PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

BRANDING, TRADE MARKETING E INNOVACIÓN COMERCIAL PARA EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DE HOGAR, "CASO KIKEMAR CIA. LTDA." EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

VALERIA ESTEFANÍA ZÁRATE LEÓN

DIRECTOR: ING. MARCELO TORRES

QUITO, 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Marcelo Torres

INFORMANTES:

Ing. Juan Carlos Latorre

Eco. Yaskarina Galarraga

DEDICATORIA

A mis héroes de todos los días, por siempre demostrar una lucha incansable por sus hijos, por no solo ser el ejemplo de un buen padre o una madre, sino por ser el ejemplo de dos increíbles seres humanos, por demostrarse transparentes frente a sus hijos y compartir con nosotros todo lo que la vida les ha enseñado. Por ser quien quiero ser cuando sea grande.

A mi angelito, por ser siempre una inspiración, por la compañía y el cuidado, por darte el tiempo de venir cuando te necesito a mi lado, gracias viejito.

Valeria

AGRADECIMIENTO

Por dejar las puertas abiertas sin dudarlo, por el tiempo entregado y las enseñanzas, por ser esas increíbles personas que no solo en este capítulo de mi vida han caminado a mi lado.

Gracias Cari y Vale

Valeria

INTRODUCCIÓN, 1

1. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA, 2

1.1 KIKEMAR CIA. LTDA., 4
1.1.1 Historia, 4
1.1.2 La empresa en la actualidad, 7
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, 9
1.2.1 Competencia, 9
1.2.2 Crecimiento económico y estabilidad, 11
1.2.3 Tendencias políticas, 29
1.2.4 Aspectos Legales y Regulatorios, 31
1.2.4.1 Matriz productiva, 34
1.2.4.2 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1875:2012. Textiles. Etiquetado de prendas de vestir y ropa de hogar, 41
1.2.4.3 Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores, 44
1.2.5. Avances Tecnológicos, 47
1.2.6. Tendencias socioculturales, 49
1.2.7. Matriz FODA del sector , 49
1.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE, 51
1.3.1 Clientes directo e indirecto, 51
1.3.1.1 Cliente directo, 51
1.3.1.2 Cliente Indirecto, 52
1.3.2 Clientes actuales y potenciales, 52
1.3.2.1 Clientes actuales, 52
1.3.2.2 Clientes potenciales, 55
1.3.3 Puntos de venta del producto, 57
1.3.4 Momentos de compra del producto, 58
1.3.5 Selección del producto por el cliente, 58
1.3.6 Análisis del cliente potencial, 59
1.4 ANÁLISIS INTERNO, 60
1.4.1 Misión, 60
1.4.2 Visión, 61
1.4.2.1 Glosario de la visión, 62
1.4.3 Misión y Visión Proyectada al 2019, 64
1.4.4 Análisis del Microentorno, 65
1.4.4.1 Grupos de Interés, 65

1.4.5 Filosofía Empresarial, 67
1.4.5.1 Principios y Valores, 67
1.4.6 Análisis FODA KIKEMAR CIA. LTDA., 68
1.4.6.1 Matriz Cruce de FODA, 70
1.4.7 Matriz de Perspectivas, 78
1.4.8 Objetivos, 79
1.4.9 Disponibilidad de los recursos, 81
1.4.9.1 Financiero, 81
1.4.9.2 Humano, 82
1.4.9.3 Materiales, 82
1.4.10 Estructura de la organización, 83

2. MODELO DE NEGOCIO, 86

2.1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO, 86
2.2. TEORÍAS PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO, 87
2.2.1 Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom, 88
2.2.2 Modelo Canvas de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 90
2.2.3 Modelo de Afuah y Tucci, 94
2.2.4 Modelo de Joan Magretta, 96
2.2.5 Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit, 96
2.2.5.1 Elementos de Diseño, 97
2.2.5.2 Elementos de Esquema, 97
2.3 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE KIKEMAR CIA LTDA, 98
2.3.1 Segmentación – Líneas de producto, 99
2.3.2 Distribución – Clientes Directos , 100
2.3.3 Relación con el consumidor, 102
2.3.4 Propuesta de Valor, 102
2.3.5 Novedad – Innovación, 103
2.3.6 Situación Financiera, 104
2.3.7 Recursos propios y Terceros, 105
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ACTUAL MODELO DE NEGOCIO DE KIKEMAR CIA. LTDA., 106
2.4.1 Ventajas, 106
2.4.2 Desventajas, 107

3. PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA KIKEMAR CIA. LTDA., 110

3.1 SEGMENTOS DE MERCADO, 147
3.1.1 Consumidor línea de Organizadores, 147
3.1.2 Consumidor línea de Cobertores Automóviles, 147
3.1.3 Cliente Directo – Autoservicios, 148
3.2 PROPUESTAS DE VALOR, 149
3.2.1 Propuesta de valor para el Consumidor de la línea de organizadores y cobertores, 149
3.2.2 Propuesta de valor para el Cliente Directo – Autoservicios, 150

3.3 CANALES, 150
3.3.1 Canal de Distribución y Venta para el Consumidor Final, 150
3.3.1.1 Trade Marketing, 151
3.3.2 Canales de Distribución y Venta para el Cliente directo–Autoservicios, 154
3.3.3 Canales de Comunicación Consumidor final, 155
3.3.3.1 Empaque y Etiqueta, 155
3.3.3.2 Página Web, 163
3.3.3.3 Redes Sociales, 164
3.3.3.4 Anuncios en línea, 168
3.3.4 Canales de Comunicación Cliente directo – Autoservicios, 169
3.3.4.1 Página Web, 169
3.3.4.2 Ferias, 170
3.4 RELACIONES CON CLIENTES, 171
3.4.1 Consumidor final, 171
3.4.1.1 Autoservicio y Comunidades, 171
3.4.1.2 Dar a conocer la marca – Branding, 173
3.4.2 Asistencia Personal para el Cliente Directo, 178
3.5 FUENTES DE INGRESO, 179
3.5.1 Venta a Autoservicios, 179
3.6. RECURSOS CLAVE, 179
3.6.1. Instalaciones y Maquinaria para la producción, 180
3.6.2. Diseñador de productos, 180
3.7. ACTIVIDADES CLAVE, 181
3.7.1. Diseño y Producción, 181
3.7.2. Conocer al consumidor, 182
3.7.3. Relaciones con los Autoservicios, 182
3.8 ASOCIACIONES CLAVE, 183
3.8.1 Diseñador y Carpintería, 183
3.8.2 Producción de Alambre, 184
3.8.3 Contabilidad, 184
3.8.4 Asesoría Legal, 184
3.9 ESTRUCTURA DE COSTES, 185
3.9.1 Maquinaria y Producción, 185
3.9.2 Recursos Humanos, 185
3.9.3 Marketing y Comunicación, 186
3.9.4 Materias Primas, 186
3.9.5 Contratación de terceros, 186

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA, 188

4.1 ESTADOS FINANCIEROS KIKEMAR CIA. LTDA**.,** 188
4.1.1 Estado de Situación Financiera, 188
4.1.2 Estado de Resultados Integral, 190
4.2 FLUJOS DE CAJA, 191
4.3 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO, 194
4.4 VAN, 195
4.4.1 Relación Costo Beneficio, 198

4.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR), 199
4.6 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI), 200

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 202

5.1 CONCLUSIONES, 202
5.2 RECOMENDACIONES, 204

BIBLIOGRAFÍA, 206

ANEXOS, 212

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 Tamaño de una empresa según sus características, 3

TABLA 2 Tasas de interés efectivas vigentes abril 2014, 28

TABLA 3 Industrias priorizadas, 38

TABLA 4 Industrias estratégicas para la matriz productiva, 39

TABLA 5 Días de pago de los autoservicios de acuerdo al monto de facturación, 46

TABLA 6 Matriz FODA del sector: producción y comercialización de artículos para el hogar, 50

TABLA 7 Proyección de la visión y misión Kikemar al 2019, 64

TABLA 8 Análisis del microentorno, grupos de interés, 65

TABLA 9 Principios y valores Kikemar Cia. Ltda. , 67

TABLA 10 FODA Kikemar Cia. Ltda., 68

TABLA 11 Objetivos 2015 Kikemar Cia. Ltda., 79

TABLA 12 Informe entrevista a profundidad, 110

TABLA 13 Informe Focus Group 1, 118

TABLA 14 Informe Focus Group 2, 137

TABLA 15 Calculo tasa de descuento WACC, 197

TABLA 16 Cálculo VAN, 197

TABLA 17 Evaluación financiera, 199

TABLA 18 Cálculo periodo de recuperación de la inversión, 200

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Organigrama organizacional Kikemar Cia. Ltda. 2010, 6

GRÁFICO 2 Cuadro evolución del PIB (BCE), 18

GRÁFICO 3 cuadro tasa del desempleo (INEC), 19

GRÁFICO 4 Competitividad Ecuador según el Global Competitivness Repotrs, 21

GRÁFICO 5 Cruce del FODA, 70

GRÁFICO 6 Matriz de perspectivas Kikemar Cia. Ltda., 78

GRÁFICO 7 Organigrama organizacional Kikemar Cia Ltda. 2014, 84

GRÁFICO 8 Dinamismo de un modelo de negocios, 87

GRÁFICO 9 Modelos de negocio según Chesbroug y Rosenbloom, 88

GRÁFICO 10 Modelo de negocio Canvas, 92

GRÁFICO 11 Clasificación de las empresas según Thompson de acuerdo al tipo de tecnología que usan, 95

GRÁFICO 12 Modelo de negocio actual de Kikemar Cia. Ltda., 99

GRÁFICO 13 Modelo de negocio propuesto para Kikemar Cia. Ltda., 146

GRÁFICO 14 Los tres niveles cerebrales del Neuromarketing, 158

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente plan de disertación para la obtención del título de Ingeniería Comercial, se tratará sobre el branding, trade marketing e innovación comercial para empresas dedicadas a la producción y comercialización de artículos para el hogar, teniendo como caso a KIKEMAR CIA. LTDA., todo esto a través de la propuesta de un nuevo modelo de negocio.

Para poder plantear dicha propuesta primero se desarrolla la dimensión estratégica, en donde se hace un análisis del entorno, se detalla la situación actual versus de la competencia, el crecimiento económico del país y su estabilidad, entendiendo como esto afecta al sector de artículos para el hogar. Dentro del este entorno económico se analiza cómo ha cambiado la economía de Ecuador antes y después de la presidencia de Rafael Correa, también se toma en cuenta el Ranking Global de Competitividad para tener un punto de vista gerencial de la situación económica del país, mediante los 12 pilares establecidos por el ranking.

A continuación del entorno económico se hace referencia a las tendencias políticas actuales, seguidas de los aspectos legales y las regulaciones, donde se tratan puntos como la nueva matriz productiva, la Norma técnica para el etiquetado de textiles y el Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores. Así como los avances tecnológicos y las tendencias socioculturales. Para terminar con un FODA del sector.

En cuanto al análisis interno, se revisa brevemente un histórico de la empresa y como está constituida, tomando en cuenta su plan estratégico, objetivos y funcionamiento en general. Se analiza al cliente actual y potencial, puntos de venta y momentos de consumo.

Entendiendo ya la dimensión estratégica, se procede con la explicación de a que se hace referencia el momento de hablar de un modelo de negocio y las diferentes teorías que se han aplicado para establecer el mismo, tomando como teoría base el Modelo Canvas, planteado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, para proponer el nuevo modelo de negocio. Pero antes se comprende el modelo de negocio actual mediante el cual se maneja la empresa.

Para obtener más información y poder plantear el nuevo modelo de negocio se utilizan herramientas de investigación como la entrevista a profundidad y el focus group.

En base a toda la información recopilada se desarrolla una propuesta en los 9 módulos establecidos por el modelo Canvas indicando el segmento del mercado, la propuesta de valor, los canales de comunicación, venta y distribución, la relación con el cliente, los ingresos, recursos, actividades y asociaciones clave, finalmente los egresos del modelo de negocio.

El plan culmina con un breve análisis financiero en donde se detalla la inversión para la implementación del modelo de negocio propuesto, analizando su viabilidad mediante la tasa interna de retorno, el VAN, el costo beneficio y el tiempo en el que se recupera la inversión. Para así emitir conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

Kikemar Cia. Ltda. es una empresa que nace por el emprendimiento de dos compañeras universitarias desde el 2010. La empresa ha ido creciendo con el tiempo y por lo tanto sus procesos y sus estrategias también deben ir cambiando.

A pesar de que en la actualidad Kikemar no tiene un modelo de negocio establecido, es claro que se maneja en base a un determinado funcionamiento. En realidad es así como las pequeñas empresas van evolucionando, de acuerdo a su experiencia y los retos que se le plantea van resolviendo las diferentes situaciones, sin embargo es de vital importancia que se establezcan ciertos lineamientos que sirvan como una guía base para un mejor funcionamiento de la empresa. No solo en aspectos de branding, trade marketing e innovación comercial, sino en si en cómo debería manejarse y moverse el negocio en base a un modelo, que claramente va ir evolucionando de acuerdo a los cambios que presente el entorno, pero que su base siempre será la misma y es la que permite tener una esencia establecida para la empresa.

Es por esto que a continuación se trabajará en la propuesta de un nuevo modelo de negocio para Kikemar, en donde se topen con mayor profundidad temas como el branding, trade marketing e innovación comercial.

1. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

El término Pymes, acrónimo de pequeñas y medianas empresas, nace por el siglo XX, justamente porque en esta época las empresas se empezaron a dividir de acuerdo a sus ingresos anuales, sus activos, número de empleados, etc. Hoy en día las Pymes son un grupo importante dentro de la economía de un país, de su desarrollo social y empresarial, no solo por el hecho de ser pequeñas quiere decir que sean menos importantes, si nos ponemos a pensar toda gran empresa en algún momento fue una Pyme y es esto lo que ayuda a la economía a dividir la riqueza de una forma más equilibrada y no solo dejarlo todo sobre las grandes organizaciones. En el caso de Ecuador podemos ver que sin duda las Pymes son un eje fundamental dentro del desarrollo empresarial, el 90% de las empresas suscritas hasta el 2010, de acuerdo al último censo económico, eran Pymes. Entre otros datos importantes podemos ver que las Pymes hasta el mismo año daban el 65% (Dueñas, 2010) de empleos en el país y el 25% (Dueñas, 2010) del PIB no petrolero corresponde a lo que generaban las Pymes.

En este caso puntual se hablará de las empresas manufactureras comerciales, dedicadas a la producción y de artículos para el hogar, analizando el caso puntual de KIKEMAR CIA. LTDA. Es importante tomar en cuenta que actualmente la

empresa está atravesando un cambio, pasando de ser considerada una microempresa a formar parte de las Pymes, es por esto que se parte desde ese punto.

Aun así es importante entender lo que significa pasar de una microempresa a una pequeña empresa. Para eso el cuadro a continuación detalla las características que determinan el tamaño de una empresa.

TABLA 1
TAMAÑO DE UNA EMPRESA SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS

TIPO EMPRESAS	N° EMPLEADOS	INGRESOS BRUTOS ANUALES	VOLUMEN DE ACTIVOS
MICRO	1 a 9	Inferiores a 100 mil dólares	Hasta 100 mil dólares
PEQUEÑAS	10 a 49	Entre 100 mil y 1 millón dólares	Entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares
MEDIANAS	50 a 199	Entre 1 millón y 5 millones dólares	Entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares

Fuente: Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador, 2014
Recopilado por: Valeria Zárate

Es así que la empresa según sus proyecciones empezará a tener ventas que pasan los 100 mil dólares y por eso pasa a formar parte de las pequeñas empresas.

1.1 KIKEMAR CIA. LTDA.

1.1.1 Historia

KIKEMAR CIA. LTDA. inició como un proyecto estudiantil de dos ex estudiantes de Lenguas Aplicadas a los Negocios Internacionales en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Si bien es cierto su idea era tener un proyecto para la universidad pero terminaron creando KIKEMAR, la historia de su nombre viene por los abuelos de María Caridad Moncayo, una de las propietarias del negocio, el abuelo Quique y la abuela Martha son quienes inspiraron a las jóvenes emprendedoras para dar un nombre a su nueva empresa. Es así que el 10 de mayo del 2010 deciden María Caridad Moncayo y Valeria Celi, no solo dejarlo como proyecto universitario sino consolidar su empresa dedicada al diseño de productos para el hogar de forma innovadora, brindando comodidad sin dejar de lado el buen estilo en los hogares. Con un capital de $400.00 Dólares (Superintendencia de Compañías, 2014) Americanos la empresa se constituye legalmente el 21 de mayo del 2012, pero a pesar de esto ya tenía una trayectoria de dos años en donde ganó gran experiencia y fue creciendo con gran rapidez, es así que tan solo un año después de su inicio crecieron sus ventas en un 200% (Kikemar Cia. Ltda, 2014) manejándose con un margen de ganancia entre el 0.3 y 0.4 (Kikemar Cia. Ltda, 2014) inicialmente la empresa puso entre sus objetivos para el 2012 exportar sus productos a los países

de la CAN, por diferentes motivos aún no han sido exportados pero sin duda es uno de los objetivos a largo plazo de KIKEMAR.

Es importante mencionar que la empresa se dedica a la producción y fabricación de artículos suntuarios, refiriéndose a este como productos que nos son de primera necesidad. Esto ocasiona que la adquisición de los mismos no sea realmente necesaria e indispensable para la vida de una persona.

La empresa desde un principio se ha manejado con entregas bajo pedido, ya que sus producciones son en base a pedidos al por mayor por parte de sus principales clientes, Corporación la Favorita y Comohogar. Debido a que tienen este mecanismo de entrega bajo pedido la empresa ha tenido desde sus inicios problemas con el tema de logística en cuanto a inventarios de materiales lo que retrasa la producción. Cuando el cliente comunicaba a la empresa sobre un pedido recién entonces se buscaban materiales y esto complicaba los tiempos en el proceso de producción así como en la presión para las entregas, sin embargo KIKEMAR siempre se ha caracterizado por su buen servicio a sus clientes mediante el cumplimiento de tiempos de entrega.

Para el 2010 la estructura organizacional de la empresa se resume en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1
ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL KIKEMAR CIA. LTDA. 2010



Fuente: Kikemar Cia. Ltda.
Recopilado por: Valeria Zárate

Parte fundamental dentro del funcionamiento de la empresa desde su creación ha sido manejarse con proveedores de calidad y que cumplan con todos sus requerimientos para poder satisfacer las diferentes necesidades y expectativas de sus clientes. Desde que se creó la empresa ha tenido la mentalidad de que la calidad y el cumplimiento con tiempos de entrega son factores fundamentales que deben tener sus proveedores para cumplir con un proceso productivo eficaz y eficiente. La empresa en sus inicios tenía alrededor de 7 proveedores fijos con los que manejaba su producción, esto se debe a que solo manejaba un producto, el porta laptop, entre estos estaban Edimca, Foto 1, Mihos, Almacenes Rocha, Kiwi, Cartonera Pichincha, Codipack.

Como bien sabemos las empresas de ningún modo pueden ser estáticas ya que si se quedan con lo que tienen seguramente perderán la fidelidad de sus clientes y la atracción de nuevos clientes, todo esto se debe a que no solo la tecnología sino también la sociedad avanza y evoluciona a pasos agigantados y esto obliga a que las organizaciones estén en una búsqueda constante de cambios e innovación de sus productos para así mantener satisfechas las necesidades y expectativas de sus clientes de acuerdo a la evolución de las mismas. KIKEMAR al iniciarse como organización ya vio que esta variable debía ser atendida de inmediato, por eso en base a estudios del entorno y las diferentes necesidades del consumidor KIKEMAR llego a concluir que sus productos serian dirigidos a un mercado específico, el mercado de clase media, media-alta y alta, en donde descubrieron que el ambiente de hogar que viven estas familias es muy importante, hablando en términos de decoración, siempre están buscando diferentes colores y como apegarse a la tendencia y moda del momento, es así que KIKEMAR para su primer año de vida ya tenía productos como individuales, charol, porta vasos, y stickers decorativos para el hogar, todo esto con diseño exclusivos de gran calidad.

1.1.2 La empresa en la actualidad

Hoy en día KIKEMAR después de 4 años de un fuerte trabajo y esfuerzo ya no es proveedor de solo 2 de empresas, sino que cuenta con

4 clientes, Supermaxi y Mdegamaxi, Todohogar, Aki, Gran, Aki y Super Aki finalmente Paco.

En sus inicios la empresa arrancó con 5 productos, anteriormente mencionados, hoy ya cuenta con más de 30 ítems. De los 7 proveedores iniciales que tenía hoy ya son 13, en su mayoría son microempresas. Aparte de sus 7 proveedores iniciales se unieron Gerardo Ortiz e hijos, Shutterstock, Almacenes el Paisa, Almacenes el Buen Hogar, Servimatex, Art Deco, Arias Grupo Impreso y Plastex.

La empresa pasó de facturar más de $64 000 en el 2011 a facturar más de $89 000 para en el 2013 (Kikemar Cia. Ltda, 2014). De acuerdo a los registros de ventas de la organización.

KIKEMAR sigue funcionando de la misma mantera que hace 4 años, ingresan los pedidos de sus clientes y en base a eso empiezan con la logística y manejo de materiales para la producción. Con el cálculo preciso para cumplir con los tiempos indicados y con la mejor calidad.

Los importantes acontecimientos que surgieron en el último año de la empresa fue la apertura de una oficina en el Valle de los Chillos en enero del 2014. Lo que ha permitido que la empresa tenga su propio espacio y en base a eso ha crecido, comprando 2 máquinas de coser para poder contratar personal que trabaje de forma directa y ya no solo

trabajando bajo contratación de terceros, que es lo que se hacía antes. Dentro de los avances de la empresa también está la adquisición de su propia camioneta, la que permite realizar a la empresa las entregas de forma directa a los diferentes autoservicios y no contratando a un tercero como antes de la compra se hacía. Otra de las ventajas que tiene la empresa debido a la camioneta aparte de la movilidad de productos y materias primas es que los intereses de la misma pueden ser deducidos de los impuestos que debe pagar al gobierno.

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

1.2.1 Competencia

Entre sus competidores más importantes están: Protecciona y Versátil.

Protecciona es una empresa quiteña dedicada a la producción de cobertores para productos tanto internos como externos en el hogar, para esto cuenta con su propia fábrica. Entre sus productos están: cortinas de baño y cocina, cobertores, organizadores, ropa industrial, manteles y mandiles.

Los productos que compiten de Protecciona contra KIKEMAR son las cajas organizadoras, entre estas: porta ternos, y zapateras. Y en un futuro KIKEMAR ofertará cobertores para lavadora y secadora, tal y como lo hace Protecciona pero dando un plus al producto, la idea no es

solo manejar un solo color para el cobertor como lo hace la competencia, sino hacerlo con diseños para dar un toque diferente al cobertor.

Versátil es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de alambre plastificado para la organización del hogar.

Los productos comunes con Versátil son: el organizador de ducha triple y canastilla simple multiuso. KIKEMAR tiene una gama diferente a la de Versátil además de los productos anteriormente mencionados. Entre estos están: soporte para la plancha, soporte de escobas, escurridor de platos. Mientras que la competencia se maneja más con productos para la ducha y zapateras de alambre.

Como se puede ver ambas empresas tienen ciertos productos que le generan competencia a KIKEMAR, sin embargo la KIKEMAR tiene una gama más amplia de productos, dedicados únicamente al hogar, cuando sus competidores participan también en otras líneas, como el caso de Protecziona.

1.2.2 Crecimiento económico y estabilidad

Ecuador es un país que cuenta con más de 16 millones (INEC, 2014) de habitantes en un territorio de 283 561 km^2 (INEC, 2014). Su economía ha ido creciendo con el paso de los años, tal como la de la región, aunque en los últimos años se han visto resultados que sobre pasan los crecimientos de la región. El país en los últimos años se ha involucrado en la denominada Revolución Ciudadana, definida como "el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente" por el Presidente Rafael Correa y comandada por el mismo mandatario, esto ha generado un sinnúmero de cambios no solo económicos, pero en este caso se hará referencia a lo sucedido en este ámbito.

Si se hace una comparación desde el nuevo siglo y después del gran golpe que causo la dolarización podemos dividir al tiempo para tener dos referencias comparables en dos momentos, uno desde el 2001 hasta el 2006, época en la que hubo una gran inestabilidad política que implicó tener 3 presidentes en tan solo 6 años. Y el otro desde el 2007 hasta el 2012, en donde se cumple el primero periodo del mandato del actual presidente. Durante estos años de la nombrada Revolución Ciudadana se vio una notable mejoría en varios aspectos económicos y sociales en el país, entre estos están el crecimiento en el sector no

petrolero, pobreza, el empleo, la canasta básica, la inflación y los salarios.

La cifras del crecimiento económico no reflejan la mejoría que ha tenido el país en este aspecto, pasando de un crecimiento del 4.3% (2001-2006) (Ministerio Coordinador de Politica Publica , 2013) al 4.8% (2007-2012) (Ministerio Coordinador de Politica Publica , 2013) en promedio, pero lo que si refleja es el desglose de diferentes indicadores que demuestran que efectivamente el país ha venido teniendo un crecimiento y mejora económica notable.

En el caso de los salarios se pudo ver un incremento de los mismos en los años de Correa de 128.8 a 98.5 del salario real en promedio, entendiendo a salario real como el salario expresado en medios de vida y servicios que dispone el trabajador; este indica la cantidad de artículos de consumo y de servicios que puede comprar un trabajador con su salario nominal (en dinero).

Entendiendo así que:

> "La magnitud del salario real es determinada por la dimensión del salario nominal y también por el nivel de los precios de los artículos de consumo y servicios, por la altura de los alquileres por los tributos que se impone a los obreros" (Diccionario economía política).

Mientras que el salario pagado a los trabajadores está expresado en poder adquisitivo real. (Bernanke & Frank , 2007) Frente a los primeros años del siglo.

La cobertura promedio de la canasta básica, entendiéndola como una canasta analítica y se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada, está constituida por alrededor de 75 artículos de los 299 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios)**,** del Índice de Precios al Consumidor (IPC), (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador), mejoró de 80.9% a 67.2%, mientras que la inflación paso de estar en el 11% (2001-2006) al 4.3% (2007-2012). (Ministerio Coordinador de Politica Publica , 2013)

El desempleo, es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, el desempleo abierto se refiere a las personas de 10 años y más que, en el periodo de referencia, presentan, simultáneamente, las siguientes características: (INEC, 2014)

* Sin empleo (no estuvo ocupado en la semana pasada).

* Buscaron trabajo (realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores)

El desempleo oculto es aquel que Personas de 10 años y más que, en el periodo de referencia, presentan, simultáneamente, las siguientes características: (INEC, 2014)

* Sin empleo (no estuvo ocupado en la semana pasada).

* No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores), por algunas de las siguientes razones.

- Tiene un trabajo esporádico u ocasional.
- Tiene un trabajo para empezar inmediatamente.
- Espera respuesta por una gestión en una empresa o negocio propio.
- Espera respuesta de un empleador o de otras gestiones efectuadas para conseguir empleo.
- Espera cosecha o temporada de trabajo.
- Piensa que no le darán trabajo o se cansó de buscar.
- No cree poder encontrar.

Esta variable que no puede ser comprada directamente en estos dos periodos de tiempo, porque en el 2007 se cambió la definición de los factores analizados en esta área, por ende no son comparables.

Otro punto a favor del periodo de Correa fue la reducción en el servicio de deuda dado por la compra, con un importante descuento, de bonos Global a finales del 2008 y principios del 2009. En general se ve una mejora tanto de la deuda nacional como la internacional. La deuda nacional es el monto que el gobierno les debe a todos los que le han hecho préstamos para cubrir el déficit gubernamental. La deuda internacional se maneja en base al mismo concepto pero con países o entidades del extranjero. (Parkin, 2009)

Se mejoraron los derechos de los trabajadores en términos de salud demostrado en el crecimiento de la PEA (Población Económicamente Activa), afiliada al seguro social entre el 2001 y el 2006 este indicador pasó de 25.4% a 27.5% pero del 2007 al 2012 el indicador salta del 29.2% al 45.7%. La PEA está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o que no laboraron, pero tuvieron empleo (ocupados), o bien, aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados). (INEC, 2014).

A pesar de los buenos resultados ha habido situaciones que no fueron favorables para Correa, como es el caso de la exportaciones y su pérdida de participación media, pasando de un 29.9% a inicios del siglo XX, a un decremento en un punto 28.9% en el periodo de la Revolución. Las importaciones aumentaron de 26.3% (2001-2006) a 31.2% (2007-2012)

(Ministerio Coordinador de Politica Publica , 2013) en relación al PIB real. PIB definido como la cantidad máxima de producción que puede mantenerse y producir un país. Mientas que el PIB real mide esencialmente el volumen físico de bienes y servicios producidos dentro de las fronteras de un país durante un determinado periodo de tiempo. (Bernanke & Frank , 2007)

Si se analiza cómo se encuentra la situación actual, se puede decir que mucho de lo que se vivió en el primer periodo del presidente Correa se lo vive hoy en día, una economía que crece y sigue generando buenos resultados en los mismos aspectos antes descritos, pero en el 2014 el crecimiento de la economía en el país tiene un menor grado en relación a años anteriores.

Se han visto mejoras notables debido al incremento en la inversión pública, entendiendo a esta como "la forma en la que puede contribuir directamente con la formación de capital, es decir, de la creación de capital propiedad del Estado" (Bernanke & Frank , 2007). Lo que acarrea buenos resultados en sectores como la construcción, en donde una mejor infraestructura y viviendas son una parte fundamental. Toda esta sostenibilidad pública se ve apalancada no solo por los ingresos del petróleo sino también por el incremento en la recaudación tributaria. A pesar de que el precio del petróleo en el 2014 no planeaba tener desde un principio los mejores resultados, a principios del año se proyectaba

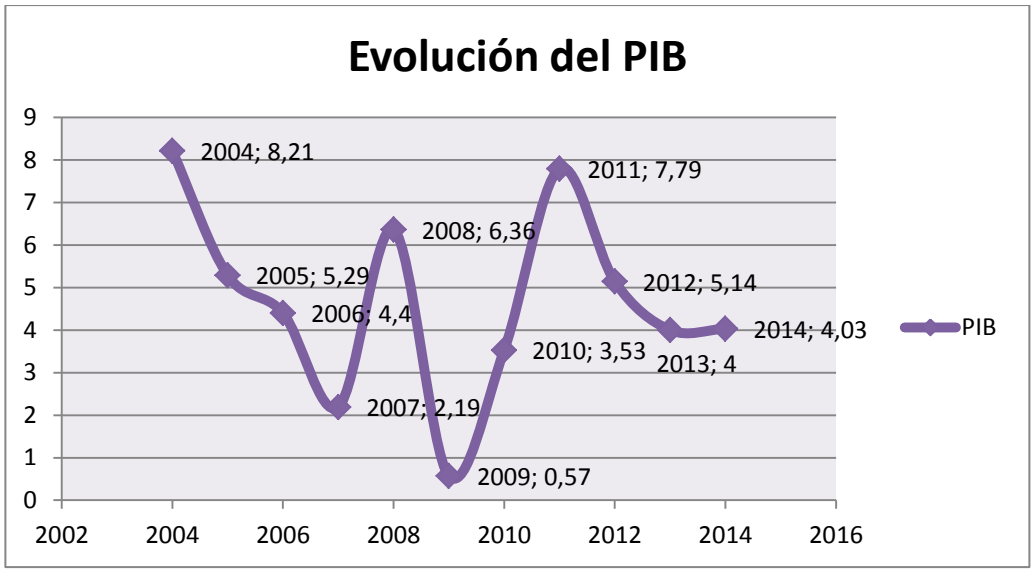
un precio de $95 (EP Petroecuador, 2014) el barril, cifra que no estaba muy equivocada ya que para el 20 de agosto del 2014 el petróleo estaba en $94.98 (EP Petroecuador, 2014) el barril, precio WTI. Este no es un precio favorable o deseado en relación a precios notablemente más altos en años anteriores. Dentro de la inversión pública el petróleo es un eje fundamental ya que conforma el 30% (Unidad de Investigacion Economica y de Mercado de Corporacion Ekos, 2014) de los ingresos fiscales, es por eso que para el 2014 se preveía que la inversión pública se sustentaría con ayuda extranjera.

El incremento en los ingresos de la población debido a una economía más estable logra que haya un mayor consumo y por ende les ha permitido crecer de manera importante a sectores como el comercio, suministro de servicios y a la administración pública.

Analizando ya con indicadores, se puede decir que el crecimiento económico para el 2014 es de 4.05% según el Banco Central del Ecuador, mientras que para la CEPAL con un dato más optimista es del 4.5%, ver cuadro de la Evolución del PIB. Sin embargo a pesar de tener un crecimiento económico las cifras nos muestran una desaceleración en la economía en relación a años anteriores, para lo cual el gobierno ha presentado diferentes alternativas para mantener el crecimiento económico con mayor estabilidad, alternativas que no han sido del todo aceptadas por la sociedad pero que finalmente para el gobierno pueden

ser la solución ante la situación, entre estas están la explotación del Parque Nacional Yasuní y la incursión en la minería, dos temas que han sido polémicos para la sociedad, siendo el primero el que más polémica acarreado.

GRÁFICO 2
CUADRO EVOLUCIÓN DEL PIB (BCE)

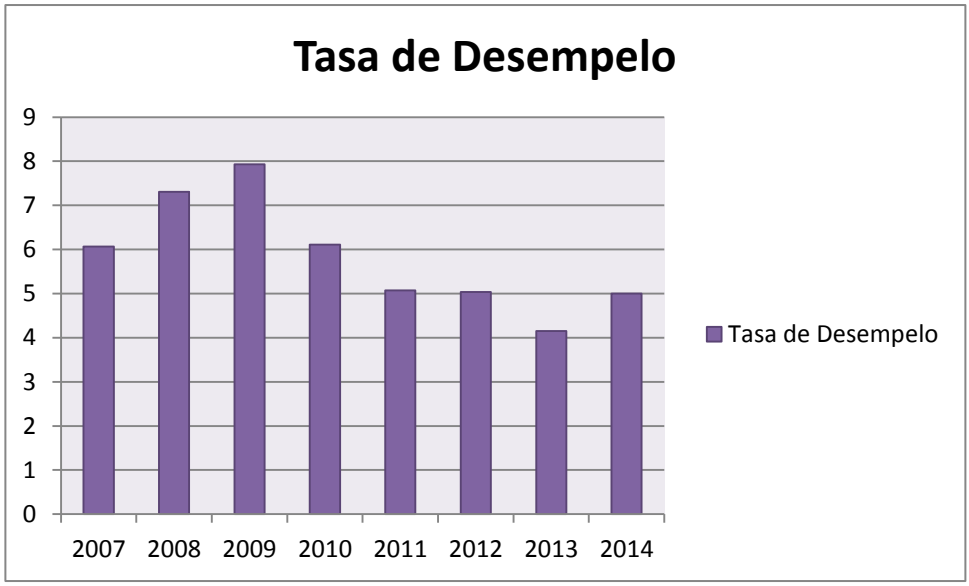


Fuente: Banco Central del Ecuador (2014 valor estimado)
Elaborado por: Valeria Zárate

Por otra parte el crecimiento económico en la actualidad va muy de la mano con la reducción en la tasa de desempleo a menos del 5%, (Unidad de Investigacion Economica y de Mercado de Corporacion Ekos, 2014) aun así el mayor problema que maneja el país en este ámbito es el subempleo, entendiendo como subempleo a las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar su situación laboral a fin de aumentar la "duración o la

productividad de su trabajo". Este conjunto se divide en subempleados visibles y en otras formas de subempleo. (INEC, 2014). Este si se ha visto reducido en los últimos años, pero que aún representa el 50%, (INEC, 2014) como se ve en la gráfica a continuación:

GRÁFICO 3
CUADRO TASA DEL DESEMPLEO (INEC)



*El 2014 es un valor estimado
Fuente: INEC/UIEM, 2014
Elaborado por: Valeria Zárate

La inflación es “el aumento continuo del nivel de precios de una economía” (Hurtado, 2012) y se espera que para el 2014 se haya reducido al 2.4%, de acuerdo a lo determinado por el FMI (Fondo Monetario Internacional). Los principales factores que determinan la inflación en la actualidad son las restricciones en las importaciones y el incremento salarial.

En los últimos años el incremento en las importaciones no se ha podido cubrir con el incremento en las exportaciones no petroleras, es por esto que la salida de recursos del país es uno de los más grandes problemas generando un sinnúmero de restricciones para las importaciones. Aun con el plan de la nueva matriz productiva que plantea el gobierno y está poniendo en marcha, esa estabilidad entre importaciones y exportaciones aun parece estar bastante lejos.

Si se pretende ver desde un punto de vista gerencial la actualidad de la economía ecuatoriana, que mejor que verlo a través del Reporte de Competitividad Global, el que establece que la competitividad de un país se ve reflejada por el nivel de productividad que tiene el mismo. El reporte se analiza a través de 12 pilares, Instituciones, Infraestructura, Estabilidad Macroeconómica, Salud y Educación primaria, Educación superior y entrenamiento, Eficiencia en los mercados de bienes, Eficacia y flexibilidad de mercados laborales, Mercado Financiero, Preparación tecnológica, Tamaño de mercado, Sofisticación de negocios e Innovación, en línea con el estudio y análisis de Michael Porter.

En el caso de Ecuador a través de este estudio se refleja todo lo analizado anteriormente en cuanto a cómo se encuentra la economía del país y su mejora desacelerada, pero al final de cuentas mejora en los últimos años. El reporte indica que de estar en el puesto 105 de 133 países para el año 2009, pasamos al puesto 71 de 148 países en el 2013.

A continuación se puede ver la evolución de la competitividad, entendiéndola como "capacidad de un país, o de una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales" (Foro Económico Mundial, 1994), del país:

GRÁFICO 4
COMPETITIVIDAD ECUADOR SEGÚN EL GLOBAL COMPETITIVNESS REPOTRS



Fuente: Global Competitivness Reports, 2014
Elaborado por: Valeria Zárate

Analizando uno a uno los 12 pilares se puede ver lo siguiente: (Vargas, 2014)

Instituciones: En este pilar se analiza el sistema legal administrativo del país y como estos influencian al momento de decidir aspectos como inversión y organización de la producción, la transparencia en el sector privado al momento de hacer negocios y la calidad del gasto público. En

este caso Ecuador tiene bajas calificaciones y necesidades de mejora en los dos primeros puntos, sin embargo como se ha mencionado anteriormente el gasto público ha sido uno de los factores más importantes para el crecimiento económico del país por lo que las calificaciones en este aspecto son favorables. En este pilar se resalta la urgente mejoría que se debe tener para el combate contra el crimen y la delincuencia.

Infraestructura: En este caso se toma en cuenta la extensión de la misma, su calidad y eficiencia. Dentro de este pilar también encontramos el transporte, la energía eléctrica y las telecomunicaciones. En este pilar el país se encuentra mejor gracias a las nuevas vías, los puertos y aeropuertos en donde tienen una buena calificación, pero lo que si tiene puntos de mejora son la provisión de energía y la profundidad de las telecomunicaciones.

Estabilidad Macroeconomía: El análisis se basa en la deuda del gobierno, déficit fiscal de ahorro nacional y la calificación crediticia. Los tres primeros puntos fueron destacados por el buen manejo, sin embargo la calificación crediticia es la posición más baja dentro de este pilar.

Salud y Educación Primaria: La calificación de este pilar es una de las mejores para el país de acuerdo a los avances que se han visto en los

últimos años, esto se debe a un buen nivel de inscripciones y reclutamiento en la educación primaria, por otra lado la expectativa de vida, nos da una puntuación que indica que el país está ubicada entre el primer tercio de los países.

Educación superior y Entrenamiento: Lo referente a entrenamiento ejecutivo y el sistema educativo que se tiene, muestran resultados positivos, sin embargo no se destacan en relación a otros países. Las matemáticas, ciencia, servicios de investigación y las capacitaciones son campos en los que claramente se deben mejorar de acuerdo a lo arrojado por el reporte.

Eficiencia en los Mercados de Bienes: Este demuestra la capacidad de obtener una mezcla correcta para producir bienes y servicios de acuerdo a la oferta y demanda del mercado, punto en el que no se destaca el país ya que no existe un dominio del mercado y la competencia nacional es muy cerrada.

Eficacia y Flexibilidad de Mercados Laborales: Para poder entender mejor a que se refiere el pilar primero es importante tener claro a que quiere decir flexibilidad, en este caso es la capacidad de mover a los trabajadores de una actividad a otra con rapidez, con bajos costos y sin muchas complicaciones y cambios a nivel social por las variaciones salariales. El país tuvo una de las calificaciones más bajas en este pilar

ya que la ley que mantiene no permite la existencia de tal flexibilidad, dando bajas calificaciones en la capacidad para determinar salarios, costos por despido y la relación pago – productividad. Lo que si se destaca en esta categoría es la capacidad para atraer y retener talento humano.

Mercado Financiero: Este pilar demuestra grandes avances para Ecuador, escalando 25 posiciones en el reporte, todo esto debido a la facilidad de préstamos y la disponibilidad de capital de ventura, sin embargo es importante notar que si hay que trabajar más en temas de la banca.

Preparación Tecnológica: Para el análisis de este pilar se mide la capacidad de un país para adoptar con agilidad la tecnología y que esta mejore la productividad de las industrias. El único punto a resaltar aquí ha sido la disponibilidad de banda ancha, pero la inversión extranjera para mejora y transferencia de la tecnología sin duda es un tema pendiente para trabajar.

Tamaño del Mercado: El pilar se ve marcado por la apertura a mercados extranjeros, en donde se toma en cuenta cuan abierto está el país a la firma de acuerdos con el exterior, la apertura comercial que tiene el mismo y las nuevas ideas de producción aparte de lo ofertado por el mercado doméstico, situación que para el actual gobierno no es

nada válida, pero que para países como Ecuador, en vías de desarrollo, es importante e influye a la economía del país. El indicador más importante en el pilar son las exportaciones como porcentaje del PIB, indicador en el que el país recibe una baja calificación y un claro punto de mejora.

Sofisticación de Negocios: Analiza la calidad de las redes de negocio, y las estrategias de las empresas de forma individual. Este pilar ha tenido grandes avances desde el 2009 al 2013 se ve un salto del puesto 105 al 69. Sin embargo como siempre hay algo que se debe mejorar, la cantidad, calidad y los proveedores locales son los puntos en donde se deben obtener mejores resultados.

Innovación: Así como el en el pilar anterior, Ecuador muestra su dedicación y trabajo para mejorar este aspecto saltando del puesto 129 en el 2009 al 58 en el 2013, todo esto gracias a la contratación pública de tecnología avanzada, la inversión de las empresas en áreas de Investigación y Desarrollo y la colaboración que se ha dado entre las industrias y las universidades.

Concluyendo los resultados obtenidos en el Reporte Global de Competitividad manejado y publicado por Foro Económico Mundial desde 1979. Se puede decir que el crecimiento del país se debe a un mayor consumo e inversión del capital, en su mayoría, como ya se vio

anteriormente, por la inversión del gobierno y el efecto que ha tenido en la infraestructura pública. Una de las cifras que puede ayudar a entender cuán importante ha sido en los últimos años y es en la actualidad para la economía del país la inversión del estado, es el 32% del presupuesto del gobierno que se maneja únicamente para inversión, el mismo que se convierte en un 11% con relación al PIB, si se analiza el mismo indicador en los países vecinos, se puede ver que es casi el doble de lo que pretenden invertir Perú y Colombia respectivamente.

Otro punto importante y que ha dado buenos resultados a la economía ecuatoriana es la facilidad y crecimiento del 22%, registrado en el 2013, en créditos para las Pymes.

Los sectores con mejores resultados en cuanto a crecimiento para el 2014, según el análisis del primer semestre, fueron las telecomunicaciones con un incremento del 17.4%, el transporte 6.67% y la construcción con el 6.55% (Banco Central del Ecuador , 2014). Aunque de igual manera el comercio y la industria también pueden reflejar los buenos resultados que ha venido teniendo la economía ecuatoriana.

A pesar de tener grandes avances y buenos resultados en la economía del país, hay sectores en donde se debe trabajar para tener mejores resultados, el más importante es que las exportaciones aun no son

suficientes para cubrir las importaciones del país, aun cuando ya se han puesto firmes restricciones frente a las mismas, se ve que se está trabajando para mejorar este aspecto, no solo con las restricciones sino también con la nueva matriz productiva que plantea el gobierno, pero claramente el país aún está lejos de lo que se espera alcanzar.

El gobierno cuenta actualmente con algunos programas para fomentar las exportaciones y facilitarlas, como es el caso de Pro Ecuador, el instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Esta entidad forma parte del Ministerio de Comer cio Exterior y es la encargada de establecer políticas y normas para la exportación e inversión en el país, se maneja a través de una red de oficinas tanto a nivel nacional, con 6 oficinas, y a nivel internacional con 29 oficinas encargadas de encontrar aperturas para manejar las negociaciones para tener buenos resultados con las exportaciones.

La Corporación Financiera Nacional (CFN) lanzó en abril del 2014, el Programa Progresar y dentro de este el proyecto Fondo de Garantía que permite tener a los emprendedores tener las garantías, a través del Fondo, para cumplir con las exigencias de las diferentes entidades financieras al momento de buscar financiamiento. Para esto la CFN dispone de 170 millones de dólares. Con este fondo el proceso es que los emprendedores tengan el aval de la CFN para que se les sea otorgado un crédito a través de bancos, cooperativas e instituciones financieras

que formen parte del proyecto. Por el momento los bancos aliados son el Banco del Pacífico y el Banco Rumiñahui, aunque están en camino 6 bancos más. Con el proyecto se esperan entregar unos 1 100 créditos. (El Emprendedor , 2014)

Aun con los programas que se han creado para beneficio de los pequeños empresarios, uno de los grandes problemas que tienen son las altas tasas de interés, detalladas en el cuadro a continuación

TABLA 2
TASAS DE INTERÉS EFECTIVAS VIGENTES ABRIL 2014

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	**% Anual**	**Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:**	**% Anual**
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: Banco Central del Ecuador
Recopilado por: Valeria Zárate

En base al cuadro podemos ver que las tasas para micro empresas y Pymes varían bastante yendo desde 28.82% para micro empresas hasta el 11.20% para Pymes. Notándose una gran diferencia. Las tasas dificultan el acceso a inversión de las pequeñas empresas y eso hace que se cree una barrera en el crecimiento de las mismas.

1.2.3 Tendencias políticas

En la actualidad en el Ecuador están inscritas 109 organizaciones políticas tanto nacionales, provinciales y cantonales de acuerdo a las inscripciones que se realizaron para las elecciones del 23 de febrero de 2014.

En la actualidad el país está bajo la denominada Revolución Ciudadana, liderada por el actual presidente Rafael Correa. Según el presidente la Revolución Ciudadana también es una revolución alfarista. Una de las principales fuentes de inspiración de esta revolución es la Revolución Liberal implementada por parte de Eloy Alfaro hace ya más de un siglo. Lo que busca implementar esta revolución es el socialismo del siglo XXI.

Entre los principales proyectos y el que integra sus principales objetivos, está el Plan Nacional del Buen Vivir en donde en base al gobierno ecuatoriano es:

> “La forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito.” (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Los objetivos principales sobre los cuales trabaja dicho plan son: (Buen Vivir Plan Nacional)

1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad
3. Mejorar la calidad de vida de la población
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
10. Impulsar la transformación de la matriz productiva
11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica

12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

1.2.4 Aspectos Legales y Regulatorios

Toda empresa además de cumplir con las diferentes leyes y normas, debe cumplir con ciertos requisitos para poder funcionar, los trámites que se deben hacer siendo una empresa constituida en el cantón Rumiñahui para poder estar registrada legalmente son los siguientes:

1. Tener el nombramiento de la empresa
2. Sacar el RUC en el SRI.
3. Permiso de funcionamiento por parte del cuerpo de Bomberos puede ser cualquiera de los siguientes de acuerdo a las diferentes actividades empresariales: (Cuerpo de Bombemos del Distrito Metropolitano de Quito, 2014)

- TIPO A: Empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, hoteles de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, cines, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes.

- TIPO B: Aserraderos, lavanderías, centros de acopio, gasolineras, mecánicas, lubricadoras, hoteles, moteles, hostales, bares, discotecas, casinos, bodegas de víveres.
- TIPO C: Almacenes en general, funerarias, farmacias, boticas, imprentas, salas de belleza, ferreterías, picanterías, restaurantes, heladerías, cafeterías, panaderías, distribuidoras de gas, juegos electrónicos, vehículos repartidores de gas, tanqueros de líquidos inflamables, locales de centros comerciales.

Los requisitos son los siguientes:

- ❖ Solicitud de inspección del local;
- ❖ Informe favorable de la inspección;
- ❖ Copia del RUC
- ❖ Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

4. LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas) es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Que mediante la Ordenanza Nro. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito

Metropolitano de Quito. (Empresa Publica Metropolitana de Gestion de Destino Turistico).

El trámite es emitido por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en cualquiera de sus Administraciones Zonales.

5. Patente municipal.

KIKERMAR por el momento está realizando un plan de seguridad manejado por la empresa Crea, en este plan se esperan obtener como resultado final un establecimiento y lugar de trabajo apto para cada uno de sus trabajadores, así como los diferentes implementos que deben tener para cumplir con todas normas de seguridad. Tanto para bien de los trabajadores como para la empresa.

Es importante recalcar que los trámites descritos anteriormente están siendo cumplidos por la empresa, en la actualidad se encuentran en el proceso del plan de seguridad para con eso obtener el permiso de funcionamiento de los bomberos y seguir con los demás pasos.

1.2.4.1 Matriz productiva

Se entiende a la matriz productiva a:

> "La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utiliza los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, lo procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva." (Secretaria Nacional de Planifiicacion y Desarrollo, 2012).

La idea del cambio de la matriz productiva es pasar de ser un país de especialización primaria, exportador y extractivista a un país con mejores procesos, preocupados por el impacto en el ambiente, diversificado, y con un valor agregado a través de las capacidades y conocimientos de la población.

La base fundamental para querer cambiar la matriz productiva del país es porque siempre hemos sido un explotador de nuestras materias primas, haciéndolo con exceso, dejando en manos internacionales el control de los precios.

Esto se ve claramente en los tres periodos de división que propone la SENPLADES: (Secretaria Nacional de Planifiicacion y Desarrollo, 2012)

- 1927-1963 el 88% de las exportaciones fueron productos primarios, de los cuales el 40% era el cacao y sus elaborados y el banano el 50%.
- 1964-1990 las exportaciones de materias primas bajaron el 77% en donde el protagonista fue el petróleo alcanzando hasta el 70% en la década de los setenta.
- 1991-2011 nuevamente sube el indicador a un 80% en donde el protagonista sigue siendo el petróleo con un 45% de participación.

Es así que en base a este análisis se ve claramente como el país siempre ha sido un explotador de sus materias primas y que su valor agregado es casi nulo, lo que claramente genera inestabilidad por la vulnerabilidad de los precios en manos internacionales.

Los ejes principales en los que se va a enfocar la nueva matriz productiva de acuerdo a la SENPLADES son: (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

1. Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de

nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país.

2. Agregar valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.

3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica.

4. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las

exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos.

Los ejes principales parten de la idea de crear un sistema financiero ágil para poder tener créditos para las diferentes industrias.

Los avances en cuanto a normativas que ayuden a esta transformación son los siguientes:

- El código orgánico de la producción, comercio e inversiones creo un marco en el cual el Estado provee de soporte financiero y de ayuda en los diferentes elementos que ayuden a potenciar el desarrollo, como la educación, salud, infraestructura, conectividad y servicios básicos.
- La ley orgánica de regulación y control, entrega reglas claras para que tanto grandes, medianas y pequeñas empresas, así como el propio consumidor compitan bajo condiciones justas, dejando de lado las prácticas desleales e inadecuadas.
- La ley orgánica de educación superior es un eje fundamental dentro de toda la transformación ya que de ahí parte el inicio de un cambio a largo plazo.

Para no tener problemas o desviaciones al momento de aplicar esta iniciativa el gobierno decidió trabajar sobre 14 sectores y 5 industrias estratégicas que ayudaran a la implementación de la matriz.

TABLA 3
INDUSTRIAS PRIORIZADAS

Sector	Industria
Bienes	1. Alimentos frescos y procesados
	2. Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3. Confecciones y calzado
	4. Energías renovables
	5. Industria farmacéutica
	6. Metalmecánica
	7. Petroquímica
	8. Productos forestales
Servicios	9. Servicios ambientales
	10. Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11. Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12. Construcción
	13. Transporte y logística
	14. Turismo

Fuente: SENPLADES, 2014
Recopilado por: Valeria Zárate

Para el cumplimiento del trabajo sobre estos sectores, se plantean objetivos y estrategias específicos para cada industria, descritas en el cuadro a continuación:

TABLA 4
INDUSTRIAS ESTRATÉGICAS PARA LA MATRIZ PRODUCTIVA

Industria	Posibles Bienes o Servicios	Proyectos
1. Refinería	Metano, betano, propano, gasolina, queroseno, gasoil.	Proyecto Refinería del Pacífico
2. Astillero	Construcción y reparación de barcos, servicios asociados	Proyecto de implementación de astillero en Posorja
3. Petroquímica	Urea, pesticidas, herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras, sintéticas, resinas.	Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenados Planta Petroquímica básica
4. Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	Sistemas para la automatización de actividades de catastro seguimiento y centro minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.
5. Siderúgica	Planos, largos	Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

Fuente: SENPLADES, 2014
Recopilado por: Valeria Zárate

Uno de los referentes y capacitadores, por decirlo así, para el cambio de la matriz es un país ejemplo que ya atravesó todos estos cambios y tuvo grandes resultados. Corea del Sur logró tan solo en 5 décadas transformar totalmente su economía, pasó de tener una economía poco desarrollada a ser uno de los líderes en producción de tecnología y conocimiento.

Corea de Sur decidió desarrollar un programa para ayudar a economías a seguir los mismos pasos. El programa Knowledge Sharing Program (KSP) busca cambiar la situación de países poco desarrollados mediante trasformaciones manejadas por el estado. Es así que el gobierno ecuatoriano decidió entrar en el programa teniendo una expansión del mismo hasta el 2015 gracias a la cooperación que ha presentado el país con Corea del Sur.

En base a esto se analizó el alcance del KSP para el 2012 en donde se trabajarán en los siguientes pilares:

- Desarrollo de la industria petroquímica.
- Biotecnología aplicada a la agricultura y procesamiento de alimentos.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Investigación y desarrollo.
- Movilización de recursos.

1.2.4.2 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1875:2012. Textiles. Etiquetado de prendas de vestir y ropa de hogar.

La ley es la que determina los requisitos para el etiquetado de prendas de vestir y ropa del hogar, así como sus complementos. Para poder entender y aplicar de mejor manera la ley, se establecen las siguientes definiciones:

Empaque (envase):

> "Recipiente o envoltura que está en contacto directo con el producto, destinado a contenerlo desde su fabricación hasta su entrega al consumidor, con la finalidad de protegerlo del deterioro y facilitar su manipulación". (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012).

Etiqueta:

> "Es cualquier rótulo, membrete, inscripción, marca, imagen u otro material descriptivo o gráfico que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve o huecograbado o adherido al producto, con el propósito de dar a conocer ciertas características específicas del producto." (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012).

Etiqueta permanente:

> "Etiqueta que es cosida o fijada a un producto por un proceso de termofijación o cualquier otro método, que garantice la permanencia de la información en el producto. Es la que contiene la información mínima requerida en el numeral 5.1.3 de la presente norma No se considera como etiqueta permanente a las etiquetas adhesivas o similares." (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012).

Etiqueta no permanente:

> "Etiqueta colocada a un producto en forma de etiqueta adhesiva, etiqueta colgante u otro medio análogo que pueda retirarse del producto, o que figure en su empaque (envase). Estas etiquetas pueden contener información de marca, de control, o cualquier otra información que el fabricante o importador considere necesaria". (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012).

Material textil: Material estructurado mediante tejido o cualquier otro procedimiento a base de fibras naturales, sintéticas o artificiales. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012).

Ropa de hogar: Artículo textil confeccionado que cumple funciones de protección, decoración y limpieza en el hogar tales como cortinas, toallas, sábanas, mantas, cobijas, manteles u otros. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012).

Producto:

> "Refiérase como producto al artículo manufacturado, elaborado o confeccionado con material textil o cuero, que está listo para ser comercializado y entregado al consumidor final para su uso, en su forma de presentación definitiva." (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012).

En base a lo estipulado por la ley se debe cumplir con las siguientes disposiciones generales: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012)

1. La información contenida en las etiquetas debe ser legible e indeleble.
2. Toda prenda de vestir y ropa de hogar debe llevar etiquetas permanentes para su identificación, acorde con lo establecido en el capítulo 5 de la presente norma.

3. Las etiquetas no permanentes son opcionales.

4. Para la fabricación de las etiquetas permanentes, se debe utilizar cualquier material que no produzca incomodidad al consumidor, sin que se afecte su calidad con los procesos posteriores de lavado y planchado casero o de lavandería.

5. Las dimensiones de las etiquetas permanentes deben ser tales que permitan contener la información mínima requerida en el numeral 5.1.3 de la presente norma.

La norma establece el idioma que debe usar la etiqueta, las dimensiones y en base a qué sistema, la visibilidad que debe tener la etiqueta, como declarar los porcentajes de los diferentes textiles. Las especificaciones para declaración del RUC tanto para fabricante e importador.

La norma también determina la simbología para los procesos de cuidado de las prendas de vestir y ropa de hogar y su adecuada aplicación.

1.2.4.3 Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores.

La Superintendencia de Control de Poder del Mercado, emite el manual en agosto del 2014 para que entre en vigencia el primero de noviembre del mismo año. El Manual tiene como objetivos principales los siguientes: (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014)

- Contribuir a que la calidad y el justo precio de los productos beneficie al consumidor.
- Establecer los mecanismos operativos para mantener a este mercado sectorial en forma armónica y equilibrada.
- Mantener en forma preventiva el control de las relaciones contractuales a fin de evitar prácticas abusivas en este mercado.
- Vigilar en coordinación con las entidades correspondientes el cumplimiento de los estándares técnicos de calidad establecidos por el INEN tales como el etiquetado, semaforización, peso y medida en base al sistema métrico

decimal, de tal suerte que el consumidor esté en condiciones de tomar su mejor decisión.

- Colaborar con el control para que los productos que están en exhibición no contengan publicidad engañosa

Este manual aplica para todos los operadores del sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores. En el Manual hay varios temas importantes a ser tratados, pero a continuación se resaltarán los de mayor importancia para el sector de artículos para el hogar o temas que afectan directamente a KIKEMAR.

En primer lugar está el fomente que debe haber por parte de los supermercados y/o similares para las Mipymes y el fortalecimiento que se pide para que puedan formar parte de sus proveedores. (Art 5. Numeral 7.) Dentro del mismo artículo, numeral 9 se habla del compromiso con el comercio justo para el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores

Se determina la creación de contratos escritos para regular las actividades comerciales tomando en cuenta punto de entrega,

fechas, si son entregas completas o parciales entre otras cosas. (Art 6).

El numeral 3 del artículo 7 habla de la prohibición de crear clausulas en el contrato referente a la retro compra y la retro venta.

El artículo 9 se habla de los plazos de pago que se toman en cuenta a partir del monto de facturación del proveedor del año anterior distribuyendo los plazos de pago de la siguiente manera:

TABLA 5

DÍAS DE PAGO DE LOS AUTOSERVICIOS DE ACUERDO AL MONTO DE FACTURACIÓN

Plazo en días	Monto de facturación	
	De	Hasta
15	$ -	$ 50.000,00
30	$ 5.000,01	$ 250.000,00
45	$ 250.000,01	$ 3.000.000,00
60	$ 3.000.000,01	en adelante

Fuente: Superintendencia de control de Poder de Mercado, 2014
Recopilado por: Valeria Zárate

En el artículo 12 numeral 4 se establece que los supermercados y/o similares no podrán devolver productos luego de haber firmado el acta de recepción, en donde si se devuelve algo en ese momento debe constar tomando en cuenta el porqué.

El artículos 15 habla de que siempre deben haber dos proveedores para cada ítem así el consumidor tiene más opciones para su elección.

El articulo 21 numeral 6 menciona que los supermercados y/o similares deben tener periodos de capacitación a los proveedores sin costo alguno para mejorar los conocimientos y habilidades en relación a la entrega eficiente de mercadería, haciendo cursos, seminarios, etc. al menos una vez por año.

El articulo 24 indica que los supermercados y/o similares deben entregar información a los proveedores de forma mensual sobre la rotación de sus productos con relación a productos iguales o similares, pero sin mencionar marcas.

1.2.5 Avances Tecnológicos

Desde el 2013 el Ministerio de Industrias y Productividad lanzo un proyecto para asesoría en diferentes áreas para las Mipymes, este se

basa en 5 áreas específicas, Innovación de proceso productos, BMP y Registro Sanitario, Diagnostico de exportación, Diseño gráfico y empaques y Generación de consorcios.

Los Centros de Fomento Productivo (CFP) fueron creados gracias al programa para financiar a las empresas interesadas en implementar infraestructura para las cadenas de producción. Estos fueron iniciativa del Ministerio de Industrias y Productividad.

El objetivo de los CFP es que estén ubicados en un sector determinado para que ofrezca servicios de acuerdo a la necesidad del sector. En la actualidad los sectores tratados son Textil y de confecciones, Madera y mueble y se espera incurrir en el sector Carrocero. Estos se ubican en Atuntaqui, Cuenca y Ambato respectivamente.

La idea del proyecto es ayudar a las microempresas y pequeñas empresas a mejorar en los diferentes campos ofrecidos, muchas veces las micro empresas o pequeñas empresa son avanzan y no caminan a la misma velocidad que la tecnología y la innovación lo hacen, generalmente esto se debe a la ignorancia que tienen en el tema, es por esto que apoyándose de esta iniciativa del Ministerio tienen una buena opción para mejorar y tener empresas más actuales y competitivas.

Uno de los productos en la actualidad de KIKEMAR son los organizadores en donde están zapateras y porta ternos. Pero entre los planes de la empresa está lanzar el cobertor para lavadoras y secadoras, este tipo de tela que se usa puede ser la nueva tela inteligente ecocambrela, que justamente sirve para este tipo de cosas o para la elaboración de bolsos, porta ternos, delantales y hasta para las telas desechables los médicos.

1.2.6 Tendencias socioculturales

En el caso de los autoservicios se puede decir que son indecisos, dejan todo para el último, son exigentes e impacientes. Mientras que el cliente final es cómodo, le gusta estar siempre bajo las tendencias mundiales en la decoración del hogar, también es exigente, son desorganizados y ahorradores.

1.2.7 Matriz FODA del sector

En base a lo investigado en el previo Análisis externo, se plantea la siguiente matriz FODA referente al sector de productos para el hogar:

TABLA 6
MATRIZ FODA DEL SECTOR: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR

KIKEMAR		Actualizado al: 10-2014

ANALISIS DEL SECTOR: Produccion y comercializacion de articulos para el hogar

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
sep-14	**sep-14**	**sep-14**	**sep-14**
Variedad de productos para desarrollar en las diferentes líneas del hogar.	Falta de información económica accesible del sector.	Incentivos del gobierno en el sector. Ej. AIE o Proecuador	Importación de productos chinos sin restricciones en el sector
Desarrollo de productos alineados a las tendencias mundiales cambiantes en la decoración del hogar.	Difícil acceso como proveedor a las grandes cadenas de autoservicios en el país	Consultorías para las Mipymes por parte del gobierno	Los compradores no tienen conciencia para comprar producto ecuatoriano, prefieren en la mayoría de casos el más barato, dejando de lado la calidad.
Implementación de telas inteligentes para la elaboración de productos para el hogar	Tiempos extensos de pago 30, 45 y 60 días por parte de los principales autoservicios.	Implementación de la nueva matriz productiva, que fomenta la producción nacional.	Tazas de interés elevadas para los créditos a las microempresas de 23%.
El sector genera fuentes de trabajo.	Espacios reducidos en las perchas de los autoservicios, limitan la venta	Crecimiento de la economía ecuatoriana en un 4.05% con respecto al año anterior, aun cuando el crecimiento ha sido desacelerado	La ley de compañías en el art.361 numeral 6 especifica que las empresas que presenten pérdidas superiores al 50% de su capital durante 2 años consecutivos deben ser liquidadas

Precios competitivos en relación a productos importados	Mano de obra incapacitada o informal	Aplicación de nuevos lineamientos para el etiquetado de los productos elaborados en el sector.	La última restricción para las importaciones dificulta la compra de materias primas
	Mercado reducido, que impide el crecimiento de las exportaciones	Al pasar a ser considerada como una pequeña empresa el costo del crédito bajará 12 puntos porcentuales	Alto margen de ganancia de los autoservicios que va desde el 45 al 70%
		Implementación del Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y sus proveedores, tiene ventajas que fomentan el crecimiento de las Mipymes	Limitado número de empresas ofertantes en el sector

Fuente: Análisis del entorno, 2014
Elaborado por: Valeria Zárate

1.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

1.3.1 Clientes directo e indirecto

1.3.1.1 Cliente directo

"Cliente directo o inmediato es aquél a quien la empresa vende sus productos o servicio." (Nacional Financiera , 2014).

Como ya se detalló anteriormente, la empresa trabaja con grandes organizaciones que se dedican a la comercialización, en muchos casos no solo de productos para el hogar, sino también en otros sectores. Estas empresas comercializadoras

tipo autoservicio son el perfil de los actuales clientes directos de KIKERMAR. Entendiéndose como autoservicio a "el sistema de venta que implica que el propio comprador selecciona el producto de la estantería y lo paga en caja." (Mestre, 1996).

1.3.1.2 Cliente Indirecto

Cliente indirecto "es aquél que se beneficiará de los productos o servicios de la empresa mencionada, pero no los adquiere directamente de ésta, sino a través de diferentes tipos de intermediarios." (Nacional Financiera , 2014) .

El cliente indirecto de KIKEMAR es todo consumidor final que llega a cualquiera de los autoservicios a los que vende la empresa, para adquirir cualquiera de los productos ofertados por KIKERMAR.

1.3.2 Clientes actuales y potenciales

1.3.2.1 Clientes actuales

Los clientes actuales de KIKERMAR son empresas muy poderosas dentro de la economía del país, todas cuentan con

locales a nivel nacional y con un gran reconocimiento y posicionamiento en el mercado, no es fácil llegar a ser proveedor de estos establecimientos. A continuación un detalle de los clientes actuales de la empresa:

Corporación La Favorita

Nació como una pequeña bodega en el Centro de Quito en 1952, desde ahí ha venido conquistando retos y escalando a pasos de gigante, tanto así que hoy en día la corporación está conformada por 18 empresas con 257 locales a nivel nacional con diferentes actividades comerciales y empresariales. A estos se le unen sus 5 industrias, Enermax, Maxipan, Agropesa, Pofasa, y Tatoo.

De donde nace la creación de su marca propia, bajo los nombre de Supermaxi, Akí y La Original, las cuales se comercializan en sus propios autoservicios. En la actualidad ya son 1455 ítems de marcas propias que tiene la corporación.

De las 18 empresas, 6 son parte de los clientes directos de KIKEMAR: (Corporación La Favorita, 2014)

- *Supermaxi:* Una de las cadenas de supermercados más grande del país.

- *Megamaxi:* Es la cadena de hipermercados de la Corporación, dedicados ya no solo a la comercialización de alimentos sino también de ropa, electrodomésticos, artículos de audio y video, entre otras cosas.
- *Akí:* Cadena de supermercados con precios más accesibles.
- *Gran Akí:* Se maneja como un formato de Hipermercado con más de 20000 ítems, entre estos electrodomésticos, productos de primera necesidad, artículos de audio y video, juguetes, entre otras cosas. Pero siempre destacando los precios bajos.
- *Súper Akí:* Centra sus actividades en la comercialización únicamente de alimentos y artículos para el hogar.
- *Todohogar:* Es la cadena de tiendas dedicadas a la comercialización de artículos para el hogar, lencería y menaje.

Todos estos han comercializado en más de una ocasión los productos de KIKEMAR. Lo importante es entender que cada una de las empresas dentro de la corporación funciona bajo una administración distinta, con políticas diferentes e inclusive se factura de forma separada. Es así que se separa lo que es

Comohogar, y la parte de los supermercados, así como lo hacen las otras empresas que conforman la corporación.

Paco Comercial Industria S.A.

Hoy en día es una empresa dedicada a la comercialización de artículos de papelería, oficina y tecnología. La empresa está conformada por tres canales comerciales, (Paco Comercial e Industrial S.A., 2014)

- *Super Paco:* que tiene el concepto de autoservicio.
- *Paco Por Mayor:* que trabaja como comercializadora de productos seleccionados para distribuidores y mayoristas.
- *Paco Otsourcing*: Trabaja como proveedor integral, ofreciendo todos los productos que una empresa puede necesitar, trabaja con pedidos bajo su página web entregando lo necesario para sus clientes corporativos.

1.3.2.2 Clientes potenciales

"El cliente potencial es aquel que por su característica o actividad puede adquirir determinados producto, aunque por diferentes motivos aun no los compra." (Martinez, 1990).

Dentro de Corporación La Favorita, está uno de los clientes potenciales de KIKERMAR.

Kywi es una empresa que se dedica a la venta y comercialización de productos tanto materiales y acabados para la construcción, ferretería y artículos para el hogar. Cuenta con 20 locales a nivel nacional.

Muy aparte, otra de las grandes Corporaciones del país es Corporación el Rosado, directo competidor de Corporación La Favorita, pues ambas tienen y se dedican al manejo de empresas del mismo sector y con artículos similares de comercialización, claro con sus diferencias, no todas las empresas que las conforman se dedican a lo mismo, también tiene diversos sectores de manejo.

El rosado inicia en 1936 como una pastelería en la famosa avenida 9 de Octubre, Guayaquil, después de varios años y un cambio de facetas de la dulcería a restaurante y de restaurante a importadora, finalmente se forma la Corporación llegando a tener hoy en día cadenas de supermercados, jugueterías, tiendas por departamentos, home centers, salas de cine, restaurantes de comida rápida, restaurantes internacionales, tiendas de música

y video, estación de radio y centros comerciales, ubicados en las diferentes ciudades del país.

La idea de KIKEMAR es llegar a otra de las grandes Corporaciones del país en donde sin duda hay grandes oportunidades para crecer y ganarse otro cliente de gran importancia.

Finalmente pero no el último deseo de KIKEMAR está la línea de almacenes De Prati. Inicia en Quito en 1940 como un almacén para la comercialización de tejidos importados, 9 años después empieza a vender artículos para el hogar. Para 1968 se crea el crédito De Prati, característica principal de la empresa. Hoy en día cuenta con 24 locales a nivel nacional que ofertan diferentes categorías, ya no solo ropa sino también artículos parta el hogar, entre otras cosas.

1.3.3 Puntos de venta del producto

Como se explicó en el punto referente los clientes directo de KIKEMAR, se venden los productos a los autoservicios en donde se comercializan directamente con el cliente indirecto.

Estos puntos son: Supermaxi, Megamaxi, Aki, Gran Aki, Super Aki, Todohogar y Paco.

1.3.4 Momentos de compra del producto

De acuerdo a la información recopilada en el focus group realizado y detallado más adelante, estos productos suelen ser adquirido cuando se genera una necesidad específica, como ejemplo cuando se busca como ordenar de mejor maneras los juguetes de los niños en casa. O también se compra el momento en el que van a un autoservicio por otra razón y vieron que determinado producto les llamaba la atención y podía ser útil para sus hogares, caso que es más común que el primero.

1.3.5 Selección del producto por el cliente

Generalmente estos productos no tienen una marca de preferencia, se los elige de acuerdo a las necesidades que se espera que cumplan, es decir si tienen un diseño agradable para el cliente, si son útiles y funcionales, que no ocupen mucho espacio y que sean de buena calidad. También prefieren productos que tengan empaques reusables.

Los factores más importantes para tomar una decisión final son la calidad y la utilidad, pero si estos no se notan a simple vista el momento de compra no será un producto relevante, ni llamativo y no llama la

atención para ser comprado. Siempre deben ejemplificar ya sea con una muestra o en la imagen del empaque el uso, para así entender la funcionalidad.

1.3.6 Análisis del cliente potencial

KIKEMAR tiene como objetivo seguir creciendo y ampliando su cartera de clientes, para esto ha intentado acercarse a potenciales clientes como De Prati, hace dos años la empresa tuvo una reunión en donde demostró sus productos y quedaron en entregar los papeles para poder ingresar como proveedor a la empresa, aun así nunca recibieron una respuesta, después de intentarlo algunas veces se conoció que se había cambiado a la persona a cargo y que la nueva persona que ingresó ya no estaba interesada. Por el momento no se han dado más cercanías, pero sin duda KIKEMAR quiere entrar como uno de los proveedores de la empresa.

Para sus otras dos opciones, Corporación el Rosado y Kywi, no se han tenido conversaciones formales ni acercamientos, pero sin duda están en la mira de la empresa para poder crecer y ampliar su cartera de clientes.

Sin embargo KIKEMAR se ha venido moviendo en diferentes medios para tener alternativas para su crecimiento, una de estas alternativas fue haberse involucrado con la AEI, Alianza para el Emprendimiento e Innovación. “Es una red de actores públicos, privados y académicos que

busca fomentar el emprendimiento y la innovación a nivel nacional como base del desarrollo productivo del Ecuador" (AEI, 2014).

En septiembre del presente año la AEI organizó una feria para que haya un encuentro entre las grandes empresas del país y los emprendedores, es así que se puede tener contacto con diferentes empresas y ya no solo con las planteadas anteriormente. Lo bueno de estas ferias es que el cliente termina yendo al proveedor y se pueden encontrar diferentes empresas que requieran de los productos que tiene KIKEMAR. Pudiendo ser una gran oportunidad para el crecimiento de su cartera de clientes.

1.4 ANÁLISIS INTERNO

1.4.1 Misión

Desarrollar productos de hogar que cumplan con las exigencias de sus clientes, con una política de responsabilidad social que contribuya al desarrollo humano del Ecuador. (Kikemar Cia. Ltda., 2010).

Durante el trabajo de investigación se trabajó en una versión más actual de la misión, quedando de la siguiente forma:

Entregar al consumidor final productos innovadores para el hogar que solventen las necesidades de comodidad, protección y organización en los hogares ecuatorianos, a un costo exequible con altos niveles de calidad y diseño, con una política de responsabilidad social que contribuya al desarrollo humano del Ecuador. (Kikemar Cia. Ltda., 2014).

1.4.2 Visión

Ser una empresa ecuatoriana líder en producción, diseño y distribución de productos de hogar que satisfagan las necesidades y estándares de los clientes a nivel nacional e internacional, sin descuidar la responsabilidad social adquirida a través del tiempo de funcionamiento de la empresa. (Kikemar Cia. Ltda., 2010).

De igual manera con la visión también se realizó un trabajo para renovarla, quedando de la siguiente manera:

Ser la empresa ecuatoriana líder en producción, diseño y distribución de productos de hogar que satisfagan las necesidades y estándares de los clientes a nivel nacional e internacional. (Kikemar Cia. Ltda., 2014).

1.4.2.1 Glosario de la visión

Para comprender completamente a la nueva visión determinada por KIKEMAR, se trabajó con el siguiente glosario: (Kikemar Cia. Ltda., 2014).

Líder Distribución: Abastecer a las cadenas de autoservicio más grande del país, Corporación La Favorita, Corporación El Rosado, Corporación GPF, Paco y De Prati S.A.

Líder en producción: Tener mínimo 15 productos por unidad de negocio. Las unidades son; automotriz, organización, bebes, tecnología, hogar, juguetes.

Líder en diseño: Seguir las tendencias mundiales en la moda del hogar

Necesidades de los clientes: Es importante mencionar que estas fueron establecidas por la empresa sin tomar en cuenta un estudio previo. Tener su casa organizada, proteger sus bienes,

sentirse cómodos, el cuidado de la seguridad de sus hijos, brindar herramientas que desarrollen la motricidad de los niños.

Estándares de calidad: Es importante mencionar que estas fueron establecidas por la empresa sin tomar en cuenta un estudio previo. Productos con una óptima vida útil, productos seguros para los niños, que la empresa que los produce sea consecuente con el medio ambiente, productos acorde a las tendencia, productos diferenciados, que cumplan con todos los reglamentos impartidos por la ley. Innovación, a nivel nacional cumplir con el programa Marca País en el cual certifican la calidad de los productos.

1.4.3 Misión y Visión Proyectada al 2019

TABLA 7
PROYECCIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN KIKEMAR AL 2019

	Actualizado al: 10-2014
MISIÓN	
dic-13	dic-19
Desarrollar productos de hogar que cumplan con las exigencias de sus clientes, con una política de responsabilidad social que contribuya al desarrollo humano del Ecuador.	Entregar al consumidor final productos innovadores para el hogar que solventen las necesidades de comodidad, protección y organización en los hogares ecuatorianos, a un costo accequible con alto niveles de calidad y diseño, con una política de responsabilidad social que contribuya al desarrollo humano del Ecuador.
VISIÓN	
dic-13	dic-19
Ser una empresa ecuatoriana líder en producción, diseño y distribución de productos de hogar que satisfagan las necesidades y estándares de los clientes a nivel nacional e internacional, sin descuidar la responsabilidad social adquirida a través del tiempo de funcionamiento de la empresa.	Ser la empresa ecuatoriana líder en producción, diseño y distribución de productos de hogar que satisfagan las necesidades y estándares de los clientes a nivel nacional e internacional.

Fuente: Kikemar Cia. Ltda., 2014
Recopilado por: Valeria Zárate

1.4.4 Análisis del Microentorno

1.4.4.1 Grupos de Interés

TABLA 8
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO, GRUPOS DE INTERÉS

KIKEMAR	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO				Actualizado al: 10-2014
GRUPOS DE INTERÉS					
Gobierno	**Clientes directos**	**Clientes indirectos**	**Proveedores**	**Empleados**	**Accionistas**
Pago de impuestos a tiempo	Productos de calidad	Productos de calidad	Pagos a tiempo	Pagos a tiempo	Crecimiento de la empresa
Cumplimiento de obligaciones laborales y sociales	Precios competitivos	Precios exequibles	Cumplimiento de políticas	Buen ambiente laboral	Mayores dividendos
Acatar la ley	Variedad de productos	Variedad de productos	Lealtad	Motivaciones	Estabilidad de la empresa
Fomentar la producción y comercialización nacional e internacional	Cumplimiento de entregas	Actualización de tendencias en productos para el hogar	Apertura a la negociación	Crecimiento laboral	Apoyo del gobierno
Generar fuentes de trabajo	Crédito a mediano plazo	Lugares exequibles de compra	Información de la empresa y sus productos	Derechos laborales	Buen ambiente de trabajo
Transparencia en las declaraciones ante el gobierno	Cumplir con las políticas internas de los autoservicios	Información precisa del producto	Ganar- ganar	Cumplimiento de la ley	Un bien equipo de trabajo
Un aporte empresarial para el crecimiento de la economía del país.	Requisitos específicos para formar parte de sus proveedores	Durabilidad del producto	Incremento periódico de ventas para obtención de beneficios	Estabilidad laboral	Acceso crediticio

Productos competitivos y de calidad	Comprar a los fabricantes del producto	Alternativas de pago	Estabilidad de su cliente	Cumplimiento de horarios	Incrementar los clientes directos e indirectos
Mejorar la balanza comercial a través de productos industriales con valor agregado	Que sus proveedores acaten las normas establecidas por la ley	Información de la empresa que elabora el producto	Tener la opción de entregar variedad de materias primas	Remuneración adecuada al trabajo que realizan	Crecimiento de activos y capital
Participación de las empresas en los programas gubernamentales para el crecimiento del sector	Diseño e imagen atractiva del producto	Conocer la responsabilidad social que tiene la empresa a la que se le está comprando el producto	Eficiencia para presentar el producto final al mercado, por ende incrementar sus ventas	Capacitaciones	Aumento de inversión
	Mantener una buena relación comercial	Varios lugares de compra		Apertura y flexibilidad	Menos impuestos
					Material prima y trabajo de calidad
					Mayor oferta de proveedores directos
					Tener un círculo de confianza con los empleados
					Menos trámites burocráticos con el gobierno

Fuente: Kikemar Cia. Ltda.
Elaborado por: Valeria Zárate

1.4.5 Filosofía Empresarial

1.4.5.1 Principios y Valores

TABLA 9
PRINCIPIOS Y VALORES KIKEMAR CIA. LTDA.

KIKEMAR	**FILOSOFÍA EMPRESARIAL**	Actualizado al: 09-2014
	PRINCIPIOS Y VALORES	

sep-14	2019
FORTALECIDOS	**POR CONSOLIDAR**
Principios	**Principios**
Personalización del producto	Cumplimiento de las entregas a tiempo
Generar fuentes de trabajo	Mejorar la calidad de los productos
	Responsabilidad Social
	Innovación
	Trabajo en equipo para maximizar el crecimiento
Valores	**Valores**
Bioética	Inculcar el valor de la pertenencia
Lealtad	Seguridad
Honestidad	Competitividad
Solidaridad	
Justicia	

Fuente: Kikemar Cia. Ltda.
Recopilado por: Valeria Zárate

1.4.6 Análisis FODA KIKEMAR CIA. LTDA.

TABLA 10
FODA KIKEMAR CIA. LTDA.

KIKEMAR			Actualizado al: 10-2014
FODA			
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
sep-14	**sep-14**	**sep-14**	**sep-14**
Buena relación con los autoservicios que forman parte de sus clientes directos	Capacidad de producción baja.	Implementación de la nueva matriz productiva	Productos sustitutos
Creatividad en el desarrollo de productos	Mano de obra informal	Apertura de mercados, como el caso de AEI o ruedas de negocios	Importaciones chinas sin restricciones en el mercado
Poder de negociación frente a los proveedores	Falta de liquidez	Fomento de exportaciones de los productos por parte del gobierno	Alto margen de ganancia de los autoservicios que va desde el 45 al 70%
Ahorro de costos por inventario cero	Corta experiencia de la empresa	Amplia gama de productos por desarrollar	Tazas de interés elevadas para los créditos a las microempresas de 23%.
Variedad y diversificación de líneas de productos	Venta de productos suntuarios (no son de primera necesidad)	Políticas de promoción de la producción ecuatoriana	La ley de compañías en el art.361 numeral 6 especifica que las empresas que presenten pérdidas superiores al 50% de su capital durante 2 años consecutivos deben ser liquidadas

Mejora en los proceso de producción	La inexistencia de inventarios demora la entrega de productos	Programas para apoyo de financiamiento por parte del gobierno, como el proyecto Fondo de Garantía	Los compradores no tienen conciencia para comprar producto ecuatoriano, prefieren en la mayoría de casos el más barato, dejando de lado la calidad.
Pasar de ser una micro empresa a una pequeña empresa	Procesos de recursos humanos	Los intereses que se deben pagar por un vehículo propio de la empresa no se cancelan, sino que se deducen del impuesto a la renta.	La última restricción para las importaciones dificulta la compra de materias primas
Proceso de implementación para el plan de seguridad de la empresa	Manejo de toda la parte administrativa centralizado en las dos accionistas	Pocas empresas dedicadas al negocio	Alto poder de negociación por parte de los clientes
Apertura de la oficina en enero del 2014	Áreas en donde es necesaria la subcontratación.	Aplicación de nuevos lineamientos para el etiquetado de los productos elaborados en el sector.	
Adquisición de máquinas de coser para la producción	Tiempos extensos de pago de 30, 45 y 60 días por parte de los principales autoservicios.	Crecimiento de la economía ecuatoriana en un 4.05% con respecto al año anterior, aun cuando el crecimiento ha sido desacelerado	
Adquisición del vehículo de la empresa	Falta de información del número de productos vendidos que pertenecen al sector	Al pasar a ser considerada como una pequeña empresa el costo del crédito bajará 12 puntos porcentuales	
Uso de telas inteligentes para la producción, como tela cambrela	Difícil acceso como proveedor a las grandes cadenas de autoservicios en el país	Implementación del Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y sus proveedores, tiene ventajas que fomentan el crecimiento de las Mipymes	
Precios competitivos en relación a productos importados	Espacios reducidos en las perchas, limitan la venta		
La empresa generó nuevas fuentes de trabajo en este año.	Mercado reducido que impide el crecimiento por lo que son necesarias las exportaciones		

Fuente: Kikemar Cia. Ltda, 2014
Elaborado por: Valeria Zárate

1.4.6.1 Matriz Cruce de FODA

De acuerdo al FODA detallado anteriormente, se realiza el cruce descrito en la imagen a continuación:

GRÁFICO 5
CRUCE DEL FODA

CRUCES FODA		
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFIO
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIÓN

Fuente: Fundación Eata, 2014
Elaborado por: Valeria Zárate

De acuerdo a este cruce y al FODA anteriormente detallado se obtienen los siguientes resultados, en donde los campos subrayados son los que se consideran más influyentes para la empresa en los sus diferentes aspectos:

Potencialidades

- La Creatividad en el desarrollo de productos me permite aprovechar La Amplia gama de productos por desarrollar.
- La Variedad y diversificación de líneas de productos permite aprovechar la implementación de la nueva matriz productiva.

- La Variedad y diversificación de líneas de productos permite aprovechar el fomento de exportaciones de los productos por parte del gobierno.
- La Variedad y diversificación de líneas de productos me permite aprovechar la Amplia gama de productos por desarrollar.
- La Variedad y diversificación de líneas de productos me permite aprovechar los programas para apoyo de los precios competitivos en relación a productos importados me permiten aprovechar la implementación de la nueva matriz productiva.
- Los precios competitivos en relación a productos importados permiten aprovechar el fomento de exportaciones de los productos por parte del gobierno.
- Los precios competitivos en relación a productos importados me permiten aprovechar las políticas de promoción de la producción ecuatoriana.
- Precios competitivos en relación a productos importados me permiten aprovechar la implementación del Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y sus proveedores, tiene ventajas que fomentan el crecimiento de las Mipymes.

Desafíos

- La capacidad de producción baja no permite aprovechar la implementación de la nueva matriz productiva.
- La capacidad de producción baja no permite aprovechar el fomento de exportaciones de los productos por parte del gobierno.
- Capacidad de producción baja no permite aprovechar la amplia gama de productos por desarrollar
- Capacidad de producción baja no permite aprovechar la demanda en el sector ya que hay pocas empresas dedicas al negocio
- Mano de obra informal no permite aprovechar la implementación de la nueva matriz productiva.
- Mano de obra informal no permite aprovechar el fomento de exportaciones de los productos por parte del gobierno.
- Mano de obra informal no permite aprovechar la amplia gama de productos por desarrollar.
- Falta de liquidez no permite aprovechas la implementación de la nueva matriz productiva.
- Falta de liquidez no permite aprovechar la amplia gama de productos por desarrollar.

- Falta de liquidez no permite aprovechar la demanda en el sector ya que hay pocas empresas dedicadas al negocio.
- La inexistencia de inventarios demora la entrega de productos no permite aprovechar la implementación de la nueva matriz productiva.
- La inexistencia de inventarios demora la entrega de productos no permite aprovechar el fomento de exportaciones de los productos por parte del gobierno.
- La inexistencia de inventarios demora la entrega de productos no permite aprovechar la amplia gama de productos por desarrollar
- La inexistencia de inventarios demora la entrega de productos no permite aprovechar las políticas de promoción de la producción ecuatoriana.
- La inexistencia de inventarios demora la entrega de productos no permite aprovechar que haya pocas empresas dedicadas al negocio.
- Manejo de toda la parte administrativa centralizado en las dos accionistas no permite aprovechar la implementación de la nueva matriz productiva.
- Áreas en donde es necesaria la subcontratación no permite aprovechar la implementación de la nueva matriz productiva.

- Áreas en donde es necesaria la subcontratación no permite aprovechar la amplia gama de productos por desarrollar.
- Tiempos extensos de pago de 30, 45 y 60 días por parte de los principales autoservicios no permiten aprovechar la amplia gama de productos por desarrollar.
- Restricciones en las importaciones para comprar materias primas, en el caso de las telas no permite aprovechar la amplia gama de productos por desarrollar.
- La capacidad de producción baja no me permite aprovechar el crecimiento de la economía ecuatoriana en un 4.05% con respecto al año anterior, aun cuando el crecimiento ha sido desacelerado.

Riesgos

- La creatividad en el desarrollo de productos disminuye el impacto de los productos sustitutos.
- La creatividad en el desarrollo de productos disminuye el impacto de las importaciones chinas sin restricciones en el mercado.

- La creatividad en el desarrollo de productos disminuye el impacto del difícil acceso como proveedor a las grandes cadenas de autoservicios en el país.
- La variedad y diversificación de líneas de productos disminuye el impacto de los productos sustitutos.
- La variedad y diversificación de líneas de productos disminuye el impacto del difícil acceso como proveedor a las grandes cadenas de autoservicios en el país.
- Pasar de ser una micro empresa a una pequeña empresa disminuye el impacto de la falta de información del número de productos vendidos que pertenecen al sector
- Pasar de ser una micro empresa a una pequeña empresa disminuye el impacto del difícil acceso como proveedor a las grandes cadenas de autoservicios en el país.
- Los precios competitivos en relación a productos importados disminuyen el impacto de los productos sustitutos.
- Los precios competitivos en relación a productos importados disminuyen el impacto de las Importaciones chinas sin restricciones en el mercado.
- Los precios competitivos en relación a productos importados disminuyen el impacto del difícil acceso

como proveedor a las grandes cadenas de autoservicios en el país.

- Buena relación con los autoservicios que forman parte de sus clientes directos disminuye el impacto del alto poder de negociación por parte de los clientes.
- Los precios competitivos en relación a productos importados disminuyen el impacto del alto poder de negociación por parte de los clientes.

Limitaciones

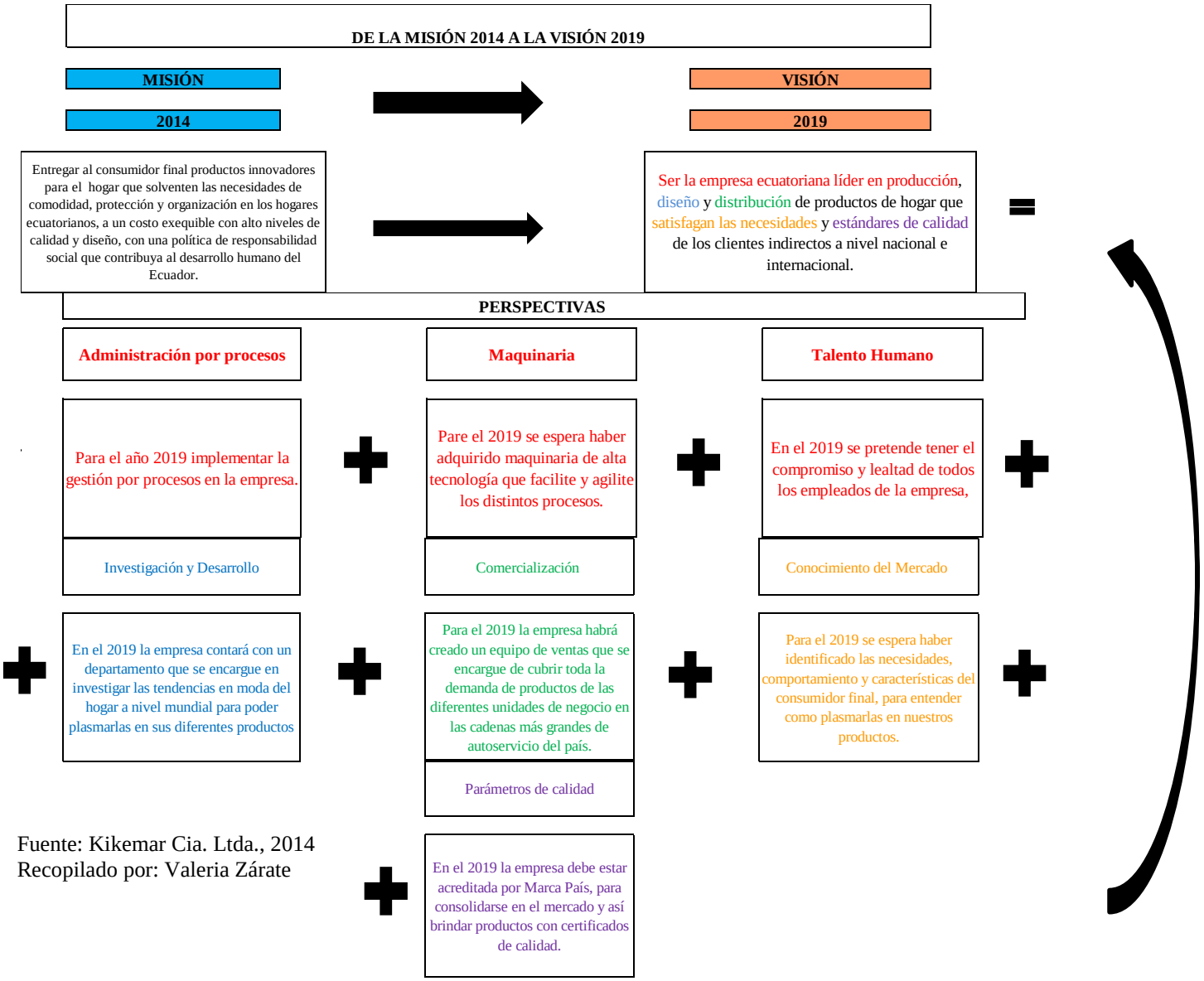
- Las tasas de crecimiento elevadas para los créditos a las microempresas de 23% incrementa el impacto de la capacidad de producción baja.
- La falta de información del número de productos vendidos que pertenecen al sector incrementa el impacto por la inexistencia de inventarios y la demora de entrega de pedidos.
- Las Importaciones chinas sin restricciones en el mercado aumenta el impacto por el alto poder de negociación por parte de los clientes.

- La falta de información del número de productos vendidos que pertenecen al sector incrementa el impacto en el alto poder de negociación por parte de los clientes.
- El difícil acceso como proveedor a las grandes cadenas de autoservicios en el país incrementa el impacto del alto poder de negociación por parte de los clientes.
- Los espacios reducidos en las perchas, limitan la venta incrementan el impacto del alto poder de negociación por parte de los clientes.
- Los tiempos extensos de pago de 30, 45 y 60 días por parte de los principales autoservicios incrementan el impacto del Alto poder de negociación por parte de los clientes.

De acuerdo al cruce obtenido se plantean las perspectivas sobre las cuales se establecerán los objetivos de la empresa y por ende también se convierte en un punto de partida para la posterior propuesta del nuevo Modelo de Negocio para KIKERMAR.

1.4.7 Matriz de Perspectivas

GRÁFICO 6
MATRIZ DE PERSPECTIVAS KIKEMAR CIA. LTDA.



Fuente: Kikemar Cia. Ltda., 2014
Recopilado por: Valeria Zárate

1.4.8 Objetivos

TABLA 11
OBJETIVOS 2015 KIKEMAR CIA. LTDA.

kikemar	PLAN DE ACCIÓN 2015				Actualizado al: 10-2014			
OBJETIVOS PARA EL 2015								
					2015			
PERSPECTIVA	**OBJETIVOS 2015**	**No.**	**METAS**	**Responsable de la maniobra**	I TRIMES	II TRIMES	III TRIMES	IV TRIMES
Administración por procesos	**Dividir la empresa en 6 unidades de negocio de acuerdo las diferentes líneas de producción e implementar la administración por procesos**	**1**	Lanzar al mercado las nuevas líneas, juguetes y bebés.	Marketing	x	x		
		2	Manejar los procesos por unidades de negocio	Gerencia	x	x	x	x
		3	Desarrollar un mapa de Procesos	Consultoría externa y Gerencia			x	
		4	Implementación de administración por procesos	Consultoría externa y Gerencia			x	x
		5	Dar seguimiento a la implementación de la administración por procesos	Gerencia			x	x
Talento Humano	**Mejor manejo del talento humano reflejado en un incremento del 30% en la eficiencia productiva**	**1**	Actualizarse en las leyes laborales	Gerencia	x	x	x	x
		2	Entregar los materiales necesarios para el cumplimiento óptimo de su trabajo, tomando en cuenta los equipos de protección que necesitan los diferentes trabajadores para salvaguardar su seguridad	Gerencia	x	x	x	x
		3	Asegurarse que mínimo se cumplan los beneficios estipulados por la ley	Gerencia	x	x	x	x
		4	Capacitar a los empleados en sus diferentes áreas de trabajo, así como a la gerencia en disciplinas como el liderazgo, comunicación organizacional, PNL y coaching.	Consultoría externa y Gerencia			x	x

Comercialización	**Empezar el proceso de reclutamiento para las dos primeras personas que formarán el equipo de ventas de la organización.**	**1**	Comunicar el requerimiento del especialista en diferentes medios de comunicación	Gerencia		x		
		2	Realizar entrevistas y pruebas a los candidatos	Gerencia		x		
		3	Escoger al candidato óptimo para el puesto	Gerencia		x		
	Aumentar 2 autoservicios a los clientes directos de la empresa	**1**	Conocer bien a los posibles clientes potenciales, sus características, necesidades y sus procesos para acreditar proveedores	Gerencia	x			
		2	Tener un acercamiento a los diferentes clientes potenciales	Gerencia	x			
		3	Entrar al proceso de acreditación como proveedor	Gerencia	x			

Conocimiento del Mercado	**Para el 2015 se debe conocer el movimiento del mercado y las necesidades del consumidor final**	**1**	Verificar el o los medios adecuados para el análisis de las necesidades del consumidor y el movimiento del mercado	Consultoría externa y Gerencia	x			
		2	Aplicar los medios de investigación que hayan sido señalados para conocer el movimiento del mercado, de la competencia y del consumidor final	Consultoría externa y Gerencia	x			
		3	Analizar la información obtenida para con eso plantear estrategias que aporten al desarrollo de productos en base a las necesidades encontradas en la investigación.	Consultoría externa y Gerencia			x	x

Parámetros de calidad	**Para el 2015 se debe cumplir todos los requerimientos de calidad estipulados por Marca País para pertenecer al grupo de afiliados.**	**1**	Conocer las normas de calidad que se deben cumplir para pertenecer al grupo de empresas afiliadas de Marca País	Gerencia	x			
		2	Verificar el cumplimiento de las normas dentro de los procesos productivos de la empresa	Gerencia	x			
		3	En el caso de no cumplir con todas las normas requeridas por Marca País, implementar las normas de calidad necesarias	Gerencia		x		
		4	Aplicar a la afiliación de la empresa a Marca País	Gerencia		x		
		5	Una vez aprobado el proceso de afiliación, incluir la Marca País en todos los empaques de los productos de la empresa.	Gerencia			x	

Fuente: Kikemar Cia. Ltda.
Recopilado por: Valeria Zárate

1.4.9 Disponibilidad de los recursos

1.4.9.1 Financiero

En la actualidad la empresa cuenta con un capital contable y en este caso patrimonio de $762,43, sus activos totales llegan a ser superiores a los $70000 y sus pasivos totales son de más de $63500. (Kikemar Cia. Ltda., 2014)

Uno de los principales problemas financieros actualmente en la empresa es lo determinado por la Ley de Compañías, respecto a la disolución y liquidación de compañías. De acuerdo al artículo 361 y sobre todo el numeral 6 que especifica que las compañías se disuelven por pérdidas del cincuenta por ciento o más del capital social o, cuando se trate de compañías de responsabilidad limitada, anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, por pérdida del total de las reservas y de la mitad o más del capital. (Superintendencia de Companias , 1999)

KIKEMAR recibió la notificación por parte de la Superintendencia de Compañías indicando que la empresa entraba en un proceso de disolución, teniendo como plazo un mes para responder con soluciones puntuales que plantean los

accionistas para solucionar el problema. Ante esto la empresa respondió que para aumentar el capital las utilidades del 2014 no serán repartidas en dividendos, sino que se aumentarán directamente al capital de la empresa.

Otro de los problemas financieros de la empresa es la liquidez, esto se debe a que los clientes directos, los autoservicios, tienen políticas de pago de pago de 30, 45 y 60 días. Esto muchas veces hace que no haya el suficiente dinero para la compra de materiales para siguientes pedidos, porque los tiempos de pago son bastante extensos.

1.4.9.2 Humano

KIKEMAR en la actualidad para manejar su producción cuenta con 2 costureras y un jefe de taller en sus instalaciones. De forma externa contratan a un carpintero para aportar con la producción, de acuerdo a los diferentes pedidos y necesidades que se vayan presentando.

1.4.9.3 Materiales

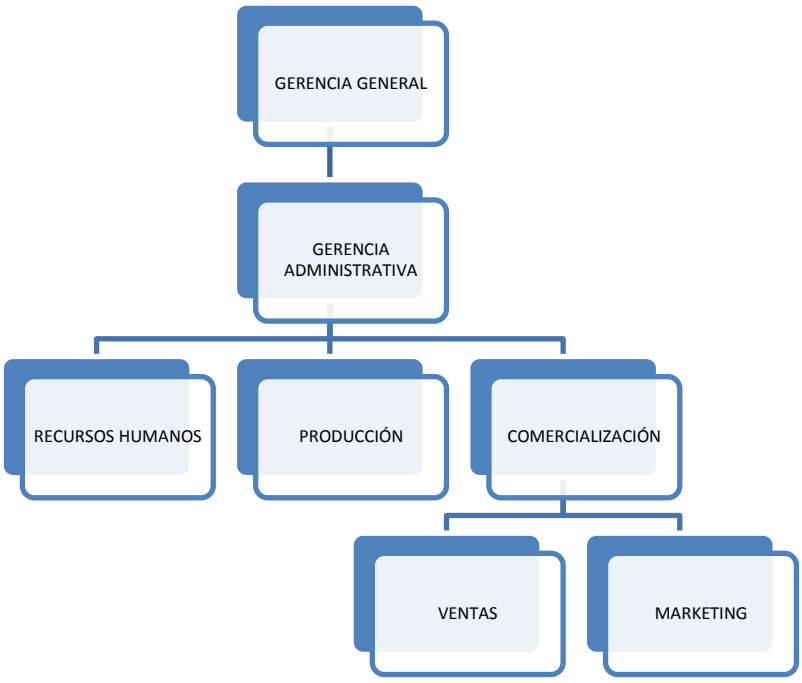
Como se explicó anteriormente KIKEMAR trabaja únicamente bajo pedido es por eso que no cuenta con inventarios. De

acuerdo a los diferentes pedidos que van llegando la empresa compra el material necesario para cumplirlo, sus materiales y la disponibilidad de los mismos solo va a depender del pedido. Es importante recalcar que no todos sus productos se elaboran con los mismos materiales es por esto que prefieren comprar justamente lo necesario, porque no siempre se repiten los pedidos de los mismos productos de forma seguida. También porque no se incurre en costos por tener inventarios.

1.4.10 Estructura de la organización

La estructura organizacional es un poco más pequeña en relación a lo que se planteó en sus inicios, el planteamiento organizacional que se preveía cuando la empresa recién empezó su funcionamiento era visto como el ideal, aun así hoy en día la organización cuenta con una estructura un tanto diferente a lo planteado inicialmente, pero bajo la misma base.

GRÁFICO 7
ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL KIKEMAR CIA LTDA. 2014



Fuente: Kikemar Cia. Ltda. , 2014
Elaborado por: Valeria Zárate

Es importante tomar en cuenta que dentro de estos departamentos el financiero y cierta parte del diseño se los trabaja mediante otsourcing. Cuando se habla de cierta parte del diseño, es porque María Caridad y Valeria, dueñas y administradoras del negocio diseñan y plantean a idea base pero su trabajo final termina con su diseñador, quien plasma lo que tenían en mente. Por ser una empresa pequeña aún no tiene sus propios departamentos en estas áreas.

2. MODELO DE NEGOCIO

2.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

La definición de modelo de negocio puede ser vista de distintas formas, varios autores lo interpretan desde distintos puntos de vista, pero en términos muy generales, un modelo de negocio es como el negocio de una empresa funciona y genera valor para sus clientes. A continuación se detallan diferentes definiciones de lo que un modelo de negocio es para destacados en el tema.

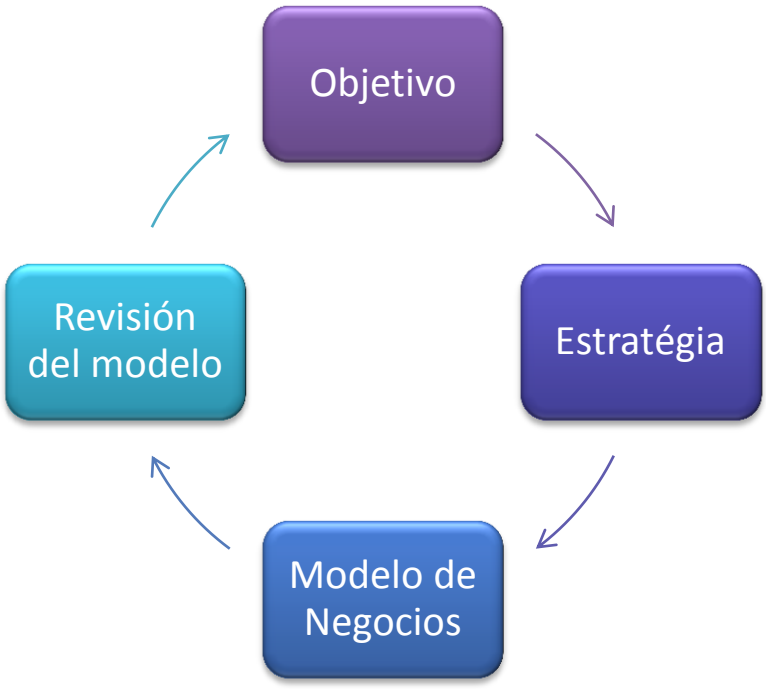
"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor." (Osterwalder & Pigneur, 2010)

> "Modelo de negocios es una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus cliente, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, como interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos." (BUENO, 2010)

Bueno indica que un modelo de negocio es un proceso que debe ser dinámico y siempre estar evolucionando, en realidad lo que se pretende es llegar de un punto X a un punto Y, el cómo es lo que va cambiando pero en esencia el modelo siempre va a ser el mismo, lo importante es el dinamismo con el que

se maneje el modelo para que este se vaya adaptando a los cambios que sufre el entorno y con eso los que se deben efectuar internamente en una organización.

GRÁFICO 8
DINAMISMO DE UN MODELO DE NEGOCIOS



Fuente: Bueno, 2010
Recopilado por: Valeria Zárate

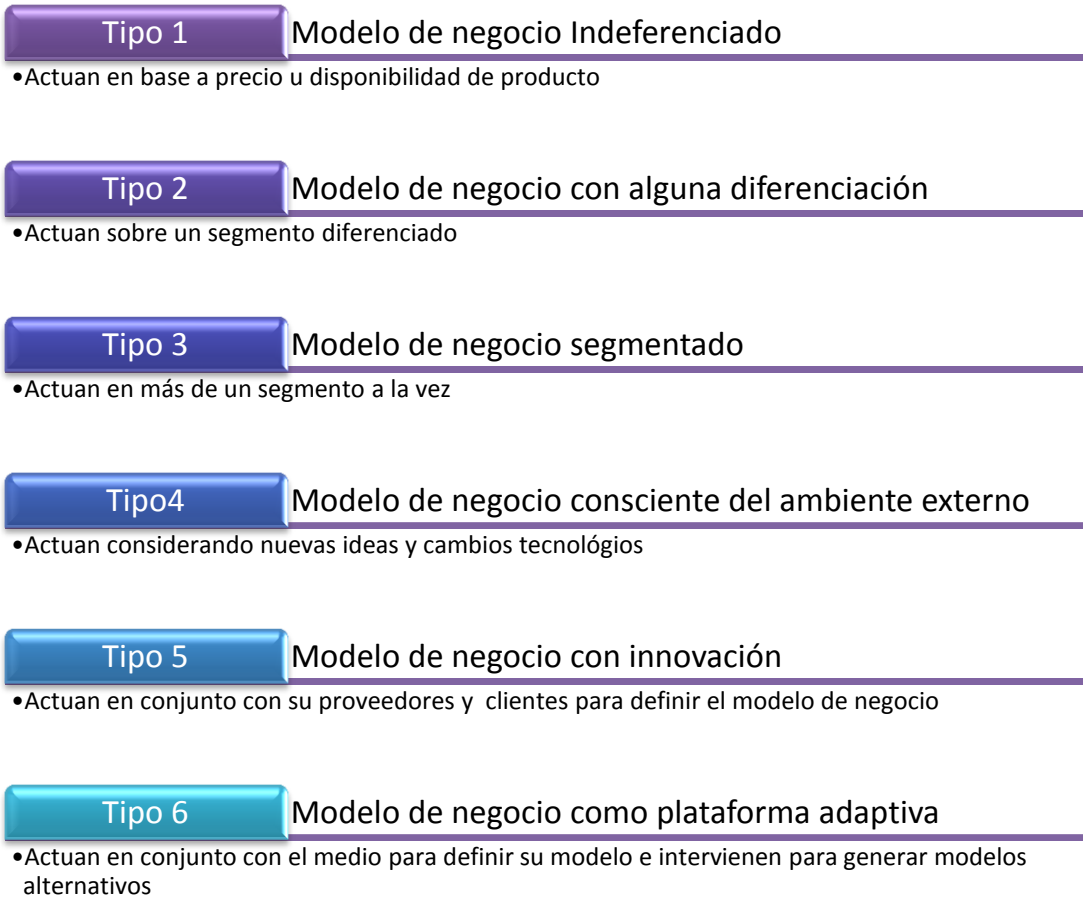
2.2 TEORÍAS PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO

En realidad no existe una teoría o proceso específico que indique como una empresa debe desarrollas un modelo de negocio, pero si hay diferentes puntos de vista que tratan de trazar un camino a seguir para establecer el modelo de negocio de una organización.

2.2.1 Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom

Henry y Richard indican que una empresa puede clasificarse en 6 tipos de modelo de negocio y en cada uno crear valor para la organización, lo importante es que como se mencionó antes el modelo de negocio tiene que tener dinamismo y va evolucionando con el tiempo, los tipos propuestos son las siguientes:

GRÁFICO 9
MODELOS DE NEGOCIO SEGÚN CHESBROUG Y ROSENBLOOM



Fuente: Bueno, 2010
Recopilado por: Valeria Zárate

Para esto comentan que los modelos de negocio tienen 6 funciones: (BUENO, 2010)

- Articular la proposición de valor
- Identificar el segmento del mercado
- Definir la estructura de la cadena de valor
- Especificar el mecanismo de generación de ventas
- Describir la posición de la empresa dentro de la red de valor
- Formular la estrategia competitiva

Los autores del modelo indican que el modelo de negocio es como un puente en donde entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Indican que la cadena de valor se define en base al modelo de negocio y que la creación de valor se da desde que la empresa obtiene la materia prima hasta que lo convierte en producto final para el cliente, en las diferentes etapas de la cadena de valor se va integrando la generación de valor. De igual manera menciona que una de las cosas más importantes es la innovación dentro de la organización para que así sea difícil de imitar por otras empresas.

2.2.2 Modelo Canvas de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Alexander propone la creación de una definición general de modelo de negocio, refiriéndose a general, en algo que se vuelva una definición homologada en donde todos quienes conformen una organización hablen el mismo idioma y entiendan a un modelo de negocio bajo los mismos parámetros. Todo esto a través de 9 módulos que se convierten en la antesala para trabajar en la estrategia de la organización a nivel de estructura, procesos y los sistemas que tiene una empresa.

Los 9 módulos propuestos por Alexander son los siguientes: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

1. **Segmentos de mercado** 

   Un segmento es una parte del mercado que puede ser agrupado como uno solo debido a que tienen necesidades, atributos y comportamientos en común. Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

2. **Propuestas de valor** 

   La propuesta de valor es lo que hace que un cliente elija a una u otra empresa. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante la cadena de valor.

3. **Canales** 

   Son los que establecen el contacto entre la empresa y sus clientes, son de vital importancia porque forman parte directa de la experiencia que tiene el mismo. Las propuestas de valor llegan a los clientes mediante diferentes canales de comunicación, distribución y ventas.

4. **Relaciones con clientes** 

   Esta se refiera al vínculo que se logra con el cliente. Las relaciones con los clientes deben ser establecidas y se manejan de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

5. **Fuentes de ingreso** 

   Las fuentes de ingreso se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor. Es el valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado por lo propuesto.

6. **Recursos Clave** 

   Estos son los recursos claves para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos. Cuando se habla de recursos se refiere a los medios que se usan para el cumplimiento del modelo de negocio.



7. Actividades Clave

Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.



8. Asociaciones Clave

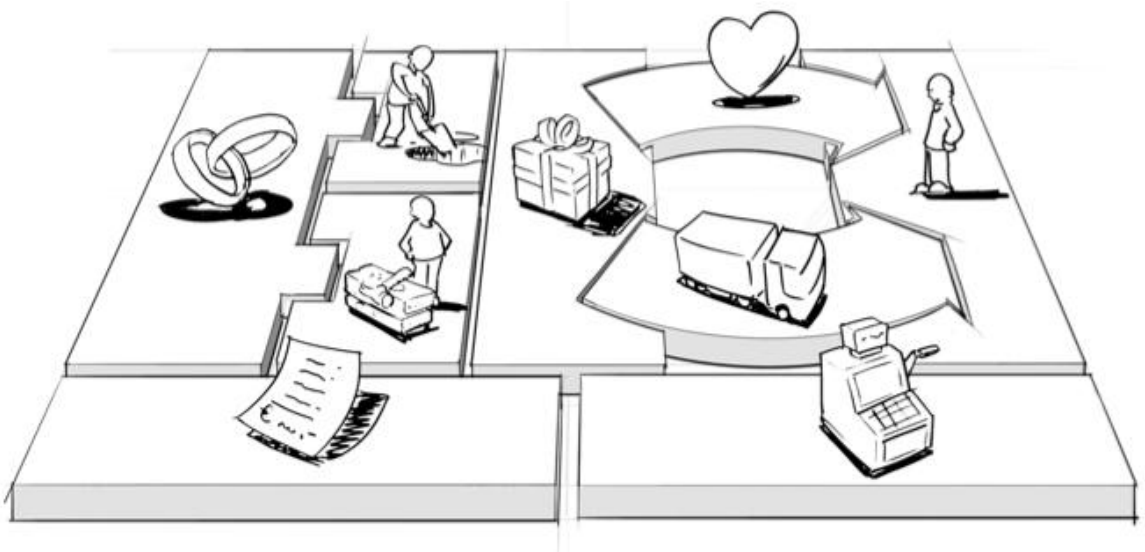
Hace referencia a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.



9. Estructura de costes

Indica los costos que se deben asumir para poner en marcha el modelo de negocio.

GRÁFICO 10
MODELO DE NEGOCIO CANVAS



Fuente: Generación de modelos de negocio, 2010
Recopilado por: Valeria Zárate

Ante esto se definen 5 patrones propuestos por Alexander como línea base de un modelo de negocio: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

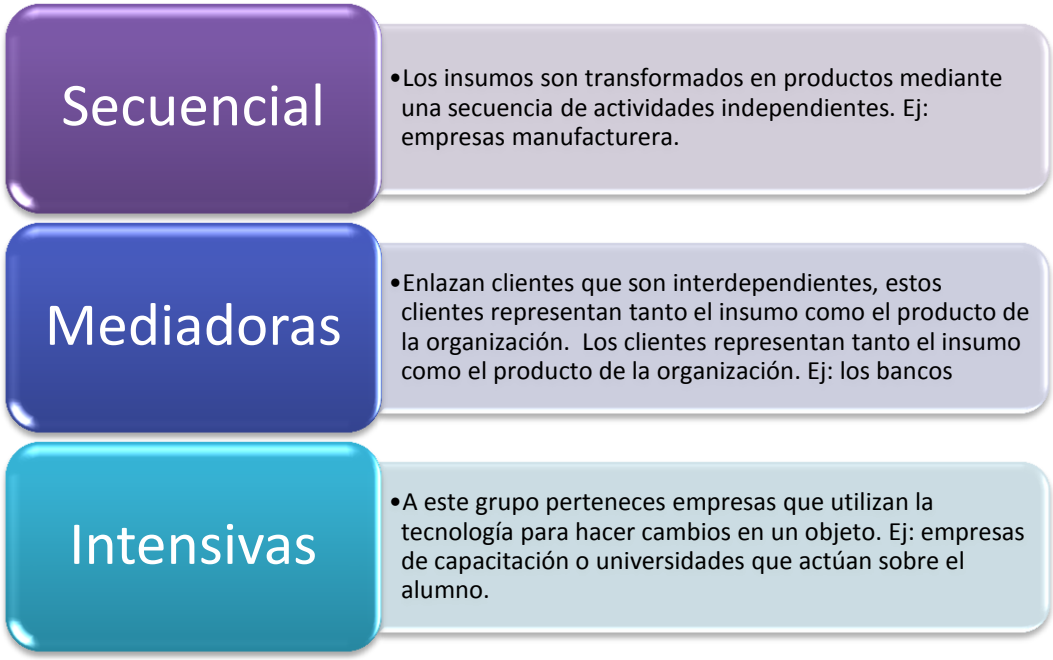
- **Desagregación de modelos de negocio:** en donde se indica que una empresa desagregada tiene 3 tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con sus clientes, innovación de productos e infraestructuras.
- **La larga cola:** el propósito de la los modelos de negocio con larga cola es vender menos de más, ofreciendo una amplia gama de productos, que por separado aparentan tener una rentabilidad baja.
- **Plataformas multilaterales:** en estas se reúne o dos o más grupos de clientes interdependientes, creando valor cuando hay interacción entre los mismos.
- **GRATIS como modelo de negocio:** al menos un segmento de mercado se beneficia de una oferta gratuita, esto se debe a que una parte del modelo de negocio o segmento de mercado financia la gratuidad en otra parte o segmento.
- **Modelos de negocio abiertos:** se capta y crea valor con la colaboración sistemática de socios externos, hay dos casos, uno cuando se aprovechan las ideas de una empresa externa y la otra cuando se entrega a terceros ideas o activos que no se utilicen en la empresa.

Todo esto culmina con el diseño y la estrategia planteada. En realidad esta teoría da muchas opciones y consejo de como paso a paso establecer el modelo de negocio en base a sus módulos, pero finalmente la empresa es quien consigue esa fórmula perfecta para el mejor trabajo en su organización, es importante mencionar que también se habla de un dinamismo sobre el modelo en la parte de generación de la estrategia, porque siempre se ve como el modelo puede cambiar para seguir mejorando.

2.2.3 Modelo de Afuah y Tucci

En este caso los autores analizan un modelo de negocio en donde integran totalmente al internet como herramienta para diferentes empresas, basándose en la clasificación propuesta por Thompson las organizaciones pueden ser de tres tipos de acuerdo al nivel de tecnología que utilizan: (BUENO, 2010)

GRÁFICO 11
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN THOMPSON DE ACUERDO AL TIPO DE TECNOLOGÍA QUE USAN



Fuente: Bueno, 2010
Recopilado por: Valeria Zárate

Entre el análisis de los autores, se vio que el internet facilitaba las en mayor grado las actividades de las empresas Mediadoras debido a que se puede tener un mejor encuentro entre las partes.

En realidad lo que finalmente indica este planteamiento de modelo de negocio es que no solo una herramienta como el internet puede cambiar bruscamente un modelo de negocio a tal punto que se deba hacer una reingeniería del mismo, en algunos casos, sino que puede ser cualquier herramienta, lo importante es que esta herramienta realmente signifique una mejora sobre el modelo que se esté llevando, esto puede ser en otros

campos que no sean el internet como los nuevos actores en el mercado, la tecnología, nuevas normativas o tendencias de gestión. En general lo importante es el realce que le puede dar al modelo lo que a la final puede llevar a que se necesite proponer uno nuevo volviendo a lo dicho anteriormente de que los modelos de negocio son dinámicos.

2.2.4 Modelo de Joan Magretta

Joan indica que un modelo de negocio debe responder a las siguientes preguntas planteadas por Peter Drucker: ¿Quién es el consumidor? ¿Qué valora el consumidor?, ¿Cómo se hará dinero con el negocio?, ¿Cómo entregar valor a los consumidores a un costo adecuado?

A partir de esto plantea que un modelo de negocio es como contar una historia que debe superar al menos dos aspectos, el uno es que la historia se pueda narrar, es decir que tenga sentido (test de narrativa) y lo segundo es que la historia pueda generar utilidad (test de los números).

2.2.5 Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit

En este caso Christoph y Raphael indican que un modelo se interrelaciona, tanto entre factores internos como externos. Su propuesta va por dos campos, el primero en donde entran los elementos de diseño y el segundo los elementos del esquema.

2.2.5.1 Elementos de Diseño

- El Contenido: habla de que actividades se deben desarrollar.

- La Estructura: indica cómo se enlazan las actividades, las importancia que tienen las mismas y cuáles serán de apoyo y cuales secundarias.

- El Gobierno: indica quien realiza las actividades y donde serán ejecutadas.

2.2.5.2 Elementos de Esquema

- La Novedad: es lo que aporta innovación a cualquiera de los elementos de diseño.
- El Lock-in: habla de mantener a terceros como parte del modelo de negocio.
- Los elementos Complementarios: indica que las actividades como un conjunto generan más valor que cuando se separan.
- La Eficiencia: indica que se deben organizar de mejor manera las actividades para poder reducir costos.

Los autores indican que un modelo de negocio funciona de mejor manera cuando se conectan con terceros y que un

modelo que funciona con estos elementos está diseñado para crear valor cuando se explotan las oportunidades que se generan para el negocio. En resumen el modelo indica como una empresa puede manejar su negocio desde el punto de vista de un sistema.

2.3 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE KIKEMAR CIA LTDA.

Generalmente los emprendedores buscan la fórmula o receta perfecta para poder emplearla como modelo de negocio en casos de empresas que han tenido éxito, pero lo que suele ser común en todas estas empresas de grandes logros es que no siempre hayan sido regidas por un modelo de negocio específico o por un determinado plan, la realidad es que muchas veces las empresas cuando nacen no tienen exactamente un camino formal trazado para llegar a sus objetivos, más bien basan sus decisiones en los conceptos básicos de la cadena de valor, que en realidad a través de esfuerzo, perseverancia y muchas veces suerte se llega al modelo de negocio ideal, siendo este el punto de partida para ir dando el dinamismo necesario que necesite el modelo, lo que a la final termina en un caso de éxito.

El caso de KIKEMAR es lo mencionado anteriormente, es un emprendimiento que realmente no cuenta con un modelo de negocio formalmente establecido, por lo tanto para poder tener un punto de referencia mediante el cual se pueda trabajar, se presentará a continuación, lo que se

encontró en el análisis interno de la empresa, el plan estratégico desarrollado y un consenso al que se llegó con los accionistas de la misma, lo que sería el modelo de negocio de KIKEMAR en la actualidad.

Para esto es importante mencionar que la empresa no se rige bajo un modelo de negocio teóricamente establecido, es por eso que haciendo una relación y conexión entre las teorías de modelo de negocio anteriormente mencionadas se concluye que KIKEMAR tiene 7 módulos principales, que se explican a continuación:

GRÁFICO 12
MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE KIKEMAR CIA. LTDA.



Fuente: Kikemar Cia. Ltda. 2014
Elaborado por: Valeria Zárate

2.3.1 Segmentación – Líneas de producto

En este módulo se ve a quien se dirige la empresa, mediante sus diferentes líneas de productos: Línea automotriz, tecnología,

organización y hogar. Todas estas líneas están relacionadas con productos para el hogar pero para diferentes segmentos del mercado, claro está que pueden ser el conjunto de productos para un mismo segmento o diferentes, eso debido a la variedad de líneas que tiene la empresa, las que van a crecer para el próximo año y se abrirán aún más oportunidades.

Dentro de este módulo es importante mencionar que a pesar de tener una división entre las líneas de producción, no hay un perfil de consumidor establecido, en donde se determine a profundidad características como género, edad, nivel socioeconómico, estilo de vida o personalidad.

En este caso la empresa solo asume que sus ventas van dirigidas en su mayoría a mujeres que buscan tener un mejor orden en el hogar, optando por productos que les generen comodidad, que protejan los bienes del consumidor y que sigan las tendencias de la moda para hogares.

2.3.2 Distribución – Clientes Directos

En este módulo se encuentra el medio mediante el cual la empresa llega a su consumidor final, el canal por el que sus productos son vendidos y en donde tienen interacción con sus consumidores, aun así sus canales también son sus clientes directos, porque realizan la compra de sus productos para venderlos a un consumidor final, como se describió en el

capítulo anterior los clientes directos de KIKEMAR son por el momento 3 autoservicios, Supermaxi – Megamaxi - Akí, Todo Hogar y Paco.

Para la empresa hoy en día sus canales o clientes directos son un factor importante, porque son quienes manejan las tendencias de que se produce en la empresa, por ejemplo el caso de Todo Hogar, este autoservicio realiza sus ventas de acuerdo a temporadas y es así que de acuerdo a la línea que va a lanzar pide a sus proveedores que trabajen en artículos de colores o funciones específicas, que se relacionen con lo que está por lanzar el autoservicio.

Dentro de este módulo es importante retomar lo mencionado en el primer capítulo acerca del alto poder de negociación que tienen los principales autoservicios del país, que con ejemplos como el anterior se puede ver que en realidad son quienes manejan directamente las ventas y en parte los diseños de lo que necesitan. Otro claro ejemplo de esto se da en Supermaxi o Megamaxi en donde la Corporación por cumplir con las nuevas regulaciones del país en cuanto a las importaciones y el fomento de la producción nacional, buscan proveedores nacionales que puedan ofrecer los mismo productos que tienen en importados para que su portafolio se más amplio y “genere oportunidades” para la producción nacional, cuando en realidad solo buscan comprar a estas empresas para poder evitar problemas con la ley, en donde no importa si el bien que están comprando es más caro que el importado, lo que está

claro que no siempre es un buen negocio para los productores nacionales y esto se debe a que en países como China tienen mano de obra más barata o una mejor tecnología que hace que sus costos sean más bajos y que un productor nacional no pueda competir ante los mismos.

2.3.3 Relación con el consumidor

Como se menciona en el módulo o pilar anterior, realmente quien determina compras, diseños y ventas son los clientes directos, la empresa está consciente de que existe un consumidor final y que para ellos se trabaja porque en realidad son quienes compran sus productos, pero estos no han recibido ningún tipo de comunicación ni acercamiento por parte de KIKEMAR, tal es el caso que no solo se demuestra esta lejanía en el módulo 2 sino también en el primero en donde se declara que no se conoce a ciencia cierta quien es el consumidor final. En resumen KIKEMAR no tiene conexión alguna ni comunicación con el consumidor final.

2.3.5 Propuesta de Valor

Kikemar, genera valor para sus clientes a través de la personalización, calidad, buenos precios y una alta rotación. En general su propuesta va más orientada a su cliente directo que a su consumidor final, claro está

que es un canal para llegar a ellos y finalmente reciben la misma propuesta, pero aun así se enfoca en sus clientes directos

2.3.6 Novedad – Innovación

Uno de los factores a destacar de KIKEMAR frente a su competencia es la innovación y la diferenciación frente a su competencia. Si bien es cierto la empresa no tiene una competencia directa que, valga la redundancia, compita directamente en cada una de las líneas de producción de KIKEMAR, pero si hay diferentes empresas que pueden competir en ciertas líneas, hablando solo de competencia a nivel nacional, pero si ya se toma en cuenta los productos importados, países como China tienen una gran ventaja por los costos que maneja.

En este pilar KIKEMAR con su competencia a nivel nacional se ha desatacado en el diseño y calidad que presenta, inclusive en ciertos casos también lo ha hecho frente a productos importados. Esto es una ventaja que si ha sido aprovechada pero no potencializada, sin embargo entre los planes que tiene la empresa está continuar potencializando esta gran ventaja e ir trabajando sobre ella para cada vez ser mejores, todo esto se ve reflejado en el plan estratégico del primer capítulo.

2.3.7 Situación Financiera

En este módulo se destaca la forma en la que opera la organización, en donde trabaja mediante un método de inventario cero, cuando uno de sus clientes directos hace un pedido es cuando KIKEMAR realiza la compra de sus materias primas solo para cubrir el pedido, esto se debe a que no siempre hay pedidos de los mismos productos, al tener una gran gama de productos, prefieren comprar solo lo que seguramente van a producir. Pero ante esto influyen más factores como no tener información de cómo se mueve el mercado y por ende no conocer la demanda como va a variar y sobre que producto va a caer.

Otro aspecto de gran importancia es la falta de liquidez de la empresa, esto se debe a los largos plazos de pago con lo que se manejan los autoservicios con los que la empresa trabaja, ya descrito en el primero capitulo, oscilando entre 30 y 60 días plazo para el pago. Esto sin duda ha complicado la liquidez de la empresa y por ende es más difícil adquirir materia prima que a ciencia cierta no se sabe cuándo se va a utilizar, preferible invertir el dinero en materia prima que se sabe que va a ser utilizada al momento.

Ante la falta de liquidez por los plazos de pago KIKEMAR ha optado por manejarse con procesos que le ayuden a mejorar su inconveniente, como es el caso del factoring con los Bancos, en donde de lo facturado

al cliente directo el Banco entrega el 90% del subtotal a pagar a la empresa y le cobra un porcentaje de interés, el cual se devuelve cuando el autoservicio cancela a la empresa y el Banco toma el 90% entregado más el porcentaje de interés pactado. (Kikemar Cia. Ltda., 2014)

Pero ese no es el único mecanismo, también hay la opción del pronto pago que ofrece uno de sus clientes directos más importantes, Supermaxi y Megamaxi, en donde se realiza el pago en tan solo 8 días desde que el proveedor solicite el mismo, pero siempre representa un 2% de descuento, que dependiendo del descuento que da el Banco, puede ser mejor o peor dependiente de la tasa de interés que tenga el Banco. (Kikemar Cia. Ltda., 2014)

En la actualidad la empresa por seguir siendo una microempresa tiene intereses más altos, pero desde el próximo año tendrá intereses como pequeña empresa, lo que hace que los mismos sean más bajos, en ese caso la opción del Banco es mejor, pero por el momento el pronto pago planteado por Supernmaxi y Megamaxi es la mejor opción de la empresa.

2.3.8 Recursos propios y Terceros

Como se describió en el primer capítulo, la empresa no cuenta aún con una planta de producción que abarque todas las líneas de productos, hoy

en día KIKEMAR trabaja internamente con producción en lo relacionado a textiles, empaque y armado.

La investigación, actualización de moda, diseño preliminar y administración también son áreas que se trabajan de forma interna, pero en el caso de aspectos legales, contabilidad diseño final y producción en aspectos como carpintería y alambres la empresa busca ayuda de terceros.

En el caso de la tercerización para la producción, la empresa no está muy contenta con los proveedores que tiene ya que siente que es una mano de obra informal y no se puede trabajar de la forma esperada, sin embargo son aspectos en los que aún no puede tener sus propias plantas de producción interna y se ven obligados a una constante búsqueda de buenas alianzas para obtener mejores resultados, principalmente en el área de carpintería.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ACTUAL MODELO DE NEGOCIO DE KIKEMAR CIA. LTDA.

2.4.1 Ventajas

La empresa tiene una ventaja ante su competencia al tener varias líneas de productos mediantes las cuales satisface las necesidades de los

consumidores en diferentes aspectos, por el momento cuenta con 3 líneas pero para el 2015 se espera que sean 5. Esto convierte a la empresa en un proveedor atractivo para los autoservicios por la amplia gama de productos en diferentes segmentos del hogar.

Además de la amplia gama de productos y líneas de productos que tiene KIKEMAR el diseño, la presentación del producto, los productos diferenciados y de calidad son una ventaja frente a su competencia.

Es importante notar que a pesar de las dificultades de liquidez que mantiene la empresa siempre ha buscado alternativas que puedan ayudar a que esto mejore y no desmayar ante los problemas.

La empresa empieza a crecer y a tener más áreas internas y menos trabajo con terceros, lo que le permite tener un mejor control sobre su producción.

2.4.2 Desventajas

KIKEMAR no tiene un perfil de consumidor establecido tanto para sus productos como para sus líneas de producto, no se conoce al consumidor lo que es un problema porque los productos deben ser realizados en base a las necesidades y deseos de los mismos, así como las estrategias. La

empresa se ha manejado de acuerdo su experiencia pero no en base al consumidor.

Con este modelo el cliente directo es el que tiene el protagonismo en el giro del negocio, cuando en realidad si la empresa quiere crecer más debe comunicar y trabajar con el consumidor final, para sobreasar sus expectativas y por ende vender más. Los clientes directos son los canales que tiene la empresa, pero también son quienes manejan que se produce y que no, por su alto poder de negociación si bien es cierto que son sus clientes directos y que hay que tener una buena relación con los mismos y darles un buen servicio, pero eso no quiere decir que se deba dejar de lado al consumidor final.

En resumen la empresa solo toma en cuenta a su cliente directo más no a su consumidor final. No hay ninguna forma de comunicación ni acercamiento con los mismos y no se conoce el perfil del consumidor en las diferentes líneas de productos que ofrece la empresa.

Para poder innovar realmente y ser novedoso no solo es importante la diferenciación mediante la que se maneja la empresa, sino también conocer al consumidor para entender que se lo está haciendo de la forma adecuada. Entender más a fondo cuáles son sus necesidades, expectativas y deseos para así estar en una constante mejora e innovar sobre puntos clave que tengan un sustento de que agregan valor.

A pesar de que la empresa se maneja por el método de inventario cero, cuando se trata de materias primas, no siempre los cálculos son los adecuados y en algunas ocasiones los materiales adquiridos sobrepasan lo necesario, lo que sí se puede usar en siguientes producciones, pero si el manejo es no tener inventarios podría ser una desventaja por el desembolso de efectivo que eso representa en su momento.

La liquidez de la empresa es uno de los grandes problemas, pero puede ser mejorada a partir del 1 de noviembre de 2014 en donde entra en vigencia el Manual de Buenas Prácticas Comerciales en el sector de Supermercados y/o similares y sus Proveedores el que determina mejores tiempos de pago por parte de los supermercados.

Hay más aspectos en los que se debería tener ya sea trabajo con terceros o interno, una mejor especialización por parte de las áreas que se contrata, como es el caso del diseño de los productos, la carpintería, innovación y marketing.

3. PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA KIKEMAR CIA. LTDA.

Para la siguiente propuesta se tomó en cuenta la teoría descrita en el capítulo anterior de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Modelo Canvas, explicado en su libro Generación de Modelos de Negocio.

Para poder proponer el nuevo modelo de negocio, además de toda la información anteriormente recopilada, se utilizaron dos herramientas de investigación. Una Entrevista a profundidad y dos Focus Group. Detalladas a continuación, como base informativa para la propuesta del modelo.

Entrevista a Profundidad: Compradores estratégicos de los autoservicios. Ver Anexo 2.

TABLA 12
INFORME ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Preguntas / Respuesta	Respuesta	Conclusión
¿Qué le ha llamado la atención de las marcas que compra?	Precio, calidad, presentación y persistencia en el tiempo, porque son cosas con las que se ha crecido y han persistido en el tiempo	En la mente del comprado en relación a las marcas lo primero es el precio, calidad, presentación y también las marcas que han sido persistentes van ganando nombre. Lo que les destaca son sus colores, la comunicación que manejan y que esta esté realmente direccionada al target adecuado.

¿De estas marcas que les ha destacado en su brandeo y manejo del mismo?	Colores, letras que llamen la atención, tienen que estar presentes en diferentes medios para que la gente conozca, apuntarle bien al target, para que la comunicación esté bien direccionada.	

¿En el caso de los empaques?	Tienen que comunicar bien, debe ser claro, que solo con una mirada te sugieran lo que es, que te creen una sensación, que creen ganas de tener. El empaque también va a depender del target que se acerca a la tienda y el producto, hay tiendas en donde se preferiría comprar un empaque de caja vs funda, porque la persona que lo compra va a percibir que está comprando un mejor producto que en otra tienda donde tal vez el empaque no tenga tanto detalle, porque le cuesta más, el empaque es más elaborad. Es por eso que decía antes que es importantísimo tener bien definido tu target, tener un brief exacto del producto que se está haciendo, el perfil del consumidor es importantísimo, para el desarrollo del producto, del empaque, de la marca.	El empaque debe generar sensaciones sobre el consumidor final. Depende del target al que va dirigido y es vital que comunique información del producto y precio, debido a la importancia que le da el consumidor en este medio.
¿El momento de decidirse por la compra de un producto, qué tan importante son el empaque y la etiqueta para la decisión?	La información y el precio son vitales, nuestro mercado es muy sensible al precio. También depende del tipo de producto, como se haya posicionado en el mercado este producto, depende también del target. La decisión depende de un conjunto de varias cosas, está el precio, la calidad y posicionamiento.	

¿Al momento de realizar la compra a sus distintos proveedores que es lo que más recuerda, la marca, empresa o personas con las que se ha contactado?	Hay distintas cosa, primero tienes que saber bien de las categorías que estás comprando y tienes que tener claro que opciones tiene, porque necesitas comprar cosas con diferentes niveles de precio, porque nuestras tiendas son tiendas multitarget entonces es necesario tener varias opciones. Para esto necesito saber lo que voy a comprar. Entonces compras dentro de tus categorías los diferentes niveles. Hay empresas que cuentan con los productos necesarios y con las características adaptadas a los diferentes target, pero a veces se les pide desarrollar el producto que nos está faltando.	Es importante conocer que es lo que se está comprando y las opciones que se tiene en cada categoría
¿Cuál es el proceso que se debe seguir para formar parte de sus proveedores?	El contacto se hace por el portar, en donde le proveedor manda su oferta, internamente estas se van redireccionando a los diferentes compradores. De ahí se trata de evaluar, sin hacer cita o reunión, el producto. Para esto son necesarias muestras y precios, porque mucha gente cree que tiene el mejor producto y no siempre es así. También es importante que cuenten con capacidad de producción. Para la corporación es necesario que se cubran algunos estándares Una vez que te llega el producto y es interesante y se hacen comparaciones de precios con lo que se tiene, con los márgenes que te pueden dar, la capacidad de producción que se pueda implementar, te reúnes con el proveedor, se habla más a fondo sobre el producto, sus empaque, capacidad de producción, sobre mejoras que se deban hacer, y con eso se ya se lo califica como proveedor.	Como nuevo proveedor no se tiene un contacto directo inicialmente, es por esto que las muestras y la primera impresión que se le da al comprador s fundamental.

¿Dentro de este proceso que deben cumplir los proveedores, cuál es la mejor forma de enviar las muestras, física o digital?	Va a depender del producto, comparando con lo que ya se tiene en el mercado y ver si habría la oportunidad de darles un espacio. Lo mejor para mi es que me manden un archivo digital, yo veo la categoría y si está realmente bien, pido que me manden muestras físicas. Y si ya viendo las muestras físicas el producto está bien y lo necesito, ya le pido al proveedor que vaya.	La forma de presentación depende del producto, sin embargo lo más practico es que se presenten en forma digital, es por esto que la idea de un catálogo virtual realmente agregaría valor
	Aunque los proveedores muchos prefieren mandar la muestras físicas porque dicen que viendo el producto se lo tiene más presente que con un archivo en el computador.	
¿Si se le presentan los productos mediante un catálogo virtual que contengan todas las especificaciones de los productos, en donde se pueda cambias los colores y ver a detalle el producto, piensa que esto le generaría valor como compradora?	Me parece genial, nadie me ha presentado pero me parece genial, siempre y cuando no tenga que tener ningún programa, pero como me indican si te dan un link y en esa página hay la opción de cambiar de color, combinaciones, etc. Generaría un montón de valor	
¿Qué opina sobre las empresas con varias líneas de productos?	Yo creo que una empresa se debe diversificar, si la empresa quiere crecer y quiere ser ganadora no se debe quedar con un solo producto o una sola categoría de productos, tiene que desarrollar otros, dentro de su mismo ámbito o en otros, siempre y cuando sean competitivos en el mercado. Para mi es mejor tratar con una sola empresa que me entrega muchas categorías de productos,	Es preferible tener un solo proveedor para varios productos

	pero sin que esta sea distribuidora, sino que sea fabricante	
¿Qué representa para usted un excelente servicio por parte de un proveedor?	Que esté pendiente, si sirve que estén pendientes, por ejemplo si te entregan un producto, que te estén llamando poniendo un mail, diciendo como ha rotado. Porque eso te obliga a que revises la rotación y si falta algo se pida, porque son tantos los proveedores que nosotros tenemos que a veces te pierdes, entonces si sirve. Pero que no sea un extremo, porque también se puede volver molestoso	Estar pendiente de la rotación de los productos es un buen servicio.
¿Cuáles son los factores más influyentes para tomar su decisión de compra?	El producto, calidad y precio	Para una decisión de compra los principales factores son el producto, precio y calidad
¿Hay algún lineamiento de cuántos proveedores se manejan por producto?	Depende de la categoría, unas son más amplias y otras más pequeñas. Lo importante es que se pueda hacer diferenciaciones entre productos y marcas para que el cliente tenga opción, variedad y surtido de productos. En realidad lo que yo hago es tener mínimo dos opciones porque si te falla uno te queda la otra.	Generalmente tienen 2 proveedores por producto

¿El trade marketing ha sido una herramienta útil para un mejor desempeño de los proveedores y la corporación? Hablando puntualmente de productos que no son alimentos.	Normalmente se trata de atar alimento con algo, porque el alimento es lo que atrae, es lo que compras más. Es bueno el trade para el consumidor, porque ellos compran lo que necesitan y obtienen un beneficio adicional, estas son promociones que definitivamente benefician al consumidor y a nosotros a jalar la venta de los productos y al proveedor a ganar la venta de su marca. Si no son alimentos igualmente hay toda la apertura del mundo porque los espacios que nosotros manejamos no tenemos muchas propuestas de este tipoy tenemos los espacios para exhibir en relación al tema de alimentos que sus espacios son muy cotizados.	El trade marketing es una herramienta útil para que el consumidor salga beneficiado, el proveedor tenga más rotación y nosotros y mejor volumen de venta. Se realizan planificaciones anuales para implementar diferentes promociones, aunque si se aceptan promociones sugeridas por el proveedor sobre todo en categorías no relacionadas con alimentos que no están tan saturadas.
	Normalmente se hace una planificación anual de mercadeo de que es lo que se va hacer durante el año, estas exhibiciones duran 3 semanas cada una, entonces cada 3 semanas estas cambian, hay diferentes tiendas por lo que se hace una planificación para cada una. Dentro de esta planificación se toma en cuenta a los proveedores con lo que se puede trabajar sobre el mismo. Definitivamente todas estas activaciones repuntan las ventas de esos productos, hay unos que funciona muy bien y otros que no. La planificación la hacemos nosotros, pero el proveedor en realidad también lo puede proponer. Sin embargo quienes más participan son los proveedores grandes, porque son los que tienen más presupuesto.	

Conclusión
Los factores más influyentes en el momento de compra son el precio, calidad y presentación. El empaque debe generar sensaciones sobre el consumidor, atacar a los sentidos. El target del producto debe estar bien definido para comunicar a través de diferentes medios y del empaque. Un proveedor nuevo debe tener una buena carta de presentación y productos atractivos para poder avanzar al contacto directo. Una buena forma de presentarse como nuevo proveedor o nuevos productos es a través de medios digitales, el catalogo virtual sería una herramienta bastante útil para el comprador. Es una ventaja como proveedor tener varios productos y estar pendiente de la rotación de los mismos. Las activaciones de trade son planificadas anualmente de forma interna pero pueden también ser sugeridas por el proveedor.

Fuente: Entrevista a profundidad, 2014
Recopilado por: Valeria Zárate

Focus Group 1: Conocer al consumidor, percepción de empaque y etiquetado en productos de organización para el hogar. Ver Anexo 3.

TABLA 13
INFORME FOCUS GROUP 1

Preguntas / Respuesta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5	Respuesta 6	Respuesta 7	Conclusión
Genero / Edad	Mujer 45 años	Mujer 53 años	Mujer 25 años	Mujer 38 años	Mujer 27 años	Mujer 51 años	Mujer 60 años	
¿Qué productos son vitales para su hogar?	Los alimentos	Productos de limpieza	El agua	Golosinas	Electrodomésticos	Vestuario	Los servicios básicos, la organización	Los más importante para sus hogares están relacionados con productos que ayuden a cumplir con sus necesidades básicas, como la alimentación, vestimenta, la comodidad que generan los electrodomésticos o la organización.

¿Al momento de comprar artículos para su hogar que tanto influye la moda?	En mi caso no influye la moda, pero si me canso de las cosas y me gusta estar cambiando, por ejemplo probar alimentos nuevos, en ropa, en cosas de decoración, incluso cambio el shampoo. Lo importante es que haya variedad			En mi caso es el estilo que a mí me gusta, que es rústico y de colores, es lo que me gusta y siempre voy a comprar algo así.	En mi caso nada, no tengo idea cual sea la moda en decoración de hogar, si me gusta compro	Para mi si es importante que visualmente quede bonito		En general es importante como se ve el hogar y la imagen que proyecta, pero no necesariamente es por la moda en decoración sino por el gusto y preferencia de cada persona o porque ya una misma cosa cansa y es necesario sentir un cambio.
¿El momento en que se le dice productos para organización del hogar, qué se le viene a la mente?	Zapateras, organizadores de closet, de cocina, organizadores para cajones para las repisas	Cualquier cosa que pueda darme comodidad y funcionalidad , que no ocupe mucho espacio			Que sea vea bonito, que		Que facilite el orden	Cuando piensan en estos productos en general se menciona organizadores para zapatos, cocina, closets. Pero es importante que se vean bien, que no ocupen mucho espacio y sobre todo la comodidad y funcionalidad
¿Qué tan importantes son los productos de organización para el hogar?	Si son importantes	Te da un aspecto bonito de orden, de organización				Por la utilidad que prestan y la facilidad que dan en el diario convivir	Si son importantes, el orden te da tranquilidad	Son importantes porque son útiles, generan facilidades, hace que el hogar se vea ordenado, lo que genera

								tranquilidad
¿Tiene artículos de organización en su hogar? Especifique cuales		Escaleritas para las cosas de la cocina, de plástico , también de plástico unas divisiones para poner las medias, también una bandejita para llevar los artículos de limpieza también de plástico		Cajoneras de plástico	Un organizador de zapatos	Los muebles de cocina, los closets, todo eso es fundamental en el hogar para tener organizado todo		Organizadores para zapatos, para la cocina, para productos de limpieza, cajoneras, los muebles de la cocina los closets. La mayoría de los artículos mencionados son de plástico.
¿Realmente usa todos los artículos que tiene para organización de su hogar?	si se usa	si	si		si		si se usa	No se compra en vano este tipo de productos.
¿Qué características destacaría de los productos que tiene para organización en su hogar?	Que sean de buen material y resistentes, que no se dañen	Que no sea muy caro, hay cosas que son carisisimas y a la final no te prestan mucho beneficio, que sean bueno, bonito, barato y útil		Que no se vea desordenado y montón de cosas, que todo esté cerrado y metido			La utilidad	La utilidad, calidad, diseño atractivo y que tengan un buen precio. Que resalten la organización en el hogar

¿Qué mejoraría de los productos de organización que ya tiene en su hogar?		Que sea algo lavable, que no se manche y si se mancha le puedas limpiar. Que se puedan hacer como colección por ejemplo yo compraba cosas para especies como jarritos, iba comprando de a poco, entonces que sea una cosa que además de utilidad puedas ir incrementando	Que duren		Que sean bonitos, generalmente estos artículos no son como muy decorativos , a la vez que sirvan para organizar algo también permitan darle un toque bonito a tu casa	Que presenten utilidad real	El color también influye	Que además de útiles sean bonitos y decorativos, que sean lavables y coleccionables
¿Con que frecuencia compran estos productos?	Cuando sientes la necesidad, por ejemplo yo con mi hijo a veces siento necesidad de organizar más juguetes que tiene entonces necesito buscar opciones de organizarle las cosas que tiene	Cuando vea y diga ah eso me sirve para esta cosa, porque a veces no te enteras, pero vas a ver y notas que te sirve para algo y compras, no creo que sea muy a menudo				Cada vez que se necesita, que se cree necesario , no es muy frecuente	Cuando los vemos y nos llamó la atención	Principalmente la compra se la hace por necesidad o por que fueron llamativos el momento en el que los vieron y sienten que pueden aportar para la organización en su hogar.

¿En dónde suelen adquirir estos productos?	Ferrisariato , Sukasa, Megamaxi	Una tienda en Tumbaco que es una tienda de un dólar y se encuentran un montón de cosas, ya no es solo de un dólar pero ahí puedes encontrar cosas diferentes que pueden ser útiles, o en el Megamaxi	Pica, Todohogar		Sukasa	Megamaxi	En el Megakywi, Ferrisariato, Todohogar	En autoservicios como Megamaxi, Kywi, Todohogar , Sukasa y Pika. O tiendas de bajo precio que tienen una buena variedad
¿Alguna vez se ha fijado en las marcas de esta clase de artículos?	Tupperware o en Avon también hay algunas cosas para casa, que son chéveres	No me he fijado nunca en la marca		Yo sí, Pica	Depende, por ejemplo en cosas para la cocina Tupperware			Resaltan marcas como Pica, Tupperware en artículos de cocina y Avon en su línea de hogar.
¿Tal vez no se le viene a la mente colores o algún logo o marcar?					Marcas en la cocina yo me acuerdo de Tupperware y Haus, de cosas de cocina, de organización no me he fijado.	Colores que armonicen con la decoración del hogar, por ejemplo con la cocina		Colores que generen armonía con el hogar. Marcas de cocina como Tupperware y Haus, son recordadas pero no se tiene una marca en la mente el momento de pensar en artículos de organización
¿Las marcas en las que se han fijado son las que prefieren comprar?		Concuerda con respuesta 5		Concuerda con respuesta 5	A veces no te das ni cuenta que marca es lo que compraste		No necesariamente por marca porque he comprado cosas pero no por marca	No necesariamente se compra por marca, muchas veces no tienen conocimiento de que marca adquirieron el

								producto.
¿Se dan cuenta cuando compran si son productos nacionales o importados?				Yo si me doy cuenta de eso, por la calidad. Por lo general siempre lo importado es mejor. Es más bonito, todo es mejor y si puedo verificarlo porque veo que dice importado, pero también depende de qué lugar sea		Todo es made in China		Se nota por la calidad del producto, lo importado da la idea de que siempre es mejor y más bonito. Hay una gran cantidad de productos chinos.
¿En dónde encuentran estos productos importados?	Son mucho más costosos los productos importados	Ya casi no hay muchas cosas importadas y cuando hay el precio es astronómicamente diferente, entonces ya no sé si vale la pena comprar algo importado		He visto en Megamaxi, Todohogar, pero cuando necesitas algo que no es tan importante prefiero comparar precios y compras algo de aquí				Estos se encuentran igualmente en autoservicios como Megamaxi y Todohogar, pero hay una gran diferencia de precios en relación a los nacionales, cuando no es una adquisición muy importante se compra algo nacional

Comentarios sobre el producto nacional vs el importado	Concuerda con respuesta 4	En el producto nacional siempre se ve la mala calidad siempre algo pasa o algo se daña. De acuerdo a respuesta 4, eso es lo increíble ahora en el mercado no tienes algo de mejor calidad, es solo eso y pare de contar, no hay nada más. Si quieres escoger algo de mejor calidad no puedes. No hay forma de escoger tienes un producto y eso es lo que hay		No tiene mucho sentido porque uno gasta menos, pero al final de cuentas se te daña y terminas gastando más, ejemplo un organizador de cocina de plástico que se dañó, es pegado con silicón los cajones se rompieron, puedes volver a pegar pero se ve feo, no había la opción de comprar algo mejor que eso, fue el mejor que encontré. Yo si quería algo de mejor calidad		De acuerdo a experiencia comentada por respuesta 4, indica que ahí si impera la calidad. No hay como escoger.		No sienten que es mejor comprar productos nacionales que cuesten menos si a la final se van a dañar y deben adquirir nuevamente el mismo producto. Las malas experiencias obtenidas generan que el producto nacional no sea bien visto. Sin embargo hoy en día no hay mucho que elegir.

¿Al momento de comprar un artículo de organización para su hogar, cuál de estos factores es el que más influye en su decisión de compra: precio, calidad, diseño, utilidad, innovación, marca, color?	la utilidad y el precio	Utilidad, innovación, precio	La utilidad	Color, diseño y calidad	Utilidad y el diseño	Bueno, bonito y barato	La utilidad y el diseño	Predomina la utilidad como factor de decisión, seguida por el diseño, el precio y finalmente la innovación.
¿Cómo preferiría que estos artículos vinieran empacados, si fueran organizadores de tela?	Sería cheverisimo que los empaques sean reusables, que se les pueda utilizar en algo del hogar	Me estorban los empaques, porque hacen basura. Al mismo tiempo cuando no está empacado a mí me da un poco de cosa comprar porque ya sé que alguien lo cogió, lo manipuló, entonces ya no sé si está nuevo y entero, entonces si quisiera que de alguna forma sea empacado pero que al mismo tiempo ese empaque no me genere basura, porque termino guardando esa basura		Concuerda respuesta 1, como fundas que se cierran. Concuerda con respuesta 5 de poder ver el producto. Ver y comprar tal cual, decir esto quiero porque esto va a quedar así	Concuerda respuesta 1 como fundas de tela que puedes llevar para hacer compras y no desperdiciar plástico. El empaque si es importante pero cuando vas a un lugar a comprar, si el producto está empacado no lo puede ver totalmente. influye porque piensas que es de una forma compras lo ves y es de otra forma totalmente diferente que no te gustaba			Los empaques deben tener doble utilidad para que así no generen basura. Sin ser un impedimento para ver el producto que se compra y lograr que todos los sentido capten el producto

Reacciones frente a los productos	A mí me sirve para la piscina de mi hijo, para la ropa mojada	Sobre el empaque, por ejemplo esto ya botaría yo . Lo que me gusta de estos productos es lo que decía antes que si son lavables	Yo lo usaría de monedero			Yo no botaría porque ahí metería cosas		El empaque presentado puede ser útil para la mayoría de participantes en su hogar para diferentes cosas, de acuerdo a las necesidades que tienen le encontraron un uso.
Comentarios sobre el transformer	Qué bonito, me gusto que puedes mirar las cosas que hay, lo bonito es la manera en que se transforma	Ese me gusto, está bonito, puede servir para el closet. A mí me gustaría comprar varios y ponerlos uno sobre el otro e ir organizando en el closet. Puedes meterlo debajo de la cama, entra por cualquier lado	Tiene tapa , es bonito por el tamaño	Este si está bien y es decorativo también, yo lo usaría para los viajes para llevar al hotel desarmado y allá lo usaría para organizar las cosas. Se ve bonito por el color. Este en realidad es mi preferido	Esta hermoso, es decorativo y se ve súper chévere, me gusto que ocupa un espacio enano y puedes meter un montón de cosas, se puede plegar y es un cuadrado chiquito que se ve bonito debido a que es pequeñito. Cumple las cosas que decía que para mí son importantes, el diseño y la funcionalidad	Lo usaría en cada dormitorio, en cada closet , puede servir para el baño, para el dormitorio		El transformer es un producto que cumple con las expectativas de diseño, funcionalidad, organización, decorativo y de tamaño reducido, por eso es el producto que más gusto a las participantes

organizador general	Me parece útil para poner en el cajón de ropa interior			Podría poner medias, o en el baño para poner las cosas que no quiero que estén visibles, las cosas higiénicas.	Se pueden enrollar cosas y meter ahí			Este organizador es para múltiples usos y se ajusta a las necesidades de cada persona, según la utilidad que le puedan dar
cajonera		Da la idea de que no es muy estable	Me gusta porque tengo colección de sacos súper gruesos y tengo poco espacio en el closet entonces esto sería útil para mí. Sin cajones internos para los sacos y con cajones para otras cosas		Está lindo, pero no se cae? Estéticamente me gusta	Pero con las cosas ya se ha de hacer más firme		Da la impresión de que no es estable, es amplio.

organizador de carteras	A mi si me serviría	Me serviría, porque las carteras las tengo botadas donde puedo, me soluciona la vida. Es novedoso lo que a mí me gustaba, que sea funcional y novedoso, el color y eso no me llama tanto la atención como la funcionalidad			A mí también me soluciona la vida			Definitivamente atiende las necesidades del consumidor. Resalta como un producto novedoso y funcional

¿Hay algún producto que no les haya gustado?	A mí el plástico si me parece útil, porque puede ver lo que hay adentro.	La zapatera de plástico, me da la impresión de que le meto un zapato y se rompe. El plástico no me parece muy seguro, para eso compraría el de tela que ya tengo unos así. Al organizador de joyas le cambiaría el plástico, me gusta pero el plástico me da sensación de que no dura. Tal vez otro estilo porque si se toca es muy suave , además con la vejez no se va a poder ver nada porque el plástico se daña feo		A mí no me gustó la cajonera porque es muy tosco, ocupo mucho espacio y no es muy funcional. El plástico es útil porque enseña lo que hay adentro.				La zapatera se ve como un producto no muy funcional. El plástico da una primera impresión de que es propenso a dañarse , a no ser de muy buena calidad, pero tiene la ventaja de que permite ver lo que hay adentro que es un elemento a tractivo para el consumidor

¿Si ve este producto en la percha qué sensación les da?	Pienso que es importante que cuando se exhiben estos productos haya uno abierto dándole la utilidad que tiene, por ejemplo una zapatera que esté colgada con zapatos. El transformer si no ves su utilidad no le haces caso. De pronto un muestrario de colores también.	También es importante ver los distintos colores para poder escoger	por ejemplo del transformer debería haber uno cerrado y uno abierto para ver las dos funciones	También es importante que se exhiba el producto con cosas	Que no puedo ver como es. Por ejemplo el transformer le ves doblado y no sabes en que se va a convertir, si yo lo veo en algún lado posiblemente no lo compro , ni si quiera lo tomo en cuenta, si le veo armado si me gustaría	debe tener exhibición	yo prefiero ver, tocar, ver la calidad, la utilidad, los espacios	Se siente como un producto que no demuestra su utilidad, debería tener una exhibición para entender la función, con productos que ejemplifiquen como usarlos, gama de colores, comprender el tamaño que va a ocupar. Lo más importante entender la funcionalidad.
¿Le parece que la forma de empaque es la correcta, su presentación?	A mí también me serviría el empaque yo también lo usaría.	Si podría ser una buena opción para utilizarlo, incluso poniendo fundas , me parece simpático		Para mi si es importante porque me gusta reciclar las cosas y que no se desperdicie, este podría utilizar en cosas de mi trabajo, guardar cosas y etiquetar ahí.	Para mí el empaque es irrelevante		Si se los podría reutilizar a los empaques	El empaque de los productos de Kikemar es bastante útil de acuerdo a las diferentes necesidades que se presenten en los diferentes hogares, son atractivos porque pueden ser reutilizados, algo que hoy en día las personas buscan bastante, reducir el desperdicio.

¿Qué opinan de la etiqueta?		Es muy chiquita, no te captan la atención. Debe ser más grande no necesariamente la etiqueta sino el dibujo lo que está ahí. A la etiqueta de la zapatera la foto se la ve como una mancha azul, se pierde. No distingo los zapatos			Las etiquetas son súper importantes pero deberían ser más grandes, por ejemplo si no tienes una foto de como se ve el transformer desplegado no tienes una idea de para que funciona. Si yo voy a caminando y veo a la zapatera en la percha no veo bien es muy chiquito. Necesitan ser más grandes para que llamen la atención. En la zapatera la foto de la misma debería ser de otro color porque se pierde al ser del mismo color.	La etiqueta debe ser informativa, con la utilidad, función que nos cuente de que se trata. Que sea visible para que sirve	Si deberían ser más grandes, por ejemplo de la zapatera se debería ver más grande la foto de la zapatera. Las fotos de las etiquetas deberían ser mejores	En las etiquetas las imágenes son muy pequeñas y no reflejan la funcionalidad o la forma de utilizar el producto, el contraste de los colores de las imágenes no es el adecuado porque no las hacen llamativas en la percha. En general las etiquetas deberían mejorar sus fotos demostrando la utilidad y que sean más grandes para que se puedan apreciar.

¿Qué opinan de los colores de la etiqueta?	Los colores de las etiquetas están bien, son llamativos, pero la foto no hace contraste con el producto en el caso de la zapatera	El contraste de los colores debería mejorar, por ejemplo el porta prendas es del mismo color el fondo de la etiqueta y la foto del objeto en si			En los colores el que no me gusta es la zapatera porque es muy oscuro y no veo.			Los colores de las fotos con los fondos de las etiquetas o con el producto no hacen contraste y por ende no llaman la atención.
¿Se fijó en que dice la etiqueta?	No, o sea en lo que dice zapateras y que son sí, pero el resto de cosas no mucho	No	Me fije en lo que dice hecho en Ecuador	No	No	No	No	La Mayoría no se dio cuenta o no se fijó en lo que dicen las etiquetas, lo llamativo fueron los títulos que determinan que producto es y le símbolo de hecho en Ecuador
¿El producto aparenta ser hecho en Ecuador?	No, yo también lo compraría	No, estos mismos productos muy parecidos hay en Estado Unidos, los diseños de algunas cosas me parecen novedosos y la calidad. Tiene productos muy buenos otros no tanto como los que tienen el plástico	No	No	No, está bien hecho, yo lo compraría.	No, concuerda con respuesta 7. Me gusta fomentar la industria ecuatoriana y cuando hay que apoyarla debemos hacerlo.	No, es una buena calidad	No asemejan ser productos nacionales, lo que en nuestra cultura esté relacionado como un producto de mala calidad. Pero hay ciertas excepciones que cuando son buenos los productos se intentan fomentar la producción nacional y comprar esos artículos. La calidad de los productos de Kikemar es buena. Son productos que

								se comparan con productos del exterior, como los de Estados Unidos, inclusive sorprendiendo con la innovación de los mismos.
¿Si pudiera cambiar algo del empaque o la etiqueta que sería?	Las etiquetas que la foto del producto se más clara, que se vea la utilidad para identificar en que se podría usar. Por ejemplo caja con ropa interior adentro organizada	Más contraste de colores, en las fotos poner algo que se vea lindo como unos bonitos zapatos en la zapatera, en el portártenos un lindo vestido, para que me llame la atención también por el vestido, porque así no luce.			Lo que tienes que decir es cuanto mide, en algunas etiquetas me fije que si hay pero en otras no creo, esta información no está muy clara	Que la foto del producto sea más informativa, que demuestre la utilidad. El precio también es importante que se vea reflejado	La información no está muy clara, se be organizar bien la información. Por ejemplo en la zapatera si se ve que entran 16 zapatos porque está grande y claro	El cambio se debería dar en el tamaño de las fotos, en el contraste que hace el color de las mismas con la etiqueta y los productos, información más clara. Las fotos deben demostrar la utilidad exhibiendo para que sirvan con productos que sean llamativos. Que incluyan ejemplificación de los productos con objetos que despierten esa

								necesidad no solo de querer el producto sino lo que se exhibe con el
¿Les gustaría algún color específico?	Concuerda con respuesta 5, azul está fúnebre tanto en la zapatera como el portártenos , yo no compraría en ese color buscaría un color más vivo	Están lindos los colores		Yo si compraría el azul , porque si es para poner zapatos me parecer un color adecuado para que no sea vea sucio	Los colores están bien , pero el azul es muy oscuro , es el único que no me gusta		A mí me gustan los colores vivos	Los colores están bien, solo el azul oscuro debería ser más vivo pero también depende de para que se va a utilizar porque como zapatera sirve mucho para que no se ensucie.

¿Qué le parece la textura del empaque?			Debería haber un hueco para poder tocar		Debería haber un producto abierto, porque si no, no sientes y no sabes cómo es	Ya si la etiqueta está más explicativa ya no habría necesidad de abrir	Siempre tiene que haber una muestra abierta	Para sentir mejor el producto una opción es tener siempre una muestra abierta o que el empaque tenga un agujero para poder sentir al producto. Son muy importantes los sentidos dentro del empaque y etiquetado. Genera una mayor seguridad ver como es el producto
¿Si al empaque se le pusiera una textura en el exterior que ejemplifique como es el producto por dentro se apreciaría mejor?	Concuerda respuesta 5	Es una buena idea			Eso me gustaría, eso sería mejor	También es una buena opción		Sería una buena idea para entender como es la calidad y textura del producto
¿Se dio cuenta cómo se llama la empresa que hace estos productos?	No	Yo no me di cuenta	Kikemar		Kikemar	No		La mayoría de las personas no noto como se llamaba la empresa.

¿Qué opinan de las etiquetas del porta laptop o mesa para desayuno?		Ahí te das cuenta del Kikemar		Para destacar la marca pienso que debe ir arriba, tú ves algo y sabes que es Pica porque está grande y es lo primero que ponen, después te dice como es el producto y la foto.	Esas están mejor , se ve que dice Kikemar grandote y te das cuenta. Es mejor esta etiqueta porque está grande, la letra también es más grande , ves en la foto exactamente para que sirve lo que estas comprando	Están más informativas , demostrativas		Las etiquetas son mejores porque son más grandes e informan más, se puede ver realmente cual es la función del producto mediante la ejemplificación gráfica, al igual que la marca está más grande. La marca se sugiere vaya al inicio antes de cualquier información o explicación.

CONCLUSIÓN

Un producto de organización para el hogar debe ser útil, bonito, que no ocupe mucho espacio y funcional. No influye la moda en decoración pero si es importante que armonice con la decoración del hogar, que no sean toscos, más bien que se vean bonitos. Ayudan a ordenar el hogar, lo que les genera tranquilidad. Además la calidad es un factor fundamental para la decisión de compra. Un plus que se podría tener con estos productos es que sean lavables. Estos producto se compran por una necesidad o porque realmente llamaron la atención del consumidor al verlo por la percha, por eso es fundamental la correcta comunicación de los atributos arriba mencionados para indicar que cumplen con las expectativas y finalmente sean comprados.

En el producto el uso de plástico es una gran utilidad porque da visibilidad pero al mismo tiempo el material que actualmente se está usando genera cierta inseguridad sobre la calidad.

La primera impresión que generan estos productos es que no se sabe para qué sirven.

El empaque del producto debe tener una doble utilidad, así como permitir que se aprecie el producto que vine adentro, sería ideal que pueda haber una muestra en el empaque de cómo es el producto en cuanto a textura.

La etiquetas tiene imágenes muy pequeñas y poco explicativas, es vital que la imagen de la etiqueta sea lo suficientemente gran y que ejemplifique el uso del producto, la marca no es recordada y la información de las etiquetas no es llamativa a tal punto que se vuelve irrelevante, cuando en realidad es vital que se comunique la utilidad y explicación sobre la misma. El contraste de los colores entre imágenes, texto y producto es fundamental eso hace que llame o no la atención, en este caso no hay contraste.

La imagen que ejemplifique el uso del producto debe ser con complemento atractivos que impulsen más la compra, por ejemplo un portaternos que tenga un vestido que quiera ser comprado por el cliente incentiva más a la compra del portaternos.

Fuente: Focus Group
Recopilado por: Valeria Zárate

Focus Group 2: Conocer al consumidor, percepción de empaque y etiquetado para la línea de cobertores. Ver Anexo 4.

TABLA 14
INFORME FOCUS GROUP 2

Preguntas / Respuesta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5	Respuesta 6	Conclusión
Genero / Edad	Hombre 54 años	Hombre 28 años	Hombre 58 años	Hombre 30 años	Hombre 30 años	Hombre 37 años	
¿Qué tan importante es su auto en su hogar?	Es muy útil para transportarnos, ya no es un lujo, es una herramienta muy importante para el día a día	Es muy importante el auto para un hombre	Para mí el auto es muy importante para conocer el país, ayudar a la familia	Me importa y debo tenerle con mucho cuidado sin raspones	Es muy impórtate para mi trabajo , porque me movilizo para varios lugares	Es vital porque es mi medio de transporte	Para un hombre su auto es muy importante para ellos no solo porque sea un lujo sino porque es útil en su vida diría para su trabajo y su familia.
¿Qué cuidados tiene con su auto?	Presentar limpio el carro, cuidar que el carro este siempre bajo la sombra para que no le dé el sol, porque después del tiempo se daña por el sol	Que el funcionamiento siempre esté en orden, el motor y toda la parte mecánica para no tener problemas al movilizarnos en los diferentes sitios en el día a día.	Mantenimiento, es la base, porque es muy importante para la vida de mi familia, me gusta que mi carro siempre esté limpio, mantener una buena imagen de mi carro y que vean que está bien	El mantenimiento que todo carro debe recibir	También es importante manejar con cuidado, es mejor manejar a la defensiva	Cuidar llantas, frenos verificando que todo funcione bien	Es importante el mantenimiento del auto por el cuidado de la familia y no tener percances al momento de usarlo así como mantenerlo limpio y cuidarlo del sol para que la pintura no sufra daños.
¿Su auto en su casa permanece a la intemperie o cubierto?	Mi carro cuando estoy en casa está cubierto, pero por el trabajo ahí si pasa a la intemperie	También pasa afuera	En mi casa pasa a la interfería	Cubierto en el hogar pero también salgo bastante	La mayoría de tiempo en la intemperie	Está cubierto en mi hogar.	La mayor parte del tiempo pasan a la intemperie por lo que se están movilizando de un lado al otro pero al momento de guardarlo en el hogar, pasan

							cubiertos en su mayoría
¿Mantiene a su auto con cobertores? ¿Por qué?	No	Nunca he usado cobertor	Si, antes si, porque era muy bueno , lo malo es el tiempo que te tomas en sacar y poner, con el tiempo te cansas de usarlo. Cuando recién lo compras si lo utilizas pero luego ya te da pereza y como el carro se hace viejo luego ya sientes que no hay problema.	No	No	No	Solo una persona de 6 afirma haberlo usado porque es una buena protección pero el sacar y poner es tedioso y toma tiempo, luego hace que las personas se cansen y ya decidan no usar el cobertor, inclusive porque el carro envejeció y ya no tienen los mismo cuidados que cuando nuevo

¿Qué tan útiles le ven a los cobertores de autos?	Yo creo que en nuestro medio no es muy usual tener un cobertor, parece que hace algún tiempo hubo una moda de tener el carro con cobertores, pero fue como una novelería de un tiempo, después ya desapareció. Lo que yo creo es que es muy útil en la costa, por el ambiente salino, por el mar son más necesarios que en la sierra, acá se conservan mejor. Entonces entiendo que en la costa un cobertor va a ser más útil	Pienso que es muy útil para la protección en contra del sol, aunque se la usaría en el hogar debido a la cultura que tenemos en nuestro país.	En la calle sería muy difícil por la cultura, si pones el cobertor luego ya no lo encuentras		Más que nada el carro pasa a la intemperie y no creo que sea necesario o no hay la cultura de poner cobertores	En la sierra para proteger del sol	Se ve una mayor utilidad para la región costa por el ambiente de esta región ya que daña más la pintura del carro, se relaciona mucho al cobertor con el cuidado del auto sobre el ambiente, en la sierra es para el cuidado del sol. Los cobertores serían útiles solamente para el hogar.
¿Tiene alguna idea de donde podría comprar cobertores para autos?	No he visto pero supongo que en Kywi.	No he visto pero creo que en Megamaxi	Supongo que en Kywi	En Kywi debería haber pero no he visto	Tal vez en Ferrisariaro	comparte respuesta 3	Ninguno ha visto un lugar puntual en donde vendan cobertores pero piensan que puede haber en autoservicios como Kywi, Ferrisariato, Megamaxi

¿Qué colores le gustaría que se ofertaran para cobertores de auto?		A mí se me vino de una a la mente el gris, pienso que es un color adecuado, porque los colores más claros como el blanco reflejan el sol y son molestos para la vista, por eso preferiría colores más oscuros como gris, azul, negro tal vez.	Prefiero blanco, porque necesitaría que no se concentre el sol, el color oscuro atrae el sol, por eso prefiero colores más claros como blanco o gris		Gris		Pueden ser colores claros porque no atraen el calor o colores oscuros porque los claros reflejan la luz del sol y pueden ser molestos para la vista, va a depender de las necesidades y preferencias del consumidor, pero en su mayoría el color ideal es gris.
¿Busca alguna característica específica que puedan tener, tal vez algo relacionado con el modelo de su auto?	Creo que de hecho tiene que ser un cobertor adecuado para el tipo de auto que tienes, tiene que haber para autos y 4x4. La idea es que le cubra bien, tiene que cumplir completamente al vehículo	Tal vez un extra sería comprar un protector para los neumáticos, sería un adicional que da más protección, forma parte del conjunto de limpieza que tiene el automóvil.	En mi experiencia en Estados Unidos cuando se compraban cobertores normalmente el empaque indicaba para que modelo especifico sirve el cobertor	Debería tener la tela como una carpa	La tela debería ser impermeable	Tiene que ser de un material determinado que te permita maniobrarlo fácilmente que lo saques y puedas guardarlo cómodamente en la cajuela , tendría que ser una tela fina, delgada y flexible	Es importante que sean de una tela cómoda para su fácil manejo, que sea impermeable, que cubra todo el auto inclusive las llantas y muy importante que indique para que tipo de auto es.

¿Preferiría comprar productos cobertores para autos importados o nacionales? ¿En cuales confiaría más?		El producto internacional, porque es más confiable, en productos que he comprado anteriormente el internacional tiene mejor calidad y la marca tiene un mejor prestigio que una nacional	Yo personalmente antes de comprar el producto hablaría con la persona que atienden en el lugar para ver que marca se compra más, que me indique que marcas son buenas , cual se vende más, independientemente de que sea nacional o internacional , eso no es importante para mi		Si cumple las expectativas de uno el nacional es adecuado, cumple lo que uno busca y espera del producto		Para la mayoría no importa si es un producto nacional o internacional, lo que importa es que cumplan con sus expectativas y con lo que buscaban. Para realizar la compra tomarían como referencia la experiencia de otras personas.
¿Al momento de comprar un cobertor para su auto, cuál de estos factores sería el que más influye en su decisión: precio, calidad, diseño, utilidad, innovación, marca, color?	El diseño uno da por hecho que es un cobertor que si te sirve para el vehículo entonces eso está sobreentendido, el color tiene que ser un color que no permita que se concentre el calor. A mi si me gusta un producto de calidad que me sirva y me de utilidad, pero si puedo conseguirlo a un menor precio, mejor	Influiría la marca como dije anteriormente, pero la calidad también es bastante influyente el color, la presentación	Calidad, un carro es una inversión, es costoso y por eso yo quiero mantener mi carro en buen estado	El diseño	Para mí la calidad	Si tengo dos productos de similar calidad y hay una diferencia en el precio del 30 o 40% me voy por el más económico	La calidad es de gran importancia, ligada con el precio si el producto es de buena calidad y con un menor precio, se compra el de menor precio. El diseño se entiende que es aplicado al auto que se necesita por lo que no influye mucho.

¿Cómo preferiría que estos artículos vinieran empacados?	Que esté en un estuche que te permita llevarlo en la cajuela sin que ocupe mucho espacio	Algo base sería la imagen del vehículo, indicando para qué sirve el producto , una caja de tamaño regular fácilmente de transportar	Que la caja tenga una explicación de las propiedades del producto como la tela que se usa		En un maletín, transparente	Que sea fácil de manejar como dije antes.	Es importante que el empaque no ocupe mucho espacio y sea fácil de manejar, que tengas las especificaciones del producto y que esté visible el mismo. Que se ejemplifique el uso del cobertor con una imagen.
Comentarios y reacciones al ver los productos	Hecho en Ecuador			No esto no es impermeable	No creo que esto sea reflector, tal vez le calienta más al carro	Parece que el material no es impermeable	El producto de la impresión de ser de un material que si concentraría el calor del sol, además de que es notorio que no es impermeable, cuando esta es una de las expectativas que se esperaría que se cumpla
¿Si ve este producto en la percha qué es lo primero que piensa?	Si llueve pasaría el agua por esta tela, yo lo que le haría es ponerle la información más amplia, tiene una foto muy pequeña que no dice mucho.	Parece un producto bueno y pienso que si lo compraría	Pienso que esta tela es mejor, especialmente para Quito porque con el sol el plástico se expande , esta tela permite que respire	Para mí llueva o no, no es importante porque lo que en realidad quiero proteger es la pintura del carro, eso es lo importante para mi		Con el sol se calentaría	La tela se ve buena para que el auto respire, aunque en algunos casos sería mejor que fuera impermeable, pero en otros no porque lo importante es cuidar la pintura del auto, es decir cuidarlo del sol. Sin que se haga referencia al empaque salió la observación de que la información debería ser más amplia. Con una imagen más grande.

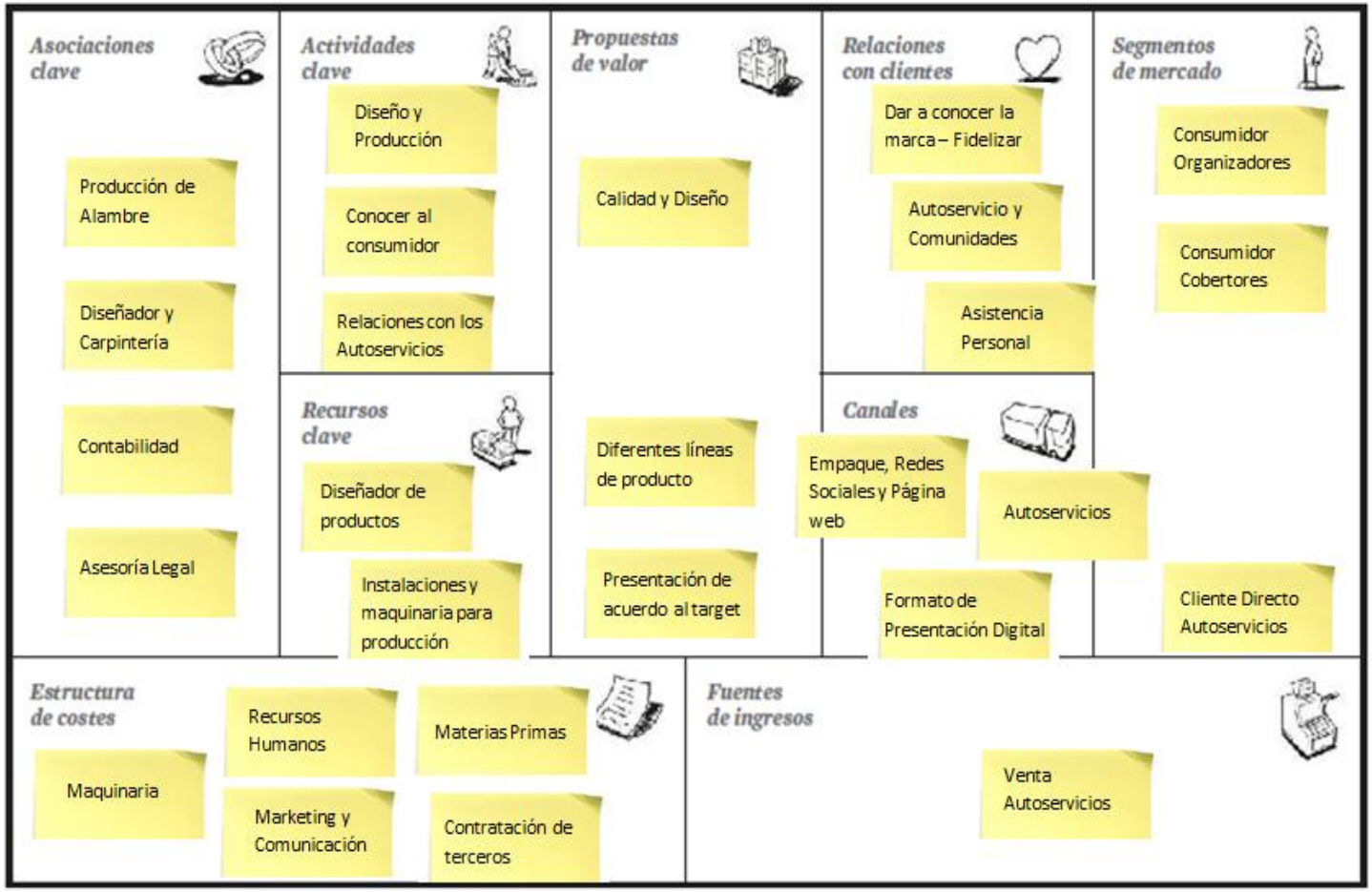
¿Qué le parece el empaque?	Está bien que esté asociado el color del empaque con el color del producto	Concuerdo con respuesta 6	El producto debería tener ciertos accesorios especiales por ejemplo para un mercedes, para cubrir el símbolo o para los espejos laterales	Sería bueno , por ejemplo a veces ya cubro mi carro y me olvido algo adentro, que tenga un cierre para poder abrir solo la puerta y tomar lo que se me olvidó	Está cómodo	Las empresas que venden autos debería obsequiarte un cobertor por el carro que compras, tu compras un chevrolet y te dan un cobertor para un chevrolet. Sería interesante que por la compra del auto te obsequien un cobertor	El empaque luce cómodo, es bueno que sea del mismo color que el producto. Se comenta que debería haber accesorios adicionales en el producto que le den más comodidad como accesos cuando el cobertor ya esté puesto.
¿Los colores del empaque como le gustaría que fueran?	El mismo del producto	Concuerdo con respuesta 1	Concuerdo con respuesta 1	Concuerdo con respuesta 1	Concuerdo con respuesta 1	Concuerdo con respuesta 1	El empaque debe ser del mismo color del producto
¿Si pudiera cambiar algo del empaque qué sería?	Que sea más cómodo el guardarle, porque esto y intentando en este y eso que está armadito el rato que ya lo abres, no sé si pueda meterlo de nuevo	Concuerda con respuesta 5 , si sería bueno que tenga el empaque ahí mismo	Más del 50% de las personas según mi experiencia el rato que abren el empaque no lo vuelven a usar	Se podría hacer como un sleeping, es más fácil lo doblas, lo enrollas y listo	No sé si aumentarle en un costado un cierre ayudaría. Tal vez incluir en el mismo cobertor el empaque , como el sleeping	Tiene que ser más cómodo	Es muy importante que el cobertor se guarde fácilmente en el empaque y que ambos sean del mismo color.

¿Si pudiera cambiar algo de la etiqueta qué sería?	En la imagen no se nota que es un cobertor. El blanco no me gustaría porque se ensucia mucho	La imagen es muy pequeña si voy caminando por ahí a simple vista no me llama la atención. Un gris claro sería bueno	La etiqueta debe ser más grande y con más especificaciones, si parece algo para ir de camping. Que los colores sean más claros, como por ejemplo blanco o color crema para que no se ensucie	No sabes que es un cobertor , si te acercas y lees sabes que es un cobertor para auto		Si le ves en una estantería no sabes lo que es, parece una almohadita	La etiqueta es muy pequeña y no se entiende que es un cobertor, la imagen debe ser más grande, los colores más claros como colores cremas o gris. El empaque no ayuda a distinguir que es el producto da la sensación de ser cualquier cosa menos cobertor.
¿Se fijó en lo que decía la etiqueta?		En realidad no me fije sinceramente en lo que decía , no me pareció llamativo ponerme a leer			Yo si me di cuenta de que el uno dice impermeable y el otro no		Las letras no son lo suficientemente llamativas y no captan la atención del cliente potencial
¿Se dio cuenta de la marca del producto?	Si , Kikemar	Sinceramente no puedo ver, la marca debería estar más grande	Es la primera vez que miro esta marca	Debería ser más grande la marca para recordarla, así al buscar otro producto saber que debería ser de la misma marca por la calidad, porque ya la conocemos		Debería decir en letra grande Kikemar en la parte inferior del empaque fuera de la etiqueta, para que sea un distintivo de la marca	No se aprecia bien la marca, está muy pequeña y eso evita que sea un distintivo que se quede en la memoria del consumidor para comprar otros productos y que recuerde a Kikemar.
¿Qué le parece la textura del empaque?		Es buena porque es la misma que el producto , porque podemos saber de qué material es el cobertor al tocar desde afuera	A mí me gusta este tipo de material, creo que es bueno, yo usaría esto.				Es bueno tener el cobertor del mismo material que la envoltura porque permite sentir y apreciar mejor el material del mismo.

Conclusión
Para un hombre el auto es de gran importancia, no solo porque hoy en día es un lujo sino porque es un bien que es funcional para toda la familia y un medio de transporte fundamental. Es por eso que es importante cuidarlo y que se vea bien, que se note que está limpio. La principal utilidad que se percibe sobre los cobertores es la de cuidar la pintura del auto por el clima, aunque no se percibe que sea realmente necesario. Puede ser hasta un estorbo, porque después de un tiempo de usarlo ya es tedioso poner y sacar el cobertor. Los colores claros van bien con los cobertores para que no retengan el calor generado por el sol. El material de cobertor debe ser manejable y que no genere complicaciones así como el empaque para que realmente se lo pueda usar, puede ser inclusive como un sleeping. El empaque actual del producto, no cumple con la funcionalidad que se espera porque no es posible volverlo a guardar. Es importante que el cobertor y el empaque sean del mismo color. Las etiquetas definitivamente no son llamativas, son muy pequeñas por ende la imagen que contienen también es muy pequeña. Junto con el empaque la etiqueta no comunica a simple vista que es un cobertor para auto, da la impresión de ser otra cosa. La marca no se nota y no es recordada por las personas.

Fuente: Focus Group
Recopilado por: Valeria Zárate

GRÁFICO 13
MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO PARA KIKEMAR CIA. LTDA.



Elaborado por: Valeria Zárate

3.1 SEGMENTOS DE MERCADO



3.1.1 Consumidor línea de Organizadores

Hombres y Mujeres con un promedio de edad entre 25 y 60 años, que pueden ser amas de casa o trabajadoras, quienes mantienen la organización dentro del hogar. Para lo cual buscan alternativas que faciliten su rol. Son personas muy organizadas que generalmente mantienen un orden específico dentro de sus hogares y les gusta cuidar y mantener en buen estado sus pertenencias. Para estas consumidoras es muy importante la imagen que proyecta su hogar.

3.1.2 Consumidor línea de Cobertores Automóviles

Hombres con una edad promedio entre 28 y 60 años, económicamente activos que buscan como proteger su auto por diversas razones, puede ser porque viajan de un lugar a otro, porque mantienen su automóvil a la intemperie, porque son coleccionistas o dueños de patios de autos y necesitan mantenerlos siempre en buen estado. O simplemente se trata de personas con un alto poder adquisitivo que no usan su automóvil a diario y necesitan una forma para consérvalo mejor. A la final todos con el fin de proteger un bien valioso, lo que indica que se preocupan de sus pertenencias.

3.1.3 Cliente Directo – Autoservicios

Dentro de este punto es importante recalcar que si bien es cierto que el consumidor final es a quien realmente van dirigidos los productos y son un verdadero segmento de mercado, el cliente directo es de vital importancia para la empresa, porque a la final es quien realiza la compra directa y forma un rol indispensable dentro de la organización para sus accionistas.

Es por esta razón que se ha decidido tomarlo como un cliente y un segmento a quien también se le debe presentar una propuesta de valor, comunicar y enamorar como cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Estos clientes son siempre tiendas tipo autoservicio, que buscan que sus proveedores cumplan con determinados estándares de calidad, incluyendo tiempos de entrega establecidos, empresas con precios competitivos y adaptables para las diferentes tiendas con sus targets diferentes, para esto también es de gran importancia la variedad de productos y líneas de productos para poder manejarse con un solo proveedor que les presente diferentes opciones. Algo que es fundamental para los autoservicios es que sus proveedores sean los fabricantes de los productos para así poder ofrecer mejores precios a sus

clientes. Finalmente para muchos es importante el crédito a mediano plazo que se les pueda ofrecer.

Cabe recalcar que siempre van a buscar proveedores innovadores, con diseños y propuestas distintas, que obviamente presenten un buen servicio y entre estos estén siempre nuevas opciones para presentar o dar a conocer los productos que pueden ofrecer sus proveedores.

De acuerdo a los segmentos que se han analizado previamente, se presentara una propuesta para cada uno de los módulos de acuerdo a los dos bloques de segmentos mencionados, primero los clientes finales o el consumidor y luego lo que se propone y cómo se maneja el negocio con los clientes directos.

3.2 PROPUESTAS DE VALOR



3.2.1 Propuesta de valor para el Consumidor de la línea de organizadores y cobertores

En el caso de los consumidores finales de la empresa, tanto para la línea de organización en el hogar como para la de cobertores la propuesta de valor que se presenta es la innovación, diseño y calidad en los productos que pone a la venta la empresa.

3.2.2 Propuesta de valor para el Cliente Directo – Autoservicios

Para generar valor para su cliente directo la empresa tiene una gran ventaja, contar con una gran variedad de líneas de producto en donde puede complacer a sus clientes en diferentes áreas y apelando a los diferentes target que tienen las tiendas de autoservicios.

Dentro de esto es importante tomar en cuenta que KIKEMAR al tener inventario cero y producir únicamente bajo pedido, está siempre dispuesta a cumplir con los requisitos del cliente, tomando en cuenta requerimientos específicos de producción o diseño de acuerdo a las necesidades personalizadas que presente el cliente, muchas veces hasta trabajando productos únicos y nuevos en el mercado, o únicos en producción nacional. Ofreciendo productos de gran calidad y a buenos precios para que sus clientes directos tengan un buen margen de ganancia. Al igual que productos con alta rotación que sean atractivos para el cliente.

3.3 CANALES



3.3.1 Canal de Distribución y Venta para el Consumidor Final

Aun cuando los autoservicios son parte del segmento al que tratan de llegar según el modelo planteado, en realidad también son su medio o

canal de distribución, ya que es ahí donde el consumidor final puede encontrar los productos que ofrece KIKEMAR. La empresa no tiene más canales para distribuir sus productos y no lo hace por venta directa.

3.3.1.1 Trade Marketing

Al término trade le sucede lo mismo que pasa con varios términos de marketing actuales, se los utiliza comúnmente pero no siempre significa lo mismo para cada usuario. Haciendo un análisis etimológico se puede decir que trade es lo mismo que comercio o actividad comercial en su traducción al español. Por lo tanto Trade Marketing vendría a ser marketing comercial o como algunos lo llaman marketing de canal. Para entender mejor a lo que hace referencia el trade, a continuación se presenta algunas definiciones:

De acuerdo a Masson y Wellhoff,

> "El trade marketing son operaciones comerciales o de merchandaising compartidas por fabricantes y distribuidores, la mayoría de veces se tratan de operaciones promocionales reservadas de hecho a una firma." (Castillo, 2000)

Lambin ve el trade marketing desde el punto de vista del fabricante:

"El objetivo es tratar al distribuidor como un cliente intermedio, mediante acciones publi-promocionales conjuntas para presentar el producto en el punto de venta." (Castillo, 2000)

Finalmente Chinardet indica que:

> "El trade marketing permite organizar la actividad clásica del marketing de marca del industrial mediante sus diferentes clientes principales por la búsqueda conjunta de un mayor intercambio a fin de compartir un beneficio suplementario." (Castillo, 2000)

En base a esto se puede decir que el trade marketing habla de la relación que existe entre el distribuidor y el fabricante y como ambos trabajan en conjunto a través de estrategias de marketing y actividades de promoción y publicidad en el punto de venta. Colaborando ambos para comunicarse de mejor manera y generar mayor valor para el consumidor final, su cliente en común.

En este modelo se toma al canal de distribución como un cliente directo que si bien es cierto debería ser un partner porque ambos buscan un objetivo en común en beneficio del consumidor final, pero es importante que mientras Kikemar genera una relación con el consumidor final no se deje de lado al cliente directo, porque por el momento son quienes tienen

influencia sobre el producto a venderse y en base a que diseño realizarlo, en base a sus necesidades, pero lo ideal es luego crear una sinergia entre las necesidades de ambos segmentos.

Por otra parte lo que nos indica el trade no es aplicable a este mercado y generalmente las Pymes no tienen el presupuesto como para trabajar en promociones y publicidad con los autoservicios, porque el fabricante es quien realmente, en nuestro medio, asume los gastos, puede que en otros países sea una estrategia y planificación compartida que también comparta costos, pero en Ecuador, quienes realizan estas actividades son los fabricantes.

En los autoservicios del país de hecho si se ven actividades puntuales de promoción, pero esto van más con alimentos, los accesorios para el hogar no se manejan con este tipo de estrategias promocionales como una yapa, 2x1 o descuentos en los precios. Es por esto que el modelo en un inicio no plantea acciones puntuales de trade.

Sin embargo no deja de ser importante la buena relación que se debe mantener con el cliente directo, como ya se ha mencionado es fundamental el balance entre las necesidades del cliente directo y el consumidor final, pero si es importante

recalcar que lo que pretende el modelo es acercarse más al consumidor final para poder darle más protagonismo, conocer cuáles son sus necesidades, expectativas y como mejorar para satisfacerlas, lo que finalmente también genera un beneficio para el cliente directo.

3.3.2 Canales de Distribución y Venta para el Cliente directo – Autoservicios

Para la distribución a los autoservicios la empresa lo hace directamente con el vehículo que adquirieron en el 2014, dependiente de los diferentes autoservicios existen diferentes procesos para realizar la entrega del producto, pero generalmente lo solicitado es ajustarse al cronograma de entrega, llegar el día y a la hora indicada, entregar el pedido completo y de acuerdo a las características o especificaciones de la orden de compra, llevar el equipo de seguridad industrial necesario y cumplir con los requisitos de etiquetado para poder codificar correctamente la entrega.

3.3.3 Canales de Comunicación Consumidor final

3.3.3.1 Empaque y Etiqueta

Cuando se intenta generar marca y fidelidad siendo una Pyme es de gran importancia aprovechar de la mejor manera cada oportunidad de comunicarse con el consumidor ya que para esto en un inicio no se tiene mucho presupuesto y los recursos no son tan amplios. Entendiendo así que el empaque es lo primero que va a comunicar al consumidor, es la primera impresión y debe ser lo más acertada posible.

Tomando en cuenta la gran oportunidad que se tiene en el empaque para poder llegar de una manera efectiva al consumidor e ir estableciendo una marca en la mente del consumidor, se propone trabajar en una reingeniería del empaque utilizando al neuropackaging, derivado del neuromarketing, como opción base para establecer nuevos parámetros para el correcto etiquetado de los productos de la empresa.

El neuromarketing se define como:

> "Una disciplina de avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción

> del marketing tradicional.” (Braidot, Neurimarketing, 2009).

Aun cuando el termino del neuromarketing es relativamente nuevo, este tiene sus inicios en la década de los 90 cuando Antonio Damasio se dio cuenta de que cuando el ser humano toma una decisión lo hace mediante la parte emocional del cerebro, no solo la racional. Que en realidad es lo que genera relevancia para el neuromarketing, entender en donde realmente se encuentra la decisión de compra de un consumidor y que realmente influye sobre la misma.

Antes de conocer más a fondo como se conectan las neurociencias con el marketing y como se han venido desarrollando es importante comprender su lenguaje básico.

El cerebro es el órgano que almacena células que son activadas por procesos mentales conscientes e inconscientes, y que cumple con diferentes funciones de acuerdo a sus diferentes partes. Entre estas funciones están las sensitivas, relacionadas con los estímulos recibidos de los órganos sensoriales. Las funciones motoras, que son las que determinan los impulsos que controlan los movimientos voluntarios e involuntarios de los músculos. Finalmente las funciones Integradoras,

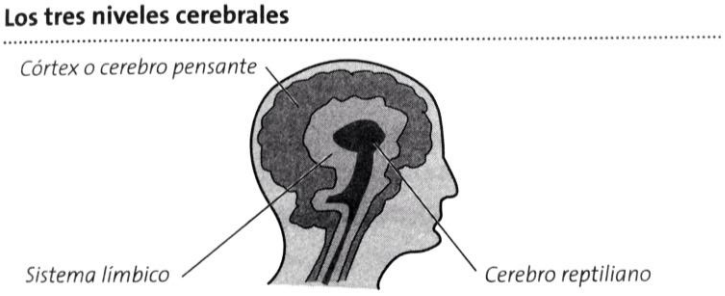
relacionadas con las emociones, lenguaje, resolución de las diferentes circunstancias, memoria, conocimiento, etc.

Mientras que la mente se la define como la unión de los procesos conscientes e inconscientes del cerebro que se genera por la conexión de los circuitos de los diferentes grupos de neuronas, lo que da como resultados pensamientos o sentimientos.

Comúnmente se habla de que el cerebro tiene dos hemisferios, el izquierdo y el derecho. En donde el izquierdo responde a la parte racional (lógica, lenguaje, procesos analíticos, objetivos, precisión) y el hemisferio derecho a la emocional (imaginación, fantasía, visualización, percepción, emociones). En neuromarketing se amplía el conocimiento sobre el cerebro y se analiza desde el punto de vista del cerebro tríadico o triuno.

El cerebro triuno indica la evolución progresiva que ha tenido el cerebro, dando como resultado tres niveles que funcionan de forma independiente y tienen diferentes características. Detallados en el gráfico a continuación:

GRÁFICO 14
LOS TRES NIVELES CEREBRALES DEL NEUROMARKETING



Fuente: Blanco, 2001
Recopilado por: Valeria Zárate

El cerebro reptilico es el más antiguo de los tres, alberga al hipotálamo, aquel que maneja los instintos y las conductas primarias, como las necesidades básicas.

El cerebro límbico se relaciona con las emociones, entre su constitución está el hipocampo, relacionado con la memoria y el aprendizaje y la amígdala que es el sistema encargado de transmitir el miedo frente a determinadas circunstancias.

Finalmente está el córtex o neocórtex, el más reciente y evolucionado de los tres. Está compuesto por el cuerpo calloso, la conexión de sus dos hemisferios a través de fibras nerviosas. Este es el que procesa la información y la comparte con las otras regiones del cerebro.

Partiendo de estos conceptos básicos, a continuación se conoce como las neurociencias se van conectando con el marketing.

Las mismas metodologías que se emplean para una investigación en las neurociencias son básicas el momento de realizar una investigación para marketing: (Blanco, 2011)

- Localización: ayuda a entender que partes del cerebro trabajan en base a determinadas circunstancias o son necesarias para los diferentes comportamientos.
- Conectividad: se analiza la conexión que se genera entre las diferentes áreas del cerebro para procesar información.
- Representación: este punto comprende las respuestas de los grupos de neuronales, procesando y almacenando la información.

A partir de esto se plantean 3 etapas en el neuromarketing, en la primera se busca captar la atención del cliente, es de gran ayuda hacerlo mediante sensaciones y emociones, ya que generan mayor influencia en la memoria de una persona. Posterior a eso viene la creación de asociaciones, para iniciar con la fidelización con la marca, dentro de esto está una fase muy

importante, que es despertar los sentidos del cliente, produciendo estímulos que como consecuencia los atraigan a la marca. Finalmente la conexión es con la inteligencia lo que quiere decir que hay que satisfacer la razón, percepción y sutileza del cliente para realmente engancharlo y generar un compromiso verdadero que genere una relación más duradera con la marca.

Como se pudo ver el estímulo sobre los sentidos es de vital importancia dentro del neuromarketing, si se logra una correcta activación sobre los mismos se pueden encender partes del cerebro que asocien el placer o recompensa. Estos estímulos deben estar relacionados con la esencia de la marca y sus características. Llegando así al "punto S'' o buy botton.

Un factor muy importante dentro del estímulo hacia los sentidos es el tacto y dentro de esto la sensación de packaging , de donde deriva el neuropackaging, aplicando lo establecido por el neuromarketing pero en el empaque del producto, en donde es de vital importancia el contexto del mismo, como por ejemplo que sea áspero, suave, rígido, etc.

El empaque es tan influyente que puede llegar a tener peso sobre cómo se conceptualiza el empaque de un producto, o generar sentimientos que influyan en la decisión de compra.

El neuropackaging busca una mejor interacción física y de manipulación, haciendo alusión nuevamente al tacto, para lograr mejores niveles de confianza.

Así como el tacto es un factor influyente en el neuropackaging, también lo son los demás sentidos, ya que todos están conectados entre sí, es por eso que inclusive determinados colores pueden afectar en el sentido del gusto, atrayendo o no al cliente.

Otro aspecto por el cual los colores son de vital importancia es la asociación que van a generar los mismos con la marca y la imagen que se le ha dado a la misma. Es decir con parte de la esencia de la marca. Es muy importante la combinación de colores que se maneja y como estos hacen que se resalte la marca, por ende que llame la atención del consumidor, en otras palabras que atraiga el foco de atención visual.

El empaque de un producto va mucho más allá que solo su envoltorio, este en segundos, que es lo que toma un proceso de

decisión de compra, debe impactar de tal forma que sea determinante y culmine como el producto por el cual el cliente se decidió.

Existen 7 claves puntos a partir de los cuales se puede comprender el neuropackaging: (Matherea Global Brand, 2014)

1. **Diseños multisensoriales:** Como se menciona anteriormente es de gran importancia jugar con los sentidos para tener un mejor impacto el momento de la toma de decisión de compra.
2. **Estímulos positivos:** Cuando se genera un estímulo positivo en el consumidor es más fácil que se cree un recuerdo y con esto repeticiones. Cuando se impacta en uno o varios sentidos se crea un estímulo emocional el que a su vez se graba de una manera más firme en la memoria. Es fundamental que se comuniquen las emociones y motivaciones de la marca.
3. **Simplicidad:** En formas, diseño y comunicación ya que lo simple es más fácil de codificar y así se genera menor confusión en el consumidor.
4. **Formas básicas y orgánicas:** Las formas redondas o curvas siempre son preferibles o que se relacionen con la naturaleza.

5. **Disfrutar de lo tangible:** Ser muy digitales no siempre es lo ideal, lo tangible cumple un rol fundamental.
6. **Apertura a lo nuevo:** El cerebro tiene a aceptar las cosas que no relaciona.
7. **Humor:** siembre es bienvenido un poco de humor.

3.3.3.2 Página Web

Una excelente pero no siempre bien aprovechada herramienta que tienen las Pymes para poder comunicarse con sus clientes dentro de la inmensa variedad de herramientas que ahora permite tener el internet, son las páginas web. En el caso de KIKEMAR se propone de igual manera restablecer su página web en donde se comunique información útil no solo para el cliente directo, que es a quien está dirigida en la actualidad, sino también para el consumidor final.

La idea general de la página web, la parte que va dirigida al consumidor, es que comunique cuales son los productos que ofrece KIKEMAR en sus diferentes líneas, donde los puede encontrar y el precio de los mismos. Se incluirá un segmento de atención al cliente en donde puedan compartir sus reclamos o sugerencias. Así como un detalle de cómo la empresa trabaja por la responsabilidad social. También es importante manejarla

como enlace de conexión con las redes sociales que manejará la empresa.

3.3.3.3 Redes Sociales

Hoy en día las redes sociales son un parte fundamental y una nueva forma de manejar y hacer negocios, en este caso KIKEMAR no puede quedarse atrás, es una excelente manera de generar un vínculo más cercano con sus consumidores y conocerlos más, para así poder satisfacer de mejor manera sus necesidades y expectativas. Es una forma de escucharlos y comunicarse de forma directa generando realmente un vínculo cercano con la marca. Construyendo marca, conectando con la nueva propuesta de negocio.

Una de las metodologías que se puede emplear es el inbound marketing. Entendiéndolo como una serie de técnicas que permiten llegar a los clientes de una forma diferente, sin hacerles sentir que se les está vendiendo algo. Llegando al cliente de forma oportuna. Es lograr atraer al cliente naturalmente en vez de perseguirlo.

Lo que estipula el inbound marketing es que a través de contenidos que sean interesantes para la persona estos se acerquen a la empresa porque siente que les llama la atención

más no porque es algo impuesto, el inbound marketing busca ser lo menos entrometido posible y solo atacar a las personas que finalmente se vieron interesados en el contenido generado por la empresa. El que sirve como anzuelo para que la empresa obtenga leads. En el inbound marketing un lead es una persona que entrego sus datos de contacto a través de un formulario. Esto se da porque la empresa genera contenido de interés que hace que esta persona quiera dejar sus datos.

Entonces los pilares sobre los que tiene base el inbound marketing son los siguientes: (Valdés, 2014)

1. **Atracción de tráfico:** En base a una estrategia preestablecida se genera tráfico hacia la mediante diferentes herramientas online, como redes sociales, blogs, email. Videos, etc. Lo importante de estas herramientas es que deben estar bien coordinadas, no es solo un tema de utilizarlas, la coordinación que está detrás de las mismas es fundamental. Es aquí donde el contenido que se genera es esencial para poder atraer a las personas.

2. **Conversión:** Con esto es importante convertir la información obtenida por las personas en una base de

datos. Los que sirve para mantener el contacto con estas personas.

3. **Automatización del marketing:** Con la base de datos obtenida se ponen en marcha el lead scoring y el lead nurturing, técnicas que permiten trabajas la información obtenida.

   El *lead scoring* mediante determinadas estrategias permite conocer la conducta del lead frente al contenido generado y la cercanía que este va teniendo con la marca, con eso se verifica el nivel de interés que los leads tienen sobre los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Lo que refleja con que personas realmente se tienen oportunidades de negocio. Esto se hace a través de diferentes herramientas como Hubspot, Eloqua, Pardot o Marketo.

   El *lead nurturing* ya es el trabajo que se realiza para mantener cerca al lead, informando los beneficios que puede obtener por determinado producto, esto se puede hacer mediante diferentes medios, como el email, la página web, pero lo importante es que siempre vaya ligado a información que sea de interés para el lead. Es la

forma de acercarse a los posibles compradores. Para esto es indispensable el trabajo realizado en el lead scoring, mediante las herramientas ya mencionadas, ya que esto permite dar el seguimiento al comportamiento de las personas que forman parte de la base de datos.

4. **Fidelización:** A la final lo que el inbound marketing busca, no es solo tener una base de datos que se conviertan en clientes, sino también en mantener satisfechos a sus clientes, siempre generar información que les resulte útil y no perder a esos leads que no se transformaron en clientes por diversas razones, como ejemplo por el poder adquisitivo, porque puede que se conviertan en embajadores de la marca en línea, ya que siempre están en contacto con la misma y pueden sugerirla o generar bulla.

5. **Sincronización:** Lo importante y el verdadero reto de la metodología del inbound marketing no está en las cosas sino en cómo hacerlas. Es por eso que en la atracción de tráfico se habla de lo importante que es tener todos estos medios coordinados y la posterior coordinación del trabajo que se emplea sobre los leads. Todo tiene que

tener una sincronía para que funcione. Sino simplemente los resultados serán defectuosa.

La metodología del inbound marketing finalmente es de utilidad tanto para la implementación de redes sociales como para la restructuración de la página web propuesta en el presente modelo.

3.3.3.4 Anuncios en línea

Una gran herramienta para poder comunicar al consumidor final es el marketing en línea o los anuncios que se pueden brindar. El momento en el que una persona necesita un producto hoy en día el primer lugar en donde lo consulta antes de salir de compra es en internet, es por eso que una de las opciones de comunicación que se plantea para KIKEMAR es Google AdWords, para poder esta entre las primeras opciones en el buscador cuando una persona busque productos como los que vende la empresa o tener anuncios mientras está haciendo búsquedas de cosas relacionadas con el hogar. Es una forma económica de comunicarse con los clientes y un link perfecto para que visiten la página web u puedan encontrar la gran variedad de productos que le ofrece la empresa.

La herramienta Google AdWords funciona a través del buscador de Google hay varias opciones por las cuales se puede segmentar a las personas a las que se quiere llega, para así asegurarse de que está llegando a las personas indicadas. Es por eso que la herramienta ofrece opciones para poder publicar solo a determinadas zonas o regiones de un país o si fuese necesario hasta a nivel mundial, lo importante es que las personas que buscan justamente lo que la empresa ofrece verán el anuncio de KIKEMAR, es decir el mensaje o anuncio llega a personas que sea potenciales clientes. Al mismo tiempo el pago de los anuncios solo se realiza en base a los resultados o clicks obtenidos, es decir si el anuncio no funciona y no entran las personas pues no se paga, aparte de que se puede empezar con cualquier presupuesto. Para poder encontrar diferentes variantes es posible pausar o cambiar o probar diferentes opciones en los anuncios hasta llegar al que sea óptimo.

3.3.4 Canales de Comunicación Cliente directo – Autoservicios

3.3.4.1 Página Web

Claro está que este es el medio más importante que tendría la empresa con el cliente directo, en donde está el catalogo digital de los productos que ofrece la empresa, mediante el cual llega a

los diferentes autoservicios y entrega su carta de presentación, muy parecido a la función que cumple el empaque con los consumidores finales, el catalogo virtual es la primera impresión frente a los clientes directos, ya que en base a los procesos para presentarse como nuevo proveedor o proponer un nuevo producto no se tienen reuniones directas, más bien se envía una muestra física o digital. Es por eso que es tan importante tener una página web actualizada y que realmente sea una carta de presentación que genere un impacto positivo en el cliente directo, reconocimiento de la marca para con el tiempo continuar trabajando y llegar fidelizar al cliente.

La información fundamental que debe contener esta sección de la página son las características de los productos, las medidas, unidades de venta, precios, diseños, tiempos de entrega, imágenes que proyecten realmente el producto en todos sus ángulos, especificaciones técnicas, materiales con los que se creó el producto y la responsabilidad social que maneja la empresa y los proyectos con los que trabaja.

3.3.4.2 Ferias

Otra forma de llegar al cliente directo es a través de las ferias que se dan en diferentes épocas de año, ya sea por alguna

temporada específica, por organizaciones de diferentes entidades para el fomento de la producción nacional o por cualquier causa, las ferias son una forma de comunicar y llegar al cliente directo ya sea a un nuevo cliente como a los actuales con alguna innovación en los productos.

Gemelamente a estas ferias los autoservicios son los que van en busca de un nuevo proveedor y son quienes visitan los stands de acuerdo a lo que necesitan, lo que hace que el interés sea aún más alto que cuando como proveedor se ofrece algo o se intenta ingresar a la empresa, en este caso en realidad el autoservicio es quien busca a los proveedores y esto genera un mayor interés por parte de los mismos, por ende mayor oportunidad para las empresas de vender sus productos.

3.4 RELACIONES CON CLIENTES



3.4.1 Consumidor final

3.4.1.1 Autoservicio y Comunidades

La forma de relacionarse KIKEMAR con sus consumidores es mediante lo ya explicado anteriormente, compra a través de

autoservicio, lo que indica que el consumidor final y la empresa no tienen una relación directa , por ende la organización se encarga de proporcionar todos los medios necesarios para que el consumidor pueda servirse por sí mismo.

Sin embargo lo que se busca con las herramientas planteadas anteriormente en los diferentes puntos es tener una mayor cercanía con el consumidor final y conocerlo más porque así se pueden trabajar mejores opciones para realmente satisfacer sus necesidades, escuchando sus expectativas y transformándolas en productos que tengan una mejor acogida por los consumidores para que así el cliente directo tenga que reaccionar ante la demanda y comprar más. En conclusión es una relación de autoservicio pero tiene el plus de tener mayor comunicación con el consumidor para obtener información vital que ayude a mejorar el negocio.

Para que esto funcione, primero es necesario que el consumidor final empiece a conocer la marca, así asegurarse de que cuando compre este tipo de productos sean productos KIKEMAR. Pero para esto es vital tener un lineamiento establecido de cómo se va comunicar y en base a qué.

3.4.1.2 Dar a conocer la marca – Branding

Uno de los cambios importantes que se debe realizar dentro de KIKEMAR es la construcción de la marca, partiendo claro desde una construcción interna, entendiendo internamente las estrategias que se pretende tener para la marca y como se verían plasmadas en su comunicación. Es decir trabajar en el branding de la marca. Para ello es necesario crear un manual de marca que sea el lineamiento para poder manejar a la misma. Ya con eso la organización puede comunicar de manera uniforme y en base a un objetivo o estrategia definida, dando a conocer lo que la empresa quiere proyectar a través de su marca.

El branding se lo define como:

> "El proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados de forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (icono) que identifican a la propia marca, influyendo en el valor de la misma, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca'' (Viyuela, 2011)

El objetivo del branding es generar valor para la marca, tanto para para el consumidor como para la empresa, en donde la creación de valor para el consumidor conlleva a generar valor para la empresa, es por esto que el foco está finalmente en el

consumidor. Todo esto requiere de un proceso que perdura en el tiempo y se va adaptando a las diferentes circunstancias tanto de la empresa como del entorno. Es por eso que se dice que el branding es un proceso estratégico.

Para este proceso estratégico de creación de un manual de marca y en general del branding de la empresa es necesario partir de un análisis tanto interno como externo, así como del plan estratégico de la compañía, como la visión, misión y en si su estrategia y en este caso como si se cuenta con una marca también el análisis de lo que la marca significa, tanto en su imagen, identidad, personalidad, posicionamiento e identidad formal.

Es crucial conocer la diferencia entre los conceptos anteriormente mencionados, la identidad de la marca está conformada por los valores, creencias y forma de actuar de la marca, lo que claro parte de la organización, lo que la marca quiere llegar a ser, mientras que la imagen de la marca es lo que la marca realmente es o lo que proyecta hacia sus clientes, como estos la perciben y asocian. El reto en el planteamiento de la imagen la marca es saber trabajar con la subjetividad de cada individuo, ya que cada persona tiene una percepción distinta de las cosas, lo ideal es crear una imagen homogénea.

La personalidad como la personalidad de una persona, en donde se le dan atributos a la marca así como si fuera una persona, por ejemplo confiable, alegre, entre otros. El posicionamiento es como la marca es definida según el consumidor en función a la posición a la que le otorga el mismo frente a otras marcas. Finalmente la identidad formal de la marca nos habla ya de los aspectos tangibles de la misma, encontrando aspectos como el nombre, logotipos, símbolos, colores, sonido, tipografía, ilustraciones, y eslogan.

Entendiendo así todo el aspecto interno de la organización en cuanto a su marca y las estrategias también es importante realizar un análisis externo y en general una revisión de la 5C, compañía, clientes, competidores, colaboradores y contexto.

Una vez que se haya cumplido con todo el análisis descrito anteriormente, se procede a la definición del Brand visión, en donde se establecen los objetivos que se van a perseguir con la marca en relación al consumidor y al valor de la marca, ya hablando en términos financieros.

Posterior a la visión ya se trabaja sobre la identidad de la marca de acuerdo a lo descrito anteriormente, el momento de establecer una identidad de marca es fundamental que esta esté

totalmente vinculada con lo que la empresa realmente es, es decir que se proyecte lo que es, siendo coherentes. Dentro de la identidad de la marca se deben plantear asociaciones que son: “los sentimientos, convicciones o conocimientos positivos y negativos que tienen los consumidores de la marca” (Lliopis, 2011). Estas pueden ser: asociaciones de la marca como producto por ejemplo las pilas Duracell que se las asocia con durabilidad, como organización cuando se toman valores de la empresa más que del servicio o bien producido, como persona puede ser por una asociación con una personalidad o que se genere un vínculo o relación entre la marca y el cliente y finalmente como símbolo que se genera por aspectos visuales.

La idea es conectar las diferentes asociaciones para crear la identidad de la marca, dando como objetivo principal del branding transformar a la identidad de la marca, lo que se quiere llegar a ser, en la imagen de la marca, lo que realmente se proyecta al consumidor.

Así como en el modelo de negocio que se está planteando se define una propuesta de valor para los segmentos de la empresa, en el branding también es importante que se defina una propuesta de valor para la marca, es decir lo que genera valor para el cliente debido a beneficios que presenta el

producto que se le está ofreciendo. Estos pueden ser funcionales, por la utilidad funcional que el producto puede dar, emocionales, se da cuando la compra del producto o servicio genera una emoción positiva sobre el cliente y de auto expresión, cuando el cliente se identifica personalmente con la marca.

El quinto paso es el posicionamiento de la marca en donde se define qué es lo que la marca pretende ser en la industria en donde se desenvuelve y como se quiere que el consumidor la perciba siempre comparando con marcas de la competencia. Es importante que el posicionamiento se verbalice porque así se lo puede comunicar bajo un mismo idioma a las diferentes áreas involucradas. Este debe entablarse de acuerdo a los beneficios que presenta la marca que sean diferenciadores frente a los ofertados por la competencia.

Finalmente se realiza la ejecución de lo anteriormente establecido, empezando por la identidad formal de la marca, en donde se trabaja sobre la identidad visual (logotipos, colores, símbolos, tipografía, ilustraciones y fotografías).

Posteriormente la identidad verbal (nombre, eslogan y tono de voz) en esta se establece la actitud de la marca y como se debe

usar el lenguaje para comunicar sobre la marca. Es así que en base a todo esto nace el manual de la identidad corporativa de la marca en donde se tiene una base de como de comunicarse que es lo correcto y que no para el uso de la marca, yendo desde lo intangible hasta lo intangible como se explicó anteriormente.

Ya con un manual establecido y los objetivos claros y definidos es de vital importancia hacer un branding interno para que todos los colaboradores de la organización estén alineados con el mismo, así una vez que internamente todo este claro ya se puede trabajar en cómo comunicarlo a los consumidores y que campañas promover para hacerlo.

Una vez entrada la marca en la mente del consumidor y del cliente directo se puede trabajar en la fidelización de la misma, tal como lo dice Emilio Lliopis: “Los clientes son leales a las marcas que les aportan valor y, por tanto, un elevado capital de marca genera lealtad de los clientes.”(Lliopis, 2011)

3.4.2 Asistencia Personal para el Cliente Directo

La relación con el Cliente Directo realmente se da de forma personal ya que se atiende directamente a los requerimientos claro a través de la

primera conexión generada por el catálogo virtual, pero una vez que este haya hecho su efecto hay una relación directa con el cliente, en donde se mantiene al personal de la empresa al pendiente de las necesidades de los diferentes autoservicios de acuerdo a lo que espera cada uno y su modus operandi.

3.5 FUENTES DE INGRESO

3.5.1 Venta a Autoservicios

Como se explicó en los anteriores capítulos KIKEMAR tiene solo una fuente de ingresos, que es la venta que realiza de sus diferentes productos a los autoservicios. Si bien es cierto que a través de estos se llega al consumidor quien realmente se ve beneficiado y es quien determina si el autoservicio sigue comprando los productos o no, pero a la final quien realmente compra directamente a KIKEMAR son los diferentes autoservicios con los que trabaja, los que generan el ingreso directo de la empresa.

3.6 RECURSOS CLAVE



En este caso es importante mencionar que no se puede hacer una clasificación de los recursos clave para cada segmento ya que en este caso ambos segmentos se ven beneficiados por los mismos recursos.

3.6.1 Instalaciones y Maquinaria para la producción

Uno de los factores de gran importancia para el funcionamiento de la empresa es lo relacionado con la producción, ya que sin ello la empresa seguiría tercerizando, lo que conlleva a tener gastos adicionales. Lo bueno es que la empresa ha ido creciendo y en el presente año ya cuenta con su propio espacio físico que si bien es cierto no es el más apropiado, pero ya es un espacio físico que les ha permitido tener sus propias máquinas de coser y un pequeño taller para cortado, claramente es un avance y es sin duda un recurso clave para poder aprovechar de la mejor manera son las máquinas adquiridas y el correcto manejo de las mismas por parte de los empleados contratados, lo que se ve reflejado en mejores tiempos de producción, en menores gastos y en que ya se cuenta con personal de nómina que trabaja directamente en la empresa dando como resultado un trabajo especializado, controlado y en cierto modo comprometido en comparación a cuando se tercerizaba.

3.6.2 Diseñador de productos

Al ser el diseño y la calidad la propuesta de valor de KIKEMAR, sin duda quien hace el diseño, desde quien lo piensa hasta quien lo convierte en algo tangible, ya sea visible y con planos mecánicos para poder crearlo, son una parte fundamental del modelo de negocio de la

empresa. Es lo que genera esa diferencia frente a la competencia y hacen más atractivos los productos de la empresa, siempre bajo rigurosos parámetros de calidad. Tanto para cumplir con las necesidades y expectativas del consumidor final como las de los clientes directos.

3.7 ACTIVIDADES CLAVE



3.7.1 Diseño y Producción

Como se explicó en el módulo anterior, el diseñador de los productos es fundamental para el modelo de negocio propuesto, por ende el correcto diseño de los productos también es de gran importancia para la empresa, es así que la producción y creación de los productos para que lo que se haya diseñado se vea plasmado de manera correcta en un producto es fundamental, claro que ahora esto se maneja de mejor manera gracias a que la empresa cuenta con su propia planta de producción.

Si bien es cierto que aún no cuenta con su diseñador, al tercerizar este recurso tiene un importante ahorro en costos, pero para un futuro es una pieza fundamental para el crecimiento del negocio y un mejor funcionamiento.

3.7.2 Conocer al consumidor

Para el actual modelo de negocio es vital conocer más a fondo al consumidor ya que así se pueden satisfacer de mejor manera sus necesidades y expectativas, para así poder plasmarlas en productos que vayan acorde a lo que necesitan, generando que este consumidor compre más y pida que los productos sean KIKEMAR, lo que a su vez hace que los autoservicios, clientes directos de la empresa, busquen satisfacer lo que sus clientes les están pidiendo.

Para eso hay algunas variantes que se propone en el modelo, primero claramente es tener esta cercanía con el consumidor, conocerlo para poder tener un perfil más claro de quien compra los productos KIKEMAR, entender cómo la empresa puede comunicarse de mejor manera y mantener una relación de comunicación constante. Todo eso a través de estudios de mercado, con sus diferentes herramientas, y de la comunicación en redes sociales y medios digitales.

3.7.3 Relaciones con los Autoservicios

Como se describió anteriormente, la relación que debe mantener la empresa con los autoservicios en fundamental, por eso también forma parte de una de las actividades clave, porque a la final son quienes compran de forma directa a la empresa, entonces siempre es bueno

manejar un buen servicio, estar en constante comunicación, entendiendo cuales son las nuevas necesidades del cliente para así poder plasmarlas en los productos KIKEMAR. También es importante hacer una conexión entre lo que necesita el consumidor para poder con argumentos plantear propuestas a los clientes y de este modo satisfacer a ambos.

3.8 ASOCIACIONES CLAVE



Así como el caso del módulo de los recursos claves de la empresa, las asociaciones clave también corresponden a ambos segmentos de mercado y por eso a continuación se les analiza como un todo.

3.8.1 Diseñador y Carpintería

Tal como el diseño ha sido un recurso clave y una actividad clave, en el caso de este modelo y de acuerdo al momento en el que se encuentra la empresa, también forma parte de una asociación clave, ya que como se ha mencionado antes es un recurso que la empresa terceriza, por el momento no es posible que se tenga una persona que trabaje dentro de la empresa en el área de diseño por motivos de costos.

La carpintería es otra actividad que la empresa terceriza cuando debe trabajar portalaptops y charoles. Esta es una asociación clave ya que el

portalaptop es uno de los productos más vendidos de la empresa y es claro que se debe tener un proveedor adecuado que cumpla con los estándares de calidad y tiempos de entrega.

3.8.2 Producción de Alambre

Esta es otra de las asociaciones claves de la empresa, ya que tiene un proveedor que elabora todos los productos de organización en alambre que ofrece la empresa, es de gran importancia ya que con este proveedor la empresa se ahorra costos de producción.

3.8.3 Contabilidad

El área contable colabora con el correcto manejo de la empresa y al no tener a personal capacitado para poder manejarlo internamente KIKEMAR optó por buscar ayuda en terceros y desde sus inicios se ha venido manejando bastante bien con esta asociación.

3.8.4 Asesoría Legal

Tal como se da el caso de la asociación contable, se trabaja con cualquier tema legal, si bien es cierto no es algo tan recurrente como un servicio contable, pero es fundamental sobre todo en la actualidad que la empresa se ve amenazada por la liquidación de empresas que

determina la Ley de Compañías en el artículo 361, numeral 6, detallado en el primer capítulo.

3.9 ESTRUCTURA DE COSTES

Finalmente los costos también son compartidos para ambos segmentos y es así como se los detalla a continuación:

3.9.1 Maquinaria y Producción

La empresa este año realizó importantes adquisiciones de máquinas de coser y cortado, lo que hace que su capacidad de producción crezca, aun así se planea en los próximos años adquirir otras máquinas, las que son ayudarán a que el modelo de negocio funcione y vaya cumpliendo los planes establecidos en el plan estratégico del primer capítulo. De igual manera la producción significa un costo para el funcionamiento del modelo de negocio.

3.9.2 Recursos Humanos

Otro egreso que sin duda es fundamental dentro del modelo de negocio es la contratación de personal capacitado y calificado que se desempeñe en las diferentes áreas de producción de la empresa. Dentro de esto se

espera que en los próximos años no solo sean personas especializadas en el área de producción sino también en investigación y diseño.

3.9.3 Marketing y Comunicación

De acuerdo a lo planteado por este modelo de negocio una pieza fundamental para generar los cambios propuestos, es el marketing y la comunicación que se va a tener con los consumidores, es por eso que sin duda va a ser un egreso realmente importante y fundamental para el correcto funcionamiento del nuevo modelo de negocio.

3.9.4 Materias Primas

Sin duda la empresa no podría funcionar sin las materias primas necesarias para la producción, por eso son parte clave de los egresos que debe cubrir la organización para cumplir con el modelo de negocio planteado.

3.9.5 Contratación de terceros

Como se pudo ver en el módulo de las asociaciones clave, la empresa se maneja mucho con el apoyo de terceros en ciertas áreas en donde no tiene especialización o que no son representativas como para hacerlas

internamente por temas de costos. Esto hace que tengan un fuerte egreso por contrataciones a terceros, pero claramente agregan valor al negocio.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

4.1 ESTADOS FINANCIEROS KIKEMAR CIA. LTDA.

4.1.1 Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación financiera (ESF) refleja lo que la empresa posee y como se ha financiado sus activos, sea mediante pasivos o patrimonio. (Ochoa & Saldívar , 2012)

A continuación se presentan los Estados de Situación Financiera de Kikemar Cia. Ltda. de 2013 y 2014, los mismos que se tomarán como referencia para el cálculo de la situación financiera presentada en este capítulo.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
EMPRESA KIKEMAR CIA. LTDA.
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 y 2014

	2013	2014
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja / Bancos	$ 969,60	$ 6.427,30
Documentos y cuentas por Cobrar	$ 6.070,03	$ 6.523,42
Otros anticipos	$ 7.388,23	$ 4.099,66
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**$ 14.427,86**	**$ 17.050,38**
ACTIVO FIJO		
Vehículos	$ 44.290,18	$ 44.290,18
Equipo de Oficina	$ -	$ 1.301,26
Equipo de Cómputo	$ 264,33	$ 443,33
Muebles y Enseres	$ 620,40	$ 620,40
Depreciación Acumulada	$ -	$ (7.535,11)
TOTAL ACTIVO FIJO	**$ 45.174,91**	**$ 39.120,06**
TOTAL ACTIVO	**$ 59.602,77**	**$ 56.170,44**
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
15% Part trab por pagar	$ 412,73	$ 2.245,23
Imp a la renta por pagar	$ 561,31	$ 2.926,28
`CxP Proveedores	$ 52.809,48	$ 3.979,93
Otras CxP	$ 6.591,13	$ 3.996,56
Impuestos por Pagar	$ 706,59	$ 2.345,31
Beneficios sociales por pagar		744,09
IEES por pagar	$ 258,00	$ 1.142,64
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**$ 61.339,24**	**$ 17.380,04**
PASIVO LARGO PLAZO		
Proveedores Largo Plazo	$ -	$ 29.752,70
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	**$ -**	**$ 29.752,70**
TOTAL PASIVO	**$ 61.339,24**	**$ 47.132,74**
PATRIMONIO		
Capital pagado	$ 400,00	$ (400,00)
Reservas	$ 144,82	$ 144,82
Utilidades Ejercicios Actual	$ 1.777,48	$ 9.796,69
Utilidad Ejercicios Anteriores	$ -	$ 1.777,48
Pérdida Ejercicios Anteriores	$ (4.058,77)	$ (2.281,29)
TOTAL PATRIMONIO	**$ (1.736,47)**	**$ 9.037,70**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 59.602,77**	**$ 56.170,44**

Fuente: Kikemar Cia. Ltda.
Recopilado por: Valeria Zárate

4.1.2 Estado de Resultados Integral

El Estado de Resultado Integral (ERI) es lo que permite conocer los movimientos que ha tenido la empresa durante un periodo contable, está determinado por las operaciones que se han dado sobre los ingresos y gastos de la organización. (Ochoa & Saldívar , 2012).

A continuación se presenta al igual que el ESF los Estados de Resultados de Kikemar Cia. Ltda. para el 2013 y 2014, los mismos que también serán la base del desarrollo de este capítulo.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL EMPRESA KIKEMAR CIA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 y 2013				
		2013		**2014**
Ingresos Operaciones	$	89.266,63	$	111.990,46
Otros ingresos	$	115,53	$	0,81
TOTAL INGRESOS	**$**	**89.382,16**	**$**	**111.991,27**
GASTOS				
Gastos Administrativos	$	20.492,91	$	25.798,65
Gastos Operativos	$	64.644,15	$	60.133,66
Gastos Generales	$	1.265,40	$	10.253,13
TOTAL GASTOS	**$**	**86.402,46**	**$**	**96.185,44**
UTILIDAD OPERATIVA	**$**	**2.979,70**	**$**	**15.805,83**
MOVIMIENTOS FINANCIEROS				
Gastos financieros	$	228,18	$	837,63
Ingresos financieros	$	-	$	-
TOTAL MOVIMIENTOS FINANCIEROS	**$**	**228,18**	**$**	**837,63**
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	$	2.751,52	$	14.968,20
15% Participación Trabajadores	$	412,73	$	2.245,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$	2.338,79	$	12.722,97
23% y 24% Impuesto a la Renta	$	561,31	$	2.926,28
UTILIDAD DEL EJERCICIO	$	1.777,48	$	9.796,69

Fuente: Kikemar Cia. Ltda.
Recopilado por: Valeria Zárate

4.2 FLUJOS DE CAJA

Mediante el flujo de caja o free cash flow, según Mario Apaza, la valoración obtenida es la siguiente:

"Valor de la empresa como un todo (Enterpise value). Es decir, es la valoración del negocio que debe retribuir tanto a los prestamistas (recursos ajenos) como a los accionasitas (recursos propios)" (Apaza, 2013).

.

A continuación se presenta el cálculo del flujo de caja para los años anteriormente mencionados.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO
EMPRESA KIKEMAR CIA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 y 2013

	2013	2014
INGRESOS / ENTRADAS		
Ventas	89.382,16	111.991,27
Depreciación	-	7.535,11
Cuentas por cobrar	11.542,60	13.458,26
TOTAL INGRESOS	**100.924,76**	**132.984,64**
EGRESOS / SALIDAS		
Gastos Administrativos	20.492,91	25.798,65
Gastos Operativos	64.644,15	60.133,66
Gastos Generales	1.265,40	10.253,13
Gastos financieros	228,18	837,63
15% Part trab por pagar	-	412,73
Imp a la renta por pagar	-	561,31
CxP Proveedores	12.802,56	32.889,51
Otras CxP	-	6.591,13
Impuestos por Pagar	639,89	706,59
Beneficios sociales por pagar	183,97	
IEES por pagar	154,99	258,00
TOTAL EGRESOS	**100.412,05**	**138.442,34**
FLUJO DE CAJA NETO	512,71	5.457,70
SALDO INICIAL DE CAJA	456,89	969,60
NUEVO SALDO	969,60	6.427,30
INVERSION/ FINANCIAMIENTO		
Préstamos	-	-
Pago de Préstamos	-	-
Inversiones temporales	-	-
Recuperación de Inversión	-	-
SALDO FINAL DE CAJA	**969,60**	**6.427,30**

Fuente: Kikemar Cia. Ltda.
Elaborado por: Valeria Zárate

4.3 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

De acuerdo a lo propuesto en el capítulo 3 sobre el nuevo modelo de negocio para Kikemar Cia. Ltda, se propone que la empresa invierta en primer lugar en la creación de una estructura sobre la marca ya existente , el branding anteriormente mencionado, en donde se establece un manual de marca tanto para guía interna como para referencia de sus stake holders, de acuerdo a lo cotizado esto significaría un inversión de $ 1 800.

Por otro lado está lo propuesto para mejorar la comunicación de la empresa en donde se deben tratar dos puntos importantes, la reestructura de sus etiquetas, tomando para esto en cuenta el manual de marca previamente creado, y el rediseño de la página web de la empresa, tomando en cuenta ambos portales, el que estará dirigido al público en general y el de los clientes directos de la empresa. Esto significa una inversión de $ 1 200 y $ 2 800 respectivamente.

En total la empresa para el funcionamiento del nuevo modelo de negocio propuesto deberá invertir $ 5 800, de los cuales se propone, de acuerdo a los análisis financieros detallados más adelante, un préstamo por el 80% de la inversión y que la empresa cubra el 20%. Ver Anexo 5.

Para entender de mejor manera esta propuesta, se explica el VAN, la TIR y el retorno de la inversión a continuación.

4.4 VAN

El VAN hace referencia al valor actual neto de la inversión, pero lo que realmente indica es lo que se gana o se pierde sobre determinada inversión en relación a la tasa de descuento establecida. Entonces lo que indica que un proyecto sea viable o no es que el valor del VAN sea mayor o igual a cero. (Apaza, 2013).

Para poder calcular el VAN, primero es necesario calcular la tasa de descuento utilizando el Weighted average cost of capital (WACC) , la fórmula de cálculo es la siguiente:

$$WACC = Kd(1-T)\frac{D}{D+E} + Ke\frac{E}{D+E}$$

En donde: (Apaza, 2013)

E = Valor del equity (valor de mercado)

Ke = Rentabilidad exigida por los accionistas

D = Valor de mercado de la deuda

Kd = Rentabilidad exigida por la deuda

T = Tasa impositiva

Para esto el cálculo del rendimiento requerido o Ke, se calcula de la siguiente manera:

$$Ke = Rf + \beta(Rm - Rf) + EMBI$$

Es así que el Risk free (Rf) determinado por Damodaram, es de 3,04% , el beta(β) de la industria de artículos para el hogar o Household Products es de 1,03%. La rentabilidad del mercado menos el valor del risk free arroja un 5% (Rm-rf), mientras que riesgo país indica un 5,69%(EMB). Dando como resultado lo siguiente: (Ver Anexos 6, 7, y 8)

$$Ke = 3{,}04\% + 1{,}03\%(5\%) + 5{,}69\% = \mathbf{8,78}\%$$

El costo de la deuda Kd, está determinado por las siguientes variables: la tasa de interés del Banco para préstamos a Pymes, 11,23% (Ver Anexo 9) y la tasa de impuestos, 33,70%. Determinada de la siguiente manera: retirando el 15% de la participación trabajadores se obtiene un 85%, sobre el cual se impone el 22% de impuestos que genera un 18,70% el que a su vez se suma al 15% inicial de participación trabajadores y genera un resultado total de la tasa de impuestos del 33,70%.

$$Kd = Tasa\ de\ interés\ x\ (1 - tasa\ de\ impuestos)$$

$$Kd = 11{,}23\%\ x\ (1 - 33{,}70) = \mathbf{7,45}\%$$

Es así que para el cálculo de la tasa de descuento WACC, traduciendo la fórmula el 80% de la deuda que la empresa va adquirir para la inversión se

multiplica por el costo de la deuda, dando como resultado un 5,96% y el 20% que la empresa asume directamente se multiplica por el rendimiento requerido generando un 1,76% para el patrimonio, lo que quiere decir que al sumar estos dos valores finalmente la tasa de descuento es del 7,71%, resumido lo anteriormente explicado en el cuadro a continuación:

TABLA 15
CALCULO TASA DE DESCUENTO WACC

Cálculo del Tasa de descuento WACC		
Deuda (Wd)	80,00%	-4.640,00
Recursos propios (We)	20,00%	-1.160,00
Inversión total	-5.800,00	
Ke (Household products)	8,78%	
Kd (Costo de la deuda)	7,45%	
Deuda	5,96%	
Patrimonio	1,76%	
Tasa de descuento	**7,71%**	

Elaborado por: Valeria Zárate

Entonces el VAN calculado a partir de la tasa de descuento obtenida es el siguiente:

TABLA 16
CALCULO VAN

Año	Flujo de caja neto	Valor actual (7,71%)
0	(5.800,00)	(5.800,00)
1	969,60	900,17
2	6.427,30	5.539,81
VAN		639,98

Elaborado por: Valeria Zárate

La tabla indica que a partir de una inversión total de $ 5 800, tomando en cuenta una tasa de descuento de 7,71%, y un flujo de caja neto para el primer año de $969,60 para el segundo de $ 6 427,30 se obtiene un VAN de $900,17 y $5539,81 respectivamente. Dando como resultado un VAN total de $639,98. La fórmula empleada para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{T=0}^{n} \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

De acuerdo a lo mencionado anteriormente para que un proyecto sea viable en base al cálculo del VAN, este debe ser mayor o igual a cero, lo que en este caso si cumple dado que $639,98 \geq 0$. Por lo que el proyecto es Viable.

4.4.1 Relación Costo Beneficio

A partir de la suma del VAN calculado para los años 1 y 2, (900,17+ 5 539,81) se puede revisar cual es el índice de retorno de la rentabilidad, el mismo que indica que por cada dólar invertido por la empresa, esta va a recuperar $1,11.

$$Relación\ Costo\ Beneficio = \frac{VAN}{Inversión}$$

$$Relación\ Costo\ Beneficio = \frac{6439,98}{5800} = \mathbf{1,11}$$

Para que el proyecto sea viable desde el punto de vista del índice de rentabilidad es necesario que el mismo de igual manera sea mayor a cero, lo que en este caso también se cumple, 1,11> 1. Otra razón por la que el proyecto es viable.

4.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que hace que el valor presente de la inversión se iguale a cero. (Van Horne, 1997).

Siendo el resultado para este proyecto el siguiente:

TABLA 17
EVALUACIÓN FINANCIERA

	Inversión	2013	2014
Flujo de efectivo neto	**(5.800,00)**	969,60	6.427,30
Tasa de descuento WACC	7,71%		
VAN	$ 639,98	**VIABLE**	
TIR	13,96%	**VIABLE**	

Elaborado por: Valeria Zárate

En lo que se refiere a la TIR, el proyecto genera viabilidad una vez que esta es igual o mayor a la tasa mínima de rendimiento deseado, situación que también

se cumple, 13,96 % > 7,71 %. En este aspecto se confirma que el proyecto si es viable.

4.6 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

El Retorno de la inversión indica en cuanto tiempo se recupera lo que la empresa ha invertido en el proyecto, en donde se toma como punto de referencia un máximo de 3 años para que el periodo se considere viable.

De acuerdo a tabla a continuación, el proyecto es viable porque se recupera la inversión en 1 año 9 meses y 1 día.

TABLA 18
CÁLCULO PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Inversión	**(5.800,00)**	**969,60**	**6.427,30**
Años		1	2
Se recuperará la inversión entre el año 1 y 2			
Costo no recuperado de la inversión al finalizar el año 1		(4.830,40)	4.830,40
Dividir el costo no recuperado para el flujo del año 2			0,75
Tiempo de recuperación de la inversión			1,75
Años			1
Meses		9,018530332	9
Días		0,574440278	1

Elaborado por: Valeria Zárate

Lo que indica la tabla es que para el primero año como no se recupera la inversión al tener una diferencia de $4 830,40, se divide el costo no recuperado para el valor del flujo de caja del segundo año, (4 830,40/ 6 427,40). Entonces la inversión se recupera en 1,75 años, lo que se traduce a 1 año, 9 meses y un día.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La implementación del Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y sus proveedores es realmente una ventaja para mejorar los tiempos de cobro a los clientes directos y con esto la situación de la empresa. Además reduce en cierta forma el alto poder de negociación que tienen los mismos porque ahora ya tienen una regulación que limita este poder que habían adquirido.

- El trabajo que se ha venido realizando con la nueva matriz productiva, así el sector de artículos para el hogar no sea un sector prioritario, beneficia a Kikemar Cia. Ltda. por el fomento para el crecimiento y la mejora de las Mypimes.

- La propuesta del nuevo modelo de negocio para Kikemar Cia. Ltda. se ve directamente relacionado y conecta con el plan estratégico de la organización, desde la perspectiva de Conocimiento del mercado, en donde la empresa busca para el 2019 haber identificado necesidades, comportamientos y características del consumidor final para

comprenderlo mejor y con eso poder plasmar este conocimiento sobre los productos ofertados.

- La subcontratación de ciertas áreas en la empresa, no genera los mejores resultados porque se vuelve un trabajo informal y de poco compromiso.

- El cliente directo de Kikemar Cia. Ltda. en la actualidad tiene gran parte o todo el poder sobre las decisiones de la empresa, la comunicación y la propuesta de valor están dirigidas únicamente para el cliente directo más no hacia el consumidor final.

- Una de las grandes ventajas que tiene Kikemar Cia. Ltda sobre su competencia es la variedad de líneas de productos para el hogar y el diseño que emplea sobre los mismos.

- En el modelo de negocio propuesto para Kikemar Cia. Ltda. se indican dos segmentos, el cliente directo y el consumidor final, el que a su vez tiene por el momento 3 subsegmentos más. Lo importante es que la empresa satisfaga a ambos segmentos a través de sus respectivas propuestas de valor y se comunique con ambos.

- En el nuevo modelo de negocio el cliente directo de la empresa, también es el canal de distribución y venta para su consumidor final.

- La comunicación con el consumidor final es uno de los factores y cambios más importantes propuestos en el nuevo modelo de negocio para Kikemar Cia. Ltda., con dos canales principales, la etiqueta del producto y medios digitales.

- El consumidor de artículos para el hogar busca que la etiqueta y el empaque del producto ejemplifiquen su utilidad mediante una imagen clara que haga contraste con los colores del empaque y la etiqueta.

- Un artículo para organización del hogar no solo debe ser funcional, sino que también debe ocupar un espacio reducido y tener una imagen y diseño agradables para que sea seleccionado por el consumidor
- Se comprueba la viabilidad del proyecto obteniendo un VAN de 639,98 ≥ 0, un costo beneficio de $1,11 > 1, una TIR superior a la tasa de descuento 13,96 % > 7,71 % y un periodo de recuperación de la inversión menor a 3 años, siendo este de 1 año, 9 meses y un día.

5.2 RECOMENDACIONES

- En base a lo propuesto en el nuevo modelo de negocio la comunicación de la marca Kikemar, siempre debería tener detrás una estrategia y un lineamiento que determine sus correctas aplicaciones, la propuesta de valor de la marca, así como su imagen e identidad.

- La relación que se propone tener con el consumidor final sigue siendo de tipo autoservicio, el cambio se genera en una comunicación más directa para conocer más a este consumidor entendiendo de mejor manera sus necesidades y expectativas para poder plasmarlas en los productos de la empresa.

- En base a los focus group realizados, se recomienda un cambio total sobre las etiquetas que maneja Kikermar Cia. Ltda. en donde se tome como referencia el branding de la marca y una estrategia basada en el neuropackaging.

- Se recomiendo utilizar la metodología de inbound marketing para el planteamiento de la estrategia de comunicación en los diferentes medios digitales propuestos o que vaya a manejar la organización.
- Las acciones más importantes propuestas en el nuevo modelo de negocio son: el diseño de productos, la producción, conocer al consumidor final y mantener una buena relación con los autoservicios.

- Actividades de trade en el punto de venta por el momento no son recomendadas, ya que se necesitaría una fuerte inversión

- De acuerdo a lo propuesto, se recomienda que la organización invierta $ 5 800 en una nueva imagen de su marca tomando en cuenta un manual de marca con lineamientos establecidos, el desarrollo desde cero de sus etiquetas y el cambio de su página web con dos portales, uno para el público en general y otro para sus clientes directos.

BIBLIOGRAFÍA

AEI. (2014). *Alianza para el Emprendimeinto e innovacion*. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de http://aei.ec/web/xp/quienes-somos/

Apaza, M. (2013). *Guía Práctica de Finanzas Corporativas.* Breña: Instituto Pacífico.

Banco Central del Ecuador . (04 de 2014). *Banco Central del Ecuador* . Recuperado el 07 de 09 de 2014, de http://www.bce.fin.ec/index.php/tablaprueba

Bernanke, B., & Frank , R. (2007). *Principios de Economia* . Madrid: Mc Graw Hill.

Blanco, R. Á. (2011). *Fusión Perfecta Neuromarketing.* Madrid: Pearson Education .

Block , S., Hirt, G., & Danielsen , B. (2013). *Fundamentos de Administración financiera* . México : Mc Graw Hill Education.

Braidot, N. (2009). *Neurimarketing.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Braidot, N. (2009). *Neuromarketing.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Buen Vivir Plan Nacional . (s.f.). *Buen Vivir Plan Nacional* . Recuperado el 07 de 09 de 2014, de http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir

BUENO, G. A. (2010). Recuperado el 10 de 10 de 2014, de www.stratmcs.com/

Castillo, J. D. (2000). *Trade Marketing.* Madrid : Esic .

Corporación El Rosado . (s.f.). *Corporación El Rosado* . Recuperado el 10 de sptiembre de 2014, de https://www.elrosado.com/

Corporación La Favorita. (2014). *Corporación La Favorita*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/inicio

Cuerpo de Bombemos del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Cuerpo de Bombemos del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 08 de 09 de 2014, de http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6

De Prati . (s.f.). *De Prati* . Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de http://empresa.deprati.com/

Dueñas, R. (2010). Ekos Pymes 2010. *Ekos*, 12-.

El Emprendedor . (21 de 04 de 2014). *ElEmprendedo.ec*. Recuperado el 07 de 09 de 2014, de http://www.elemprendedor.ec/cfn-lanza-programa-para-pymes/

Empresa Publica Metropolitana de Gestion de Destino Turistico. (s.f.). *Quito Turismo*. Recuperado el 26 de 08 de 2012, de http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/obtenga-la-luae

Énfasis Packaging. (23 de junio de 2011). *Énfasis Packaging*. Recuperado el 08 de enero de 2015, de http://www.packaging.enfasis.com/articulos/19702-neuropackaging-lo-que-verdad-quiere-el-consumidor

EP Petroecuador. (2014). *EP Petroecuador*. Recuperado el 09 de agosto de 2014, de http://www.eppetroecuador.ec/index.htm

Google . (s.f.). *Google AdWords*. Recuperado el 26 de 12 de 2014, de https://www.google.com/adwords/

Hurtado, E. P. (Marzo de 2012). *Cámara de Comercio de Guayaquil* . Recuperado el 08 de 09 de 2014, de http://www.lacamara.org/ccg/2012%20Mar%20BE%20CCG%20Inflacion%20y%20su%20impacto%20en%20la%20economia.pdf

INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 08 de 09 de 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=278&Itemid=57&lang=es

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2012). TEXTILES. ETIQUETADO DE PRENDAS DE VESTIR Y ROPA. Ecuador.

Jaramillo, J. P. (2014). *Perspectiva Economica del Ecuador: La Matriz Productiva 2014.* Quito.

Lliopis, E. (2011). *Branding & Pyme* .

Martinez, E. O. (1990). *Nuevo Diccionario de Marketing.* Madrid: ESIC.

Matherea Global Brand. (09 de julio de 2014). *Matherea*. Recuperado el 08 de enero de 2015, de http://matherea.com/neuropackaging-o-el-packaging-de-los-sentidos/

Mestre, M. S. (1996). *Terminos de Marketing* . Madrid: Ediciones Piramide.

Ministerio Coordinador de Politica Publica . (2013). El desempeno economico y social de los primeros seis anios del presidente Correa. *Ecuador Economico* , 11-23.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). Una mano amiga para fortalecer las Mypimes. *Pais Productivo* , 10-11.

Nacional Financiera . (2014). *Smetoolkit Herramientas Pyme* . Recuperado el 08 de 09 de 2014, de http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3529/Los-clientes

Ochoa , G., & Saldívar , R. (2012). *Administración Financiera Corellación con las NIF.* México : Mc Graw Hill Education .

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio.* Barcelona: Deusto.

Paco Comercial e Industrial S.A. (2014). *Paco Comercial e Industrial S.A.* Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de http://www.pa-co.com/es/

Parkin, M. (2009). *Economia* . Estado de Mexico: Pearson Education .

Ramonet, I. (14 de 03 de 2013). *Movimeinto Alianza Pais*. Recuperado el 25 de 08 de 2014, de http://movimientoalianzapais.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=785:revolucion-ciudadana&catid=26&Itemid=128

Ramonet, I. (14 de 03 de 2013). *Movimiento Alianza Pais*. Recuperado el 25 de 08 de 2014, de http://movimientoalianzapais.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=785:revolucion-ciudadana&catid=26&Itemid=128

Revista del Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). Tecnología, conocimiento e investigación para la producción, todo en un solo lugar. *País Productivo* , 10-11.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional* . Quito.

Secretaria Nacional de Planifiicacion y Desarrollo. (2012). *Transformacion de la matriz productiva Revolucion productiva a traves del conocimiento y talento humano.* Quito: Ediecuatorial.

Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. (s.f.). *Brecha Canasta básica* .

Superintendencia de Companias . (1999). Ley de Companias, Codificacion. Ecuador.

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (29 de 08 de 2014). Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y proveedores. Quito , Pichincha , Ecuador .

Unidad de Investigacion Economica y de Mercado de Corporacion Ekos. (2014). Perspectivas Economicas para el anio 2014. *Ekos*, 28-33.

Valdés, P. (2014). *Inbound Cycle*. Recuperado el 23 de 01 de 2015, de http://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es

Van Horne, J. (1997). *Administración Financiera* . México: Pearson Education .

Vargas, F. A. (2014). *Prespectiva Economica 2014: Un enfoque Gerencial.* Quito : E+E ESPAE y Empresa .

Viyuela, J. G. (2011). *Fundación Asmoz.* Recuperado el 29 de 12 de 2014, de http://www.asmoz.org/trabajos/Javier_Garcia.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. Productos Kikemar Cia. Ltda.

Portalaptop	Porta terno
Charol desayunador	Hombrera
Individuales	Organizador multiuso
Posavasos	Organizador ducha
Mousepads	Bolso porta bebidas
Cajas de regalo	Porta cooler
Delantales cocina	Soporte escoba
Cajas cupcakes	Soporte plancha
Fundas lavadora ropa delicada	Escurridor platos
Cobertores auto, moto, camioneta, bici	Revistero
Pañaleras (promocional)	Triple ducha
Almohadones	Macetero
Pulseras, llaveros, esferos (promocional)	Porta corbatas
Zapateras	Porta correa
Caja organizadora	Posa ollas

ANEXO 2. Guía para Entrevista a Profundidad

Entrevistado: Comprador Estratégico Autoservicios

Objetivos

Entender cómo se maneja el trade marketing de forma interna y con sus proveedores.

Conocer a profundidad el proceso de selección de un nuevo proveedor para los autoservicios.

Verificar la utilidad que generaría la implementación de un catálogo virtual para la presentación de los productos.

Identificar los factores críticos para la decisión de compra, incluyendo la importancia e influencia de la etiqueta y empaque para la decisión de compra de los autoservicios.

Reconocer que tan posicionadas están las marcas en la mente de un comprador estratégico.

Preguntas:

- ¿Qué le ha llamado la atención de las marcas que compra?
- ¿De estas marcas que les ha destacado en su brandeo y manejo del mismo?
- ¿En el caso de los empaques?
- ¿El momento de decidirse por la compra de un producto, qué tan importante son el empaque y la etiqueta para la decisión?

- ¿Al momento de realizar la compra a sus distintos proveedores que es lo que más recuerda, la marca, empresa o personas con las que se ha contactado?
- ¿Cuál es el proceso que se debe seguir para formar parte de sus proveedores?
- ¿Dentro de este proceso que deben cumplir los proveedores, cuál es la mejor forma de enviar las muestras, física o digital?
- ¿Si se le presentan los productos mediante un catálogo virtual que contengan todas las especificaciones de los productos, en donde se pueda cambias los colores y ver a detalle el producto, piensa que esto le generaría valor como compradora?
- ¿Qué opina sobre las empresas con varias líneas de productos?
- ¿Qué representa para usted un excelente servicio por parte de un proveedor?
- ¿Cuáles son los factores más influyentes para tomar su decisión de compra?
- ¿Hay algún lineamiento de cuántos proveedores se manejan por producto?
- ¿El trade marketing ha sido una herramienta útil para un mejor desempeño de los proveedores y la corporación? Hablando puntualmente de productos que no son alimentos.

ANEXO 3. Guía para Focus Group Artículos para el Hogar

Tema: Artículos para el hogar, categoría: Organizadores

Objetivos

- Conocer mejor al consumidor final para entender cuáles son sus necesidades y expectativas en artículos de organización para el hogar. Así en base a la información recopilada y lo que la empresa oferta poder construir una propuesta de valor más completa.
- Entender cómo el consumidor final percibe la imagen de la marca y lo que la esta proyecta, tomando en cuenta su forma de etiquetado.

Guía

1. **Introducción**

   Se realizará una introducción de los que se va a hacer en el focus group.

2. **Presentación del moderador e integrantes**

Se presenta tanto el moderador como los participantes indicando su edad y su nombre.

3. **Preguntas**

Se plantearan las siguientes preguntas o se ponen sobre la mesa los siguientes temas:

- ¿Qué productos son vitales para su hogar?
- ¿Al momento de comprar artículos para su hogar que tanto influye la moda?
- ¿El momento en que se le dice productos para organización del hogar, qué se le viene a la mente?
- ¿Qué tan importantes son los productos de organización para el hogar?
- ¿Tiene artículos de organización en su hogar?
- Será necesario que se especifiquen que artículos de organización tienen exactamente en sus hogares
- ¿Realmente usa todos los artículos que tiene para organización de su hogar?
- ¿Qué características destacaría de los productos que tiene para organización en su hogar?
- ¿Qué mejoraría de los productos de organización que ya tiene en su hogar?
- ¿Con que frecuencia compran estos productos?
- ¿En dónde suelen adquirir estos productos?
- ¿Alguna vez se ha fijado en las marcas de esta clase de artículos?

- ¿Tal vez no se le viene a la mente colores o algún logo o marcar?
- ¿Las marcas en las que se han fijado son las que prefieren comprar?
- ¿Se dan cuenta cuanto compran si son productos nacionales o importados?
- ¿En dónde encuentran estos productos importados?
- Comentarios sobre el producto nacional vs el importado
- ¿Al momento de comprar un artículo de organización para su hogar, cuál de estos factores es el que más influye en su decisión de compra: precio, calidad, diseño, utilidad, innovación, marca, color?
- ¿Cómo preferiría que estos artículos vinieran empacados, si fueran organizadores de tela?

Después se presentaran los productos, a partir de esto se realizarán nuevas preguntas

- ¿Hay algún producto que no les haya gustado?
- ¿Si ve este producto en la percha qué sensación les da?
- ¿Le parece que la forma de empaque es la correcta, su presentación?
- ¿Qué opinan de la etiqueta?
- ¿Qué opinan de los colores de la etiqueta?
- ¿Se fijó en que dice la etiqueta?
- ¿El producto aparenta ser hecho en Ecuador?
- ¿Si pudiera cambiar algo del empaque o la etiqueta que sería?
- ¿Les gustaría algún color específico?
- ¿Qué le parece la textura del empaque?

- ¿Si al empaque se le pusiera una textura en el exterior que ejemplifique como es el producto por dentro?
- ¿Cómo se llama la empresa que hace estos productos?
- ¿Qué opinan de las etiquetas de un porta laptop o mesa para desayuno?

ANEXO 4. Guía para Focus Group Cobertores de autos

Tema: Artículos para el hogar, categoría: Automotriz, cobertores para autos

Objetivos

- Conocer mejor al consumidor final para entender cuáles son sus necesidades y expectativas para cobertores de autos. Así en base a la información recopilada y lo que la empresa oferta poder construir una propuesta de valor más completa.
- Entender cómo el consumidor final percibe la imagen de la marca y lo que la esta proyecta, tomando en cuenta su forma de etiquetado.

Guía

1. **Introducción**

   Se realizará una introducción de los que se va a hacer en el focus group.

2. **Presentación del moderador e integrantes**

   Se presenta tanto el moderador como los participantes indicando su edad y su nombre.

3. Preguntas

Se plantearan las siguientes preguntas o se ponen sobre la mesa los siguientes temas:

- ¿Qué tan importante es su auto en su hogar?
- ¿Qué cuidados tiene con su auto?
- ¿Su auto en su casa permanece a la intemperie o cubierto?
- ¿Mantiene a su auto con cobertores?
- ¿Qué tan útiles le ven a los cobertores de autos?
- ¿Tiene alguna idea de donde podría comprar cobertores para autos?
- ¿Qué colores le gustaría que se ofertaran para cobertores de auto?
- ¿Busca alguna característica específica que puedan tener, tal vez algo relacionado con el modelo de su auto?
- ¿Preferiría comprar productos cobertores para autos importados o nacionales? ¿En cuales confiaría más?
- ¿Al momento de comprar un cobertor para su auto, cuál de estos factores sería el que más influye en su decisión: precio, calidad, diseño, utilidad, innovación, marca, color?
- ¿Cómo preferiría que estos artículos vinieran empacados?

Después se presentaran los productos, a partir de esto se realizarán nuevas preguntas

- ¿Si ve este producto en la percha qué es lo primero que piensa?
- ¿Qué le parece el empaque?
- ¿Los colores del empaque como le gustaría que fueran?
- ¿Si pudiera cambiar algo del empaque qué sería?
- ¿Si pudiera cambiar algo de la etiqueta qué sería?
- ¿Se fijó en lo que decía la etiqueta?
- ¿Se dio cuenta de la marca del producto?
- ¿Qué le parece la textura del empaque?

ANEXO 5. Cotización para la inversión en la propuesta del nuevo modelo de negocio

ARIAS
GRUPO IMPRESOR

Quito, 22 de enero de 2015
Señores
KIKEMAR
Att. María Caridad Moncayo / Valeria Celi
Presente.-

PROFORMA

1.- REVITALIZACIÓN DE LA MARCA Kikemar, partiendo de los elementos que actualmente tiene la marca y su posicionamiento en el mercado, la energía que ya tiene, propongo revitalizar la marca desde el punto de vista gráfico, cromático, tipográfico, considerando además el crecimiento que ha tenido y la necesidad de implementar divisiones de productos según características específicas como materiales, uso, lugar de utilización, etc. La propuesta incluye la creación de un manual digital de manejo de marca que contendrá todas las posibilidades de uso de la marca, colores y elementos para todas las posibles aplicaciones en el área gráfica, para uso con proveedores, clientes, distribución, material promocional, pop, etc.

Valor por revitalización de marca: $. 1,800.00

2. REDISEÑO y diagramación, basados en la revitalización se harán los cambios que este trabajo determine, en cuanto a uso de fotografías, colores, producto específico en cada división.

Valor por rediseño de material de etiquetado: $. 1,200.00 (hasta 30 piezas)

3.- Rediseño página web, y catálogo virtual, con creación de dos portales, uno que tenga acceso con contraseña.

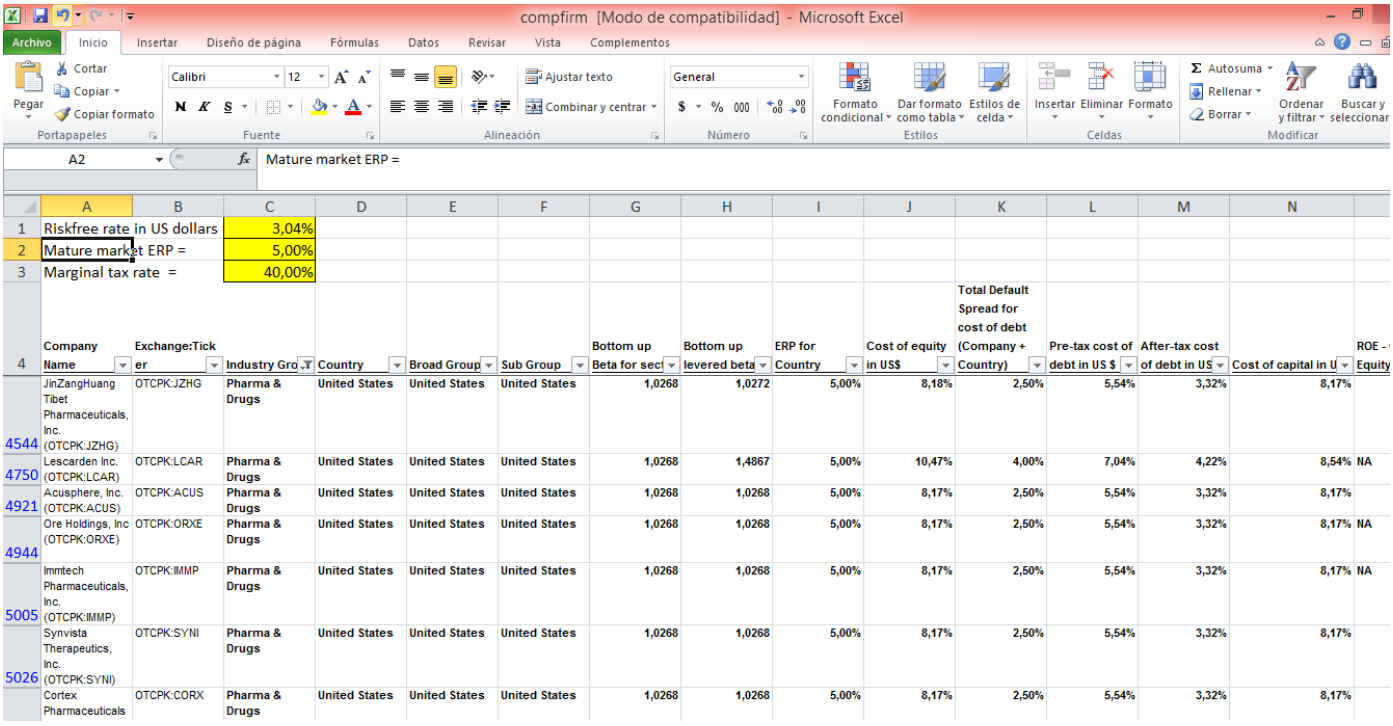
Definida la intencionalidad del sitio web y el perfil del potencial lector, podemos desarrollar un sitio que incluya una sección corporativa, una galería de productos o catálogo virtual, una zona de contacto y considero que debe contemplar un campo de aporte de la empresa a la comunidad, todo esto empezando por los aspectos básicos a comunicar y ofertar.

Valor por diseño web actualizable que incluye catálogo virtual: $. 2,800.00

Espero tus comentarios,

Fernando Arias L.

ANEXO 6. Risk Free y Rentabilidad del Mercado de Damodaran Online.



compfirm [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	Riskfree rate in US dollars		3,04%												
2	Mature market ERP =		5,00%												
3	Marginal tax rate =		40,00%												
4	Company Name	Exchange:Ticker	Industry Gro	Country	Broad Group	Sub Group	Bottom up Beta for sec	Bottom up levered beta	ERP for Country	Cost of equity in US$	Total Default Spread for cost of debt (Company + Country)	Pre-tax cost of debt in US $	After-tax cost of debt in US	Cost of capital in U	ROE - Equity
4544	JinZangHuang Tibet Pharmaceuticals, Inc. (OTCPK:JZHG)	OTCPK:JZHG	Pharma & Drugs	United States	United States	United States	1,0268	1,0272	5,00%	8,18%	2,50%	5,54%	3,32%	8,17%	
4750	Lescarden Inc. (OTCPK:LCAR)	OTCPK:LCAR	Pharma & Drugs	United States	United States	United States	1,0268	1,4867	5,00%	10,47%	4,00%	7,04%	4,22%	8,54%	NA
4921	Acusphere, Inc. (OTCPK:ACUS)	OTCPK:ACUS	Pharma & Drugs	United States	United States	United States	1,0268	1,0268	5,00%	8,17%	2,50%	5,54%	3,32%	8,17%	
4944	Ore Holdings, Inc (OTCPK:ORXE)	OTCPK:ORXE	Pharma & Drugs	United States	United States	United States	1,0268	1,0268	5,00%	8,17%	2,50%	5,54%	3,32%	8,17%	NA
5005	Immtech Pharmaceuticals, Inc. (OTCPK:IMMP)	OTCPK:IMMP	Pharma & Drugs	United States	United States	United States	1,0268	1,0268	5,00%	8,17%	2,50%	5,54%	3,32%	8,17%	NA
5026	Synvista Therapeutics, Inc. (OTCPK:SYNI)	OTCPK:SYNI	Pharma & Drugs	United States	United States	United States	1,0268	1,0268	5,00%	8,17%	2,50%	5,54%	3,32%	8,17%	
	Cortex Pharmaceuticals	OTCPK:CORX	Pharma & Drugs	United States	United States	United States	1,0268	1,0268	5,00%	8,17%	2,50%	5,54%	3,32%	8,17%	

ANEXO 7. Beta de la Industria Household Products

Date of Analysis: Data used is as of January 2015

Download as an excel file instead: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/totalbeta.xls

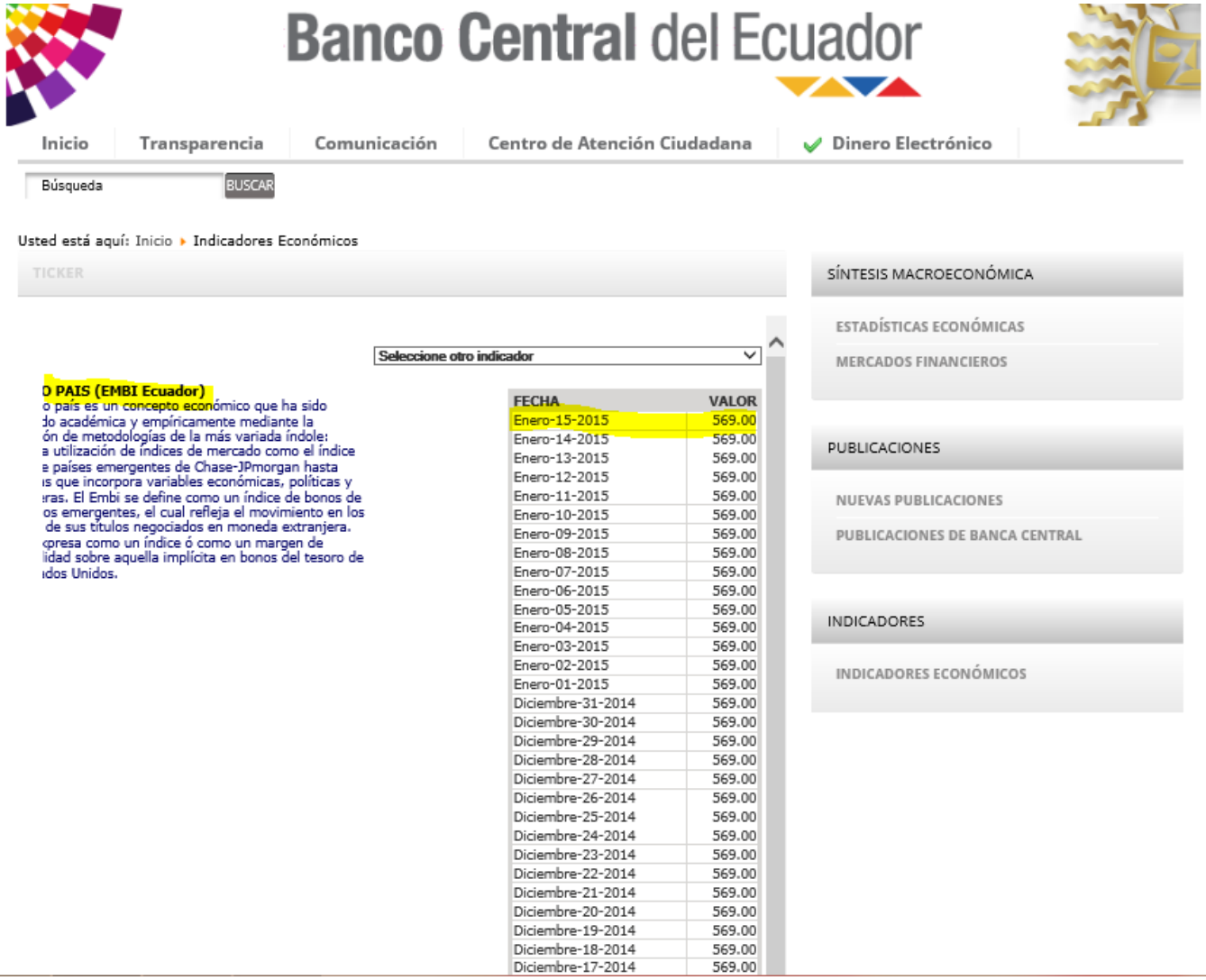
For global datasets: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Variable Definitions can be obtained by clicking here

Deeplevel Detail on which companies are included in each industry

Industry	Number of firms	Average Unlevered Beta	Average Levered Beta	Average correlation	Total Unlevered Beta	Total Levered Beta
Computers/Peripherals	64	1.17	1.21	23.71%	4.94	5.11
Construction Supplies	55	1.22	1.60	38.26%	3.19	4.18
Diversified	23	0.70	1.00	39.14%	1.79	2.55
Drugs (Biotechnology)	400	1.06	1.10	15.01%	7.07	7.36
Drugs (Pharmaceutical)	151	0.95	1.03	16.78%	5.66	6.12
Education	42	0.95	1.13	19.88%	4.76	5.67
Electrical Equipment	126	1.14	1.24	22.39%	5.11	5.53
Electronics (Consumer & Office)	28	1.38	1.37	15.42%	8.94	8.90
Electronics (General)	189	1.01	1.03	21.02%	4.83	4.89
Engineering/Construction	56	1.19	1.31	30.11%	3.96	4.34
Entertainment	84	0.99	1.21	16.97%	5.81	7.11
Environmental & Waste Services	103	0.94	1.28	17.27%	5.45	7.44
Farming/Agriculture	37	0.58	0.84	24.29%	2.38	3.47
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	288	0.06	0.67	20.32%	0.31	3.29
Food Processing	96	0.82	0.99	24.16%	3.41	4.11
Food Wholesalers	14	1.26	1.41	21.95%	5.73	6.44
Furn/Home Furnishings	27	0.92	1.09	28.61%	3.22	3.81
Green & Renewable Energy	26	0.68	1.32	15.20%	4.45	8.68
Healthcare Products	261	0.90	0.99	20.09%	4.50	4.93
Healthcare Support Services	138	0.91	1.05	19.68%	4.61	5.35
Heathcare Information and Technology	127	0.84	0.95	18.95%	4.41	5.01
Homebuilding	35	0.92	1.29	34.81%	2.64	3.70
Hospitals/Healthcare Facilities	56	0.59	0.97	28.32%	2.08	3.44
Hotel/Gaming	80	0.83	1.18	25.94%	3.19	4.55
Household Products	135	0.91	1.03	17.55%	5.19	5.86
Information Services	67	1.04	1.11	34.90%	2.99	3.19
Insurance (General)	24	0.80	1.03	45.46%	1.77	2.26
Insurance (Life)	25	0.75	1.04	48.03%	1.57	2.17
Insurance (Prop/Cas.)	52	0.69	0.83	38.50%	1.80	2.15
Investments & Asset Management	148	0.73	1.10	29.28%	2.49	3.75
Machinery	137	1.11	1.23	32.59%	3.41	3.76
Metals & Mining	124	0.91	1.28	14.01%	6.46	9.15
Office Equipment & Services	25	1.00	1.34	30.47%	3.28	4.41
Oil/Gas (Integrated)	8	0.76	0.81	49.36%	1.55	1.64
Oil/Gas (Production and Exploration)	392	0.91	1.27	21.65%	4.22	5.85

ANEXO 8. EMBI Ecuador



Banco Central del Ecuador

Inicio | Transparencia | Comunicación | Centro de Atención Ciudadana | Dinero Electrónico

Búsqueda BUSCAR

Usted está aquí: Inicio ▸ Indicadores Económicos

TICKER

Seleccione otro indicador

O PAIS (EMBI Ecuador)

o país es un concepto económico que ha sido
do académica y empíricamente mediante la
ón de metodologías de la más variada índole:
a utilización de índices de mercado como el índice
e países emergentes de Chase-JPmorgan hasta
is que incorpora variables económicas, políticas y
ras. El Embi se define como un índice de bonos de
os emergentes, el cual refleja el movimiento en los
de sus títulos negociados en moneda extranjera.
cpresa como un índice ó como un margen de
idad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de
idos Unidos.

FECHA	VALOR
Enero-15-2015	569.00
Enero-14-2015	569.00
Enero-13-2015	569.00
Enero-12-2015	569.00
Enero-11-2015	569.00
Enero-10-2015	569.00
Enero-09-2015	569.00
Enero-08-2015	569.00
Enero-07-2015	569.00
Enero-06-2015	569.00
Enero-05-2015	569.00
Enero-04-2015	569.00
Enero-03-2015	569.00
Enero-02-2015	569.00
Enero-01-2015	569.00
Diciembre-31-2014	569.00
Diciembre-30-2014	569.00
Diciembre-29-2014	569.00
Diciembre-28-2014	569.00
Diciembre-27-2014	569.00
Diciembre-26-2014	569.00
Diciembre-25-2014	569.00
Diciembre-24-2014	569.00
Diciembre-23-2014	569.00
Diciembre-22-2014	569.00
Diciembre-21-2014	569.00
Diciembre-20-2014	569.00
Diciembre-19-2014	569.00
Diciembre-18-2014	569.00
Diciembre-17-2014	569.00

SÍNTESIS MACROECONÓMICA

ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS

MERCADOS FINANCIEROS

PUBLICACIONES

NUEVAS PUBLICACIONES

PUBLICACIONES DE BANCA CENTRAL

INDICADORES

INDICADORES ECONÓMICOS

ANEXO 9. Tasa de interés activa para Pymes del Banco del Pacífico

BANCO DEL PACÍFICO
Un Banco Banco para todos

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS

CARGOS ASOCIADOS Y OTROS SERVICIOS POR TIPO DE CRÉDITO

		PRODUCTIVO COMERCIAL (VER CUADRO DOS)						PERSONAS			
		Productivo Corporativo		Productivo Empresarial		Productivo PYMES		CONSUMO		VIVIENDA	
	Tasa Máxima Variable	Nominal 8.9533%	Efectiva 9.33% (*)	Nominal 9.7612%	Efectiva 10.21% (*)	Nominal 11.2332%	Efectiva 11.83% (*)	Nominal 15.20%	Efectiva 16.30% (*)	Nominal 10.7810%	Efectiva 11.33% (*)
TASAS DE INTERÉS	**HIPOTECA PACÍFICO**										
	REAJUSTE: Tasa Pasiva Referencial Nominal **Más** Margen										
	Margen: Tasa Pasiva Referencial Nominal **Menos** Tasa de Arranque										
	PROYECTOS PARTICULARES										
	Financiamiento 60,01% - 70,00%, Plazo máximo 10 años									9.25%	9.65%
	Financiamiento 50,01% - 60,00%, Plazo máximo 10 años									8.50%	8.84%
	Financiamiento 0,01% - 50,00%, Plazo máximo 10 años									7.75%	8.03%
	Financiamiento 60,01% - 70,00%, Plazo máximo 15 años									9.50%	9.92%
	Financiamiento 50,01% - 60,00%, Plazo máximo 15 años									8.75%	9.11%
	Financiamiento 0,01% - 50,00%, Plazo máximo 15 años									8.00%	8.30%
	Financiamiento 60,01% - 70,00%, Plazo máximo 20 años									9.75%	10.20%
	Financiamiento 50,01% - 60,00%, Plazo máximo 20 años									9.00%	9.38%
	Financiamiento 0,01% - 50,00%, Plazo máximo 20 años									8.25%	8.57%
	PROYECTOS FINANCIADOS POR EL BANCO										
	Financiamiento 60,01% - 80,00%, Plazo máximo 10 años									9.25%	9.65%
	Financiamiento 50,01% - 60,00%, Plazo máximo 10 años									8.50%	8.84%
	Financiamiento 0,01% - 50,00%, Plazo máximo 10 años									7.75%	8.03%
	Financiamiento 60,01% - 80,00%, Plazo máximo 15 años									9.50%	9.92%
	Financiamiento 50,01% - 60,00%, Plazo máximo 15 años									8.75%	9.11%
	Financiamiento 0,01% - 50,00%, Plazo máximo 15 años									8.00%	8.30%
	Financiamiento 60,01% - 80,00%, Plazo máximo 20 años									9.75%	10.20%
	Financiamiento 50,01% - 60,00%, Plazo máximo 20 años									9.00%	9.38%
	Financiamiento 0,01% - 50,00%, Plazo máximo 20 años									8.25%	8.57%
	CONSTRUYE CON EL PACÍFICO										
	Financiamiento sólo de construcción (CCC)										
	Financiamiento 60,01% - 70,00%, Plazo máximo 12 años									10.00%	10.47%
	Financiamiento 50,01% - 60,00%, Plazo máximo 12 años									9.75%	10.20%
	Financiamiento 0,01% - 50,00%, Plazo máximo 12 años									9.50%	9.92%
	Financiamiento de construcción y terreno (CCS)										
	Financiamiento 45,01% - 50,00%, Plazo máximo 12 años									10.50%	11.02%
	Financiamiento 40,01% - 45,00%, Plazo máximo 12 años									10.25%	10.75%
	Financiamiento 0,01% - 40,00%, Plazo máximo 12 años									10.00%	10.47%
	PLAN AUTO										
	Plazo 1 año							13.50%	14.37%		
	Plazo 2 años							13.75%	14.65%		
	Plazo 3 años							14.00%	14.93%		
	Plazo 4 años							14.25%	15.22%		
	Plazo 5 años							14.50%	15.50%		
	CRÉDITO PACÍFICO										
	Plan Salud/ Plan Viajes/ Plan Hogar							15.20%	16.30%		
	PRÉSTAMO ESTUDIOS										
	Préstamo Estudios							8.25%	8.57%		
	PYME PACÍFICO (*)										
	6–9 meses plazo					9.7612%	10.21%				
	10-18 meses plazo					10.00%	10.47%				
	19-24 meses plazo					10.50%	11.02%				
	> 24 meses plazo					11.2332%	11.83%				

(*) Si el crédito solicitado y/o riesgo acumulado es mayor o igual de US$ 200,000 hasta US$ 1,000,000, se le asignará la tasa del segmento Productivo Empresarial