente los días sábados, donde las señoras parecerían salir a comprar con mucho más tiempo que el resto de días en la semana. La información referente a esta medición se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 8. Tiempos promedio de atención

Fecha	Horario	No. Atenciones	Prom./cliente	Prom. NTPPyO	Prom. NTPO	Género de la persona que atiende
17/07/2015	9H01 a 10H00	22	1,91	1,95	1	Masculino
17/07/2015	10H01 a 11H00	28	2,64	2,69	2	Masculino
17/07/2015	11H01 a 12H00	23	2,35	2,43	1,5	Masculino
		Promedio	2,30	2,36	1,50	
Fecha	Horario	No. Atenciones	Prom./cliente	Prom. NTPPyO	Prom. NTPO	Género de la persona que atiende
17/07/2015	12H01 a 13H00	28	1,36	1,37	1	Femenino
17/07/2015	16H01 a 17H00	22	1,23	1,23	-	Femenino
		Promedio	1,29	1,30	0,50	
18/07/2015	9H01 a 10H00	28	1,25	1,29	1	Femenino
18/07/2015	10H01 a 11H00	21	3,10	3,26	1,50	Femenino
18/07/2015	11H01 a 12H00	28	1,18	1,24	1,00	Femenino
18/07/2015	12H01 a 13H00	28	1,32	1,33	1,25	Femenino
18/07/2015	15H01 a 16H00	23	1,13	1,16	1,00	Femenino
		Promedio	1,60	1,66	1,15	
		Promedio general	1,73	1,77	1,05	

Fuente. Minimarket Rosita 1. (Julio 21, 2015)

Elaboración: Autores

3.2.3 CONCLUSIONES

Considerando que:

- En promedio el 59% de las ventas de las empresas fabricantes y/o comercializadoras de productos de consumo masivo, las realizan en el canal Tradicional (tiendas de barrio), de acuerdo al estudio de mercado realizado por los autores a una muestra de este grupo de empresas.
- En promedio las empresas investigadas invierten alrededor de \$30.000 anuales en contratos con empresas de Investigación de Mercados.
- Las prioridades en cuanto a información de mercado requerida, la de mayor interés es conocer sobre hábitos de consumo, seguida por store audits, manejo de activos y finalmente Coberturas.
- El 95% de las empresas encuestadas luego de haberles presentado la propuesta de servicio de Fast Report, manifestaron su interés e intención en contratar dicho servicio, por los siguientes motivos:

Fast Report S.A.

- La información necesaria para toma oportuna de decisiones
 - Evitaría un gasto de nómina con el personal propio que actualmente realiza dicha tarea (\$1.768 mensual con 1 supervisor y 2 encuestadores)
 - Permitiría conocer todo el sector y a los líderes en cada categoría
 - La información es inmediata, diaria, en tiempo real para actual al momento
- En promedio estarían dispuestos a pagar \$1980 mensuales, entre 20 y 30 mil anuales en contratos fijos.
- 3.2 El 36% de los compradores en tiendas, indican que demoran en ir a la tienda y realizar sus compras alrededor de 10 minutos, el 16% tardan menos de 5 minutos y el 48% tardan entre 15 y 20 minutos.
- 3.3 Sólo el 9% de los compradores en tiendas, dejaría de acudir a este lugar si se implementa un sistema como Fast Report si se demora mucho.
- 3.4 Luego de plantear el proyecto “Fast Report” a los tenderos, el 61% está interesado en participar, mientras que el 39% se muestra renuente, manifestando que se encuentran “NADA INTERESADOS”.
- 3.5 Que al consultarle a los tenderos lo que les motivaría para participar en el Proyecto Fast Report como proveedores de información, los resultados indican que el 58% participaría si recibe capacitación en el proyecto y un 20% se vería motivado sólo si recibe “Asesoría en el manejo del negocio”.

Se puede concluir que el proyecto, desde el punto de vista de mercado, es factible, debido a que existe la necesidad del servicio de información por parte de las marcas fabricantes, los que habitualmente compran en tiendas no tendrían problema en seguir comprando en lugares donde exista este mecanismo de registro y los tenderos participarían siempre que se les entrene en la herramienta y reciban asesoría para el manejo de su negocio.

4 ANALISIS FODA

4.2 Prueba Acida del Modelo de Negocios

Una vez conocido la industria, su entorno y el de la organización, habiendo identificado amenazas y oportunidades, es preciso evaluar el Modelo de Negocios, las Capacidades Organizacionales y Recursos Estratégicos, elementos que permitirán identificar las fortalezas y debilidades que debemos aprovechar y gestionar, respectivamente, como paso previo para poder elaborar el Diagnóstico FODA. La verificación de cada uno de los aspectos del modelo de negocios (*Ver tabla 9*), permitió identificar que los recursos claves para la alta diferenciación de este servicio serán: 1) la vinculación de los tenderos como socio estratégico en este proyecto, 2) el disponer de las herramientas tecnológicas para el levantamiento de datos (Aplicativo móvil para el uso de los tenderos), 3) los servidores y el equipo técnico especializado para el procesamiento de la data y 4) finalmente el aplicativo web para el uso de nuestros clientes.

4.3 Modelo de Cadena de Valor

En La figura 14 se han plasmado las actividades claves para el desarrollo exitoso de la operación de Fast Report y la figura 15 desde la perspectiva CANVAS, enfocan el modelo del negocio y sus actividades claves para que pueda ejecutarse adecuadamente.

Figura 14. Modelo de Cadena de Valor Fast Report



Fuente: Modelo General del Entorno de la Organización. (Julio 4, 2015)

Elaboración: Los autores

4.4 Modelo de Negocios CANVAS para Fast Report

La figura 15 ilustra los aspectos más importantes del modelo de negocios de Fast Report bajo la metodología CANVAS, sin embargo, es necesario realizar las siguientes precisiones:

1. El modelo consiste en vender información de consumo masivo a empresas fabricantes o distribuidoras de productos que se comercializan en el canal tradicional (tiendas), utilizando para ello las transacciones registradas por tenderos.
2. El valor agregado lo constituye el ofrecer información de consumo masivo geo referenciada, en tiempo real a través de una página web.
3. La inclusión está dada por la incorporación de una comunidad de tenderos (segmento de la base de la pirámide), como proveedor principal de la cadena de valor, agregando valor al proceso productivo, pues la información provista por ellos una vez procesada, es susceptible de ser comercializada.
4. El servicio de internet será pagado por Fast Report y utilizado en cada punto o tienda afiliada, el tendero no asumirá ningún costo, por el contrario, contará con un estímulo mensual inicial fijo de \$20.00 por un volumen de al menos 200 transacciones⁴ en promedio por día. Esto le permitirá durante los primeros tres meses de promoción, estar motivado para usar la herramienta y palpar los beneficios, que entre otros serán los siguientes:
 - a. Asesoría en Merchandising, Micro finanzas.
 - b. Capacitación en servicio al cliente, manejo de reciclaje, entre otras.
 - c. Acceso a la página web de Fast Report para la consulta e impresión de sus ventas del mes, inventario de mercadería, histórico de ventas mensuales de su tienda y un comparativo con tiendas afiliadas para que pueda ver cómo va su negocio en relación a los de sus competidores.

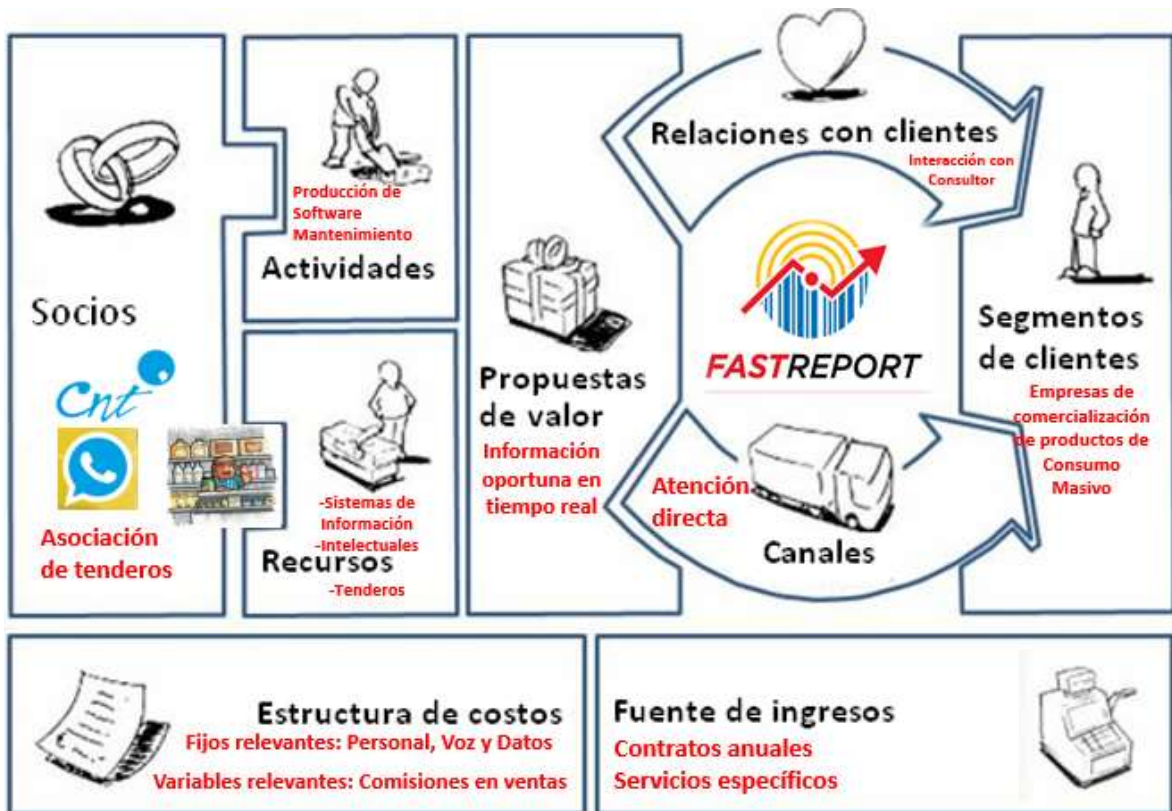
⁴ Este volumen de transacciones/día, es un referencial que se obtuvo como parte del estudio de mercado, el detalle de puede observar en el capítulo 3

- d. Bonificación mensual permanente del 20% de las ventas de Fast Report, en función del desempeño medido con el número de registro de transacciones, que representan en promedio mensual por tendero \$36.16.
 - e. Premios especiales como electrodomésticos y renovación de perchas o remodelación de fachadas para las tiendas más eficientes, esto se hará una vez al año, en función de un ranking de las tiendas participantes, evaluadas por la aplicación de las recomendaciones realizadas por Fast Report y los resultados financieros obtenidos.
5. La desconfianza de los tenderos será atendida con los mecanismos indicados en el numeral anterior, para cuando el proyecto ya esté operativo y frente a cualquier eventualidad propia de la implementación, que pudieran causar su desafiliación, es decir, con la bonificación promocional fija, luego con la variable permanente, promesa de premios, etc., se mantendrá enganchado y con interés en colaborar. Sin embargo, en la etapa de captación la desconfianza deberá ser manejada a través de redes de contacto, específicamente con los TAPS (Técnicos de Atención Primaria en Salud)⁵ y con tenderos líderes que sirvan como ejemplo para poder replicar el uso de la aplicación y que además proporcionen referidos, pues regularmente los tenderos de la zona se conocen entre sí.
6. Se debe propender a lograr alianzas estratégicas con entidades como la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT, que proveerá las tablets incorporando su costo en el servicio de internet pagado mensualmente para los 700 puntos de uso previstos en el proyecto (para 700 tiendas), haciendo que por volumen y por los megas requeridos⁶ para la transmisión de datos, el costo sea relativamente bajo y se evite una inversión inicial onerosa para adquirir las tabletas y adicionalmente pagar el servicio de internet.

⁵ En el capítulo 5 se explicará con más detalle la intervención de los TAPS en este proyecto

⁶ Se ha determinado que para cada Tablet instalada en una tienda, se requieren al menos 34 megas, el detalle se muestra en el análisis técnico, por lo cual el plan de internet puede ser el más básico.

Figura 15. Modelo de Negocios CANVAS, Fast Report



Fuente: Propuesta de idea de negocios EMAE17. (Octubre, 2014)

Elaboración: Los autores

Tabla 9. Prueba Ácida del Modelo de Negocio Fast Report

Aspecto	No.	Interrogante	Respuestas a interrogantes	Sección
1. Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	1 Servicio de información en tiempo Real de productos de consumo masivo a partir de transacciones realizadas en el canal tradicional (tiendas, abarrotes, minimarkets, etc.)	A. Propuestas Iniciales
2. Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	2 El mercado objetivo lo constituyen 60 empresas que comercializan marcas de productos de consumo masivo, en las categorías: 1) Aseo y belleza, 2) Alimentos, 3) Bebidas, 4) Químicos	
3. Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	3 El Servicio ofrece una alta diferenciación debido a la automatización en el mecanismo de recopilación de datos, lo cual permitirá información en tiempo real, principal elemento diferenciador que valoran las empresas fabricantes/comercializadoras	
4. Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	4 Existen dos recursos vitales: El elemento humano (tendero) como proveedor fidedigno de información y la herramienta tecnológica (aplicación y equipo para levantamiento y transmisión de datos)	
5. Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	5 El proceso que proporciona diferenciación consiste en el registro de las transacciones que realizan los tenderos a través de una aplicación para dispositivo móvil con la ayuda de un lector de código de barras que alimenta en tiempo real la base de datos de Fast Report, con lo cual se realiza el procesamiento de la data y se generan reportes estandarizados y personalizados que podrán ser consultados en el	B. Gestión de Procesos
6. Redes Organizaciones	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	6 Los principales grupos de interés son: 1) Clientes, 2) Tenderos (proveedores de información), 3) Accionistas, 4) Empleados, Habilitadores & Controladores	C. Gestión de Interacciones
7. Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	7 Tenderos líderes (que se han ganado el respeto de sus colegas, esto será fundamental para poder afiliar a más tenderos al proyecto). Existe posibilidad de que los tenderos creen una asociación, esto lo está coordinando Guido Varela, fundador de la Feria ExpoTienda, el contacto con él será fundamental para ampliar la red social de esta categoría de proveedores	
8. Posicionamiento	8	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	8 "Fast Report, revolucionando la Información de mercado de consumo masivo en el Ecuador" para Clientes. "Fast Report incorporando al tendero en nuestra cadena de valor como un socio estratégico" para Tendero/"Calidad en el servicio, nuestra cultura organizacional" a colaboradores.	
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	9	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	9 Genera riqueza a través de la comercialización de la información y bienestar a sus stakeholders, a través de la atención debida en casa uno de los aspectos de interés que demandan estos grupos	D. Gestión de la Sustentabilidad
10. Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	10 A través de protección con registro de la marca y desarrollo en IEP, así como la creación de fidelidad de tenderos	

Fuente: Modelo General del Entorno. (Julio 4, 2015)

Elaboración: Los autores

4.5 Síntesis FODA

Tomando como base la Matriz de "Capacidades Organizacionales", Anexo 18 que muestran las actividades claves del Proyecto, a partir de la Prueba ácida y del Modelo de Cadena de Valor en cada área, se ha podido construir la "Matriz de Recursos Estratégicos" Anexo 19, donde a través de la metodología VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizados), han sido evaluados todos estos aspectos, arrojando un insumo interesante para considerar en el Análisis Interno de la Organización, como Fortalezas y Debilidades, esto sin duda permitirá mirar el FODA (tabla 10), desde un punto de vista más estratégico.

Tabla 10. Síntesis FODA para la empresa Fast Report

ID	FORTALEZAS	ASPECTOS RELACIONADOS							Nivel de alineación a la Misión (5 alineado total)
F1	Capacidad para proporcionar información de consumo masivo en tiempo real a través de sus recursos tecnológicos	A1	O1	O2	O3	D3			5.00
F2	Aplicativo móvil para el uso de los tenderos para captura de datos	A1	A2	A3	O4	O5	O6	D1	5.00
F3	Aplicativo web para el uso de los clientes para consultar información en tiempo real	A1	A2	A3	O8				5.00
F4	Personal altamente calificado para atender requerimiento de clientes	A1	A4	O7					4.00
F5	Personal altamente calificado para atender requerimiento de tenderos (mercaderistas, asesores microempresariales)	A2	A3	A4	A5				4.00
F6	Conocimiento y experiencia en el entorno de la industria por parte de sus directivos	D3	D2						3.00
F7	Protección de marcas y patentes de desarrollos tecnológicos	A1							4.00
F8	Vinculación inicial de tenderos líderes o de gran respeto y reputación para sus colegas con el fin de atraer a más tenderos	A2	A3						3.00
ID DEBILIDADES									
D1	Límite de cobertura geo referencia, sólo a nivel de Guayaquil	O7	A1						2.00
D2	Redes de contactos limitados a nivel de entidades de control	O11							2.00
D3	Disponibilidad de recursos económicos para tener cobertura a nivel nacional	O3							2.50
ID OPORTUNIDADES									
O1	Aprovechar la aceptación del 95% de encuesta a clientes potenciales del servicio	A1	F1						4.00
O2	Aprovechar la cobertura del Nicho de mercado cautivo de servicios de inteligencia de negocios, con herramientas automatizadas	F2	F3						4.00
O3	Acceso a créditos a través de CFN, BNF y Emisión de valores REVNI Registro especial de valores no inscrito.	F6	A1						3.83
O4	Contribuir socialmente para que los tenderos optimicen el manejo de sus negocios	F5							3.83
O5	Contribuir socialmente al manejo responsable de desechos de los tiendas afiliadas	F5							3.67
O6	Aprovechar la disponibilidad de recursos tecnológicos existentes en el mercado local	F1							3.50
O7	Explorar el alcance del proyecto para cobertura nacional de la geo referenciación	F1							3.33
O8	Explorar la posibilidad de alianza estratégica con Asociación de Tenderos cuando esté constituida	F8							3.33
O9	Generar una adaptación a la cultura de uso de recursos tecnológicos por parte de los tenderos	F8	F5						2.33
O10	Afianzar relaciones con entidades gubernamentales, habilitadores y de control	D2							1.83
ID AMENAZAS									
A1	Amenaza de que los sustitutos (servicios existentes) decidan invertir en tecnología e implementar un sistema similar, convirtiéndose en nuevos entrantes	F1	F7						2.00
A2	Tenderos renuentes a participar, podrían hacerlo sólo si reciben capacitación y asesoría en el manejo de su negocio	F5	F8						2.00
A3	Cultura de informalidad en el manejo de tiendas	F5	F8						1.00
A4	Desconocimiento y cierta resistencia en el manejo de tecnología por parte de los tenderos	F5	F8						1.00
A5	5% de tenderos a los que "Nada los motivaría a participar" en Fast Report	F5	F8						1.00
A6	9% de compradores en tienda que dejaría de acudir al local si se afilia a Fast Report	F8							1.00

Fuente: Modelo General del Entorno. (Julio 5, 2015)

Elaboración: Los autores

4.6 Alternativas Estratégicas

Una vez evaluado el F.O.D.A. fue menester plantear alternativas estratégicas, como se puede observar en la figura 16, de modo que las debilidades sean contrarrestadas para poder minimizar las amenazas, así como aprovechar las fortalezas para explotar las oportunidades.

Figura 16. Matriz de Alternativas Estratégicas

	FORTALEZAS (F) (Reactivo)			DEBILIDADES (D) (Proactivo)				
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO			ESTRATEGIA DO				
	O1	F1	5,00	O3	D3	2,50		
	O3	F2	5,00	O10	D2	2,00		
	O2	F3	5,00	O7	D1	2,00		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA			ESTRATEGIA DA				
	A1	F1	5,00	A1	D1	4,33		
	A6	A5	A2	F8	3,00	A1	D2	3,83
	A4	A3	F5	4,00	A1	D3	3,67	

Fuente: Matriz Síntesis FODA Fast Report. (Julio 6, 2015)

Elaboración: Los autores

Siendo así, se plantean las siguientes estrategias que Fast Report debería considerar a la hora de poner en marcha la ejecución.

ESTRATEGIAS (FO):

Fortalezas utilizadas (F):

- F1) Capacidad para proporcionar información de consumo masivo en tiempo real a través de sus recursos tecnológicos.
- F2) Aplicativo móvil para el uso de los tenderos para captura de datos
- F3) Aplicativo web para el uso de los clientes para consultar información en tiempo real.
- F4) Personal altamente calificado para atender requerimiento de clientes
- F5) Personal altamente calificado para atender requerimiento de tenderos (mercaderistas, asesores microempresariales)

F6) Conocimiento y experiencia en el entorno de la industria por parte de sus directivos

F7) Protección de marcas y patentes de desarrollos tecnológicos

Para aprovechar las oportunidades (O):

O1) Aprovechar la aceptación del 95% de encuesta a clientes potenciales del servicio

O3) Acceso a créditos a través de CFN, BNF y Emisión de valores REVNI Registro especial de valores no inscrito.

O2) Aprovechar la cobertura del Nicho de mercado cautivo de servicios de inteligencia de negocios, con herramientas automatizadas

O4) Contribuir socialmente para que los tenderos optimicen el manejo de sus negocio

O5) Contribuir socialmente al manejo responsable de desechos de los tiendas afiliadas

O10) Afianzar relaciones con entidades gubernamentales, habilitadores y de control

O1) Aprovechar la cobertura del Nicho de mercado cautivo de servicios de inteligencia de negocios, con herramientas automatizadas

ESTRATEGIAS (FA):

Fortalezas utilizadas (F):

F1) Capacidad para proporcionar información de consumo masivo en tiempo real a través de sus recursos tecnológicos

F8) Vinculación inicial de tenderos líderes o de gran respeto y reputación para sus colegas con el fin de atraer a más tenderos

F5) Personal altamente calificado para atender requerimiento de tenderos (mercaderistas, asesores microempresariales)

Para enfrentar las amenazas (A):

A1) Amenaza de que los sustitutos (servicios existentes) decidan invertir en tecnología e implementar un sistema similar, convirtiéndose en nuevos entrantes

A2) Tenderos renuentes a participar, podrían hacerlo sólo si reciben capacitación y asesoría en el manejo de su negocio

A3) Cultura de informalidad en el manejo de tiendas

ESTRATEGIAS (DO):

Superar debilidades (D):

- D3) Disponibilidad de recursos económicos para tener cobertura a nivel nacional
- D2) Redes de contactos limitados a nivel de entidades de control
- D1) Límite de cobertura geo referencia, sólo a nivel de Guayaquil

Para aprovechar Oportunidades (O):

- O3) Acceso a créditos a través de CFN, BNF y Emisión de valores REVNI Registro especial de valores no inscrito.
- O10) Afianzar relaciones con entidades gubernamentales, habilitadores y de control
- O7) Explorar el alcance del proyecto para cobertura nacional de la geo referenciación

ESTRATEGIAS (DA):

Minimizar o superar Debilidades (D):

- D1) Límite de cobertura geo referencia, sólo a nivel de Guayaquil
- D2) Redes de contactos limitados a nivel de entidades de control
- D3) Disponibilidad de recursos económicos para tener cobertura a nivel nacional

Que atenúen las Amenazas (A):

- A1) Amenaza de que los sustitutos (servicios existentes) decidan invertir en tecnología e implementar un sistema similar, convirtiéndose en nuevos entrantes

Es importante indicar que la Amenaza A6, referente al 9%⁷ de compradores en tiendas, que dejarían de acudir a ese local si se implementa “Fast Report”, se atenuará con la difusión a través de volantes a repartirse en los hogares aledaños a las tiendas, con un mensaje de invitación para el día de inicio formal (inauguración) de uso de la aplicación: *“Ven este (día) de (mes) de (año), te esperamos en ésta tu tienda de siempre, pero mejorada, habrá sorteo de fabulosos premios”*, esto hará que si bien, a los compradores no se les haga un evento de lanzamiento como el que se espera realizar para los clientes (*Ver plan de*

⁷ Cifra obtenida de acuerdo a los resultados del estudio de mercado efectuado a compradores en tienda

Marketing), se les pueda convocar a los consumidores y ese día puedan acudir a comprar y notar la diferencia con el uso de la aplicación de Fast Report, por parte del tendero. Esto se encuentra más profundizado en el Plan de Marketing.

4.7 CONCLUSIONES:

Conociendo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan para Fast Report, lo más conveniente es utilizar una ESTRATEGIA OFENSIVA, que permita aprovechar la VENTAJA COMPETITIVA de DIFERENCIACION, protegiendo la marca antes de su operación, de modo que pueda mantener el mayor tiempo posible su liderazgo en el mercado, hasta que los sustitutos se conviertan en nuevos entrantes, escenario en el cual el enfoque tendrá que ajustarse ESTRATEGIA DEFENSIVA, habiendo logrado fidelizar al grupo de clientes y tenderos, así como explorar al expansión a nivel nacional, lo que permitirá, aun cuando haya nuevos entrantes, tener mayor cobertura en la información y por lo cual podrá mantener su diferenciación.

5 PLAN DE MARKETING

En un ambiente en que la tecnología evoluciona a diario brindando cada vez mayores beneficios en el desarrollo de actividades cotidianas y a todo nivel, surge la posibilidad de ofrecer un servicio único e innovador; la empresa naciente pero con una visión de desarrollar valor compartido a través de experiencia previa en el mercado, los recursos para una alta inversión tecnológica priman y además la misma dinámica del sector limita inversiones en otros ejes; sin embargo se pretende optimizar toda aquella acción que contribuya a generar ingresos y rentabilidad.

Fast Report cuenta con una propuesta diferenciadora de ofrecer información en tiempo real, siendo la clave del éxito asegurar que esta sea generada adecuadamente.

5.1 Objetivo del Marketing

Considerando el entorno que rodea a la presente idea de negocio, en un sector creciente pero con muchos competidores indirectos se plantean los siguientes objetivos:

- 1.- Dar a conocer los innovadores servicios que Fast Report ofrece en la ciudad de Guayaquil, ganando así al menos el 35% de participación de mercado en el primer año, captando al menos 20 contratos anuales.
- 2.- Posicionar a Fast Report como la primera y única empresa que ofrece información en tiempo real para toma oportuna de decisiones.
- 2.- Consolidar a Fast Report como un “aliado” de desarrollo socio-cultural y económico para microempresarios, fidelizando a los 700 administradores y propietarios de tiendas y minimarkets de la ciudad de Guayaquil contratados para la toma de información, manteniendo el índice de deserción por debajo del 3% anual.

5.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo serán todas aquellas empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en tiendas de la ciudad de Guayaquil con quienes se logrará formar lazos de cooperación integrando las soluciones de Fast Report a su diario quehacer, facilitando la toma de decisiones y desarrollando el concepto “ganar-ganar” con los microempresarios, los cuales siendo los principales proveedores forman también parte de éste. Con ambos se

trabjará para suscribir contratos de largo plazo generando rentabilidad para ellos y para los accionistas.

Es de vital importancia también para Fast Report contar con los mejores elementos humanos, que garanticen la mayor calidad en el servicio, brindándoles un ambiente de desarrollo y respeto; lograr la satisfacción de todos los clientes internos y externos es primordial para lograr su lealtad.

5.3 Segmentación seleccionada

Mediante una selección del mercado de consumo relacionado al presente plan de negocios se considerará el directorio de empresas productoras o comercializadoras, de las cuales el proyecto se enfocará en las que distribuyan productos de limpieza, higiene personal, alimentos (bebidas, snacks, helados, confites, etc.) y químicos.

5.4 Potencial de Mercado

El mercado potencial para el sistema Fast Report en el sector de servicios de inteligencia de negocios en Ecuador, para el año 2016 es de aproximadamente \$13'000.000 considerando el nivel de facturación de las principales empresas de investigación de mercados del país, según información pública de la Superintendencia de Compañías, por brindar servicios a alrededor de 60 empresas de interés para el presente proyecto.

5.5 Potencial de Ventas

Del potencial de mercado Fast Report se ha planteado iniciar en la ciudad de Guayaquil donde se comercializa alrededor del 50% del consumo en el canal tradicional; se proyectan los siguientes ingresos considerando que solo se brindarán servicios de información de Guayaquil, siendo empresas nacionales:

Tabla 11. Estimación de la demanda – Proyecto Fast Report

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
Cobertura	Guayaquil					
# Empresas sector de interés (Fuente: Superintendencia de Compañías)	61	61	61	61	61	61
% de interesados en adquirir el servicio (fuente primaria, estudio a fabricantes)	95%	95%	95%	95%	95%	95%
# Empresas potenciales clientes	58	58	58	58	58	58
Cobertura de mercado (estimación en función de las capacidades)	0%	35%	40%	45%	50%	55%
No. De empresas clientes		20	23	26	29	32
No. De categorías por cliente (Ver Anexo 6.1 Análisis de categorías, productos y marcas por cliente)		2	2	2	2	2
% incremento en precio			4%	4%	0%	0%
Precio mensual de servicio (por categoría/subcategoría) Fuente primaria, investigación a fabricantes		\$ 2.300	\$ 2.392	\$ 2.488	\$ 2.488	\$ 2.488
Total ingreso mensual por cliente		\$ 4.600	\$ 4.784	\$ 4.975	\$ 4.975	\$ 4.975
Total ingreso bruto anual		\$ 1.119.504	\$ 1.330.717	\$ 1.556.939	\$ 1.729.933	\$ 1.902.926

Fuente: Primaria, estudio de mercado a fabricantes. (Mayo, 2015)

Elaboración: Los autores

5.6 Posicionamiento

A través del desarrollo de una estrategia de posicionamiento de ventajas se plantea:

Ser la principal empresa en ofrecer información de mercado en tiempo real, logrando el liderazgo a través de nuestra ventaja competitiva; el acceso inmediato de soporte a la toma de decisiones es uno de los atributos diferenciadores del servicio junto con el apoyo de los Consultores expertos en Inteligencia de Negocios generando rentabilidad para clientes y accionistas.

5.7 Estrategia y programa de Marketing

5.7.1 Estrategia de precios

- **Políticas de precio de la competencia.-** El en sector de la consultoría e investigación de mercados no existen precios estándares, éstos dependen del tipo de estudio o información requerida, el tamaño de la muestra según el alcance necesario y nivel de error, cantidad de categorías o marcas a investigar, la frecuencia de entrega de resultados y el tipo de entregables, sean estos resúmenes ejecutivos, cubos de información histórica o visualizadores, entre las principales variables que determinan los valores a

pagar. Además influye si se contratan uno o más estudios, si son estudios eventuales o continuos con contratos anuales. Los pagos se realizan de manera mensual.

- **Precio previsto.-**

Debido a las variables que influyen en la fijación de precios del sector, el objetivo será brindar el precio justo en función a los requerimientos del cliente, sin sacrificar calidad por cantidad. Los precios de los servicios estarán un 10% superior a los precios promedio de los competidores indirectos.

El contrato anual será requerido y cada categoría tendrá un costo, dependerá del número de categorías el valor total. El contrato anual incluye visualización diaria de información para dos usuarios en la plataforma web, mails de reportes semanales con novedades de las categorías contratadas y asesoría de nuestro Consultor. El tipo de estudio será la base para la valorización del servicio pudiendo ser:

- Store Audits
 - Tamaño de la categoría en Unidades, Dólares y Volumen
 - Precios Promedios
 - Cobertura: distribución efectiva y ponderada
 - Participación de mercado: dólares, volumen y transacciones
 - Inventarios
- Análisis comparativos de portafolio
- Georreferenciación de activos y rendimientos
- Evaluaciones de ejecuciones en puntos de venta y promociones
- Análisis de Hábitos de consumo por sectores geográficos

Es esquema de visualización y una primera aproximación a lo que sería el servicio que tendría el cliente, ya de manera gráfica se puede apreciar en las siguientes figuras:

Figura 17. Visualización de la pantalla de acceso a Fast Report



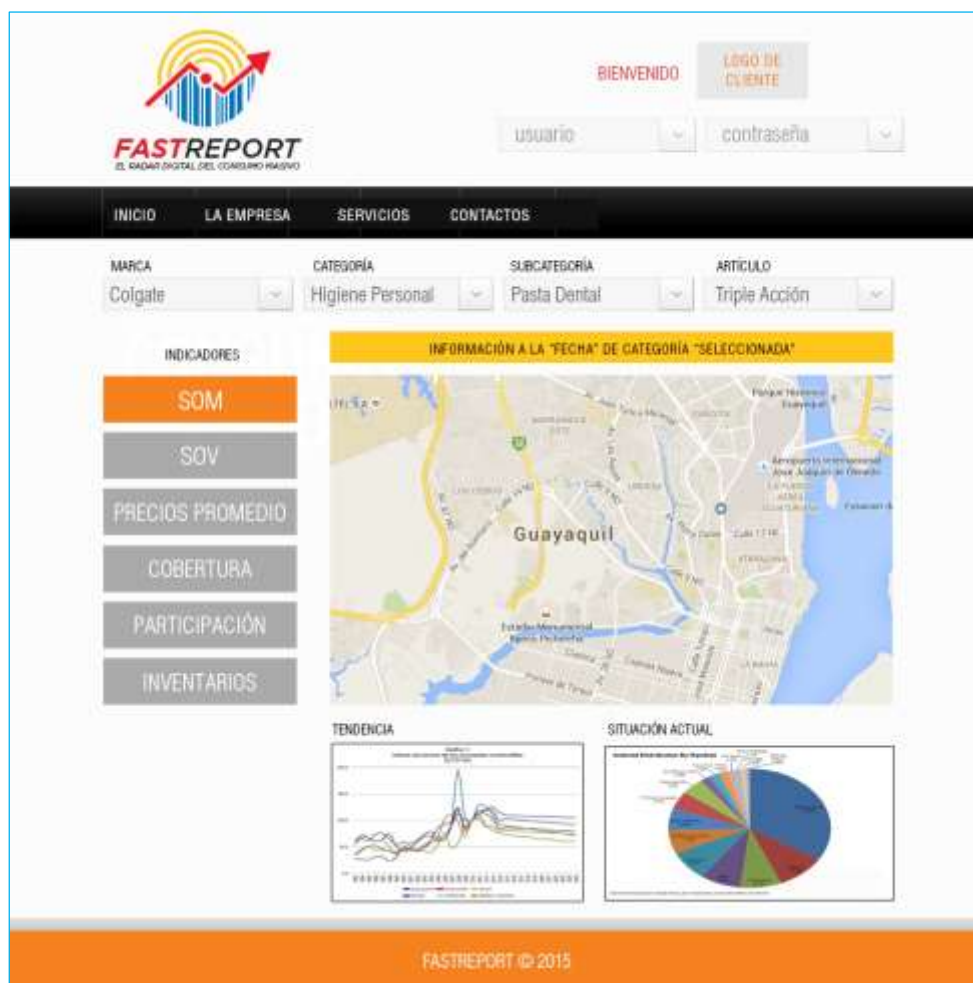
Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

La pantalla de acceso tendrá estratégicamente un newsletter en unos de los recuadros de la parte inferior, que estará pasando a modo de banners digital, para ofrecer pequeñas muestras de información obtenida, logrando así captar la atención de los futuros clientes, produciendo ese interés para que obtener más información, habilitándosele automáticamente un formulario para dejar sus datos y poder contactarle, pero también una opción de chat en línea, con uno de los asesores, quien le informará de los beneficios que tiene al contratar con Fast Report y establecerá el contacto inicial para concretar una visita. En caso de no estar disponible el asesor comercial (vendedor), se guardarán los datos en un repositorio para que sea contactado a la brevedad posible.

Cuando ya la empresa interesada ha contratado el servicio, podrá acceder a las opciones que se muestran a continuación:

Figura 18. Visualización de la pantalla principal de Fast Report



Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

El cliente podrá guiarse por los semáforos geo referenciados (puntos de colores sobre un sitio en el mapa de la ciudad), donde a través del color rojo se le que hay problemas en su participación, en el amarillo, que está bajando frente a sus competidores y que debe ponerse alerta, en el verde, que está sino liderando al menos tiene un nivel alto de participación.

La información ofrecida incluye las siguientes aperturas:

- ✓ Total Guayaquil, Tipo de tienda, por Fabricantes, por Marcas y por su Consistencia, sabores y tamaños
- ✓ Tipo de empaques: Familiares, personales

- Se considera que el precio previsto le brindará al servicio una entrada rápida en el mercado en comparación con los beneficios que recibirán. Mantenerse sobre el promedio de los precios del mercado por información en tiempo real, será la estrategia de Fast Report.
- La principal razón de precio diferente al de la competencia, con un “valor Premium” son los beneficios de toma oportuna de decisiones, en base a información diaria que permita alinearse a los objetivos de cada empresa. Las ventajas comparativas de nuestra operación son principalmente:
 - Tener información en tiempo real la principal ventaja y es bien valorado según el estudio de mercado realizado (entrega).
 - Acceso inmediato a lo que ocurre en el mercado con productos propios y de la competencia (estilo)
 - Acceso web a reportes generales y específicos a la realidad de la empresa, con resúmenes en mapas facilitando toma de decisiones oportunas (instalación y asesoría).
- Se considera que el servicio no será sensible a posible guerra de precios versus los beneficios entregados en comparación al mercado actual, el objetivo de la fijación de precios Premium establecida es maximizar los ingresos atrayendo a los clientes en base a la calidad e innovación del servicio.
- Dentro de los planes de posibles descuentos se ha considerado un 2% por pronto pago, el número de categorías contratadas no es sensible a descuentos por volumen.
- Las políticas de pagos se han planificado con 30% del valor por el contrato anual a la firma del contrato y la diferencia en 12 cuotas mensuales a partir de la entrega del password a la plataforma web en cuanto estén disponibles los reportes solicitados según las categorías contratadas. No se autoriza un crédito superior a los 30 días, es decir las cuentas se cobrarán dentro del mismo mes.
- Adoptando una estrategia de cobertura del mercado de especialización de producto se ampliará la oferta para la mayor cantidad de categorías posibles disponibles en tiendas/panaderías. A futuro la expansión podría ser posible en requerimientos específicos para otros canales como Ferreterías y farmacias de barrio independientes.

5.7.2 Estrategia de Venta

- Del mercado objetivo los clientes iniciales serán las 9 empresas que en el estudio de mercado realizado mostraron un gran interés en el servicio e indicaron que reemplazarían a sus actuales proveedores.
- Seguirán en orden de atención aquellas 10 empresas que consideraron tener nuestros servicios como un complemento a sus proveedores actuales, y el resto de empresas no contactadas en el estudio inicial recibirán el mayor esfuerzo de venta (alrededor de 40).
- Una vez realizados inventarios en las tiendas asociadas a Fast Report se identificará clientes potenciales según volúmenes de venta encontrados y que tal vez no pudieran constar en el directorio por tener otra actividad diferente a las consideradas.
- Entre las principales características del servicio que podemos destacar en el proceso de Venta son:
 - Calidad de información debidamente validada
 - Disponibilidad rápida de información completa al alcance de un clic
 - No hay dependencia de horarios o cronogramas
 - Reportes diarios estándares y ajustables a las necesidades específicas del cliente
 - Asesoría permanente por parte de nuestros Consultores
 - Ahorro en costos por acciones oportunas
- El concepto especial que se utilizará para motivar la venta se basa en la disponibilidad de herramientas de gestión en tiempo real.
- El cubrimiento geográfico de clientes permitirá tener acceso a información solo de tiendas de la ciudad de Guayaquil y sus alrededores (vía a Samborondón y Durán).
- El Plan de ampliación geográfica incluye un planteamiento a futuro de ir cubriendo la oferta de información de las principales ciudades como Quito, Cuenca, Manta, Machala, Santo Domingo, Ibarra y Ambato en ese orden. No de manera simultánea sino progresiva, completando así una cobertura sobre el 80% de la totalidad de tiendas de la costa y sierra en un mediano plazo.

5.7.3 Estrategia Promocional

Estas estrategias deben ser enfocadas desde dos perspectivas, la primera dirigida a los clientes, quienes pagarán por el servicio ofrecido y segundo, a los tenderos, para promover su afiliación a Fast Report, si no se hace de ese modo, el proyecto podría fracasar, puesto que el no tener tenderos afiliados, no permitirá tener información requerida por los clientes.

5.7.3.1 Estrategia Promocional - Clientes

Como estrategia fundamental se debe crear una marca fuerte⁸ que esté siempre junto a las más grandes empresas del consumo masivo en el Ecuador, por ello el Slogan “*Fast Report. El Radar Digital del Consumo Masivo*”, que en conjunto con su logotipo, figura 19, pretende mostrar colores vivaces, dinámicos, como la información que ofrece.

Figura 19. Logotipo Fast Report



Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

La parte central muestra una forma de radar, debido a que el cliente podrá ubicar de manera geo referencial los niveles de ventas y participación de mercado de sus productos. La parte de azul es un símil a la impresión de un código de barras, dado que los datos serán recopilados bajo este mecanismo, a través del registro de las transacciones de los tenderos. En el centro se nota una línea de tendencia que divide, por una parte, al código de barras (levantamiento de datos) y por otra, al radar, resultados de la información procesada, está en color rojo⁹, al igual que la palabra “*Fast*”, para marcar liderazgo y fortaleza.

⁸ Tomado de “La Marca: forma, contenido y gestión”. Nota técnica de Juan Manuel de Toro y Carlos Pérez. IESE Business School. 2004

⁹ Empresas con marcas fuertes y en muchos casos líderes en su ámbito, han usado el color rojo en sus elementos publicitarios, ejemplo Coca Cola, Claro, Pronaca, Ferrari, Mc Donald’s, etc.

El objetivo para este grupo es el de posicionarse en el “*Top of Mind*” de ejecutivos CEO’s y ejecutivos de Marketing y Ventas de las organizaciones definidas anteriormente, como la primera y mejor alternativa en información de mercado de consumo masivo, para ello se debe aplicar fundamentalmente, pero no de manera exclusiva, técnicas de Marketing Directo¹⁰, las cuales buscan generar pedidos o consultas a través de la captación. Esto se realizará a través de la afiliación a Cámaras de Industrias y de Comercio, con el fin de obtener los datos de las empresas afiliadas, para a través de esas bases enviar mailing, promoviendo la visita del sitio web, que será el primer enganche para captar la atención del interesado. Donde parte del equipo de asesores comerciales estará disponible para el chat en línea, para poder atender consultas de los visitantes virtuales, logrando a través de esta primera interacción una visita sin compromiso a la oficina del interesado para explicar más del servicio.

Para ello los asesores contarán una presencia impecable, folletería impresa en la más alta calidad, de modo que se pueda visualizar el cuidado en la imagen corporativa. Esta visita será el escenario ideal para que el asesor comercial pueda realizar un proceso de venta exitoso, utilizando demos de la plataforma permitiendo que el potencial cliente pueda generar un reporte para que pueda advertir las bondades del servicio ofrecido. Se dejará al final de la visita un souvenir con una tarjeta de presentación que permita al interesado la recordación de la marca y servicio, teniendo a la mano información de contacto.

Será necesario además contar con promoción y publicidad en el ecosistema digital, enfocado en redes sociales (Facebook, twitter, LinkedIn, entre otras) y revistas digitales como América Economía. Debido a que la parte gráfica para pautar en estos medios podría ser onerosa, será crucial vincular en el staff de Fast Report, a un diseñador gráfico que se encargue del mantenimiento de la página web y de los esquemas publicitarios gráficos.

¹⁰ Se han tomado como referencias las herramientas de Marketing Directo. Nota Técnica de la División de Investigación de IESE Business School, original de Ramón Guardia Masso. 1985

Figura 20. Modelo de Geolocalización y Marketing Digital



Fuente: Nota técnica de Geolocalización y Marketing Digital Local. Ferrándiz et al. (2004)

Elaboración: Autores

Finalmente y no menos importante, será pautar en medios impresos, revistas principalmente, habiendo detectado de las opciones existentes en el mercado, a la **Revista Abordo**, que cuenta con un promedio de 195.000 lectores por mes, debido a que circula en los vuelos de TAME, sin embargo, aunque no es la intención captar la atención de todo ese volumen de lectores, se entiende que entre ellos se encuentra un grupo selecto de ejecutivos, tomadores de decisiones de empresas de fabricación y/o comercialización de consumo masivo, al que se quiere impactar con los anuncios en este medio. Por otra parte, se debe tener presencia en Revistas como Gestión, Ekos Grandes Marcas y Vistazo, en la edición del ranking anual de las mejores empresas del Ecuador, es indispensable pautar al menos en esas ediciones, porque es la oportunidad perfecta de que las grandes compañías conozcan a Fast Report, pues se debe procurar mostrar que la empresa, a través del servicio ofrecido constituye un gran aliado, para que su posición en el ranking del siguiente año

mejore sustancialmente, creando fidelización¹¹ una vez que el cliente ha sido captado, a través de la calidad en el servicio y atendiendo sus necesidades no sólo específicas del servicio propuesto, sino de aspectos en los que Fast Report podría guiarle a través de su personal especializado y que no implique un costo al cliente, sino que sea un valor agregado, pasando así de una transacción a una relación. Será menester contar con un evento de lanzamiento, donde estarán invitados los CEO's, gerentes de marcas y gerentes de marketing de las principales empresas. El presupuesto para la inversión generada a partir de los aspectos contemplados para llevar a cabo estas estrategias se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Plan de Marketing Fast Report – Sección Clientes

Presencia en medios impresos				
Ítem	Frecuencia	Q anual	Precio cotización	Total
Anuncio en Revista "Abordo" 1 Página Derecha Completa, Medida estándar: 23 cm. de ancho x 27 cm. de alto, página derecha completa. Full Color	Trimestral	4	\$ 1.840	\$ 7.360
Anuncio en Revista Vistazo , edición Ranking de las Mejores Empresas del Ecuador	Anual	1	\$ 2.800	\$ 2.800
Anuncio en Revista EKOS , edición Grandes Marcas	Anual	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Anuncio en Revista Gestión , página derecha, medidas: 21.5 x 28 cm. full color.	Semestral	2	\$ 980	\$ 1.960
			Subtotal	\$ 14.620
Medios Digitales				
Ítem	Frecuencia	Q anual	Precio cotización	Total
Redes Sociales, Facebook, Twitter, Flicker	Mensual	12	\$ 300	\$ 3.600
América Economía digital (sólo mes de lanzamiento en sección B)	Anual	1	\$ 4.400	\$ 4.400
E-Mailing Market	Mensual	12	\$ 250	\$ 3.000
Community Manager (Servicio externo)	Mensual	12	\$ 300	\$ 3.600
			Subtotal	\$ 14.600
Folletería y Souvenirs (para visitas)				
Ítem	Q mensual	Q Anual	Precio	Total
Brochure Tamaño abierto 15x22,5, full color SOLO tiro, en papel couche	100	1.200	0,35	\$ 420
Carpetas en papel ecológico full color	100	1.200	0,95	\$ 1.140
Plumas	200	2.400	0,75	\$ 1.800
Plumas especiales		40	14,00	\$ 560
Agendas		40	\$ 8,00	\$ 320
			Subtotal	\$ 4.240

¹¹ Marketing Relacional para conseguir fidelización de los clientes. Chiesa Cosimo. (2006)

Auspicios a Ferias y otros				
Ítem	Q mensual	Q Anual	Precio	Total
Afiliación a Cámaras de Comercio y de Industrias		2	\$ 400,00	\$ 800,00
Envío de mensajes móviles – Eclipsoft	200	2.400	\$ 0,10	\$ 240,00
Auspicios a Ferias y Foros Empresariales		2	\$ 1.280,00	\$ 2.560,00
Evento de Lanzamiento		1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
			Subtotal	\$ 9.600,00

TOTAL	\$ 43.060
--------------	------------------

Fuente: Primaria. (Agosto 8, 2015)

Elaboración: Autores

5.7.3.2 Estrategia Promocional - Tenderos

Como se puede ver en el capítulo de investigación de mercado, el acceso a tenderos debe ser manejado de manera cautelosa, para evitar encontrarse con una muralla impenetrable que podría hacer tambalear el proyecto, debido a su sigilo en brindar información, cierto temor en muchas ocasiones de tener a un sujeto extraño para ellos en su local, que a su entender podría ser de alguna institución que pretende clausurarlo, prefiere no dar mayores detalles a desconocidos y cualquier esfuerzo publicitario por esta vía puede fracasar. Es necesario entonces adaptarse a lo que ellos buscan y como se encontró en la investigación realizada, mayormente prefieren la asesoría, pero no cualquiera¹², al parecer manifiestan tener una impresión negativa de los llamados “asesores” pues esto sería a causa de malas experiencias con algunas personas, que según argumentan, han buscado “sacar algún provecho de su negocio”, por tanto, cuando se preguntó qué es lo que haría que accedieran a permitir ser asesorados, los calificativos para quien ejecute este rol es que sea “confiable” y “honesto”, fueron los que saltaron de manera coincidente, por lo cual hemos considerado esta información para crear una adaptación del Slogan de Fast Report para tenderos:

¹² Luego de la aplicación de la encuesta a tenderos y tomando como referencia los resultados, fue preciso realizar entrevistas a profundidad con algunos de ellos, aprovechando que cuando se les encuestó se obtuvo direcciones y teléfonos en la mayoría de casos, esto para conocer cuál es el mejor camino para poder abordarlos y aunque esta metodología no es concluyente, si resulta útil a la hora de realizar esfuerzos para promocionar una vinculación como la busca Fast Report

Figura 21. Adaptación de Slogan Fast Report, para tenderos



Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

Se agregó un isotipo haciendo un símil al tejado de plástico (carpa) que usan en muchas tiendas y debajo de esto la frase “Tu Asesor Confiable”, en letras azules, que de acuerdo a la Psicología del Color, es el que más es percibido con relaciones como la confianza, reciprocidad y fidelidad (Heller, 2004; 23-25), que es lo que busca Fast Report en los tenderos. Se pretende darles confianza para que haya apertura, luego se espera reciprocidad de ellos y fidelidad, para que en casos de amenazas como nuevos entrantes que deseen competir directamente, no puedan captarlos, dado que verán una ventaja, sabiendo que ya han adquirido el conocimiento para el manejo de una herramienta tecnológica para el registro de datos.

Se vinculará a promotores, para poder tener el acercamiento a las 700 tiendas que de acuerdo a un muestro estratificado se pretenda vincular. Para ello habrá dos fuentes, la primera la constituyen los TAPS (Técnicos de Atención Primaria en Salud), quienes son seleccionados por el Ministerio de Salud Pública, considerando elementos, como que tengan liderazgo y reconocimiento en sus barrios, luego son becados para estudiar en institutos que ofrezcan esta carrera, para cuando una vez titulados y desde antes, puedan dar servicio a su comunidad, dando entrenamiento y asesoría; este grupo (TAPS) debe ser convertido en un aliado estratégico para Fast Report, porque conducirán hacia los barrios, donde en ocasiones por seguridad e integridad personal no se podría acceder con personal de la empresa, sin alguien conocido que permita establecer contacto con tenderos de prestigio, de más de 5 años en el negocio, que tengan mecanismos básicos de seguridad en su local, como puertas y ventanas con rejas, etc.

Fast Report S.A.

Estos tenderos de prestigio conforman el segundo grupo de aliados con el que promoveremos la afiliación, entregando para ello unas volantes, que deberán ser en papel bond, puesto que un material de calidad más alta como el couche, puede ser rechazado por este grupo de la base de la pirámide, porque lo asociarían rápidamente a un servicio caro e inalcanzable, terminando los esfuerzos publicitarios, en el recipiente de la basura, sin que al menos lo lean.

Al tendero afiliado se le ofrecerá la asesoría en el negocio, en merchandising, micro finanzas, etc., se le indicará también que tendrá una bonificación, que no será fija, sino variable en función del uso de la herramienta y del desempeño del negocio, para lo cual Fast Report deberá implementar un mecanismo de control de desempeño, para al finalizar cada mes poder evaluar, incluso anualmente podrá realizarse un ranking de las tiendas con mejor desempeño, esto aprovechando el espíritu competitivo que se manifiesta en los tenderos comúnmente.

La siguiente tabla muestra el presupuesto destinado como parte del plan de marketing para el grupo de tenderos a afiliar:

Tabla 13. Presupuesto Plan de Marketing- Sección Tenderos

Folletería y Souvenirs				
Ítem	Q mensual	Q Anual	Precio	Total
Volantes en papel bond tamaño 12x15 cm.	100	1.200	\$ 0,10	\$ 120,00
Volantes para compradores en tiendas (sólo primeros 3 meses)	1.400	4.200	\$ 0,10	\$ 420,00
Plumas doble uso (llavero y pluma)	500	6.000	\$ 0,20	\$ 1.200,00
Camisetas blancas con logo Fast		700	\$ 2,80	\$ 1.960,00
Exhibidores acrílicos pequeños (para snacks)		300	\$ 15,00	\$ 4.500,00
Souvenirs para lanzamiento (sorteo de licuadoras, tostadoras, etc.) tiendas estratos bajos		200	\$ 30,00	\$ 6.000,00
Souvenirs para lanzamiento (sorteo de entradas al cine y teatro) tiendas estratos clase media		200	\$ 20,00	\$ 4.000,00
			Subtotal	\$ 18.200,00
Incentivo a Promotores Barriales				
Ítem	Q mensual	Q Anual	Incentivo	Total
Líderes Barriales TAPS (Técnicos de Atención Primaria en Salud)	20	60	\$ 20,00	\$ 1.200,00
Tenderos referentes	20	60	\$ 20,00	\$ 1.200,00
			Subtotal	\$ 2.400,00
			Total	\$ 20.600,00

Fuente: Primaria. (Agosto 8, 2015)

Elaboración: Autores

El día de inauguración oficial del uso de la herramienta en las tiendas, se harán sorteos de premios, para el caso de tiendas ubicadas en sectores de estratos bajos, se ofrecerán ciertos electrodomésticos económicos, como tostadoras, licuadoras, etc., mientras que para las tiendas de sectores de clase media, se sortearán entradas al cine y teatro. Se informará a los hogares previamente, mediante volantes cuyo mensaje será preliminarmente el siguiente:

“Ven este (día) de (mes) de (año), te esperamos en ésta tu tienda de siempre, pero mejorada, habrá sorteo de fabulosos premios”

La intención de esta invitación es evitar que haya resistencia en quienes compran en tiendas, para acudir al local porque usan esta metodología, atendiendo a ese 9% que en el estudio de mercado manifestó que dejaría de comprar en la que tienda que implemente este mecanismo de registro.

Con las acciones antes indicadas se esperaría lograr los objetivos deseados, ya que se ha atendido a los grupos cruciales para el desempeño exitoso de la promoción de Fast Report.

5.7.4 Estrategia de Distribución

- La estrategia de distribución es de venta directa para poder atender de manera asertiva las necesidades específicas de cada cliente y asegurar la calidad de atención, con una cobertura selectiva
- La atención remota de nuestros Consultores (Asesores Empresariales) desde oficina facilitan y garantizan además de la venta, el servicio postventa y asesoría permanente aunque las oficinas matrices de los clientes estén fuera de Guayaquil.

Políticas de Servicios.-

- La firma del contrato de prestación de servicios que incluye acuerdos de confidencialidad, garantizan el cumplimiento de los acuerdos pactados en cuanto a categorías a investigar, aperturas solicitadas, número de usuarios contratados para acceso a la plataforma y reporte específicos requeridos (máximo tres); así como tiempos de implementación o habilitación de accesos a reportes, cronogramas de capacitación a usuarios, requerimientos técnicos y consideraciones especiales si las hubieren. Los

acuerdos mutuos quedan respaldados en dicho contrato que incluye las cláusulas correspondientes a incumplimiento de cualquier de las dos partes (cliente-proveedor).

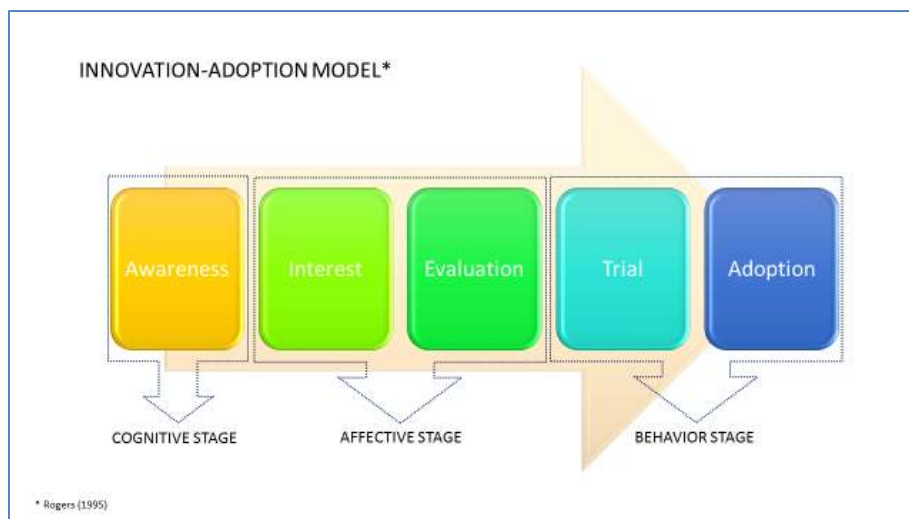
- Además de la capacitación a los usuarios, creación de estructura de reportes solicitados, Fast Report brindará soporte técnico remoto 24/7 a sus clientes, así como el acompañamiento de Consultores expertos en Inteligencia de Negocios quienes asesoran al cliente en análisis que exploten el potencial de las herramientas disponibles, apoyando su gestión identificando oportunidades o alertas.
- La atención a clientes se realizará de manera presencial, telefónica o por mail por parte del Consultor, además estará disponible la mesa de ayuda vía telefónica o remota a los equipos. Buzones de sugerencias y/o quejas se habilitarán en las plataformas web, mismas que serán atendidas personalmente por la Gerencia.
- Todo el soporte post venta está incluido en el pago del paquete anual, por lo que se ajustan a las Políticas de precios de servicios. Reportes adicionales a los incluidos en el paquete se facturan adicionalmente. La Gerencia Administrativa se asegurará de mantener los cobros al día, generando las facturas los primeros días del mes y velando por el óptimo manejo de la cartera.
- Las empresas competidoras indirectas prestan servicios de acompañamiento continuo pero ejecutado puntualmente en la fecha acordada de entrega de los reportes, por ejemplo una vez al mes o a los 2 meses en casos de estudios bimensuales.

Tácticas de Ventas

- Fast Report contará con 3 Asesores Comerciales que realizarán las visitas para dar a conocer el servicio y buscar concretar los contratos, por los cuales comisionarán 4% sobre el valor contratado.
- Los Consultores formarán parte de la empresa contando con todos los beneficios de ley, capacitación constante y cobertura de medios de comunicación (teléfono e internet)
- La venta del servicio no solo dependerá de los Asesores Comerciales, sino también de la Gerencia, los planes de venta se ajustarán a concretar al menos 20 contratos básicos en el primer año.

Basados en el micro modelo de comunicación de Adopción de Innovación de Everett Rogers (1995) nos aseguraremos de acelerar el proceso de conocimiento, interés y evaluación a través de los demos para concretar la decisión de compra en la primera reunión de acercamiento a los clientes.

Figura 22. Innovation-Adoption Model



Fuente: Rogers. (1995)

Elaboración: Autores

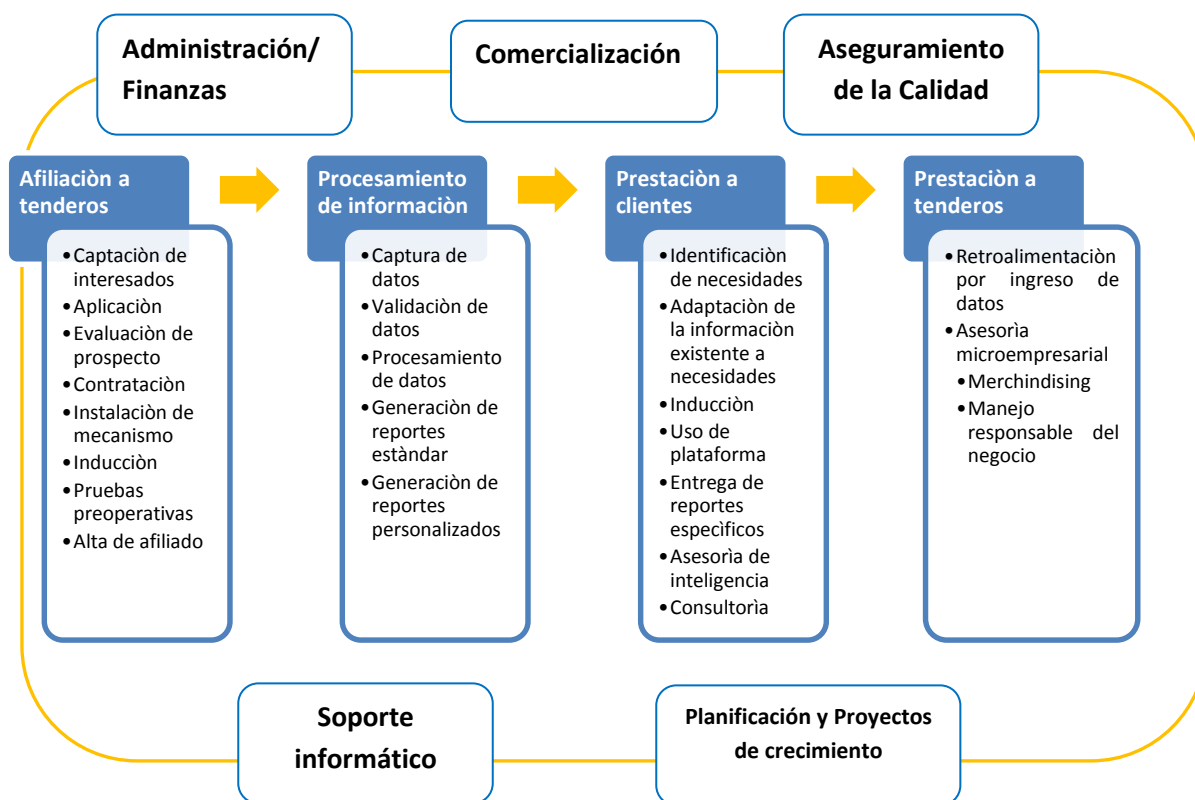
6 ANALISIS TECNICO

Este capítulo busca analizar la factibilidad técnica de ejecutar un proceso de servicio como el propuesto para Fast Report, soportándose en dos grandes pilares, como lo son: 1) la aplicación para tenderos (APT) desde donde alimenta la información y 2) La aplicación web para uso de los clientes que contraten en el servicio. Los requerimientos, esquemas de programación, metodologías utilizadas, se describen y analizan a continuación.

6.2 Análisis del servicio.-

El proceso del servicio de Fast Report se muestra en la figura 23, donde se puede notar que “Afiliación a Tenderos” es lo que se realiza como entrada para poder contar con el insumo de información objeto de estudio y posterior comercialización. Esta afiliación será gratuita para los tenderos, sin embargo deberá existir un filtro básico, como lo es el llenado de una solicitud, la cual será evaluada con el fin de investigar si el tendero tiene buena reputación, investigando para ello a los vecinos del sector, se verificará si el negocio es del aplicante o no, en cuyo caso sólo se admitirá aplicaciones de los propietarios para que no exista ningún inconveniente. Una vez que se ha evaluado y se considera apto al solicitante, se deberá realizar el respectivo contrato cuya estructura será analizada en el Capítulo de Análisis Legal, posterior a la firma se instalará el equipo en el local, se activará la póliza de seguro del mismo, para proteger en caso de asaltos, que de acuerdo al Estudio de Mercado se da con mucha frecuencia en este tipo de negocios, sin embargo, uno de los elementos a considerar para la evaluación del aspirante es que tenga puertas de hierro, o alguna condición de infraestructura que le permita minimizar el riesgo de robo y hurto.

Figura 23. Diagrama de Procesos de Servicio



Fuente: Primaria. (Junio 15, 2015)

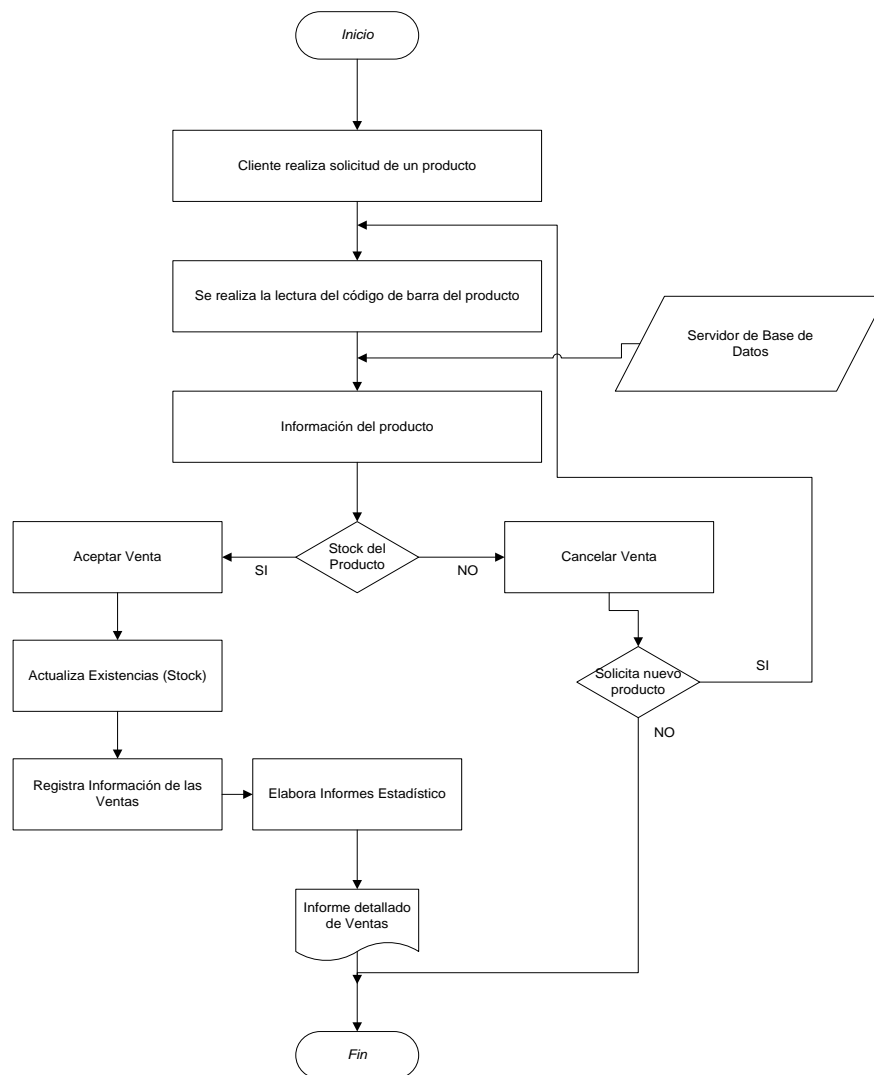
Elaboración: Autores

Luego de la instalación, se hace la inducción al tendero, considerando para ello los horarios de menor movimiento durante el día, que según de acuerdo a los resultados de la investigación, estos horarios se ubican entre 14H00 y 16H00 de lunes a viernes, en este tiempo de inducción que durará no más de una semana, se harán pruebas pre operativas, capacitación al tendero en el manejo de la herramienta y se dará de alta a este microempresario cuando se considere que ya está listo para poder alimentar adecuadamente las bases de datos a través de la aplicación.

Procesamiento de datos.- La figura 24 muestra cómo es el flujo de venta de un producto a través de Fast Report, lo que constituye “La captura de datos”, a través de un aplicativo diseñado para que el tendero registre ahí la venta efectuada, este proceso de acuerdo a los pasos que se realizan no tomará más de 1 minuto, para un máximo de 8 productos; aquí es importante considerar que de acuerdo al estudio de observación realizado, el tendero se

toma en promedio 1.73 minutos para atender a cada sujeto, que al sumarlo al tiempo de registro en Fast Report, resulta un tiempo total de 2.73 minutos, esto en ningún caso supera los 5 minutos que es el tiempo récord que los compradores más exigentes estarían dispuestos a esperar, según el estudio de mercado realizado.

Figura 24. Diagrama de Flujo del Proceso de Venta en Tiendas con Fast Report



Fuente: Primaria. (Junio 15, 2015)

Elaboración: Autores

El procesamiento se hará por personal especializado de Fast Report, es más conveniente contratar un Hosting para el almacenamiento de datos, debido a que es información crítica que requiere el proceso. Una vez capturados los datos que alimentan las estructuras de las bases de datos, se generan reportes estandarizados, lo cuales sirven de insumo para ser

consultados a través de la página web de la empresa, una vez que el cliente haya firmado contrato y se le asigne el usuario y clave.

Prestación a clientes.- Una vez que el área Comercial ha captado al cliente se le da una inducción para el manejo de la plataforma, previamente se ha entrevistado con las personas que serán los usuarios para saber si tienen algún nivel de ajuste en los reportes a consultar, si los hubiera se procede a la configuración, para lo cual se apoyará en el proceso de Procesamiento de Datos, donde también se hace desarrollo. Se mantendrá al asesor/consultor de la cuenta corporativa siempre a disponibilidad de los clientes para poder guiar ya sea en el análisis de algún reporte, así como en la identificación de oportunidades. Si el cliente necesitare un servicio adicional, de los que están en la plataforma y éste es susceptible de obtenerse se lo atenderá, con la respectiva facturación por separado.

Prestación a tenderos.- Este es un proceso primario de Fast Report, puesto que está dado en dos dimensiones principales, la primera es la de dar una retroalimentación, identificar rápidamente errores en el registro, si se estuvieran dando, ya sea por no utilizar la plataforma o por utilizarla incorrectamente. Si fuera el caso se dará otra inducción hasta asegurar que el tendero use la herramienta adecuadamente. La segunda dimensión es la asesoría micro empresarial, que cuenta con las siguiente áreas, sin que sean exclusivamente las que se podrían dar, 1) Enfoque a Merchandising, para orientar al tendero en la colocación adecuada de los productos en perchas, imagen del local, ubicación de perchas, etc. 2) Manejo responsable del negocio, donde se lo guiará para que aplique conocimientos básicos de gestión de procesos, optimización de costos, micro finanzas y se promoverá iniciativas de manejo de desechos.

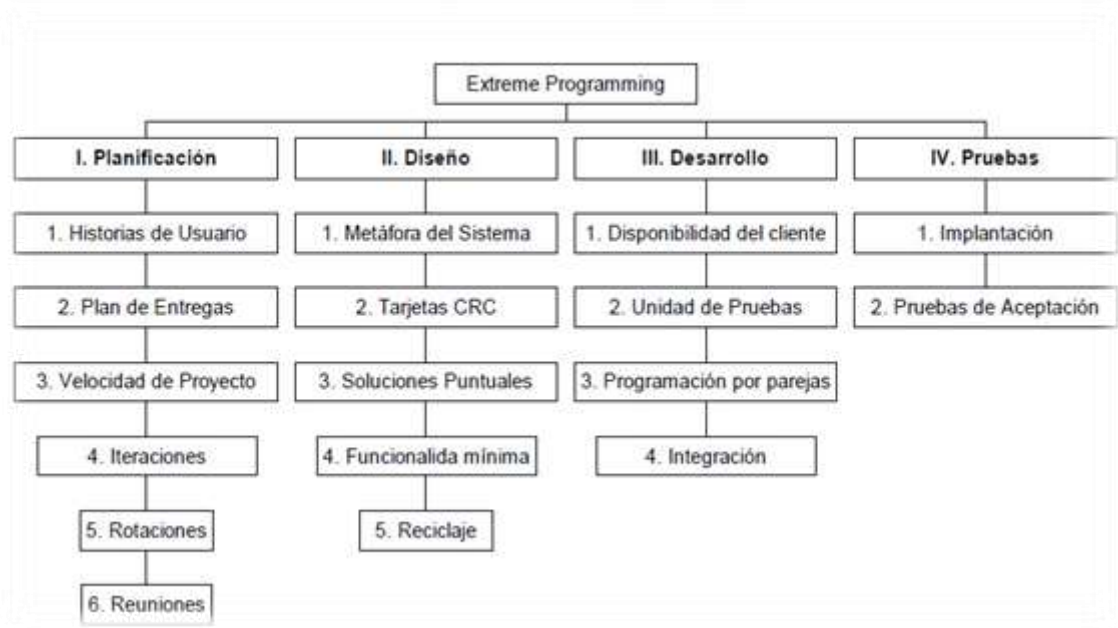
Procesos de apoyo.-

Todos los procesos antes descritos se soportarán en los procesos de apoyo: Administración y Finanzas, Comercialización, Aseguramiento de la Calidad, Soporte informático y Planificación y Crecimiento, éste último está enfocado en identificar tendencias, explorar oportunidades, planes de expansión en el mercado, de modo que la organización pueda aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar los riesgos.

Como hemos visto, los procesos claves se soportan en tecnología y para ello es menester desarrollar dos plataformas para que el proyecto sea exitoso: 1) El aplicativo para el

registro de información para el tendero y 2) El aplicativo para consulta en web para los clientes, con la información procesada y categorizada. El análisis para la factibilidad del desarrollo de las plataformas se encuentra en el Anexo 27. Sin embargo, se describe a continuación un modelo que puede ser aplicable para Fast Report.

Figura 25. Etapas Metodologías Aplicables para el Desarrollo de la Aplicación Para Tenderos



Fuente: JGC Estudio: Programación.

<http://jgcprogramacion.blogspot.com/search/label/METODOLOGIA>. (Junio 30, 2015)

6.3 Cronograma de desarrollo.-

Se define un tiempo de desarrollo de más o menos 3 meses. De acuerdo a la metodología establecida en el proyecto, el cronograma de desarrollo es el siguiente:

Tabla 14. Cronograma de Desarrollo

Nombre Tarea	Tiempo	Inicio	Fin	Precesora
VISION				
Recopilación de Información	3 días	20/07/2015	23/07/2015	1
Análisis de la información	3 días			2
Requerimientos	3 días			3
Definición de alcance del proyecto	3 días			4
Determinar roles de cada persona	1 día			5
Elaboración de un plan de trabajo	2 días			6
Definir riesgos y plan de contingencia	2 días			7
PLANIFICACION				
• Creación de Prototipos				
Módulo Ventas	3 días			8
Módulo Ingreso de inventario	3 días			9
Módulo Mantenimiento	3 días			10
Módulo Reportes	3 días			11
• Manual de Diseño				
Diagrama general del sistema	2 días			12
Casos de uso	8 días			13
Estandarización del sistema	3 días			14
Diccionario de datos	3 días			15
Modelo entidad-relación	2 días			16
DESARROLLO				
Módulo Ventas	8 días			17
Módulo Ingreso de inventario	8 días			18
Módulo de mantenimiento	8 días			19
Módulo de reportes	5 días			20
ESTABILIZACION				
Pruebas pilotos con el usuario	4 días			21
Corrección de error	7 días			22
Modificaciones solicitadas por el usuario	7 días			23
Manual de Usuario	5 días			24
IMPLEMENTACION				
Instalación	4 días			25
Asesoramiento a Usuarios	3 días			26

Fuente: Primaria. (Junio 15, 2015)

Elaboración: Primaria

6.4 Recursos requeridos para el desarrollo.-

Siendo este un proyecto muy novedoso y a la vez adaptable a las nuevas plataformas. En su etapa de desarrollo se estableció desarrollar el proyecto en una plataforma muy conocida en el medio como lo es .NET para la aplicación Web la cual mediante los nuevos estándares de elaboración de aplicativos puede ser accedida a través de cualquier navegador.

En la parte del aplicativo para la tableta (dispositivo móvil) se lo desarrollará en una plataforma de software Libre, JAVA utilizando las herramientas propias del Sistema operativo más popular entre los dispositivos móviles, es decir Android. Siendo los dispositivos que poseen este sistema operativo los más accesibles en el mercado.

6.5 Requerimientos para el programa.-

Para la implementación tanto de la aplicación web como de la aplicación para la Tablet, con **interfaz amigable y de fácil uso para los usuarios** se utilizarán las siguientes herramientas:

Para la aplicación web:

- Visual Studio 2010 – 2012.
- SQL Server 2005 - 2008 – 2012 (Entity Framewrok).
- Framework Propios de Visual.
- Framework DevExpress 13.1 – 8.2.
- Lenguaje de Programación a utilizar: C# (orientado a Objetos).

Para la aplicación de la tableta:

- IDE Eclipse.
- Sdk Android versión 24.33.
- Lenguaje de Programación a utilizar: Java (orientado a Objetos).

Además de las Herramientas a Utilizarse también se seguirán los siguientes estándares:

- Arquitectura de Capas: esta opción de arquitectura me permitirá realizar futuros cambios en la aplicación en una sola capa sin necesidad de modificar las que existiesen:
 - Capa de Conexión.
 - Capa de Acceso a Datos.
 - Capa de Datos.
 - Capa de Negocio.
 - Capa de Errores.
 - Capa de Presentación.
- Se utilizará la versión de base de datos más actual, a excepción del método de conexión, en el cual se utilizará Entity Framework.
- El lenguaje de programación a utilizarse será C#, un lenguaje orientado a Objetos y de fácil entendimiento, desarrollado y estandarizado por Microsoft como parte de su plataforma .NET
- Se realizará la respectiva documentación siguiendo estándares de desarrollo tanto interna así como también la creación de los manuales de la Aplicación.
 - Manual de Diseño.
 - Manual de Usuario.
- Se utilizará DEVExpress un framework (conjunto de herramientas), que facilitan la manera de como se muestra la información dentro de la aplicación.
- Además se necesita configurar un servidor de Desarrollo con Internet Information Services para instalar la Aplicación y poder hacer las respectivas pruebas en tiempo real.

6.6 Requerimientos de calidad

A continuación se presenta un listado de los requerimientos ordenados respectivamente según su prioridad:

- Seguridad de acceso mediante un inicio de sesión con cifrado de clave
- Accesibilidad al sistema las 24 horas del día, los siete días de la semana y en cualquier lugar
- Seguridad en el contenido de sus documentos mediante el cifrado de archivos

6.7 Especificaciones de la Aplicación

Fast Report Tenderos, es una aplicación práctica, de fácil uso, que además posee una interfaz de usuario muy amigable.



Su manejo se realiza mediante un lector de código de barras que se conecta a nuestro dispositivo a través de la tecnología bluetooth.

Esta aplicación permite tener informado tanto a los dueños de las tiendas como a los proveedores de los mismos por medio de gráficos y datos estadísticos que pueden ser visualizados en la página web de Fast Report, información que sirve para la toma de una mejor decisión acerca del abastecimiento, venta o producción de productos.

La aplicación para tenderos (APT) consta de los siguientes módulos:

- Módulo de Seguridad.
- Módulo de Ventas.
- Módulo de Inventarios.
- Módulo de Reportes.
- Módulo de Mantenimiento.

Figura 26. Pantallas de acceso y menú de la APT



Fuente: Primaria. (Junio 20, 2015)

Elaboración: Autores

Módulo de Seguridad.-

Usuario:

- **Ingreso de nuevo usuario:** Permite al usuario con el perfil de administrador ingresar información de un nuevo usuario, mediante el escaneo de un código de barra el cual se le asignara para su posterior uso, seguido por las especificaciones de las características del mismo.
- **Modificar Usuario:** Permite al usuario con perfil del administrador poder modificar las características de los usuarios existentes que se encuentran establecidos en el negocio.
- **Eliminar Usuario:** opción que permite hacer una eliminación lógico de un usuario, según sea el caso

Perfil:

- **Ingreso de nuevo perfil:** Permite al usuario con el perfil de administrador ingresar información de un nuevo usuario, mediante el escaneo de un código de barra el cual se le asignara para su posterior uso, seguido por las especificaciones de las características del mismo.
- **Asignar Perfil:** Permite al usuario con perfil del administrador poder asignar un perfil determinado a un usuario existente.
- **Eliminar Perfil:** opción que permite hacer una eliminación lógico de un perfil, según sea el caso

Módulo de Ventas.-

- **Ítems:** muestra la información del producto a venderse, luego de haberse leído su código de barra correspondiente por medio del lector.
- **Limpiar:** controla el evento que permite limpiar todos los controles del formulario de ventas, así como el listado de productos.
- **Scan:** opción que permite al usuario scanear mediante el lector de código de barra un nuevo producto y agregarlo a la listado de productos en venta.
- **Cobrar:** esta opción permite al usuario iniciar el proceso de ventas, el cual genera un comprobante de pago y actualiza las existencias de uno o varios productos, según se hayan vendido.

Figura 27. Pantalla de Ventas APT y opción Scan



Fuente: Primaria. (Junio 20, 2015)

Elaboración: Autores

Módulo de Mantenimiento.-

Producto.-

- **Ingreso de nuevo producto:** Permite al usuario ingresar información de un nuevo producto, mediante el escaneo de un código de barra el cual se le asignara para su posterior uso, seguido por las especificaciones de las características del mismo tales como el nombre, precio, categoría, número de lote, medidas, etc.
- **Actualizar existencias:** Permite al usuario poder modificar las características de los producto
- **Eliminación de Producto:** Permite al usuario la eliminación virtual de un producto específico, que ya no se requiera de su existencia en el negocio.
- **Consulta por producto:** Permite al usuario realizar una consulta específica de algún producto que se encuentre registrado en el negocio y poder visualizar de su existencia o estado actual del producto.
- **Dar de baja un producto:** Permite al usuario dar de baja a un producto ya sea por motivos de que este expirado, dañado, alterado, etc.

Lotes.-

- **Ingreso:** El usuario podrá registrar lotes que ingresan a su negocio especificando su categoría, número de lote, número de productos dentro del mismo, medidas, fechas de entrega, caducidad, proveedor, descripción, observación.
- **Eliminación de lote:** Permite al usuario la eliminación virtual de un lote específico, que ya no se requiera de su existencia en el negocio.
- **Consulta por lote:** Permite al usuario realizar una consulta específica de algún lote que se encuentre registrado visualizando su existencia o estado actual.
- **Actualizar Lote:** El usuario puede modificar lotes ingresados para su rectificación

Código de barra.-

- **Creación de código de barra:** El usuario podrá crear sus propios códigos de barras
- **Eliminación de código de barra:** Permite al usuario la eliminación de algún código de barra sin efecto de algún uso posterior.
- **Consulta de códigos de barra**

Proveedor.-

- **Ingreso de nuevo proveedor:** El usuario podrá ingresar información de un nuevo proveedor con sus respectivos datos tales como nombre del proveedor, dirección, teléfonos y correos para su posterior registro.
- **Actualizar proveedor:** El usuario podrá modificar datos de los proveedores existentes que se encuentran registrados.
- **Eliminación de proveedor:** Permite al usuario la eliminación de un proveedor específico en la aplicación.
- **Consulta proveedor:** El usuario podrá realizar consultas específicas o generales de algún proveedor que se encuentre registrado.

Categoría del producto.-

- **Ingreso de nueva categoría:** El usuario podrá ingresar información sobre una nueva categoría que se desee registrar, como el nombre de la categoría y descripción de la categoría, lo cual permitirá segmentar a los productos existentes en el negocio.

- **Modificar categoría:** El usuario podrá modificar datos los de las categorías existentes que se encuentran registrados.
- **Eliminación de categoría:** Permite al usuario la eliminación una categoría específica en la aplicación.
- **Consulta de categorías:** El usuario podrá realizar consultas específicas o generales de alguna categoría en especial que se desea saber.

Figura 28. Pantalla de Mantenimiento APT



Fuente: Primaria. (Junio 20, 2015)

Elaboración: Autores

Módulo de Reportes.-

Ventas diarias: Permitirá mostrar reportes estadísticos gráficamente de las ventas diarias que se realicen.

Listado de Proveedores: El usuario obtendrá un listado de los proveedores actuales que posee el negocio, con su respectivo diseño personalizado.

Inventario:

- **Listado actuales:** Presentara un listado de los productos que se encuentren en stock.
- **Listado por categorías:** Presentara un reporte de las categorías que tienen en el negocio con su respectiva clasificación.
- **Listado por Proveedor:** Presentara un reporte de todos los proveedores que se encuentren registrados en la aplicación.

Figura 29. Módulo Reportes



Fuente: Primaria. (Junio 20, 2015)

Elaboración: Autores

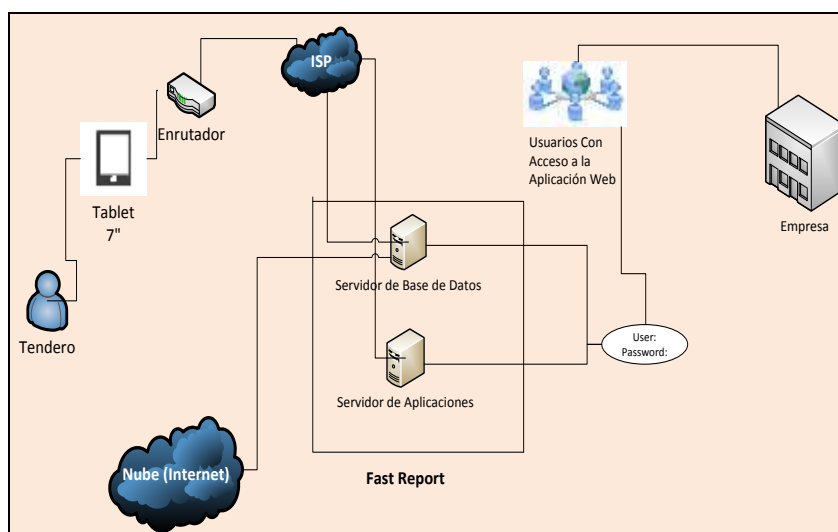
Reportes de pedidos Sugeridos.- En este reporte se mostrará el listado de los productos siguientes a terminarse, es decir, aquellos productos a los que se necesitan realizar el nuevo pedido a los proveedores.

Proceso tecnológico.-

Los servicios de **Fast Report** se instalarán en diferentes servidores a fin de:

- Balancear la carga de procesamiento.
- Proyectar procesamiento y crecimiento a medida que se vaya implantando la facturación electrónica en el país al 100% (en algunos años).
- Reducir costos de inversión altos al inicio del proyecto.
- Evitar capacidad ociosa del servidor.
- Asignar servidores de diferentes características a diferentes canales.
- Evitar cuellos de botellas internos

Figura 30. Esquema de Funcionamiento General Fast Report



Fuente: Primaria. (Junio 20, 2015)

Elaboración: Autores

En la empresa o Cliente que solicite la información no es necesaria la instalación de ningún equipo ya que accederá a nuestra aplicación mediante un navegador de internet.

6.8 Condiciones de operación

Requerimientos.-

- Conexión de banda ancha de Internet, siendo este un importante y principal requisito para que los datos fluyan de mejor manera, que posean un canal de comunicación directa, en el cual se tomen en cuenta varios factores: ubicación geográfica, volumen de facturación, etc. Se estima que el número requerido de megas por mes para cada tienda es de 34.33 megas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 30. Cálculo de Megabytes requerido por tienda/mes para transmisión

Descripción	Cantidades
No. Bytes por artículo	500.00
No. Items promedio	8.00
Bytes por transacción	4,000
No. Transacciones por día	300
Bytes	1,200,000
Factor de conversión a Kbytes	1,024.00
Kbytes/día	1,171.88
Kbytes/mes	35,156.25
Factor de conversión a Megas	1,024.00
Megas	34.33

6.9 Requerimientos de Equipos

Punto de Venta (Tienda), equipos necesarios a utilizarse en cada estación:

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Descripción</i>
<i>Conexión a Internet</i>	1	Conexión a Internet proporcionado por cualquier ISP
<i>Tablet 7"</i>	1	Dispositivo de ingreso de información
<i>Impresora de comprobantes</i>	1	Dispositivos para impresión de comprobante de venta
<i>Lector de código de barras</i>	1	Lector de código de barras inalámbrico

Luego de evaluar las opciones existentes en el mercado referente a tablets, se ha considerado que la mejor, la tiene CNT, con el modelo Samsung Galaxy Tab 4, de 7 pulgadas, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 31. Imagen del equipo requerido Samsung Galaxy Tab 4, 7"



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (Agosto 2, 2015)

Esta Tablet debe trabajar con un lector de código de barras que esté en ubicación fija, de modo que el tendero pueda pasar los productos por el lector y sean fácilmente manejable, de modo que no sea una complicación su uso. La Tablet deberá ser usada por el tendero exclusivamente para el registro de transacciones, por lo que se bloqueará acceso a otras páginas diferentes a la de Fast Report.

Equipo necesario a utilizarse en el área de servicios informáticos:

Equipo	Cantidad	Descripción
Conexión a Internet	1	Conexión a Internet proporcionado por cualquier ISP
Servicio de Wifi	1	Router par proporcionar internet de forma inalámbrica
Tablet 7"	2	Dispositivo de ingreso de información para pruebas de La Aplicación
Lector de código de barras	2	Lector de código de barras inalámbrico
Computadores	7	Uno para cada usuario en la etapa de desarrollo
Impresoras	2	Para zona de impresión

6.10 Facilidades

6.10.1 Ubicación geográfica

La ubicación en la que se encontrará Fast Report, será en Urdesa Central, en el Norte de la ciudad, el criterio de selección es fundamentalmente, porque este sector se conecta con sectores donde se encuentran los proveedores de información (tenderos), tiene acceso al norte, por la Av. Carlos Julio Arosemena y Vía a Daule, a barrios populosos, como Mapasingue, Florida, Bastión, etc., así como a urbanizaciones como Ceibos, Colinas de los Ceibos, etc. El acceso al sur por la Vía Carlos Julio Arosemena y luego por túnel san Eduardo para llegar a la calle Portete. Por la Av. Las Aguas para llegar ir a Sauces, Alborada, Garzota.

Es decir, la ubicación es estratégica para minimizar los tiempos de traslados a los lugares donde estarán las tiendas que nos interesan vincular y con quienes tendremos que estar en permanente contacto para poder monitorear la operación, ya que constituyen un proceso clave.

El sitio específico que se ha cotizado (En \$600 mensuales) es una oficina que tendrá que ser remodelada para adaptar el servicio, cuenta con 150 m² de superficie, cuenta con sala de capacitaciones, conexiones eléctricas, servicios higiénicos; por el espacio que tiene se podrá habilitar oficinas para Equipo Técnico, Oficinas Administrativas (Comercialización y Gestión), se adaptará una sala de sesiones y se mejorará la sala de capacitación existente. La información y fotos del sitio se encuentran en el *Anexo 21*. Se debe mencionar que la opción de Urdesa es la que resultó más conveniente entre Kennedy y Garzota, en términos de precios, pues los costos en estas dos ciudadelas son elevados en relación a Urdesa, en parte, porque muchas empresas han emigrado a edificios en las nuevas zonas de negocios,

haciendo que los precios de avalúos en ésta última no se hayan elevado. Adicionalmente, es más conveniente desde el punto de vista de barreras culturales, debido a que se considera que los tenderos mostrarían mucha resistencia a acudir a capacitaciones en un centro de negocios, pues no se sentirían tan cómodos, a diferencia de acudir a un lugar más cercano con el que ellos se identifiquen o al menos con el que no se sientan fuera de lugar, esta es la apreciación de Rosa Burgos, propietaria de Minimarket Rosita 1, al norte de la ciudad y a quien se le hizo una entrevista a profundidad.

6.11 EQUIPOS Y MAQUINARIAS

6.11.1 Necesidades de Infraestructura

Entre la infraestructura principal del departamento de servicios informáticos, debe constar con tres locaciones. El área de gerencia, el área de desarrollo, y el área de soporte. Se podría considerar la evaluación de la adquisición de cuatro servidores:

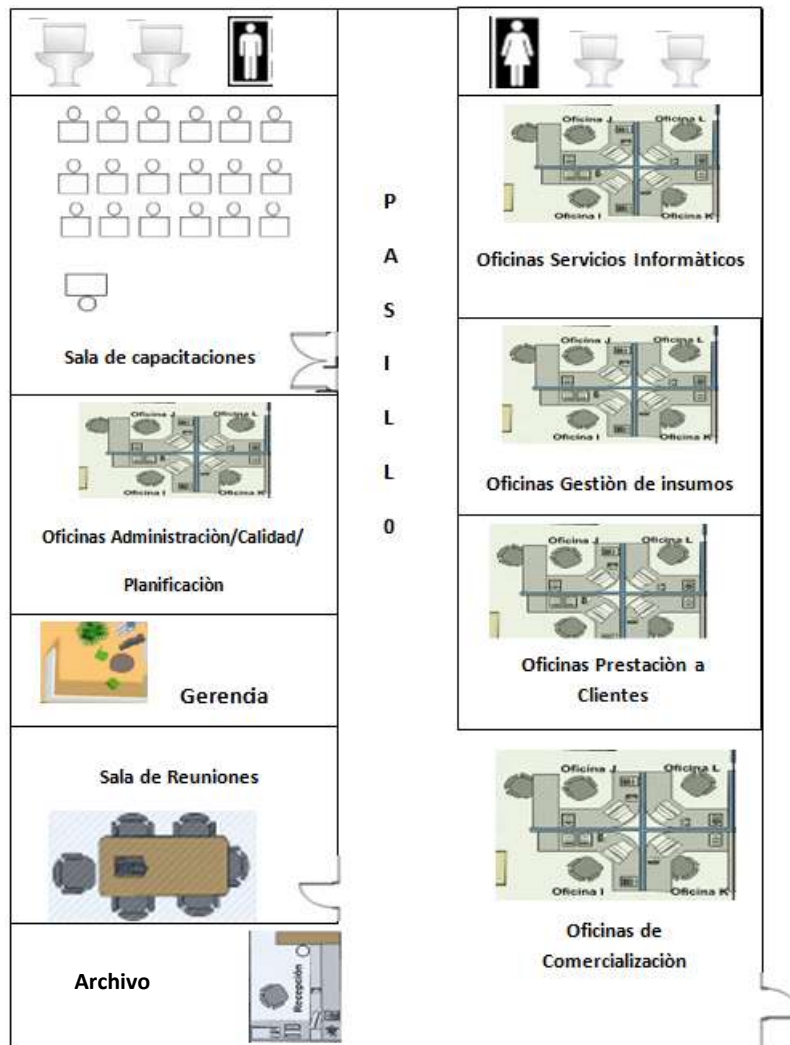
- **Servidor de desarrollo de aplicaciones:** servidor ubicado en el departamento de gerencia, en este servidor se creará un ambiente de prueba para los desarrolladores. En este servidor constará con Internet Information Services para el funcionamiento de la aplicación web, así como también con una base de datos de prueba para el manejo de información en tiempo real.
- **Servidor de directorio de documentos:** Servidor que cumple la función de Active Directory, el cual me permite almacenar los códigos fuentes de los aplicativos. También archivos necesarios para el funcionamiento de los mismos. En este servidor se puede almacenar las herramientas usadas en el desarrollo de los aplicativos. Servidor ubicado en el departamento de sistemas en cual solo tiene acceso la persona encargada de las tomas de decisiones principales del proyecto (Gerente)
- **Servidor de Aplicaciones y Servidor de Base de datos,** ambos en ambiente de desarrollo, es decir en estos se encuentra la aplicación y toda la información vital y original de nuestros aplicativos. Estos no pueden por ningún motivo ser desconectados, por lo tanto deben contar con su propio generador, así como también de conexión mediante UPS. Como plan de contingencia.

Lo antes indicado correspondería, siempre que se decida implementar toda la infraestructura dentro de las oficinas de Fast Report, sin embargo, los expertos (Ver sección de entrevistas), han recomendado que este servicio se maneje a través de hosting, dado que el área de sistemas no es giro del negocio de Fast Report, esto además beneficia porque no se requiere invertir en estos equipos. Recomiendan el servicio de “GoDaddy”, un hosting de procedencia estadounidense, que tiene un 99% de confiabilidad.

6.12 DISTRIBUCION DEL AREA.-

Es vital que haya un área para capacitaciones, una sala de reuniones, servicios higiénicos y oficinas para todos los puestos requeridos, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 32. Distribución por áreas



Fuente: Primaria. (Julio 30, 2015)

Elaboración: Autores

Contingencias:

Los desastres naturales son siempre una posibilidad, y pueden causar considerables daños al hardware y por ende a la información contenida. Por lo cual se contará con una copia de la información de los usuarios de oficina a través de internet y de un equipo de computación instalado fuera del espacio físico determinado por ejemplo la en la Nube, en GoDaddy.

Forma de adquisición de equipos.-

Debido que los equipos que se requieren se pueden encontrar en el mercado local, la adquisición se deberá realizar de manera directa negociando con los proveedores por volumen para obtener beneficios en las compras, en la forma de tarifas especiales, así como facilidades de pago.

Opción (Internet): Plan Móvil PYMES, beneficios:

- Capacidad Internacional de 80 Gbps en total.
- Red de transporte IP MPLS TE y red de acceso ADSL 2
- Internet sin límite de descarga. Disponibilidad 99.3%.
- Cada plan incluye 5 cuentas gratuitas de correo electrónico para planes 2F.
- Anti spam y anti virus para cuentas de correo electrónico.

Equipos a Usarse.-

Descripción.	Cant.
Modem Huawei MIFI E5776 <i>Hasta 10 usuarios simultáneos</i> <i>Wifi 802.11 b/g/n</i> <i>Compatible con Windows y Mac OS</i>	1
Samsung Galaxy Tab 4 (7.0, Wifi) <i>Posee pantalla WXGA (1.280 x 800) de 7 pulgadas y formato 16:10 te permite disfrutar de una calidad de imagen nítida y precisa. Realiza multitareas reales gracias a la función "Multi Windows". Además, gracias a su procesador Quad Core de 1,4 GHz trabaja de forma rápida y fluida.</i>	1
lector de código MJ-2877 / Unitech MS910 mini <i>Posee un CPU Cortex de 32 bits</i> <i>Admite largas distancias de conexión</i> <i>Utiliza Interfaz Bluetooth</i>	1

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS INFORMATICOS:

- Conexión a Internet
- Equipos a Usarse

<i>Equipo</i>	<i>Cant.</i>
<i>Computadoras HP EliteDesk 800</i>	7
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistema Operativo Windows 8.1 Pro 64 bits</i> • <i>Procesador Intel Core i5/i7</i> • <i>Chipset Q87 Express</i> • <i>Pc de escritorio Ultra Slim</i> • <i>SDRAM DDR3 de 4GB y 1600 MHz</i> • <i>Disco Duro Sta. de 1 TB</i> 	
<i>Samsung Galaxy Tab 4</i>	2
<i>HP LaserJet Pro M201dw</i>	2
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Velocidad de impresión hasta 26 ppm</i> • <i>Calidad de impresión: 1200 X 1200 ppp</i> • <i>Tecnología Laser</i> • <i>Soporta tamaños: A4, A5, A6,B5, Postales</i> 	
<i>lector de código MJ-2877 / Unitech MS910 mini</i>	2
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Posee un CPU Cortex de 32 bits</i> • <i>Admite largas distancias de conexión</i> • <i>Utiliza Interfaz Bluetooth</i> 	

Personal necesario.-

El siguiente presupuesto considera el sueldo del personal administrativo, personal del área de desarrollo, y personal operativo incluyendo quien dará capacitación y soporte a los clientes y el personal que realizará las pruebas antes de que el sistema esté operativo

Personal necesario en etapa de **desarrollo de los aplicativos tanto en la plataforma web como en la plataforma del dispositivo móvil**, teniendo en cuenta que el desarrollo de los mismos es de 3meses aproximadamente.

<i>DESCRIPCION</i>	<i>CANT</i>	<i>P. UNITARIO</i>	<i>P. TOTAL</i>
<i>Honorarios</i>			
<i>Gerente de Proyecto</i>	1	1200	1,200
<i>Gerente de Desarrollo</i>	1	1000	1000
<i>Desarrollador</i>	3	700	2100
<i>Capacitador</i>	1	600	600
<i>Técnico de Soporte</i>	1	500	500
<i>Tester</i>	1	450	450

Personal necesario para la administración de los aplicativos tanto en la plataforma web como en la plataforma del dispositivo móvil:

DESCRIPCION	CANT
<i>Gerente de Servicios Informáticos</i>	1
<i>Gestor de procesamiento de datos</i>	1
<i>Desarrollador</i>	1
<i>Técnico de Soporte a clientes</i>	2
<i>Técnico de Soporte a tenderos</i>	2

Gerente de Servicios Informáticos: persona encargada de las tomas de decisiones importantes dentro del proyecto, así como cambio o mejoras que beneficien al proyecto.

Gestor de procesamiento de datos: Persona encargada de la manipulación de los servidores, así como también de permitir o denegar el acceso de usuarios a la información contenida en ellos.

Desarrollador: encargado de realizar los cambios dentro del proyecto así como también de realizar pruebas del mismo antes de que se realice el paso de producción.

Técnico de Soporte: es aquella persona encargada de la implementación e instalación de los equipos.

6.13 Políticas de mantenimiento y repuestos

El mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo, será canalizado a través del área de Servicios informáticos, cumpliendo con las siguientes disposiciones:

Mantenimiento preventivo.-

- La Gerencia de Servicios Informáticos preparará la programación de mantenimientos preventivos de los equipos de cómputo al inicio de cada periodo, tomando como base el levantamiento y actualización del inventario de equipos de cómputo general de la caja.
- Las actividades deberán ser programadas en fechas que no afecte el desarrollo normal de las labores de los usuarios.

- La programación será socializada por los diferentes mecanismos de comunicaciones de la institución (correos electrónicos, memorandos, mensajería instantánea, etc.), se recomienda dejar evidencia
- El mantenimiento preventivo a los equipos de cómputo e impresoras, se ejecutará dos (2) veces por año. Este se realizará en las instalaciones físicas de la institución según la programación establecida.
- En caso de no poder cumplir los mantenimientos programados por cualquier eventualidad, se deberá programar nueva fecha y deberá informarse por escrito y con anterioridad, los cambios a los directamente implicados.

A equipos de cómputo.-

Se orientará a limpieza física y lógica de los equipos de cómputo. Entiéndase como:

Limpieza física. Remoción de suciedad tanto externa, que pueda dañar el aspecto del equipo de cómputo como interna que a largo plazo pueda ocasionar fallos en el fluido eléctrico y acarrear un mantenimiento correctivo

Limpieza Lógica. Eliminación de software malintencionado (virus, troyanos, spybots, etc.), archivos temporales u obsoletos que puedan ocupar espacio ocioso, corrección y/o eliminación de registros dañados o desvinculados

Y como mínimo se deberán ejecutar las siguientes acciones:

- Recuperación de espacio: Eliminación de archivos temporales de internet y del sistema
- Actualización de antivirus
- Chequeo del sistema
- Limpieza de registros antiguos y/o con errores
- Limpieza de periféricos y CPU (carcasas de CPU, Monitor, Mouse, Teclado)
- Limpieza de partes electrónicas (tarjeta madre, componentes adicionales, ventiladores, fuente de poder, etc.)

A impresoras.-

Se hace referencia a la limpieza interna y externa de las impresoras de la institución y como mínimo se deben ejecutar las siguientes acciones:

- Remoción de suciedad de partes externas e internas de la impresora (carcasas, cubiertas, tapas, bandejas, etc.)
- Lubricación de mecanismos móviles (engranes, rodillos, etc.)
- Limpieza de partes electrónicas
- El auxiliar de mantenimiento, realizará las pruebas necesarias para garantizar al usuario el correcto funcionamiento del equipo de cómputo e impresora.
- Una vez terminado el mantenimiento, se procederá a diligenciar el formato de las actividades realizadas y se hará entrega de conformidad a la jefatura del área.

Mantenimiento Correctivo.-

- Las soluciones a los usuarios se deben dar a la brevedad posible, para evitar que haya interrupción en el servicio, por lo cual la política de mantenimiento correctivo debe prever la atención prioritaria, sin que por esto se cumplan las formalidad de llenar un formato (ficha de mantenimiento) correspondiente al equipo que se estará atendiendo, el daño que se presente y sobre todo el diagnóstico del daño y las causas que lo han provocado, para evitar que se vuelva a repetir manejando adecuadamente la casuística que lo provocó.
- El mantenimiento correctivo se hará en el lugar que de acuerdo al diagnóstico del técnico responsable indique, pues en ocasiones podría ser más efectivo, trasladar el equipo hasta las instalaciones de Fast Report para poder solucionar, mientras que en otros casos podrá ser en el lugar de funcionamiento, conforme lo permitan las condiciones técnicas.
- Se tendrá medición de los tiempos de respuesta (acudir a resolver) y posteriormente los tiempos que en los que se habrá solucionado. Teniendo en cuenta los tiempos de adquisición de repuestos y materiales que fueran necesarios para las reparaciones.
- Una vez realizado el mantenimiento correctivo el técnico realizará pruebas en el sitio de funcionamiento para garantizar que todo esté en orden y el usuario pueda continuar con su operatividad.

Actividades adicionales.-

- Brindar soporte técnico y asesorías de software y hardware, asesoría en redes, Internet y sistemas de resguardo.

- Acondicionar los equipos de cómputo e impresoras nuevos adquiridos, asegurando la correcta instalación y configuración del hardware y software, teniendo en cuenta su tipo de licencia.

La administración de la infraestructura tecnológica, ejercerá un control de los mantenimientos preventivos y correctivos realizados de acuerdo a la programación establecida y a los requerimientos de los usuarios.

De acuerdo a las condiciones técnicas requeridas, se ha investigado si es factible conseguir las localmente y en su mayoría ha sido determinado que sí; el desarrollo de los aplicativos es posible hacerse con personal profesional dentro de Guayaquil. Con todo este precedente, se puede concluir que Fast Report es técnicamente factible.

7 ANALISIS ADMINISTRATIVO

7.10 Grupo Empresarial

El Grupo Empresarial de Fast Report lo componen:

- 1) **Grupo de accionistas fundadores.-** Los accionistas fundadores participarán desde la formación del negocio, de su constitución y crecimiento. Entre los principales accionistas en esta categoría figuran los promotores de la idea y el proyecto: Carolina Estévez y Pablo Cantos.
- 2) **Grupo de inversionistas agregados.-** Este grupo es el que se avisa que se irá incorporando para dotar de recursos a la organización, con el fin de obtener un rendimiento, una vez que se haya propagado buenas referencias de rendimiento y seriedad de Fast Report.

Experiencia y habilidades del grupo empresarial.-

Como se había indicado, el grupo de accionistas fundadores, contará entre otros, de los siguientes participantes:

Carolina Elizabeth Estévez.- Ingeniera en Estadística Informática, Diplomado en Gerencia de Marketing y Diplomado en Business Intelligence, con más de 14 años de experiencia en Inteligencia de Negocios del sector de Manufactura de productos de consumo masivo. Ha desarrollado habilidades para el manejo de grandes cantidades de información a través de herramientas informáticas y uso apropiado para diseños de esquemas de inteligencia de negocios. Sus habilidades y conocimientos serán útiles para Fast Report, para asegurar la base técnica de la prestación del servicio y asesoramiento adecuado a los clientes, así como para la creación de redes de contactos influyentes dentro de los sectores en los que ha estado vinculada, esto favorecerá enormemente a Fast Report.

Pablo Cantos Lucas.- Ingeniero Comercial, Diplomado en Contaduría Pública y Finanzas, Entrenamiento en Auditoría de Sistemas de Gestión de Calidad, Certificado Internacional en Responsabilidad Social Empresarial, Coaching Ontológico, con más de 10 años en el área administrativa-financiera de organizaciones públicas y privadas. Ha desarrollado habilidades para la planificación y manejo de finanzas, gestión de empresas con enfoque de responsabilidad social y manejo de conflictos. Sus fortalezas pueden ser útiles para Fast

Report para crear cultura en tenderos con alineación a la misión de Fast Report, a través de herramientas como el Coaching, pero además hacer sostenible el modelo de negocio inclusivo propuesto.

Nivel de participación en la gestión.-

El grupo de accionistas fundadores, como es natural en la mayoría de emprendimientos, podrían tener un nivel importante de participación en la gestión de Fast Report, desempeñando roles de gerencias, puntualmente en el caso de Carolina Estévez, se recomienda asignar la gerencia general del negocio, aprovechando su experiencia en el sector, mientras que Pablo Cantos podría desempeñarse en la Gestión de tenderos, puesto que es el proceso inclusivo que tendrá gran impacto en el éxito del modelo.

Si existieren otros socios fundadores que estén dispuestos a desempeñar roles dentro de la organización podría ser evaluado en función de sus competencias.

En el caso de grupos de inversores agregados, se buscará que mantengan ese rol, sin mayor nivel de vinculación en la gestión, ya que a ellos se deberá generarles rendimientos óptimos en función de su inversión.

Nivel de participación en la Junta Directiva.-

Accionistas fundadores.- Al tener la categoría de accionistas comunes tendrán derecho a voz y voto en la junta directiva, pero en los casos en que tengan roles de gestión, deberán responder por el desempeño organizacional y el rendimiento financiero del negocio.

Accionistas agregados.- Estos accionistas podrán ser de tipo común y preferente, los comunes tendrán derecho a voz y voto, mientras que los preferentes sólo tendrán voz, mas no derecho a voto, sin embargo, se deberá garantizar el cumplimiento de las tasas de rentabilidad ofrecida.

Política de distribución de utilidades.-

Debido al alto nivel de inversión requerida, se propenderá la reinversión de ganancias durante al menos los dos primeros años, mientras que a partir del tercero se podría distribuir el 20%.

Esta política pretende dar señales al mercado de que el negocio está en crecimiento y el efecto podría ser positivo, logrando atraer más inversionistas, para esto se ha tomado como referencia la política que usualmente tienen las empresas de tecnología, ya que no distribuyen utilidades durante los primeros años.

7.11 Personal Ejecutivo

Como política de atracción del talento humano, se darán señales positivas de la organización, a través de envío periódico de un Newsletter de la empresa, donde se cuenten buenas noticias y logros obtenidos a nivel empresarial (clientes) y social (tenderos), promoviendo así la intención de vincularse a esta organización, pero su selección deberá hacerse, además de las competencias propias del área a desempeñarse, en función de su alineación con la Misión y del Modelo de Negocio de Fast Report, es decir, los ejecutivos deberán tener valores compartidos con esta empresa, lo cual se identificará a través de entrevista y herramientas de test de personalidad. Esto producirá un efecto positivo como ventaja competitiva, pues este elemento humano estará comprometido y disfrutará lo que hace lo que servirá como estrategia para la *“Retención del talento”*. En esta misma línea de estrategias, se retendrá a través de la generación de *“Salario emocional”* promoviendo un entorno laboral agradable, brindando flexibilidad en el manejo del tiempo de los ejecutivos, sin descuidar el logro de los objetivos departamentales. Se incorporará un tiempo de integración social en la empresa, media hora por semana, donde haya interacción entre los colaboradores a este nivel, el cual no tendrá un protocolo ni estructura, que será un espacio donde prevalezca el humor¹³ y la generación de ideas para potenciar su desempeño.

Políticas de Administración de Personal: Se cumplirá con las disposiciones legales que correspondan, principalmente en cuanto a la afiliación a la seguridad social de los colaboradores, se proveerá de paquete salarial que incorpore los beneficios sociales que establece la ley. La contratación se hará bajo la modalidad de contratos indefinidos, en relación de dependencia, pues se estima que para la ejecución del proyecto, la normativa laboral no permita la contratación a plazo fijo. Lo ventajoso del plazo indefinido es que le proporcionará tranquilidad al colaborador desde el punto de vista de estabilidad laboral y

¹³ El humor mejora el liderazgo, la cohesión del grupo, la comunicación y puede ser usado para lograr muchos objetivos, de acuerdo al artículo *“The Use of Humor in the Workplace”*, de Eric J. Romero y Kevin W. Cruthirds. 2006

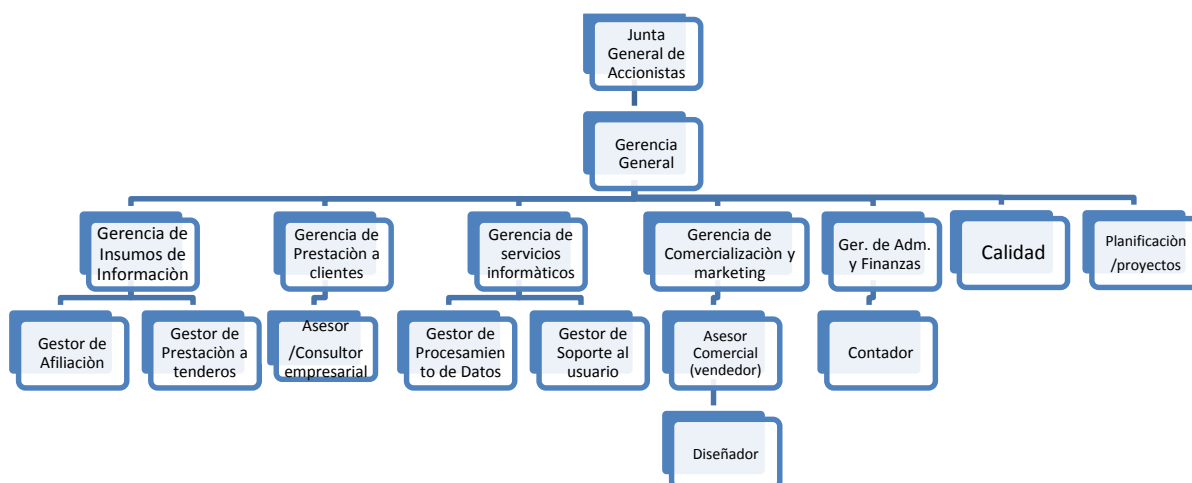
eso es beneficioso para evitar que busque otras alternativas. Se revisará anualmente las escalas salariales para considerar aumento en las remuneraciones.

7.12 Organización

Estructura básica - Organigrama.-

La estructura organización es relativamente plana, debido a que es una empresa de servicios, se encuentra consistente con su Modelo de Cadena de Valor y Proceso de servicio. La figura 33 muestra la estructura básica requerida:

Figura 33. Organigrama Fast Report



Fuente: Primaria. (Junio 15, 2015)

Elaboración: Autores

Líneas de autoridad.- Si bien la organización es plana, existe una línea jerárquica que respetar, sin embargo, la premisa es que esta estructura pueda ser flexible y la interacción de los actores como sea más productivo, teniendo en cuenta no omitir las líneas, pudiendo adaptarse un esquema matricial, sobre todo cuando corresponda a proyectos específicos donde el producto final deba ser manejado simultáneamente por varias áreas funcionales.

Mecanismos de dirección y control.- Cada gestor de área es el responsable del cumplimiento de los objetivos, su gestión será medida y reportada a la gerencia. El departamento de calidad deberá estructurar indicadores que permitan realizar un

seguimiento del POA (Plan Operativo Anual), para monitorear proactivamente y atender oportunamente ante situaciones que afecten al cumplimiento de las metas.

Estilo de dirección.- Siendo congruentes con el modelo de negocio y con las políticas de Administración de Personal, la dirección deberá tener un “Democrático”, donde el directivo mantenga el equilibrio entre su autoridad, orientando, delineando pautas, y la libertad de los colaboradores para participar en la toma de decisiones. Esto fomenta la creación de un clima de trabajo agradable.

El Comité de Dirección.- Estará conformado por un Comité funcional, donde estarán los gerentes funcionales y se reunirán con el gerente general, al menos una vez al mes, para retroalimentaciones que favorezcan la operación del negocio. Adicionalmente habrá un Comité Ejecutivo, conformado por el gerente general y los accionistas, que se reunirá al menos una vez al año, o cuando sea pertinente su convocatoria, para conocer resultados y tomar decisiones estratégicas.

7.13 Empleados

Necesidades cualitativas y cuantitativas.-

Se utilizará un manual de funciones para cada cargo requerido por la organización, el diseño del puesto atenderá las necesidades prioritarias de la empresa y su levantamiento estará a cargo del área de Administración/Finanzas, en conjunto con el área de Calidad.

En el caso de necesidades cuantitativas, la Administración evaluará en conjunto con el Gestor Funcional, la cantidad de recursos para una determinada actividad y de ser necesario que se contratarán de manera permanente los recursos, siempre que la naturaleza de la situación lo amerite.

Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.-

El proceso de selección se hará por competencias y tomará como insumo los manuales de funciones, en la parte correspondiente al perfil del cargo. La selección propenderá a recurrir a promoción interna, en el caso que sea posible. Se acudirá a centro de empleos de Universidades, buscando a los mejores candidatos, ya sean egresados, graduados, o estudiantes de los últimos años, para vincularlos a la organización en función de las necesidades de la empresa.

Programas de capacitación.-

Anualmente se hará un levantamiento de necesidades de capacitación que incorpore al personal ejecutivo y operativo. Se propondrán a las siguientes áreas generales de entrenamiento:

- Inteligencia comercial
- Atención al cliente
- Inteligencia emocional
- Desarrollo empresarial
- Manejo micro empresarial

Los proveedores de estas áreas de capacitación serán los Centros de Educación Continua de Universidades de prestigio y Centros de Formación Especializados.

Políticas de Administración de personal.- Se cumplirá con las disposiciones legales aplicables, dando prioridad a la afiliación a la seguridad social de los colaboradores, se proveerá de paquete salarial que incorpore los beneficios sociales que establece la ley. La contratación se hará bajo la modalidad de contratos indefinidos, en relación de dependencia, pues se estima que para la ejecución del proyecto, la normativa laboral no permita la contratación a plazo fijo. Se revisará anualmente las escalas salariales para considerar aumento en las remuneraciones. Para el caso de Asesores Comerciales (vendedores), se considera la política de comisiones del 4% sobre el valor nominal del contrato obtenido, como una forma de motivación para la generación de mayores ventas.

7.14 Organizaciones de apoyo

Se consideran a las Universidades de prestigio y sus centros de promoción y empleo, como organizaciones de apoyo para los procesos de contratación de personal.

Las Compañías de Seguros con las que trabaje Fast Report, constituyen un importante apoyo, puesto que se debe minimizar el riesgo en caso de pérdidas de equipos, sobre todo en puntos de afiliados (tenderos), se contará para ello con una póliza contra robos e incendios, para evitar pérdidas en la operación de darse situaciones como las mencionadas.

Las Casas de Valores también serán organizaciones estratégicas para el apoyo a Fast Report, pues se buscará colocar títulos REVNI, Registro de Valores No Inscritos.

8 ANALISIS LEGAL

8.1 Aspectos legales

8.1.1 Tipo de sociedad

Fast Report será constituida como una Sociedad Anónima, sujeta entre otros cuerpos legales, a La Ley de Compañías. De acuerdo al art. 143 de esta normativa, el capital de la compañía estará dividido en acciones negociables, sustentado en los aportes de los accionistas, los cuales deberán ser mínimo dos al momento de su constitución. Estos accionistas responderán únicamente hasta por el monto de sus acciones.

8.1.2 Procedimientos para la conformación de la sociedad

Actualmente se puede constituir una compañía desde el portal institucional la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (www.supercias.gob.ec), los pasos se muestran en la figura 34.

Figura 34. Proceso actual de Constitución de una compañía en el Ecuador



Fuente: Superintendencia de compañías. (Julio 30, 2015)

Elaboración: Autores

Descripción de pasos:

1. Ingreso de información a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
 - 1.1. Ingresar al portal web www.supercias.gob.ec con su usuario y contraseña
 - 1.2. Llenar el formulario de solicitud de constitución
 - 1.3. Adjuntar los documentos habilitantes (Ver Anexo 23)
2. Realice el pago correspondiente en el Banco del Pacífico
3. El notario se encargará de ingresar al sistema, validará la información y asignará fecha y hora para las firmas de la escritura y los nombramientos.
4. Una vez firmados los documentos, el sistema enviará automáticamente la información al Registro Mercantil, que también validará la información y facilitará la razón de inscripción de la escritura y los nombramientos
5. El sistema generará un número de expediente y remitirá la información al Servicio de Rentas Internas (SRI), que de manera inmediata dará el número de RUC para la compañía.
6. Finalmente el sistema notificará que el trámite de constitución ha finalizado y con lo cual podrá empezar a operar.

8.1.3 Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad

De acuerdo a la disposiciones emanadas del Registro Oficial 351, del 29 de diciembre de 2010, donde se promulgó el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, las sociedades recién constituidas gozarán de la exoneración del Anticipo del Impuesto a la Renta por los primeros cinco años, que es justamente el horizonte de tiempo de evaluación de Fast Report.

Se observarán las disposiciones contenidas en la Ley de Seguridad Social y el Código Integral Penal -COIP, dando prioridad a la afiliación de todos los colaboradores desde el primer día de labores, propendiendo además a considerar las disposiciones previstas en el reglamento 2393, correspondientes a medidas de Seguridad y Salud Ocupacional. El grupo identificado con mayor riesgo es el asesor micro empresarial, debido a que tendrán que estar en zonas urbano-marginales y pueden sufrir amenazas que atenten contra su integridad personal.

Se atenderán las obligaciones generadas por el cumplimiento de la legislación laboral, puntualmente del Nuevo Código del Trabajo, expedido en abril de 2015, resaltan entre las disposiciones que habrían que considerar en relación a Fast Report, la eliminación de la contratación a plazo fijo, modalidad que hubiera sido conveniente para los desarrolladores de las aplicaciones que de acuerdo al análisis técnico tomarán 3 meses en esta fase. Siendo así, con la normativa vigente si el proyecto iniciare en el 2016, deberá considerar que a todos los desarrolladores se los deberá contratar a plazo indefinido, con opción a 90 días de prueba, este periodo podría ser utilizado como salida legal viable, para este grupo de colaboradores temporales. Sin embargo, la opción recomendada para el manejo de este caso, es la de contratación civil por Proyecto (sólo en la etapa de desarrollo de las aplicaciones tanto para tenderos, como la página web para el uso de clientes). El código civil permite la contratación por una actividad puntual, sin que constituya una relación laboral, lo cual no se contrapone a lo dispuesto en el Mandato 8, emitido por la Asamblea Constituyente de Montecristi, el 30 de abril de 2008, que prohíbe expresamente la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo.

8.1.4 Modelo Contractual del Negocio

Una vez analizados los mecanismos de contratación para los colaboradores, resulta indispensable analizar las implicaciones legales de las relaciones comerciales con clientes y proveedores, dado el modelo de negocio no tan usual podemos indicar que:

Relación contractual con Clientes.- Se sujetará la normativa de contratación civil, firmando un contrato de suscripción a servicios de información de inteligencia de negocios, donde se pondrá especial cuidado en definir el alcance del servicio y que todo lo que no se encuentre establecido, será facturado de manera adicional.

Se incorporará la cláusula de confidencialidad para evitar que puedan transferir información consultada a otros sujetos, lo cual podría poner en riesgo el modelo de negocio, pues no se podrá captar más clientes, porque al estar circulando lo reportes libremente no se motivarán a adquirir la suscripción, sino esperar que otros le compartan la información. En la impresión del reporte se deberá incorporar la leyenda *“Prohibida su reproducción o difusión parcial o total sin autorización previa de Fast Report, el incumplimiento de esta disposición estará sujeta a las implicaciones legales que*

correspondan”. En cuanto a los accesos, los usuarios deberán reportar hasta un máximo de dos direcciones IP para realizar su conexión, lo cual permitirá al área de Servicios Informáticos de Fast Report, el monitoreo y control del cumplimiento de esta cláusula y proteger así el modelo.

Relación contractual con Proveedores.-

En general con proveedores ya sean personas naturales o jurídicas, se deberán firmar contratos bajo la normativa civil, según sea el caso, donde se definan plazos, montos, sanciones por incumplimientos, jurisdicción y procedimientos en casos de controversias.

Particularmente, los tenderos al ser el principal grupo de proveedores de Fast Report, deberá contemplar los siguientes aspectos en el contrato que se firme:

- **Relación laboral:** Bajo ningún concepto la relación contractual con el tendero implicará derivaciones de la codificación laboral, dado que es una contratación de carácter civil.
- **Protección y uso de equipos:** El tendero se compromete a cuidar los equipos proporcionados, así como el uso diario del mismo, exceptuándose en casos en que hayan problemas técnicos para lo cual deberá reportar inmediatamente al área de servicios informáticos de Fast Report. En caso de daños producidos a los equipos atribuibles al descuido o inoperancia del tendero, Fast Report podrá acogerse al derecho de exigir restitución del perjuicio económico causado, pudiendo incluso desafiliarse al tendero. En casos de robo, hurto o demás casos fortuitos realizados en el local donde se encuentren los equipos de Fast Report, el tendero deberá reportar inmediatamente al área de Prestación a tenderos, así como realizar la denuncia del siniestro ante las instancias judiciales pertinentes, para que Fast Report pueda realizar la gestión de cobro de la póliza de seguro que contratará por la totalidad de equipos instalados anualmente.
- **Alcance en las prestaciones de Fast Report:** Se deberá dejar establecido que la capacitación en el manejo de la aplicación y la asesoría en el manejo de la tienda, se realizarán en función de la planificación y disponibilidad de Fast Report, pudiendo efectuarse para el efecto, de manera coordinada entre las partes. Los ámbitos de asesoría básica son merchandising, micro finanzas y manejo responsable del negocio, permitiendo al tendero sugerir áreas de entrenamiento en las que tenga interés, pero dando el derecho a Fast Report de evaluar la pertinencia

y factibilidad de ofrecerla en función de su capacidad. Las asesorías no constituirán bajo ningún concepto una garantía de monto en ventas o generación de márgenes, ya que aunque sería el estado óptimo que se logren esos resultados, Fast Report sólo podrá garantizar la calidad de la asesoría, pero la implementación y los costos para hacerlo, serán de entera responsabilidad del tendero.

- **Acuerdo y autorización.-** En el contrato se deberá incluir una cláusula en la que el tendero autoriza a Fast Report a utilizar la información registrada por él a través del aplicativo, para la generación de reportaría que pueda ser comercializada.

8.2 ASPECTOS DE LEGISLACION URBANA

Dificultades legales o de reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio.-

Las dificultades para la obtención de permisos, son principalmente lo tedioso de los trámites y los tiempos que se toman para ello, sin embargo, debido al tipo de negocio que es Fast Report, no hay mayores complicaciones identificadas.

Los permisos municipales que se deberán obtener son los siguientes:

- Tasa de habilitación
- Permiso del Cuerpo de Bomberos
- Permiso de uso de suelo
- Patente municipal

Trámites y permisos ante los organismos de gobierno.-

El principal trámite que hay que realizar para lograr es el registro de la marca en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), la protección del recurso principal de diferenciación del modelo de Negocio Fast Report, cuyos procedimientos y requisitos se encuentran en el *Anexo 16*.

9 ANALISIS SOCIAL.-

Fast Report manifiesta en su Misión que será socialmente responsable, por lo que su gestión deberá cumplir estos preceptos estratégicos, generando empleos directos a través de la necesidad de recursos humanos para el desarrollo de su proceso productivo, bienestar a la comunidad, a través de la mejora del entorno generado a las familias de los colaboradores directos, pero sobre todo este modelo tiene un marcado enfoque de negocio inclusivo¹⁴, al incorporar a los tenderos como proveedores principales en nuestra cadena de valor. El proyecto tendrá un impacto social positivo que mejorará las habilidades de los tenderos para manejar su negocio de manera eficiente, con herramientas prácticas y no sólo de manera empírica como lo hace mayoría actualmente.

Esta investigación sin proponérselo ha permitido identificar una demanda social de este grupo participante de la economía, pues se esperaba que los tenderos se vean motivados a participar en el proyecto por un incentivo económico, sin embargo, contra todo parámetro, lo que pidieron es que se les *capacite en el manejo de la herramienta y contar con asesoría para el manejo de su negocio*, lo cual deja en evidencia que reconocen sus limitaciones en cuanto a entrenamiento para gestionar su local, pues lo que han aprendido ha venido como herencia de sus padres, quienes en la mayoría de casos se han dedicado tradicionalmente a esta actividad. Han existido algunas iniciativas para lograr mejorar la productividad en las tiendas, en 2004 por ejemplo, el Municipio de Guayaquil, en conjunto con Fundación Huancavilca y algunas empresas como Nirsa, Cervecería Nacional, Pronaca, etc., pusieron en marcha el programa “*Tiendas Más Eficientes*” (Loyola, W. 2008), creando un centro de abastecimiento para tenderos, para que ellos a su vez sean distribuidores de los productos y tengan un margen de ganancia, esto definitivamente tuvo un impacto positivo, sin embargo, parece no ser suficiente para la magnitud del requerimiento de estos grupos sociales. Esta situación podría ser entonces una oportunidad para el Gobierno para desarrollar a través de su Ministerio de Inclusión Económica y Social, programas de entrenamiento para tenderos para fortalecer sus capacidades y mejorar su productividad. O bien, tener el aporte de la empresa privada, a través de empresas de capacitación que promuevan una línea de formación en negocios inclusivos y

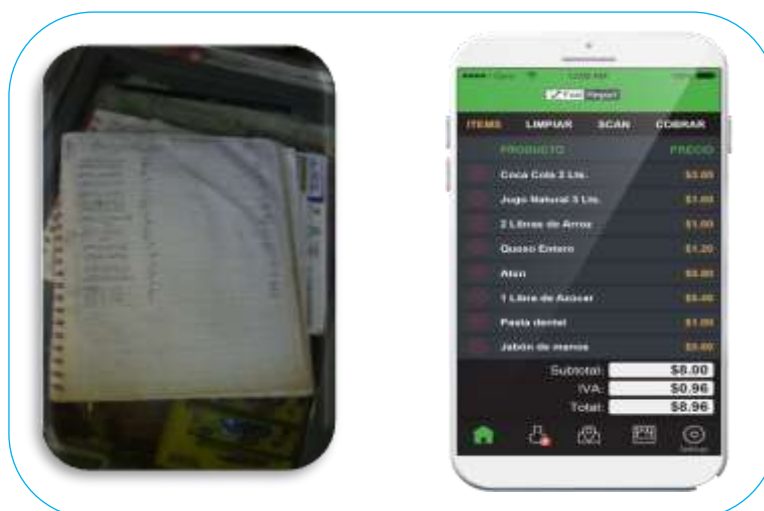
¹⁴ La Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos, define a este tipo de negocios, como iniciativas empresariales que incorporan a su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos como agentes que agregan valor

el manejo de los mismos. Quizá para el sector privado no representen un mercado interesante, pero es vital empezar a enfocarse a desarrollar productos y servicios para la base de la pirámide, puesto que pueden llegar a promover el fortalecer el crecimiento y desarrollo económico. Es por eso que Fast Report, coincidiendo con C.K. Prahalad y Allen Hammond en su artículo *“Atender a los pobres del mundo, rentablemente”*, busca demostrar a través de este modelo de negocio, que el atender a segmentos de la base de la pirámide económica, además de ser *“un noble esfuerzo”*, puede también ser lucrativo.

De acuerdo al reporte GEM 2014, el 6.1% de las nuevas iniciativas de negocios se concentran en “Venta al por menor en puestos de venta y mercados”, categoría en la que entrarían las tiendas, es el cuarto tipo de giro orientado a consumidores, luego de “Servicio de comidas y bebidas”, “Venta al por menor de alimentos, bebidas en comercios especializados”. Sin embargo, el mismo estudio plantea una interrogante que preocupa un poco y es que los emprendimientos ecuatorianos parecerían ser de bajo nivel de competitividad, innovación y diferenciación, lo cual podría ser la causa de que tengan corta vida. Esto podría ser una alerta primero para identificar que muchos emprendedores pueden buscar por desarrollar una tienda como negocio, por lo cual Fast Report aprovechará para captar esta intencionalidad y ayudar a promoverlo a través de su proceso de Prestación a tenderos. En segundo lugar, podría ser que estos negocios logren diferenciarse a través del uso de nuestra aplicación tecnológica y de un adecuado entrenamiento.

Es evidente que hay una gran barrera cultural en los tenderos, por su informalidad a la hora de los negocios, no están tan adaptados a la tecnología, sin embargo, para ello se utilizarán mecanismos de Marketing, a través del *“Boca a Boca”*, identificando para ello, a tenderos líderes, o que cuenten con prestigio, de modo que tenga capacidad de causar que otros lo sigan, ya que los tenderos suelen imitar los comportamientos y decisiones de sus colegas si ven que les va bien y si constituyen un referente para ellos. Se aprovechará a los hijos, ya que muchos de ellos tienen tablets y podrían contribuir a que sus padres se adapten más rápidamente al uso de estos equipos, favoreciendo así la operatividad del proyecto. Como se indicó en el plan de marketing, también se incorporará a los TAPS (Técnicos de Atención Primaria en Salud), los cuales a través de sus conocidos podrán promover estas iniciativas y ayudaremos también a que estos técnicos puedan desarrollar actividades como tomar la presión gratis en la tienda en un día determinado, o podemos contribuir en organizarles las charlas de nutrición a compradores de las tiendas afiliadas a Fast Report.

Figura 35. Forma actual de registro en tiendas VS. Forma propuesta



Fuente: Primaria. (Julio 20, 2015)

Elaboración: Autores

Otro tema importante que debe ser analizado es el impacto de la asociación. En octubre de 2014 se realizó la Primera Expo Tienda, organizada por Guido Varela a quien se tuvo la oportunidad de entrevistar, esta feria tuvo como finalidad conseguir firmas para constituir una Asociación de Tenderos, esto podría ser una moneda de dos caras, ya que desde el punto de vista pesimista, pudiera tener influencia en la decisión del tendero de afiliarse a Fast Report, con el fin de concentrar para dicha asociación, la ventaja de consolidación de información referente a consumo masivo en el país. Por lo cual, para mitigar este riesgo, se deberá dar constante seguimiento al avance de esta asociación, logrando establecer contacto permanente con quienes se encuentran liderando y aliarse estratégicamente a este un actor haciendo percibir como importante el papel de Fast Report para la asociación, pudiendo contribuir en la capacitación de tenderos a nivel nacional en temas de merchandising, micro finanzas, manejo del negocio, incluyendo servicio al cliente a través del área de Prestación al tendero, esto se haría con el fin de lograr alinear el propósito de la Asociación de Tenderos a los de Fast Report y que en lugar de amenaza se convierta en una oportunidad, para afiliarse a más tenderos que se encuentren asociados.

Figura 36. Imágenes de Expo tienda, primera feria para el tendero



Fuente: Feria Expo tienda. (Octubre, 2014)

Elaboración: Autores

10 ANALISIS AMBIENTAL

Debido a la naturaleza del proyecto, no existirán mayores incidencias en el impacto ambiental, sin embargo Fast Report promoverá iniciativas de manejo de desechos para los tenderos, de modo que puedan clasificar sus desperdicios en recipientes: 1) Recipiente para desechos orgánicos, 2) Recipiente para papel, cartón y plásticos y 3) Recipiente para vidrio.

Se realizarán convenios con entidades que se dediquen a la recolección y procesamiento de reciclaje, para que puedan diseñar una ruta para los tenderos afiliados y así se genere la cultura de reciclaje, no sólo en los tenderos sino también en los clientes que acudan a su local.

Figura 37. Foto de recipientes de basura en tiendas



Fuente: Minimarket Rosita 1. (Julio 21, 2015)

Elaboración: Autores

Figura 38. Fotos de algunos de los recipientes propuestos



Fuente: <https://.ambienteverdecr.com>. (Agosto 2, 2015)

Elaboración: Autores

11 ANALISIS ECONOMICO

11.1 Inversión en Activos Fijos

La inversión requerida para remodelaciones para oficinas, mobiliario, equipos para el proceso productivo (prestación del servicio), Equipos para levantamiento de datos en tiendas y en general para todos aquellos activos depreciables, suma \$163,951.68, tal como se muestra en la tabla 15:

Tabla 15. Inversión en Activos Fijos Depreciables y Amortizables

Activos Fijos	Valor	Cantidad	Período de vida útil (tributario)	Depreciación anual	Valor de Activos
INVERSIONES DEPRECIABLES					
Adecuación de oficina	\$ 10.080,00	1	20	\$ 504,00	\$ 10.080,00
Subtotal Inversiones Depreciables - Edificios	\$ 10.080,00			\$ 504,00	\$ 10.080,00
Escritorio	\$ 280,00	32	10	\$ 896,00	\$ 8.960,00
Sillas ejecutivas	\$ 168,00	40	10	\$ 672,00	\$ 6.720,00
Sillas para capacitación	\$ 168,00	30	10	\$ 504,00	\$ 5.040,00
Pizarra para sala de capacitación	\$ 179,20	2	10	\$ 35,84	\$ 358,40
Mesas para capacitación	\$ 313,60	15	10	\$ 470,40	\$ 4.704,00
Mesa para sala de sesiones	\$ 448,00	1	10	\$ 44,80	\$ 448,00
Sillas móviles para sala de sesiones	\$ 134,40	6	10	\$ 80,64	\$ 806,40
Sillones de sala de espera	\$ 134,40	2	10	\$ 26,88	\$ 268,80
Mesa de centro para sala de espera	\$ 56,00	1	10	\$ 5,60	\$ 56,00
Subtotal Inversiones Depreciables – Mobiliario				\$ 2.736,16	\$ 27.361,60
Equipos para proceso productivo					
Computadora de escritorio para proceso Productivo	\$ 1.099,84	12	3	\$ 4.399,36	\$ 13.198,08
Reguladores	\$ 100,80	12	3	\$ 403,20	\$ 1.209,60
Impresora HP LaserJet Pro M201 dw	\$ 425,60	2	3	\$ 283,73	\$ 851,20
Samsung Galaxy tab 4 (7.0, Wifi), Pantalla WXGA (1.280X800) 7 pulgadas	\$ 168,00	2	3	\$ 112,00	\$ 336,00
Lector de Código de barras portátil Bluetooth	\$ 168,00	2	3	\$ 112,00	\$ 336,00
Subtotal Equipos para proceso productivo				\$ 5.310,29	\$ 15.930,88
Computadora de escritorio	\$ 840,00	18	3	\$ 5.040,00	\$ 15.120,00
Reguladores	\$ 56,00	18	3	\$ 336,00	\$ 1.008,00
Impresora HP LaserJet Pro M201 dw	\$ 425,60	2	3	\$ 283,73	\$ 851,20
Subtotal Equipos para procesos de soporte				\$ 5.659,73	\$ 16.979,20
Samsung Galaxy tab 4 (7.0, Wifi), Pantalla WXGA (1.280X800) 7 pulgadas	\$ 0,00	720	3	\$ 0,00*	\$ 0,00
Lector de Código de barras portátil Bluetooth	\$ 110,00	720	3	\$ 26.400,00	\$ 79.200,00
Soporte para Tablet	\$ 20,00	720	3	\$ 4.800,00	\$ 14.400,00
Subtotal Inversiones Depreciables- Equipos para punto de levantamiento de datos (tiendas)				\$ 31.200,00	\$ 93.600,00
TOTAL DE ACTIVOS DEPRECIABLES a)				\$ 45.410,19	\$ 163.951,68

(*) El valor de la compra de la Tablet es \$0,00 porque viene incorporada en el plan de internet de CNT en 24 meses.

Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

Además de los bienes a adquirir es fundamental contar con el desarrollo de los aplicativos, tanto la página web para el uso de los clientes, así como el aplicativo de los tenderos, se tiene que además incurrir en gastos pre operativos por la constitución de la compañía y la obtención de los permisos correspondientes, lo cual de acuerdo a la ley es amortizable y se detallan a continuación:

Tabla 16. Inversión en Activos Fijos Depreciables y Amortizables

Activos Fijos	Valor	Cantidad	Período de vida útil (tributario)	Depreciación anual	Valor de Activos
INVERSIONES AMORTIZABLES					
Desarrollo e implementación de Aplicativos Software	24.068	1	3	\$ 4.813,54	\$ 24.067,68
Inversiones en Desarrollo				\$ 4.813,54	\$ 24.067,68
Gastos pre operativos					
Gastos de constitución legal	\$ 1.400,00	1	5	\$ 280,00	\$ 1.400,00
Gastos de registro de marca	\$ 1.800,00	1	5	\$ 360,00	\$ 1.800,00
Gastos de permisos bomberos- MSP - RUC- RUP- Tasas de Habilitación	\$ 850,00	1	5	\$ 170,00	\$ 850,00
Gastos preoperativos				\$ 810,00	\$ 4.050,00
TOTAL DE ACTIVOS AMORTIZABLES b)				\$ 5.623,54	\$ 28.117,68
TOTAL INVERSION ACTIVOS a) + b)					\$ 192.069,36

Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

La suma por tanto, del total de las inversiones es de \$192,069.36, recursos que se requieren en el año 0, para poder plantear cualquier inicio de operaciones luego de haber concluido el desarrollo de los aplicativos, que de acuerdo al análisis técnico tomará tres meses aproximadamente.

11.2 Inversión en capital de trabajo

Aun habiendo concluido con el desarrollo del aplicativo, no se podrá comercializar el servicio hasta que se haya afiliado al menos al 50% de los tenderos, esto es 350, debido a que la muestra con la que se pretende trabajar es de 700 tiendas a nivel de Guayaquil y zonas aledañas (Durán y Samborondón), lo cual refuerza considerablemente la calidad de la información proporcionada, sin embargo, será necesario antes de recibir recursos provenientes de las ventas, la afiliación de un grupo de tiendas ubicadas estratégicamente, así como el periodo de entrenamiento en la aplicación, pruebas y finalmente al menos un mes de internet para la alimentación de la base de datos y tener información para comercializar. Se estima es que tiempo en que se necesitaran recursos para estos fines será de 3 meses como máximo, por lo que el capital de trabajo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17. Inversión en Capital de trabajo

Mes	10	11	12	Acumulado
Servicio de internet	0	0	\$21,000	\$ 21,000,00
Sueldo de Personal (excepto comercial)	\$ 28.090	\$ 28.090	\$ 28.090	\$ 84.268,85
Marketing Social (Afiliación a tenderos)	3.000	3.000	3.000	\$ 9.000,00
Efectivo para gastos menores	1040	1040	1040	\$ 3.120,00
Gastos de instalación de tablets	1,120	1,120	1,120	\$ 3,360,00
Bonificación promocional a tenderos *			42,000	\$ 42,000,00
Depósito en garantía oficina	800,00	800,00	800,00	\$ 2.400,00
Total de Capital de Trabajo				\$ 165,148,85

(*) La bonificación corresponde a un valor fijo de \$20.00 por tienda con una base de al menos 200 transacciones registradas por día, esto se pagará por los primeros tres meses, en los que seguramente no se tendrán ingresos por ventas y así aliviarnos el estrés del tendero durante la implementación y disminuimos su desconfianza.

Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

11.3 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos ha sido calculado tomando como base la información obtenida en el estudio de mercado realizado a las marcas fabricantes, lo que sirvió para estimar la demanda y consecuentemente los niveles de ingresos de Fast Report, los cuales se reflejan a continuación:

Tabla 18. Presupuesto de ingresos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
Cobertura	Guayaquil					
# Empresas sector de interés (Fuente: Superintendencia de Compañías)	61	61	61	61	61	61
% de interesados en adquirir el servicio (fuente primaria, estudio a fabricantes)	95%	95%	95%	95%	95%	95%
# Empresas potencias clientes	58	58	58	58	58	58
Cobertura de mercado (estimación en función de las capacidades)	0%	35%	40%	45%	50%	55%
No. De empresas clientes		20	23	26	29	32
No. De categorías por cliente (Ver Anexo 6.1 Análisis de categorías, productos y marcas por cliente)		2	2	2	2	2
% Incremento en precio			4%	4%	0%	0%
Precio mensual de servicio (por categoría/subcategoría) Fuente primaria, investigación a fabricantes		\$ 2.300	\$ 2.392	\$ 2.488	\$ 2.488	\$ 2.488
Total ingreso mensual por cliente		\$ 4.600	\$ 4.784	\$ 4.975	\$ 4.975	\$ 4.975
Total ingreso bruto anual		\$ 1.119.594	\$ 1.330.717	\$ 1.556.939	\$ 1.729.933	\$ 1.902.926
(-) Descuento por pronto pago (2% del 30% de venta)		\$ 6.718	\$ 7.984	\$ 9.342	\$ 10.380	\$ 11.418
Total ingreso neto anual		\$ 1.112.876	\$ 1.322.733	\$ 1.547.598	\$ 1.719.553	\$ 1.891.508

Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

Se ha estimado captar en el primer año a 20 empresas, para luego tener crecimientos progresivos de cobertura del mercado del 5% anual. De las ventas brutas se estima otorgar un 2% de descuento promedio al 30% de la facturación, esto por pronto pago, ya que en algunos casos los clientes cuentan con liquidez que podrían verse interesadas a aprovechar esta reducción.

11.4 Presupuesto de gastos

Los gastos han sido clasificados de acuerdo a su destino, como Proceso Productivo, los relacionados a la recopilación de la información, a través del levantamiento (tenderos), Proceso Comercial, los asociados a las ventas y promoción del servicio, con la particularidad de incorporar gastos de promoción a tenderos, debido a que será crucial afiliarlos para el éxito del proyecto. Finalmente los gastos del Proceso Administrativo, todo lo referente a nómina de personal de soporte, adicionalmente se les ha asignado una clasificación según su variabilidad, ya sean fijos o variables, para el posterior cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 19. Presupuesto de gastos

Presupuesto de gastos (parte1)						
Parámetros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de cobertura de póliza activos fijos (ZHM Seguros) cotización agosto 7, 2015, Ejecutiva Iliana Medina, póliza cubre incendio, robo, equipo electrónico		0.73%	0.80%	0.88%	0.97%	1.07%
Precio servicio de internet incluye Tablet por plan 24 meses, precio normal \$35,25+IVA, negociando por volumen y cantidad de megas, fuente: Santiago Porras, Héctor Reyes, CNT		25.00	27.50	30.25	33.28	36.60
Parámetro de bonificación a tenderos		20%	20%	20%	20%	20%
Valor anual por tienda		317.96	377.92	442.17	491.30	540.43
Valor mensual promedio por tienda		26.50	31.49	36.85	40.94	45.04
	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos - Proceso Productivo						
Sueldos y beneficios sociales - Proceso Productivo	Fijo	146,923	164,021	171,989	180,355	189,139
Mantenimiento de equipos - Puntos de levantamiento de datos (tiendas)	Fijo	4,000	4,400	4,576	4,759	4,949
Servicio de internet para transmisión de datos	Fijo	210,000	231,000	254,100	279,510	307,461
Gastos de combustible y subsistencia (prestación a clientes)	Fijo	1,800	1,980	2,178	2,016	2,396
Gastos de combustible y subsistencia (asesores micro empresariales)	Fijo	3,960	4,356	4,356	4,792	5,271
Bonificación a tenderos (en función a su desempeño en la utilización de la herramienta)	Variable	222,575	264,547	309,520	343,911	378,302
Seguros de activo fijos propios	Fijo	999	1,099	1,209	1,330	1,463
Seguro de tablets en tiendas	Fijo	128	155	187	226	274
Servicio de hosting	Fijo	200	220	242	266	293
Renovación de licencias	Fijo	3,500	3,850	4,235	4,659	5,124
Gastos de capacitación a tenderos	Fijo	10,500	11,550	12,705	13,976	15,373
Gastos de capacitación a asesores micro-empresariales	Fijo	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321
Gastos de capacitación a asesores empresariales (prestación a clientes)	Fijo	7,000	7,700	8,470	9,317	10,249
Depreciación	Fijo	36,510	36,510	61,470	24,960	24,960
Amortización	Fijo	8,023	8,023	8,023	-	-
Gasto total por Proceso Productivo		661,119	744,911	849,309	876,731	952,574

Presupuesto de gastos (parte2)						
	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos - Proceso Comercial						
Sueldos y beneficios Sociales - Proceso Comercial	Fijo	49,813	64,333	67,433	70,688	74,105
Comisiones en ventas	Variable	42,784	71,918	83,879	93,026	102,173
Marketing a BdP (Esfuerzos para afiliar a tenderos)	Fijo	20,600	21,424	22,281	23,172	24,099
Premios especiales para ranking anual de tiendas	Fijo	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321
Relaciones públicas	Fijo	1,800	1,980	2,178	2,396	2,635
Promoción y Publicidad-Clientes (Ver plan de Mkt)	Fijo	43,060	47,366	52,103	57,313	63,044
Gastos de combustible y subsistencias vendedores	Fijo	5,280	5,808	7,028	7,028	7,028
Gasto total por Proceso Comercial		168,337	218,329	240,952	260,278	280,406
Gastos - Proceso Administrativo						
Sueldos y beneficios Sociales - Proceso Administrativo	Fijo	146,923	164,021	171,989	180,355	189,139
Capacitación de Personal	Fijo	3,000	3,120	3,245	3,375	3,510
Uniformes	Fijo	5,800	6,032	6,273	6,524	6,785
Gastos en arriendos	Fijo	9,600	9,984	10,383	10,799	11,231
Gastos de movilización	Fijo	2,000	2,080	2,163	2,250	2,340
Mantenimiento de equipos	Fijo	2,400	2,496	2,596	2,700	2,808
Mantenimiento de instalaciones	Fijo	4,000	4,160	4,326	4,499	4,679
Servicios básicos	Fijo	3,600	3,960	4,356	4,792	5,271
Suministro de Oficina	Fijo	1,800	1,872	1,947	2,025	2,106
Depreciación	Fijo	8,900	8,900	8,900	3,240	3,240
Amortización	Fijo	810	810	810	810	810
Gasto total por Proceso Administrativo		188,833	207,435	216,988	221,368	231,918
Gastos financieros						
Gastos de Interés de préstamos	Fijo	22,659	17,670	12,681	7,692	2,702
Total de Gastos Financieros		22,659	17,670	12,681	7,692	2,702
Total de Gastos		1,040,948	1,188,345	1,319,931	1,366,067	1,467,599

Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

11.5 Presupuesto de personal

Para la ejecución del proyecto se requiere la contratación a plazo fijo de personal competente en las áreas que demanda la organización, por lo cual se muestra a continuación el presupuesto para el primer año de este personal y anualmente se proyecta un incremento salarial del 5%, ligeramente superior a la inflación anual. Cabe indicar que las remuneraciones, en el presupuesto de gastos se le han incorporado los beneficios sociales que la ley establece, por efectos de visualización mostraremos las columnas sólo de la remuneración mensual y el número de recursos a contratarse.

Tabla 20. Presupuesto de personal

Nomina	No	Remuneración Unificada	Salario mensual
Personal Proceso Administrativo			
Gerente general	1	2.000	\$ 2.000,00
Administrador Financiero	1	1.200	\$ 1.200,00
Contador	1	750	\$ 750,00
Secretaria	2	400	\$ 800,00
Servicios generales	1	360	\$ 360,00
Gestor de Calidad	1	1.200	\$ 1.200,00
Gestor de Planificación y Proyectos de Crecimiento	1	1.200	\$ 1.200,00
Soporte a clientes	2	500	\$ 1.000,00
Soporte a tenderos	2	500	\$ 1.000,00
Subtotal Proceso Administrativo	12		\$ 9.510,00
Personal Proceso Comercial			
Gestor de Comercialización	1	1.200	\$ 1.200,00
Diseñador	1	500	\$ 500,00
Asesor Comercial (Vendedor) Parte Fija	3	500	\$ 1.500,00
Asesor Comercial (Vendedor) Parte Variable Proporción de Ventas ¹⁵	3	927	\$ 2.782,19
Subtotal Proceso Comercial	8		\$ 5.982,19
Personal Proceso Productivo			
Gestor de servicios informáticos	1	1.200	\$ 1.200,00
Gestor de procesamiento de datos	1	1.000	\$ 1.000,00
Desarrollador	1	800	\$ 800,00
Gestor de insumos	1	1.200	\$ 1.200,00
Gestor de afiliación	1	1.000	\$ 1.000,00
Gestor prestación a tenderos	1	1.000	\$ 1.000,00
Gestor prestación a clientes	1	1.200	\$ 1.200,00
Asesor Empresarial (Inteligencia)	2	1.000	\$ 2.000,00
Asesor Micro empresarial (tenderos)	3	1.000	\$ 3.000,00
Subtotal Proceso Productivo	12		\$ 12.400,00
TOTAL NOMINA	29		

Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

¹⁵ Nota: es el mismo grupo de asesores, sólo que se ha dividido esta parte para reflejar lo que corresponde a comisiones

12 ANALISIS FINANCIERO

12.1 Punto de equilibrio

Fast Report, de acuerdo a las proyecciones realizadas, deberá cumplir el primer año con al menos 19 contratos anuales, para estar en equilibrio, es decir, ni perder, ni ganar. Es aceptable que el primer año se encuentre al filo de este indicador, debido a que como es nuevo el servicio, tomará su tiempo hasta que se haga conocer y logre posicionarse. Sin embargo, notamos que ya a partir del segundo año se contará con cierta holgura, pero es a partir del tercer año, donde ya se ve que puede estar por encima de su punto de equilibrio, llegando a 26 contratos, mientras su P.E. en ese periodo será de 21, en los años 4 y 5, habrá una holgura mayor, pues tendrá entre 8 y 10 contratos por encima del P.E., respectivamente, lo que le generará rendimientos.

Es importante indicar que dentro de los gastos presupuestados, se ha incorporado el 20% del total de ventas, como retribución a los tenderos por el uso de la herramienta y provisión de la información, entendiendo que la preferencia de los tenderos de acuerdo al estudio de mercado, se concentra mayormente en la capacitación y en la asesoría, rubros que están contemplados en el presupuesto de manera fija, sin embargo, y como una forma de estímulo para el uso de la herramienta se tiene previsto este pago al tendero. Esta decisión de manejarlo como un costo variable, en lugar de un costo fijo, radica en que por volumen de tenderos podría no ser sostenible porque en un periodo en el que haya menos ventas, se tendría que cubrir igual un alto valor por este concepto, por lo cual al estar atada a las ventas, los beneficios son mutuos para Fast Report, así como para los tenderos.

Tabla 21. Punto de equilibrio Fast Report

Cálculo del Punto de Equilibrio Anual - Fast Report					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. Contratos al año (estimado)	20	23	26	29	32
Precio unitario anual (neto)	\$54,869	\$57,064	\$59,346	\$59,346	\$59,346
Total ingresos	\$ 1,112,876	\$ 1,322,733	\$ 1,547,598	\$ 1,719,553	\$ 1,891,508
Costos					
Total costos fijos	775,588	851,881	926,532	929,131	987,124
Total costos variables	\$ 265,360	\$ 336,465	\$ 393,399	\$ 436,937	\$ 480,475
Total costos fijos y variables	1,040,947.94	1,188,345	1,319,931	1,366,067	1,467,599
Utilidad	\$ 71,929	\$ 134,388	\$ 227,667	\$ 353,486	\$ 423,909
Parámetros					
Costo variable unitario	13,083	14,515	15,086	15,080	15,075
Costo fijo unitario	38,239	36,751	35,530	32,067	30,971
Contribución marginal unitaria	41,786	42,548	44,260	44,266	44,271
Margen de contribución	76%	75%	75%	75%	75%
Punto de equilibrio en dólares	1,018,427	1,142,499	1,242,332	1,245,649	1,323,253
Punto de equilibrio No. De contratos anuales	19	20	21	21	22

Fuente: Primaria. (Agosto 3, 2015)

Elaboración: Autores

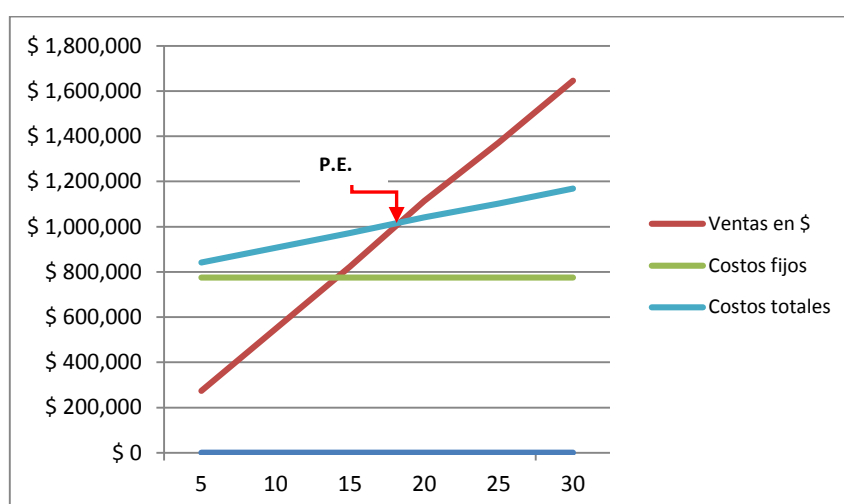
Figura 39. Fórmula del Punto de Equilibrio en Dólares y en número de contratos anuales

Fórmula de Punto de equilibrio en Dólares	Fórmula de P.E. en Unidades (Número de contratos para este caso)
$\frac{\text{Costos fijos}}{(1 - (\text{CV Total}/\text{V Total}))}$	$\frac{\text{Costos fijos}}{(\text{PV unitario} - \text{CV Unitario})}$

Fuente: <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm> (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

Figura 40. Gráfico del Punto de Equilibrio Primer Año Fast Report



Fuente: Primaria. (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

12.2 Estado de Resultados

Una vez preparados los estados de resultados proyectados, notamos que la rentabilidad neta para el primer año será de apenas el 4%, mientras que este indicador se eleva progresivamente en los años siguientes, subiendo en promedio un 3% por año.

Tabla 22. Estado De Resultados Proyectado Fast Report

Cuentas	Estado de Resultados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por servicios	1,119,594	1,330,717	1,556,939	1,729,933	1,902,926
(-) Descuentos por pronto pago	6,718	7,984	9,342	10,380	11,418
(=) Ingreso neto	\$ 1,112,876	\$ 1,322,733	\$ 1,547,598	\$ 1,719,553	\$ 1,891,508
Gastos - Proceso Productivo	\$ 661,119	\$ 744,911	\$ 849,309	\$ 876,731	\$ 952,574
Gastos - Proceso Administrativo	\$ 188,833	\$ 207,435	\$ 216,988	\$ 221,368	\$ 231,918
Gastos - Proceso Comercial	\$ 168,337	\$ 218,329	\$ 240,952	\$ 260,278	\$ 280,406
Total de gastos de operación	1,018,289	1,170,675	1,307,250	1,358,376	1,464,897
UAII	94,588	152,058	240,348	361,177	426,612
Gastos financieros	\$ 22,659	\$ 17,670	\$ 12,681	\$ 7,692	\$ 2,702
Utilidad Antes de Impuestos y Part. A trabajadores	71,929	134,388	227,667	353,486	423,909
15% trabajadores	10,789	20,158	34,150	53,023	63,586
= Utilidad después de trabajadores	61,139	114,229	193,517	300,463	360,323
- Impuestos	13,451	25,130	42,574	66,102	79,271
= Utilidad neta	47,689	89,099	150,943	234,361	281,052
Reserva Legal	4,769	8,910	15,094		
= Utilidad Periodo	42,920	80,189	135,849	234,361	281,052
Margen de Rentabilidad Neta	4%	6%	9%	14%	15%

Fuente: Primaria. (Agosto 4, 2015)
Elaboración: Autores

12.3 Balance General

Las proyecciones del balance general de Fast Report se muestran en la tabla 23, cabe indicar que se ha proyectado para el tercer año, la inversión en el reemplazo de un 80% de los lectores de códigos de barras, debido a que por el uso constante pudieran haber tenido desgaste y será necesario realizar esta compra, este detalle se muestra en la tabla 24.

Tabla 23. Balance General Proyectado Fast Report

Balance General						
Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activo corriente						
Caja - bancos	\$ 161,649	\$ 241,837	\$ 360,244	\$ 500,962	\$ 733,580	\$ 974,520
Total activos corrientes	\$ 161,649	\$ 241,837	\$ 360,244	\$ 500,962	\$ 733,580	\$ 974,520
Activo fijo						
Activos depreciables	\$ 163,952	\$ 163,952	\$ 163,952	\$ 238,832	\$ 238,832	\$ 238,832
Depreciación acumulada	\$ 0	-\$ 45,410	-\$ 90,820	-\$ 161,191	-\$ 189,391	-\$ 217,591
Activos amortizables	\$ 28,118	\$ 28,118	\$ 28,118	\$ 28,118	\$ 28,118	\$ 28,118
Otros activos amortizables		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización acumulada		-\$ 8,833	-\$ 17,665	-\$ 26,498	-\$ 27,308	-\$ 28,118
Total activo fijo	\$ 192,069	\$ 137,827	\$ 83,584	\$ 79,261	\$ 50,251	\$ 21,241
TOTAL ACTIVOS	\$ 353,718	\$ 379,663	\$ 443,828	\$ 580,223	\$ 783,831	\$ 995,760
Pasivos						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar proveedores						
15% de repartición a utilidades		\$ 10,789	\$ 20,158	\$ 34,150	\$ 53,023	\$ 63,586
22% de Impuesto a la Renta		\$ 13,451	\$ 25,130	\$ 42,574	\$ 66,102	\$ 79,271
Obligaciones financieras	\$ 229,917	\$ 183,933	\$ 137,950	\$ 91,967	\$ 45,983	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 229,917	\$ 208,173	\$ 183,239	\$ 168,691	\$ 165,108	\$ 142,857
Patrimonio						
Capital	\$ 123,801	\$ 123,801	\$ 123,801	\$ 123,801	\$ 123,801	\$ 123,801
Resultados de ejercicios anteriores		\$ 0	\$ 42,920	\$ 123,109	\$ 258,958	\$ 466,149
Utilidades o pérdidas del ejercicio		\$ 42,920	\$ 80,189	\$ 135,849	\$ 207,191	\$ 234,180
Reservas de Años Anteriores			\$ 4,769	\$ 13,679	\$ 28,773	\$ 28,773
Reserva legal		\$ 4,769	\$ 8,910	\$ 15,094	\$ 0	\$ 0
TOTAL PATRIMONIO	\$ 123,801	\$ 171,490	\$ 260,589	\$ 411,532	\$ 618,723	\$ 852,903
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 353,718	\$ 379,663	\$ 443,828	\$ 580,223	\$ 783,831	\$ 995,760

Fuente: Primaria. (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

Tabla 24. Renovación de lectores de código de barra en el año 3

Inversiones Depreciables- Equipos para punto de levantamiento de datos (tiendas) En el 3er año (80% de renovación de lectores de código de barra)	Valor	Cantidad	Período de vida útil (tributario)	Depreciación anual	Valor de Activos
Samsung Galaxy tab 4 (7.0, Wifi), Pantalla WXGA (1.280X800) 7 pulgadas	\$ 0,00	576	3	\$ 0,00	\$ 0,00
Lector de Código de barras portátil Bluetooth	\$ 110,00	576	3	\$ 21.120,00	\$ 63.360,00
Soporte para Tablet	\$ 20,00	576	3	\$ 3.840,00	\$ 11.520,00
Subtotal Inversiones Depreciables- Equipos para punto de levantamiento de datos (tiendas)				\$ 24.960,00	\$ 74.880,00
TOTAL DE ACTIVOS DEPRECIABLES				\$ 24.960,00	\$ 74.880,00

Fuente: Primaria. (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

Esta inversión se ve reflejada en el estado de resultados con el aumento del gasto de depreciación en los años 4 y 5, así como en el balance, a través de la depreciación acumulada para los mismos periodos.

En la sección de patrimonio del balance general proyectado se puede apreciar que para los años 4 y 5 las utilidades del ejercicio, consideran el pago del 20% de dividendos, por lo cual la utilidad del periodo se ve disminuido en esa proporción, puesto que se deja efectuada la declaración de la provisión de la distribución.

12.4 Financiamiento del Proyecto

Fast Report, una vez conocida la inversión inicial, ha establecido su estructura de capital de la siguiente manera: 35% aporte de socios y 65% a través de préstamos. Para el caso de las aportaciones, deberá conseguir al menos 6 inversionistas que decidan confiar en este concepto de negocio, por otra parte, el financiamiento a través de crédito, puede ser obtenido a través de REVNI (Registro de Valores No Inscritos en Bolsa) o bien crédito de la CFN, para efectos de las proyecciones se ha tomado en consideración la tasa de créditos de la CFN, puesto que existe información disponible al respecto, mientras que aunque en REVNI, esta tasa podría ser menor según casos exitosos bajo este esquema, para estimar una tasa final, se deberá iniciar el proceso de emisión de deuda. La tabla de amortización resumida por tanto, se presente de la siguiente manera:

Tabla 25. Tabla de amortización resumida para el proyecto

TABLA DE AMORTIZACION					
No.	MONTO PLAZO	229,916.83	TASA 5 Años	10,85%	
	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	Año 0	229,916.83			
1	Año 1	183,933.47	24,945.98	45,983.37	70,929.34
2	Año 2	137,950.10	19,956.78	45,983.37	65,940.15
3	Año 3	91,966.73	14,967.59	45,983.37	60,950.95
4	Año 4	45,983.37	9,978.39	45,983.37	55,961.76
5	Año 5	0.00	4,989.20	45,983.37	50,972.56
	Totales		74,837.93	229,916.83	304,754.76

Fuente: Primaria. (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

12.5 Flujos de caja

Partiendo del Modelo Capital Asset Pricing Model: CAPM, o de Valuación de Activos de Capital, que corresponde la rentabilidad requerida por los inversores, puesto que considera los riesgos de la inversión, ésta servirá para el descontar los flujos de caja del accionista (FCA).

Figura 41. Fórmula del Modelo CAPM

$$E[R] = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \alpha$$

Figura 42. Fórmula para obtener beta apalancada

$$\beta_L = \beta_U * (1 + (1 - E_{ffT_x}) * (D/E))$$

Donde:

 β_U = Beta sin apalancar β_L = Beta apalancadaE_{ffT_x} = Tasa Efectiva de Impuestos

D = Deuda

E = Capital

Fuente: http://www.12manage.com/methods_capm_es.html (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

El WACC (Weighted Average Cost Of Capital), o lo que en español sería, el Costo de Capital Promedio Ponderado, muestra la tasa de combinar los financiamientos, propio y con deuda, en la parte proporcional a la aportación de los mismos. Esta tasa servirá para poder obtener el flujo de caja financiado del proyecto (FCF). Luego de aplicar las fórmulas con los parámetros aplicables para este proyecto, obtenemos que:

Tabla 26. Cálculo de CAPM, WACC y Beta Apalancada

Porción de la deuda financiada	65%
Interés del préstamo del Banco	10,85%
Impuesto (IR-Trabajadores) (T)	33,70%
IR	22%
Impuesto a trabajadores	15%
Costo de la deuda (kd)	7,19%
CAPITAL:	
Porción de la deuda capital propio	35%
Rf (Tasa de libre riesgo)	2,18%
B (Índice de la industria)	2,242812835
Prima de riesgo (Rm- Rf)	9,75%
Riesgo país	10,19%
CAPM	34,24%
Re (E/V)	0,119830988
Rd (1-t) (D/V)	0,046758075
WACC	16,66%
CALCULO DE BETA APALANCADA	
Deuda	65%
Capital	35%
Impuestos	33,70%
Beta del sector desapalancado	1,01
D/E (Apalancamiento)	186%
Beta apalancado	2,242812835

Fuente: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

FLUJO DE CAJA FINANCIADO (FCF):

Una vez obtenido el WACC (16.66%) se descuenta el flujo de caja, para este caso partiendo de la UAII (Utilidad Antes de Impuestos e Intereses) y obtenemos que:

Tabla 27. Flujo de Caja Financiado (FCF)

Flujo de Caja Financiado						
Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>UAIH</i>		\$ 94.588	\$ 152.058	\$ 240.348	\$ 361.177	\$ 426.612
15% trabajadores		\$ 14.188	\$ 22.809	\$ 36.052	\$ 54.177	\$ 63.992
= Utilidad después de Part. trabajadores		\$ 80.400	\$ 129.249	\$ 204.296	\$ 307.001	\$ 362.620
- Impuestos		\$ 17.688	\$ 28.435	\$ 44.945	\$ 67.540	\$ 79.776
= Utilidad neta		\$ 62.712	\$ 100.814	\$ 159.351	\$ 239.461	\$ 282.843
(+) Depreciación		\$ 45.410	\$ 45.410	\$ 70.370	\$ 28.200	\$ 28.200
(+) Amortización		\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 810	\$ 810
Flujo de Caja Valor residual		\$ 116.954	\$ 155.057	\$ 238.553	\$ 268.471	\$ 311.854
Flujo de Caja Neto	-\$ 353.718	\$ 116.954	\$ 155.057	\$ 238.553	\$ 268.471	\$ 2.014.567
Flujo de Caja Acumulado		-\$ 236.764	\$ 272.011	\$ 393.610	\$ 507.024	\$ 2.283.038
Tasa de descuento WACC	16,66%					
VAN	\$1.088.057					
TIR	69%					

Fuente: Primaria. (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

El VAN (Valor Actual Neto) obtenido para este flujo es de \$1,088,057, que al ser positivo nos refleja que el proyecto desde el análisis de este indicador ES FACTIBLE.

La TIR (Tasa Interna de Retorno), es del 69%, que al ser superior a la tasa de descuento (16,66%), hace que el proyecto sea FACTIBLE. El periodo de recuperación de la inversión inicial, tal como se muestra en el flujo acumulado será en el segundo año.

Este flujo muestra la capacidad de Fast Report para generar flujos libres para el pago de servicio de deuda, así como para disponibilidad para los accionistas.

FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA (FCA):

El VAN obtenido del flujo del accionista descontando a tasa WACC, es de \$333,633, que al ser positivo muestra que el proyecto es FACTIBLE.

La TIR es del 82%, al ser superior al WACC (34%), hace FACTIBLE al proyecto. El accionista logra la recuperación de su inversión en el tercer año, tal como se muestra en el flujo acumulado.

Tabla 28. Flujo de Caja del Accionista (FCA)

Flujo del Accionista						
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
= Utilidad (UAI)	\$ 94.588	\$ 152.058	\$ 240.348	\$ 361.177	\$ 426.612	
Gastos de Interés de préstamos	\$ 22.659	\$ 17.670	\$ 12.681	\$ 7.692	\$ 2.702	
= Utilidad (UAI)	\$ 71.929	\$ 134.388	\$ 227.667	\$ 353.486	\$ 423.909	
15% trabajadores	\$ 10.789	\$ 20.158	\$ 34.150	\$ 53.023	\$ 63.586	
= Utilidad después de Part. A trabajadores	\$ 61.139	\$ 114.229	\$ 193.517	\$ 300.463	\$ 360.323	
- Impuestos	\$ 13.451	\$ 25.130	\$ 42.574	\$ 66.102	\$ 79.271	
= Utilidad neta	\$ 47.689	\$ 89.099	\$ 150.943	\$ 234.361	\$ 281.052	
Amortización de deuda	\$ 45.983	\$ 45.983	\$ 45.983	\$ 45.983	\$ 45.983	
(+) Depreciación	\$ 45.410	\$ 45.410	\$ 70.370	\$ 28.200	\$ 28.200	
(+) Amortización	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 810	\$ 810	
Flujo de Caja	-\$ 123.801	\$ 55.948	\$ 97.358	\$ 184.163	\$ 217.388	\$ 264.078
Valor residual						\$ 688.949
Flujo de caja neto	-\$ 123.801	\$ 55.948	\$ 97.358	\$ 184.163	\$ 217.388	\$ 953.027
Flujo acumulado	-\$ 67.853	\$ 29.505	\$ 213.668	\$ 431.055	\$ 1.384.083	
Tasa de descuento CAPM	34%					
VAN	\$333.633					
TIR	82%					

12.6 Análisis de sensibilidad

El proyecto resulta ser muy sensible a la variable de cobertura de mercado objetivo, ya sea por ineficiencia del personal comercial de poder captar, o bien porque el mercado no reaccione favorablemente, pese a los estudios realizados. Sin embargo, es un escenario optimista, captando un 40% en el primer año, los resultados son muy favorables, generando rentabilidad del 10%, VAN y TIR aceptables y un período de recuperación de la inversión de dos años. En un escenario más bien pesimista, si sólo se capta el 30%, el resultado en el primer año será negativo, no alcanzando ni siquiera a cubrir su punto de equilibrio, este ejercicio arroja un VAN negativo y una TIR más baja que la tasa de descuento, por lo cual el proyecto no sería factible.

Tabla 29. Reporte de Indicadores producto del Análisis de Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad			
Escenarios	Optimista	Más probable	Pesimista
% Cobertura de mercado objetivo	40%	35%	30%
Tasa de cobertura adicional anual	5%	5%	5%
Ingresos	\$ 1.271.859	\$ 1.112.876	\$ 953.894
Gastos	\$ 1.143.788	\$ 1.065.188	\$ 1.003.206
Utilidad	\$ 128.071	\$ 47.689	(\$ 49.312)
Rentabilidad Neta	10%	4%	-5%
Punto de equilibrio en Dólares	\$ 1.018.252	\$ 1.018.427	\$ 1.018.661
Punto de equilibrio en No. De contratos	19	19	19
VAN (FCF)	\$ 1.592.654	\$ 1.088.057	\$ 583.459
TIR (FCF)	89%	69%	47%
PRI (Período de Recup. Inv. Proy.)	2 años	2 años	2 años
VAN (FCA)	\$ 576.948	\$ 333.633	\$ 90.317
TIR (FCA)	137%	82%	47%

Fuente: Primaria. (Agosto 4, 2015)

Elaboración: Autores

13 ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

13.1 Riesgos de Mercado

- No se visualizan riesgos de mercado asociados con cambios desfavorables en el sector, los servicios de información se han mantenido muy estáticos a través del tiempo en el Ecuador, no se evidencia el ingreso constante de competidores.
- Lo que sí podría darse es el surgimiento de mejores servicios por la inclusión de mejores tecnologías o infraestructuras, por la evolución constante del campo tecnológico.
- Sin embargo, consideramos que no afectaría en reducción del número de clientes por el valor agregado de experiencia y asesoría en Inteligencia de Negocios que oferta Fast Report; pues la tecnología por sí sola no genera información
- Es posible el surgimiento de competencia directa cuando las empresas que actualmente son competidores indirectos se interesen en invertir en tecnología y copiar nuestro modelo

13.2 Riesgos Técnicos

Los riesgos técnicos son los de mayor importancia en este proyecto debido a la inserción tecnológica como base para la prestación del servicio

- Con respecto a los riesgos técnicos el principal es el retraso en el desarrollo oportuno de la interface para la toma de información, seguido por retrasos en la implementación de la plataforma web y la modelación estadística que genere los reportes debidamente validados
- Otro riesgo importante son los problemas en la captura de información por parte de los tenderos, la línea de aprendizaje y costumbre va a ser un reto de vital control.
- La obsolescencia rápida de los equipos implementados para la captura de información o su pronto deterioro debido al flujo de uso podría interferir en el normal desarrollo del servicio
- Si bien se contará con garantías para los equipos de captura sobre todo, cualquier problema de demora o ineficiencia en el mantenimiento de los mismos genera un alto riesgo a la prestación de los servicios.

- Y finalmente el existir problemas con los servicios de internet o la transmisión de datos continuo presenta otro riesgo a considerar. Sin embargo, ha sido contemplado en el desarrollo que los datos se puedan almacenar en el equipo de levantamiento hasta que se restablezca la conexión, de modo que no se pierda información valiosa y lo propio aplicaría para el caso de apagones.

13.3 Riesgos Económicos

- Consideramos poco probable la reducción de precio del servicio, no existen servicios comparables en beneficios recibidos.
- Posibles incrementos en impuestos podrían influir en el costo de equipos utilizados en la captura de información, principal insumo del servicio. El costo del internet, más bien ha ido bajando por lo que no genera riesgos
- Los cambios en políticas salariales y de estabilidad laboral podrían afectar los costos, sin embargo, el proyecto contempla enmarcarse siempre en fiel cumplimiento de las disposiciones legales.

13.4 Riesgos Financieros

- En caso de demorar las aportaciones de los socios el proyecto definitivamente no podría ejecutarse, por lo cual se deberá poner especial atención en conseguir el compromiso de los inversionistas para que puedan hacer el desembolso.
- Los desembolsos de las entidades crediticias con cruciales para no tener problemas de liquidez, al menos durante los primeros meses del proyecto, por lo que el área administrativa deberá propender a conseguir oportunamente los requisitos para la obtención del crédito y el cumplimiento de lo entregable para cada desembolso, con el fin de no atrasar este proceso.
- Se considera que la tasa del préstamo es poco probable que se incremente, al menos no en los dos primeros años, pero como a partir del tercer año ya se verán rendimientos mayores, la afectación en caso de existir incremento en el costo de capital, será mínima, o en todo caso, podrá ser solventada.
- Las garantías para el préstamo serán los bienes de la compañía, la CFN exigirá el 125% de garantías, que serán cubiertos con el grupo de activos para lo cual servirán el aporte de socios y el financiamiento externo.

14 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.-

- El mercado objetivo se encuentra interesado en un 95% en adquirir el servicio propuesto por Fast Report.
- El 78% de los tenderos estarían dispuestos a participar en el proyecto si les da capacitación en el manejo de la herramienta y asesoría en el manejo de su negocio.
- Sólo el 9% de compradores en tiendas, dejarían de acudir al local si es que se implementare ahí la herramienta Fast Report, pues consideran tomarán más tiempo de lo habitual en realizar sus compras.
- Los proveedores para la mayoría de servicios requeridos para el proyecto, se encuentran localmente y se puede conseguir descuentos especiales considerando el volumen de compras, al menos de tablets, que para este caso se ha analizado la opción de que vengan incorporadas en el paquete de internet cotizado en CNT.
- El desarrollo de las aplicaciones tanto para los tenderos (ATP), como la aplicación web para clientes, es factible desde el punto de vista técnico
- Es conveniente según los expertos, no invertir en el equipamiento de servidores en las oficinas de Fast Report, sino utilizar servicios de hosting, como Godaddy, para el almacenamiento de datos, lo que hace que la inversión inicial no supere el medio millón de dólares.
- Se requiere una inversión inicial de al menos \$353,718, entre activos fijos y capital de trabajo.
- Los indicadores de evaluación económica, TIR (69%) y VAN (\$1,088.057) indican que el proyecto es FACTIBLE.
- El periodo de recuperación del proyecto es 2 años.
- La estructura de capital propuesta es de 65% deuda y 35% aporte de socios.

Recomendaciones.-

- Atraer y comprometer al menos a 6 socios que aporten con el 35% de la inversión inicial requerida por el proyecto, esto es de \$20,634 por accionista.
- Obtener oportunamente el financiamiento del 65% del proyecto, para poder asegurar la ejecución durante el tiempo que no se tendrá recursos provenientes de ventas.

- Medir el desempeño del equipo de ventas para asegurar al menos el 35% de cobertura del primer año de vida del proyecto para poder desarrollarlo de manera exitosa.
- Afiliar a 700 tenderos ubicados de manera estratégica en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores (Durán y Samborondón) aprovechando la existencia de TAPS (Técnicos de Atención Primaria en SALUD) y tenderos de prestigio en los sectores que nos interesa captar.
- Estar atentos a los nuevos entrantes que constituyen una alta amenaza para el desarrollo del proyecto, asegurando que se logre fidelidad en los clientes y en los tenderos, lo cual dará una ventaja enorme para cuando los entrantes pretendan captarlos.

15 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [Chiesa, C. \(2002\). Marketing relacional para conseguir la fidelización de los clientes.](#)
- [Cortès, H. \(2009\). Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos.](#)
- [De Toro, J. P. \(2004\). La marca: Forma, contenido y gestión.](#)
- [Ferrándiz, L. F. \(2014\). Geolocalización y marketing digital local.](#)
- [Guardia, R. \(1985\). El Marketing Directo.](#)
- [Heller, E. \(2004\). Psicología del Color.](#)
- [Lasio, M. C. \(2014\). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador.](#)
- [Laudon, K. L. \(2012\). Sistemas de Información Gerencial, Décimo Segunda Edición.](#)
- [Loyola, W. \(2008\). Tiendas más eficientes en zonas marginales.](#)
- [Malhotra, N. K. \(2008\). Investigación de Mercados, Quinta edición.](#)
- [Microsoft . \(Julio de 2015\). Obtenido de <https://msdn.microsoft.com/es-es/ff380145.aspx>](#)
- [Prahalad, C. H. \(2005\). Atender a los pobres del mundo rentablemente. *Harvard Business Review*.](#)
- [Robbins, S. C. \(2010\). Administración, Décima Edición.](#)
- [Spurrier, W. \(2015\). Análisis Semanal.](#)
- [Wheelen, T. H. \(2007\). Administración Estratégica y Política de los Negocios, Décima Edición.](#)

Fuentes web consultadas:

- Microsoft (2015). <https://msdn.microsoft.com/es-es/ff380145.aspx>
- Del Rio, O. (2015). El proceso de la investigación, etapas y planificación . <http://www.academia.edu/2443422>
- Hidalgo, H. (2015). La importancia del conocimiento científico y tecnológico en el proceso innovador. <http://www.madrimasd.org/revista/revista39/tribuna/tribuna1.asp>
- Marketing inclusivo. El marketing que piensa en todos (2015). <http://www.marketinginclusivo.com/el-nuevo-marketing/que-es-el-marketing-inclusivo>
- Académica Comunidad Digital del Conocimiento (2015). <http://www.academica.mx/blogs/los-colores-del-marketing>
- Portal de información empresarial. Superintendencia de Compañías, valores y Seguros Ecuador (2015). www.supercias.gob.ec

16 APENDICE DE ENTREVISTAS

Los extractos más importantes de las entrevistas realizadas se describen a continuación, sin embargo, por razones de confidencialidad se han omitido las direcciones y los teléfonos de las personas que contribuyeron en esta sección, pero de ser necesario quien esté interesado puede solicitar los datos de contacto a los autores.

Entrevistados: Área Técnica:

Agradecemos a estos especialistas que nos brindaron parte de su tiempo para atender a nuestras inquietudes.



Karina Astudillo Barahona.-

Autora del libro "Hacking Ético", que ha sido considerado "Best Seller" en Amazon. Es Gerente Propietaria de Elixircorp S.A., es Ingeniera en Computación de profesión, Magister en Administración de Empresas y en Sistemas de Información Gerencial. Es docente de ESPOL. Tiene 22 años de experiencia en Tecnologías de Información.

Aspectos relevantes de la entrevista: *Para esta experta, el proyecto Fast Report le "parece interesante", sin embargo, recomienda que la empresa no debería encargarse directamente del manejo de servidores, ni equipar un departamento para que lo haga, dado que no es el core de su negocio, puede aprovechar mecanismos existentes como servicio de hosting a nivel nacional o internacional, que harían que la inversión inicial no se eleve de manera considerable si se decide invertir en esta infraestructura.*

Daniel Campoverde Cárdenas.-

Gerente de la Empresa Punto Net, ha sido Director de Capacitación en CRIEEL (Colegio Regional de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos del Litoral) Guayaquil. Es ingeniero Eléctrico especializado en Electrónica y Magister en Administración de ESPOL.



Aspectos relevantes de la entrevista: *"El proyecto es factible técnicamente, pero deben considerar que encontrarán una gran barrera porque la cultura del tendero no es la de usar la tecnología". El Ing. Campoverde manifiesta además que podría evaluarse utilizar computadoras pequeñas para que puedan adaptarse de mejor manera al manejo.*

Marco Calle Jaramillo.-



Director de Sistemas de Televisión Satelital, Ingeniero en Ciencias Computaciones y Magister en Seguridad Informática.

Aspectos relevantes de la entrevista: *Le parece interesante el proyecto y coincide con la Ing. Karina Astudillo en que lo más conveniente para Fast Report será utilizar el servicio de hosting y recomienda GoDaddy, como una de las mejores alternativas, ya que tiene un 99% de confiabilidad.*

Entrevistados: Área Psicosocial



Margarita Peralta Merelo

Licenciada en Psicología Clínica, Coordinadora Distrital de la Unidad de Apoyo a la Inclusión del Ministerio de Educación MINEDUC.

Aspectos relevantes de la entrevista: “Si queremos promover un cambio en los hábitos, lo más conveniente será dar el ejemplo, pueden empezar con quince tenderos y luego por el uso se va a replicar como efecto dominó”. Explica que el ser humano tiende a imitar comportamiento que le parecen positivos, por lo cual se debe empezar con aquellos que hayan manifestado mayor interés en el proyecto, puesto que los hará adaptarse más rápidamente al uso de tecnología.

Luis Uribe Estrada

Sociólogo, Magister en Gestión de Proyectos, Docente Universitario



Aspectos relevantes de la entrevista: “La cultura permanentemente está cambiando y el agente generador más importante para el cambio de los patrones de comportamiento del ser humano es la tecnología”. Recomienda realizar: “talleres interactivos; pero que asistan padres e hijos adolescentes o jóvenes, porque estos últimos tienen mayor facilidades para asimilar el procedimiento operativo del software, aplicación o herramienta que se vaya a aplicar”.

Sugiere además que ya en la operación deben existir trípticos con un léxico acorde al nivel de instrucción y cultura tipo manual de instrucción, donde se dé a conocer de manera detallada el procedimiento operativo y utilizar la estrategia del aprender haciendo.

Se debe tratar también, que los dueños de las despensas adopten una actitud realista y positiva, entendiendo el cambio como parte de la vida y no como un obstáculo, evitar que generen ideas negativas y anticipaciones, porque impedirá adaptarse al cambio y por tanto, podría en riesgo la ejecución del proyecto.

Entrevistados: Tenderos

Agradecemos de manera especial a las personas entrevistadas que aparecen en esta sección, ya que nos retroalimentaron de información valiosa para este estudio:



María Antonia Tenesaca

Tienda Sin Nombre

Cdla. 29 de junio (norte de Guayaquil)



Rosa Burgos

Minimarket Rosita 1

Mapasingue



Christian Gualle

Tienda Verónica

Urdesa

17 APENDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a Fabricantes

Anexo 2. Cuestionario base para entrevistas a profundidad con expertos técnicos

Anexo 3. Guía para grupos focales.

Anexo 4. Encuesta a tenderos

Anexo 5. Estructura base tiendas

Anexo 5.1 Estructura base tiendas bancarizadas

Anexo 6. Base de datos de empresas fabricantes y/o comercializadoras

Anexo 7. Encuesta de opinión a compradores en tiendas

Anexo 8. Registro de observaciones en tiendas

Anexo 9. Resultado de estudio a empresas fabricantes

Anexo 10. Resultado de estudio a consumidores

Anexo 11. Resultado de estudio a tenderos

Anexo 12. Resultado transacciones por día en tiendas

Anexo 13. Resumen de tiempos promedio de atención por persona

Anexo 14. Tiempo promedio atención por persona tenderos

Anexo 15. Información de competidores del sector de investigación de mercado en Ecuador

Anexo 16. Tasa para trámites IEPI

Anexo 17. Resolución 011-2015 Productos con salvaguardia

Anexo 18. Matriz de capacidades organizacionales

Anexo 19. Matriz de recursos estratégicos

Anexo 20. Método MIC MAC

Anexo 21. Información del sitio seleccionado para funcionamiento Fast Report

Anexo 22. Información sobre REVNI

Anexo 23. Requisitos para la constitución de una compañía en Ecuador

Anexo 24. Características y Costos del Servicio de Hosting GoDaddy

Anexo 25. Comportamiento histórico REVNI

Anexo 26. Cotizaciones de tablets

Anexo 27. Detalles técnicos del desarrollo de aplicativos