

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

---

CAMPUS ESTADO DE MÉXICO



**PLAN DE NEGOCIO: MULTIPRO, UNA SOLUCIÓN CON  
MÚLTIPLES BENEFICIOS**

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
PROYECTO DE CAMPO PRESENTADO POR  
**ING. DOUGLAS LINO PANCHANA**

ASESOR  
**DRA. MARÍA FONSECA PAREDES**



FF

**29 AGO 2016**

MAYO 2009

Plan de Negocio

Una Solución con Múltiples Beneficios



Múltiples Productos del Ecuador S. A.  
Douglas Lino Panchana  
Sauces IV mz. 375 v. 55  
Guayaquil, Ecuador  
593 4 2 824340  
593 4 2 824339  
[gerencia@multipro.com.ec](mailto:gerencia@multipro.com.ec)  
[www.multipro.ec](http://www.multipro.ec)

*“Beneficios compartidos...  
... Confianza mutua”*

**MultiPro**



## RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo a la AEVD (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa), la tendencia de la industria durante los últimos 10 años en los hogares de estratos medios y bajos en Latinoamérica ha ido en incremento.

Múltiples Productos del Ecuador S. A. o MultiPro, es una compañía situada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador y es una empresa de distribución y comercialización de alimentos nutritivos. Creemos en una distribución de los recursos más equitativa beneficiándose tanto productores, como intermediarios, clientes y consumidores finales. Es nuestro objetivo el de llegar a zonas rurales del Ecuador con nuestro esquema de distribución y asociación por medio de nuestros actuales tres productos que han sido diseñados en base a las tendencias de consumo y compra del mercado objetivo para quienes:

### “MultiPro es confianza mutua, beneficios compartidos”

Esta solución tendrá las siguientes características:

- Estamos haciendo **EFICIENTE** la cadena de abastecimiento, reduciendo su tamaño y los intermediarios que hacen encarecer el producto al cliente final.
- Hemos creado relaciones de **CONFIANZA** con nuestros proveedores y asociados, con lo cual hace generaremos beneficios compartidos.
- Estamos generando **VALOR AGREGADO** a nuestros clientes por medio del beneficio del **MULTINIVEL**, el cual ofrece beneficios económicos a nuestros clientes por consumir nuestros productos y a la vez difundirlos por medio del **MARKETING DE BOCA EN BOCA**.



El mercado y la segmentación están considerados en deciles siendo la población de las zonas rurales pertenecientes al decil del 2 al 4 nuestro mercado meta:

Segmentos	Mercado (Millones US\$)	Comentarios
<b>Decil 2</b>	\$ 165.55	Ingresos limitados, nutrición básica, gastos necesarios para alimentos
<b>Decil 3</b>	\$ 230.84	Nutrición básica, gasto de comida con mejores nutrientes
<b>Decil 4</b>	\$ 273.97	Mejor calidad de vida, nutrición promedio, incluyen leche y carne
	<b>\$ 670.36</b>	

Los productos son de combos con productos de primera necesidad en tres presentaciones:

**ChiCombo**  
Dirigido al decil 2  
Segmento con ingresos limitados  
En un 78%, es el padre quien lleva el sustento familiar  
Gastos mayores del 50% de sus ingresos en alimentos

- Arroz
- Azúcar
- Frejol
- Aceite
- Café instantáneo

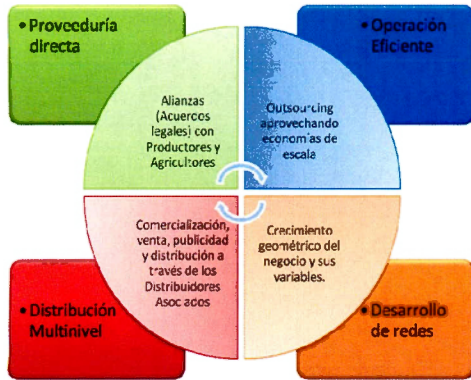
**Familia**  
Dirigido al decil 3 y 4  
Segmento con ingresos limitados  
En alimentación gastan el 51% de su presupuesto  
Su dieta incluye alimentos de primera necesidad

- Arroz
- Azúcar
- Frejol
- Aceite
- Café instantáneo
- Leche en polvo
- Sal
- Fideos

**GranCombo**  
Dirigido al decil 4  
En este segmento existen dos ingresos en los hogares  
El gasto en alimentación es del orden del 40%  
Su dieta incluye enlatados y productos lácteos

- Arroz
- Azúcar
- Frejol
- Aceite
- Galletas
- Leche en polvo
- Café instantáneo
- Jugo instantáneo
- Sal
- Harina
- Atún enlatado
- Fideos

La ventaja competitiva de la empresa se basa en la diferenciación y la sinergia con otras instituciones y su modelo de negocio genera beneficios tanto a accionistas, como a proveedores y clientes. El modelo de negocio de MultiPro se basa en cuatro piezas angulares que demarcan las ventajas competitivas y comparativas de la empresa, en términos generales se lo esquematiza de la siguiente manera:



**MultiPro S. A.**

Estado de Pérdidas y Ganancias  
Año 1 al 5  
(US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS NETOS</b>	\$1,221,600.00	\$1,690,821.12	\$2,450,798.31	\$3,587,196.35	\$5,273,984.37
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	\$703,404.00	\$965,390.87	\$1,354,126.92	\$1,941,594.15	\$2,808,289.60
% sobre Ingresos	57.6%	57.1%	55.3%	54.1%	53.3%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$518,196.00	\$725,430.25	\$1,096,671.38	\$1,645,602.20	\$2,465,694.76
% sobre Ingresos	42.4%	42.9%	44.7%	45.9%	46.7%
<b>Gastos Operativos</b>					
Ventas y Marketing	\$373,236.00	\$506,864.02	\$734,117.52	\$1,085,140.96	\$1,572,598.84
Desarrollo Humano	\$21,684.80	\$24,346.86	\$27,991.42	\$53,561.86	\$60,185.06
General and Administración	\$69,666.00	\$59,936.51	\$94,273.02	\$108,450.25	\$126,553.79
<b>Total Gastos Operativos</b>	\$464,566.80	\$591,247.39	\$856,381.96	\$1,248,153.07	\$1,761,337.70
% sobre Ingresos	38%	35%	35%	35%	33%
<b>INGRESOS SOBRE OPERACIONES</b>					
<b>INGRESOS Y GASTOS EXTRAS</b>	(\$4,030.00)	\$9,990.00	\$17,081.04	\$33,168.48	\$48,312.01
<b>EARNINGS BEFORE INTEREST &amp; TAXES</b>					
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	(\$14,477.83)	(\$10,858.44)	(\$7,238.98)	(\$3,019.48)	\$0.00
<b>NET EARNINGS BEFORE TAXES</b>					
<b>IMPUESTOS</b>					
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$26,340.96	\$99,985.81	\$187,598.63	\$320,239.58	\$562,529.31
% sobre Ingresos	2.2%	5.9%	7.7%	8.9%	10.7%

A partir de lo anterior pues tenemos un VPN de US\$ 600 mil vs una inversión inicial de US\$ 370 mil, teniendo una recuperación a partir de los flujos de efectivos de 3 años y 6 meses o 3.5 años y el índice relacional de costo beneficio es de 4.69, lo cual indica que por cada unidad monetario invertida se obtendrá a cambio 4.69 unidades sobre la misma.

**FREE CASH FLOWS**

	US\$
<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 376,217.80
<b>Año 1</b>	-\$ 1,455.82
<b>Año 2</b>	\$ 55,450.00
<b>Año 3</b>	\$ 143,873.83
<b>Año 4</b>	\$ 383,898.82
<b>Perpetuidad</b>	\$ 2,197,900.34

**Criterios de Inversión**

Criterios de Inversión	Valores

Ka	25.00%
Kd	8.00%
Kf	10.00%
Crecimiento perpetuo	5.00%

El presente Plan de Negocios es  
Propiedad de MultiPro® y queda terminantemente  
prohibida la reproducción total o parcial de  
la información o parte de ella  
desarrollada a lo largo del estudio sin previa  
autorización del autor.

*"El problema de la desnutrición y la escasez de alimentos no es la falta de productos...es la falta de un sistema óptimo de distribución..."*

Ec. Rafael Correa Delgado  
Presidente Constitucional de la República del Ecuador  
2008



## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	- 3 -
1. PANORAMA Y SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	- 10 -
1.1. Análisis de la Industria .....	- 10 -
1.1.1. Historia de la Industria .....	- 10 -
1.1.2. Hechos de la industria a nivel global .....	- 12 -
1.1.3. Grupo de clientes .....	- 13 -
1.1.4. Tendencias Significativas de la Industria en Latinoamérica .....	- 15 -
1.1.5. Crecimiento de la industria en Latinoamérica .....	- 17 -
1.1.6. Barreras de entrada y salida a la Industria existente.....	- 18 -
1.1.7. Factores de éxito de la Industria .....	- 19 -
1.1.8. Perspectiva del Futuro. ....	- 20 -
1.2. Estado de Crecimiento de la Industria .....	- 21 -
2. NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA .....	- 21 -
3. RAZÓN SOCIAL .....	- 21 -
4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	- 21 -
4.1. Futuro con visión estratégica (La Visión).....	- 21 -
4.2. El Multinegocio que genera múltiples beneficios (La misión) .....	- 22 -
4.3. Valores comunes, beneficios compartidos. ....	- 22 -
5. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....	- 23 -
5.1. Imagen de la compañía y posición deseada en el mercado .....	- 23 -
5.2. Metas y objetivos de MultiPro .....	- 23 -
5.3. Análisis FODA general de MultiPro.....	- 24 -
5.4. FODA por áreas operativas .....	- 26 -
5.4.1. Desarrollo Humano (Recursos Humanos) .....	- 26 -
5.4.2. Administración .....	- 27 -
5.4.3. Mercadotecnia.....	- 28 -
5.4.4. Finanzas.....	- 29 -
5.4.5. Producción y/u Operaciones .....	- 30 -
6. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA .....	- 31 -
6.1. MultiPro (La Compañía) .....	- 31 -
6.2. MultiNivel (El Concepto) .....	- 32 -
6.3. El Mercado .....	- 33 -
6.4. Los Segmentos de mercado .....	- 33 -
6.4.1. Características Segmento Decil 2 .....	- 34 -
6.4.2. Características Segmento Decil 3 .....	- 35 -
6.4.3. Características Segmento Decil 4 .....	- 35 -
7. LA OFERTA DE MULTIPRO.....	- 36 -
7.1. La asociación (El servicio) .....	- 36 -
7.2. Los MultiCombos (El Producto) .....	- 37 -
8. LA VENTAJA COMPETITIVA .....	- 40 -
8.1. Ventajas Comparativas.....	- 41 -
8.2. Componentes Estratégicos .....	- 42 -
8.3. Highlights de la estrategia .....	- 43 -
8.4. Estrategias de Crecimiento .....	- 43 -
9. PLAN DE MERCADO .....	- 45 -
9.1. Mercado de Referencia .....	- 45 -
9.2. Mercado Objetivo.....	- 46 -
9.2.1. Comprendiendo a los clientes (El beneficio a otorgar).....	- 46 -
9.2.2. Perfil demográfico.....	- 47 -
9.3. Tamaño del mercado de MultiPro y sus proyecciones.....	- 49 -

9.3.1. Zonificación de clientes: .....	- 49 -
9.3.2. La Proveeduría de los alimentos .....	- 50 -
9.3.3. Tamaño del mercado.....	- 51 -
9.4. Fuerza de ventas .....	- 53 -
9.4.1. Los MultiBeneficios (La compensación) .....	- 54 -
9.4.2. Tabla inicial de comisiones.....	- 55 -
9.5. Metas y Objetivos de marketing .....	- 57 -
9.5.1. Aspectos Críticos .....	- 57 -
9.5.2. Objetivos de marketing .....	- 58 -
9.5.3. Metas de marketing .....	- 58 -
9.6. Estrategia de Comunicación .....	- 59 -
9.6.1. Relaciones Públicas .....	- 59 -
9.6.2. Boca a boca .....	- 60 -
9.7. Advertising .....	- 61 -
9.8. Promoción .....	- 62 -
9.9. Pricing.....	- 63 -
9.10. Estrategia de Distribución .....	- 65 -
9.11. Servicio al Cliente y al Asociado.....	- 67 -
10. LOCALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN .....	- 67 -
11. LA OPERACIÓN .....	- 70 -
11.1. El modelo de negocio .....	- 70 -
11.2. El modelo operativo .....	- 73 -
11.2.1. Planeación de abastecimientos: .....	- 73 -
11.2.2. Compras .....	- 74 -
11.2.3. Abastecimientos .....	- 75 -
11.2.4. Operación de empaçado.....	- 76 -
11.2.5. Distribución y Ventas.....	- 76 -
11.2.6. Logística Inversa.....	- 77 -
11.3. El Sistema de Calidad.....	- 77 -
11.4. La Cadena de Valor de MultiPro .....	- 78 -
12. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES .....	- 80 -
12.1. Identificación de la competencia .....	- 80 -
13. PLAN DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN .....	- 83 -
13.1. Objetivo del Plan de Desarrollo Humano .....	- 83 -
13.2. El Equipo .....	- 83 -
13.3. Organigrama.....	- 85 -
13.4. Plan de capacitación Interno .....	- 86 -
13.5. Plan de capacitación Asociados .....	- 87 -
14. PLAN FINANCIERO .....	- 88 -
14.1. Planeación Financiera bajo condiciones de certeza .....	- 88 -
14.1.1. Unidad monetaria: .....	- 89 -
14.1.2. La Inversión Inicial: .....	- 89 -
14.1.3. Capital de Trabajo.....	- 91 -
14.1.4. Financiamiento .....	- 92 -
14.1.5. Tasas de Crecimiento y referenciales del modelo.....	- 92 -
14.2. Estados financieros .....	- 94 -
14.2.1. Ingresos por ventas: .....	- 94 -
14.2.2. Costos de ventas .....	- 98 -
14.2.3. Gastos Operativos.....	- 99 -
14.2.4. Ingresos y gastos extraordinarios: .....	- 100 -
14.2.5. Salarios y beneficios.....	- 101 -
14.2.6. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	- 102 -
14.2.7. Balance General.....	- 103 -
14.2.8. Flujo Libre de Efectivo .....	- 103 -

14.3. Análisis Financiero .....	- 104 -
14.4. Establecimiento de Escenarios .....	- 104 -
14.4.1. Determinación de variables críticas del modelo .....	- 106 -
14.4.2. Escenarios contruidos .....	- 108 -
15. CONCLUSIONES .....	- 113 -
16. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....	- 114 -
17. ANEXOS .....	- 115 -

## 1. PANORAMA Y SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA

### 1.1. Análisis de la Industria

La industria de la comercialización y distribución de alimentos en el Ecuador ha ido evolucionando desde antes de la época de la “conquista”, con los llamados trueques de productos, hasta nuestros días, con la presencia de las grandes cadenas de supermercados ofertando sus descuentos diarios, tarjetas de afiliaciones y acumulación de puntos.

#### 1.1.1. Historia de la Industria<sup>1</sup>

Los orígenes de la venta directa, en donde se suelen incluir a vendedores ambulantes, comerciantes, comerciantes ambulantes y ferias libres, se dio a partir de la necesidad básica del hombre de intercambiar productos o artículos, además de comunicarse.

Fue en la década de 1940 cuando **Nutriline Inc.**, la primera empresa en otorgar ventajas de multinivel a sus distribuidores, los cuales podían ganar un ingreso pasivo por las personas que invitaban a formar parte de la empresa.

Así comenzó a funcionar la magia de la progresión geométrica logrando un crecimiento impresionante. Desde esa época el mercadeo en red ha madurado hacia un canal de distribución eficiente y práctico.

Hoy cerca de treinta millones de “Networkers” independientes venden o consumen más de mil millones de dólares de una amplia gama de productos y servicios alrededor del mundo. Si bien es cierto que las ventas que haga un distribuidor personalmente juegan un papel importante, en este negocio lo que lleva a ganancias realmente sorprendentes es la construcción de una organización de personas que consuman y a la vez recomienden un producto o servicio generando un ingreso pasivo que se sigue percibiendo aunque usted decida tomarse un año libre y descansar en la playa.

---

<sup>1</sup> Fundamentos del Marketing Multinivel, Escuela de la Riqueza Padre Rico, Argentina.



Los sistemas de distribución o de compensación de las empresas que están involucradas en el mercadeo en red también han ido evolucionando. De sistemas rígidos y con muchas exigencias de volumen de venta personal a sistemas flexibles en donde por una mínima suma de dinero cualquier persona puede desarrollar su negocio a medio tiempo sin ninguna presión.

Esto, junto con la tecnología hace que sea mucho más fácil formar una organización y gente que nunca hubiese considerado la oportunidad de construir una empresa, ahora lo piensen muy seriamente.

El marketing multinivel (también llamado marketing de redes, mercadeo en red, mercadeo multinivel, MLM) muestra un modelo de negocios que evoluciona del marketing directo. El Marketing Directo inicia hace muchas décadas con las típicas reuniones en casa donde un anfitrión expone un producto y lo vende a los asistentes a la reunión.

De esto, hoy ha sobrevivido principalmente el concepto de la recomendación donde empresas como IBM y Amazon.com lo han adoptado en sus políticas de expansión.

El marketing multinivel tuvo durante sus inicios un grave problema de imagen por las dificultades de hacer claras distinciones entre el marketing legítimo en red y los esquemas piramidales o esquemas Ponzi.

Amway (la compañía pionera del multinivel, fundada en 1959 en Ada, Michigan y desde entonces líder en el mundo en marketing en red con una facturación anual que excede los 6 mil millones de dólares y más de 4 millones de distribuidores en 80 países y territorios), fue procesada por El Departamento de Justicia de los Estados Unidos en los años 70 ganando la demanda y estableciendo las leyes para determinar los legítimos negocios en red.

Los críticos alegaban que algunas compañías consiguen sus beneficios sobre todo, atrayendo nuevos participantes y no a base de vender productos, pero precisamente esa es una de las características que diferencian los sistemas piramidales que retribuyen la incorporación de nuevos socios a la pirámide, mientras que los sistemas multinivel solo pagan por el movimiento de productos.

Nótese que en un sistema piramidal se cumple la estructura de una pirámide en la manera en que se distribuyen los ingresos. En el Marketing Multinivel, más que una pirámide, lo que se forma es una red gigantesca donde algunos puntos se levantan más que otros.

Diríamos claramente, que en la práctica se genera una gran red de personas interconectadas donde algunas ganan más que otras indistintamente del lugar que ocupan, más bien el dinero que gana cada uno de los nodos depende de la estructura de su red más que de la posición.

Suena un poco complejo pero ahora lo importante es entender que su "Patrocinador" o quien le ha invitado a formar parte de un negocio de multinivel puede que no gane nada de dinero mientras usted se está enriqueciendo o mientras alguien de su organización está ganado 10 veces más que usted.

### **1.1.2. Hechos de la industria a nivel global<sup>2</sup>**

- Existen más de 2000 compañías de redes de distribución en todo el mundo.
- Se afirma que tan sólo en Malasia existen más de 600.
- Unas 31 millones de personas trabajan en más de 150 países.
- Las ventas mundiales de las compañías de redes y de venta directa superaron en 1998 la cifra de 80.000 millones de dólares y se cree que hoy día la cifra es mayor de 100.000 millones de dólares.
- En México se estima que 1.5 millones de personas están involucradas en algún negocio de redes.
- La industria de redes de distribución crece a tasas de entre 20 y 30% cada año, a escala mundial. No es raro ver compañías que crecen a tasas mayores del 150% anual.
- Según la Direct Selling Association (DSA) en Estados Unidos en el año 2000:
  - 81.4% dedica al negocio menos de 30 horas a la semana

---

<sup>2</sup> J. L. Tapia Salinas, Multinivel en Acción, México, 2004

- 32% lo hace para obtener ingresos adicionales, en tanto que el 20% lo hace porque cree en el producto o lo consume.
- Hay más de 11 millones de personas en el negocio, de los cuales 72.5% son mujeres y 27.5% son hombres.
- En los últimos dos años, más del 70% de la población de los Estados Unidos ha usado o comprado productos o servicios vía las redes, o ha estado cerca de alguien que lo ha hecho.
- Hoy en día, un volumen creciente de las ventas totales de las compañías de redes, incluyendo a las de Estados Unidos, proviene de los mercados en la cuenca del Pacífico, así como Rusia, India y China. E igual empieza a suceder en los países de Latinoamérica.
- En México, la venta directa y la comercialización por redes sobrepasa con mucho al internet como canal de preferencia.
- El repunte de la industria a nivel global se da a partir de la década de los 90´s cuando aparecieron listadas en la Bosa de Valores de Nueva York y en el Nasdaq.
- Se trata de una megatendencia cuyos resultados no dejan de sorprender a propios y extraños.

### **1.1.3. Grupo de clientes**

La identificación de los clientes es fundamental para el desarrollo del multinivel ya que los clientes tienen la característica de que pueden convertirse en distribuidores o vendedores dentro del modelo de negocio, incrementando la red en la cual los clientes reclutan más clientes hacia dentro de la organización.

La segmentación del mercado se ha determinado en base de las características de los productos a comercializar. Los productos son considerados de primera necesidad y básicos dentro de la nutrición de la población que consume este tipo de alimentos, los cuales son consumidos en su mayoría por los estratos más pobres del total de la población. Es por esto que nuestra meta es la de comenzar nuestras relaciones comerciales con estas personas que necesitan alimentarse dentro de los rangos básicos de nutrición.

En el Ecuador los datos están considerados en deciles, y están tomados según la última encuesta y censo poblacional del año 2001 ajustado con la

tasa de crecimiento anual promedio proyectada al año 2009. Según dicho documento, los hogares ecuatorianos que no completan su ingreso familiar para hacer frente a sus gastos mensuales llegan al 50% del total de la población siendo los más críticos los deciles 1 y 2 que incluso tienen saldos en contra en sus economías familiares mes a mes con respecto al gasto.

**Gastos e Ingresos por mes por Deciles de Pobreza**

Año 2007	Decil 1	Decil 2	Decil 3	Decil 4	Decil 5	Decil 6	Decil 7	Decil 8	Decil 9	Decil 10
<b>Gasto por hogar por mes (US\$)</b>	\$144.40	\$205.10	\$236.80	\$271.00	\$315.80	\$350.80	\$417.60	\$521.30	\$708.20	\$1,211.50
<b>Ingreso por hogar por mes (US\$)</b>	\$91.50	\$202.70	\$289.30	\$364.10	\$432.10	\$515.20	\$615.20	\$732.00	\$956.00	\$1,966.10
<b>Déficit o Superavit</b>			\$52.50	\$93.10	\$116.30	\$164.40	\$197.60	\$210.70	\$247.80	\$754.60

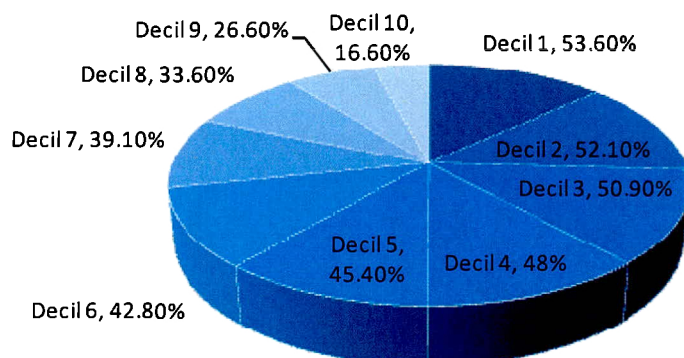
Fuente: INEC 2008.

En base a esta segmentación no vamos a considerar el decil 1, al ser un sector con ingresos limitados y que pocas veces logra satisfacer sus necesidades básicas incluso el alimentarse, mientras que los deciles 5 al 10 tienen ingresos superiores al costo de la canasta básica mensual por lo cual tampoco son parte de nuestro mercado objetivo.

Con respecto a los gastos generados dentro de un hogar, es lógico que del total de gastos un porcentaje está destinado a alimentos, en los deciles enfocados en el estudio (Decil 2, 3 y 4), este gasto destinado a la compra de alimentos exclusivos de la canasta básica para suplir la necesidad de una dieta basada en nutrientes elementales representa alrededor del 50% en promedio del total de ingresos. Estos porcentajes por deciles se presentan en el siguiente gráfico:



### Porcentaje del gasto mensual en alimentos, por deciles de pobreza



Fuente: INEC 2008

#### 1.1.4. Tendencias Significativas de la Industria en Latinoamérica

De acuerdo a la AEVD (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa), la tendencia de la industria durante los últimos 10 años en los hogares de estratos medios y bajos en Latinoamérica ha ido en incremento, sobre todo en las mujeres que han encontrado en las ventas directas un medio de ingresos adicionales sin dejar a un lado sus trabajos formales o sus responsabilidades en el hogar, en el Ecuador el 95% de la fuerza de venta directa son mujeres<sup>3</sup>, mientras que a nivel mundial la cifra llega casi al 73%<sup>4</sup>. Casi un millón y medio de familias en Ecuador pertenecen al grupo de ingresos limitados, con un promedio de ingresos por mes menores a los US\$ 500. En este contexto, las compañías multinacionales han incrementado sus estrategias de ventas según se han movido las actividades comerciales dentro del contexto nacional, introduciendo productos a los sectores de estos segmentos de consumo.

La venta directa que prevalece en el Ecuador y en Latinoamérica es la llamada de "de puerta en puerta" (o también llamado persona a persona), la

<sup>3</sup> <http://www.aevd.com.ec> (Asociación Ecuatoriana de Ventas Directas)

<sup>4</sup> Multinivel en Acción, J. L. Tapia Salinas, 2004, Primera edición.

cual se presta a una venta por confianza al ser sus primeros clientes, las personas que se encuentran dentro de los círculos sociales en donde se desenvuelven y a su vez ellos los remiten a otros conocidos, generándose una red basada en la confianza, lo cual no quiere decir confianza en el producto, por lo cual la experiencia menciona que hacer la primera venta no es un problema, el problema es que este cliente vuelva a realizar la compra confiando ya no en la persona sino en su experiencia al usar el producto o servicio.

La compensación mejor aceptada por parte de los vendedores de puerta a puerta es la ofrecida por el multi-nivel, el cual incentiva por medio de comisiones basadas en volúmenes de venta individuales y por grupos.

La mayor proporción de ventas directas viene de los cosméticos y utensilios de belleza, donde el 60% de la industria se comercializa a través del multinivel.

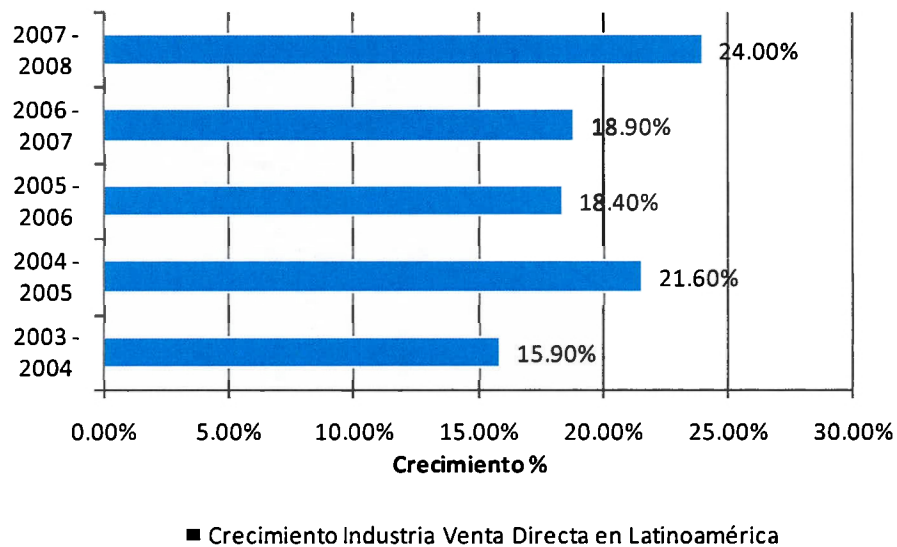
Todas las áreas del multinivel y venta directa presentaron en el 2007 un crecimiento de al menos el 23%, siendo coherente con el crecimiento a nivel latinoamericano de esta industria que representa el 24% en el mismo año, pero según la AEVD, en el Ecuador, el crecimiento en el 2008 fue del 42% empleando a 358.000 personas. En segmentos poco explotados con esta modalidad el crecimiento llega al 29% incluso anual, como por ejemplo en venta de servicios médicos o turísticos.

Los precios de los artículos comercializados por el multi-nivel por lo general están posicionados en el rango de precios promedios de la industria. Por lo general la tendencia es que estos productos tienen precios más bajos que los existentes de marcas reconocidas, sin embargo, suelen ser más caros que la mayoría de los artículos destinados a los consumidores de bajos ingresos.

### 1.1.5. Crecimiento de la industria en Latinoamérica

La industria a nivel latinoamericano creció en el último año el 24%<sup>5</sup>, mientras que el promedio de los últimos cinco años es del 20%, siendo los más grandes mercados el de Venezuela y Brasil.

#### Crecimiento Industria Venta Directa en Latinoamérica



Fuente: Euromonitor International 2009

A nivel de Ecuador y según la AEVD, el crecimiento del último periodo fue del 42%, aportando con el 60% de esta cifra la comercialización de cosméticos e insumos de belleza, por lo cual consideramos para el estudio estas tasas como proyecciones del comportamiento de la industria en el país.

<sup>5</sup> Euromonitor International

### 1.1.6. Barreras de entrada y salida a la Industria existente

#### Barreras de entrada

- En el Ecuador las actividades realizadas por medio de ventas directas y las compañías dedicadas a la comercialización por medio del multi-nivel, están asociadas dentro de la **AEVD**, Asociación Ecuatoriana de Ventas Directas, quienes en cierto sentido regulan las actividades generadas dentro del país por las compañías dentro de la industria. MultiPro no ingresará a la asociación al menos el primer año por lo cual se considera esto como una barrera de entrada dentro de los canales de distribución existentes.
- El **dumping** que se puede generar a nivel de los grandes productores o las grandes cadenas de supermercados fijando un precio para los productos comercializados. Se conoce extraoficialmente los manejos de precios de productos como del arroz a nivel de los productores que incluso llevan a esconder el producto con el fin de establecer nuevos precios.
- Falta de **proveeduría de los productos** o el aumento de los precios, especialmente por la fuga a otros mercados vecinos como Perú o Colombia.
- Otra barrera de entrada es la **capacidad de economía de escalas de los competidores existentes**, que aunque con sistemas tradicionales de venta, pueden comercializar sus productos manejando una mayor franja de descuentos.

#### Barrera de Salida

- Una barrera de salida para MultiPro son los **contratos** firmados con promesa de compra de la producción a los pequeños y medianos productores.
- Barrera del tipo de **restricciones sociales**, al haber generado vínculos con los beneficiarios y clientes por medio de una iniciativa de responsabilidad social.



### **1.1.7. Factores de éxito de la Industria**

Dentro de todos estos años y según un estudio realizado por la Universidad Nacional Sun Yat-Sen de Taiwán<sup>6</sup>, los factores de éxito del esquema del multi-nivel dentro de la gran industria de la venta directa se clasifican en cuatro factores:

- Ofrecer un producto de calidad y que sea útil a la sociedad.
- Convertirse en un proveedor efectivo de información con respecto al producto y al sistema de comercialización y distribución en sí.
- Que se tenga un beneficio innovador y que se pueda comercializar por medio de la venta directa.
- Las estrategias compartidas y los beneficios mutuos que pueda generar el negocio.

Si a esto lo traducimos a la realidad latinoamericana y le sumamos a los factores de éxito la necesidad de ingresos adicionales mensuales desde una base que permita generarlos pero sin dejar los trabajos formales u otras responsabilidades, tenemos las principales fortalezas del multi-nivel que lo han convertido en una industria de crecimiento sostenido del 24% y de beneficios a corto y mediano plazo según el giro de la empresa y las características de los productos comercializados.

Desde el punto de vista del asociado o cliente, se ofrece una oportunidad en la que el éxito se basa tanto en el compromiso y esfuerzo personales como en los recursos que se aportan. Aparte del tiempo, otros recursos necesarios, tales como capital, infraestructura, empleados, o escolaridad y experiencia, son mucho menores a los requeridos en los negocios tradicionales, por lo que quien se dedica a un negocio de multinivel obtiene los siguientes beneficios:

- Determina sus ganancias en virtud de su propia dedicación y esfuerzo, pero puede ayudarse involucrando a otras personas en su negocio.
- Decide por sí mismo el número de horas que va a dedicarle a su trabajo cada día.

---

<sup>6</sup> The Success Factors for Direct Selling Business, Shu-Yin Wang y Shiu-Tamg Cheng, National Sun Yat-Sen University. Taiwan, 2000.

- Tiene la opción de trabajar en la casa, en la oficina o fuera de ellas.
- Decide con quienes trabajar para crear su red.

La diferencia con los negocios tradicionales radica en que los productos y/o servicios son vendidos de una persona a otra y no mediante mayoristas que le venden a la tienda de menudeo que, a su vez, le vende al consumidor final. Es decir se ha eliminado la larga cadena de intermediarios y los enormes gastos de publicidad.

Por otro lado, se convierte en ventaja que quien se dedica al trabajo del multinivel no tiene que mantener un local ni compartir las ganancias.

### 1.1.8. Perspectiva del Futuro.

Las perspectivas para los próximos diez años según el mismo Euromonitor International, es igual de crecimiento, pero a una tasa promedio del 28% para los primeros próximos tres periodos y de 30% para los próximos 6.

Un factor de éxito de la industria a futuro será la capacidad de las empresas de interpretar las necesidades de los clientes para una sociedad cambiante.

De acuerdo a una encuesta realizada a las 10 compañías más grandes de multinivel<sup>7</sup>, su principal segmento de mercado está comúnmente dirigido a adultos, pero la tendencia en nuestros días de tener familias pequeñas, los padres están invirtiendo más en sus hijos y sus desarrollos, lo cual crea una oportunidad para expandir el volumen de ventas así como los canales de distribución formando a este segmento escondido hasta ahora.

De la misma manera los productos de uso femenino ganan mucho mercado por el volumen y nivel de lealtad que ellos suelen tener.

<sup>7</sup> The Fair Trade Commission, (1997). The 1996 Survey Report on the Network Marketing Business in Taiwan.

### **1.2. Estado de Crecimiento de la Industria**

De acuerdo al Euromonitor International y basándonos en las tendencias de los últimos cinco años y las perspectivas para los próximos diez, la industria de la venta directa a través del multinivel se encuentra en la etapa de **Crecimiento** y se estima que entre en maduración dentro de seis o diez años más.

## **2. NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA**

**MultiPro**

## **3. RAZÓN SOCIAL**

Múltiples Productos del Ecuador S. A.

## **4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

A continuación se incluye la Planeación Estratégica de MultiPro, realizada según la perspectiva de los socios de la empresa y en colaboración de los asesores del proyecto.

En este apartado se encontrará la filosofía de MultiPro, incluyendo su visión a futuro y su misión dentro del mercado ecuatoriano, así como los valores base de la compañía como base fundamental para el desarrollo de la empresa, de la sociedad y el país. Esta filosofía es la que guiará el desarrollo de las estrategias y de esta manera conseguir los objetivos propuestos.

### **4.1. Futuro con visión estratégica (La Visión)**

MultiPro se enfoca en los próximos 10 años en llegar a ser una de las empresas líderes en la innovación de sistemas de comercialización y distribución de

productos en Ecuador por medio de soluciones que favorezcan a socios, proveedores y accionistas a través de beneficios comunes.

#### **4.2.El Multinegocio que genera múltiples beneficios (La misión)**

MultiPro busca suplir de alimentos de primera necesidad y generar empleo por medio de su modelo de distribución, marketing y ventas basados en el multinivel, para lo cual nos esforzamos por llegar a las zonas rurales del Ecuador, especialmente a sectores que necesiten apoyo o incentivo económico para quienes MultiPro es "Bienestar compartido".

#### **4.3.Valores comunes, beneficios compartidos.**

MultiPro, se rige por medio de un conjunto de valores que parten de su filosofía y son los que encaminan gran parte del accionar de la compañía además forman nuestro compromiso con todos nuestros clientes, proveedores, distribuidores, el gobierno y la comunidad. (Ver ANEXO 1)

Son nueve compromisos a los cuales nos congratulamos en difundir:

1. La Promoción Humana como eje fundamental del desarrollo.
2. El Desarrollo Social como herramienta de crear valor agregado en nuestra sociedad.
3. La Disciplina interdepartamental y conjunta, lo cual nos responsabiliza de nuestras obligaciones con seriedad y dinamismo.
4. Honestidad y relaciones justas, buscando el equilibrio del ganar-ganar en todo nuestro accionar.
5. Actuar con justicia en todos sus ámbitos.
6. Eficiencia en los procesos
7. La Rentabilidad para todos los participantes de la red, tanto accionistas, empleados y asociados.
8. Trabajar en la mejora continua y calidad de nuestros procesos y productos, desarrollando un modelo sustentable que perdure en el tiempo generando valor de generación en generación.

## 5. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1. Imagen de la compañía y posición deseada en el mercado

MultiPro es una compañía enfocada en la gente, el poder de su negocio se centra en la gente, la difusión de su prestigio es a través de su gente. Toda esta interacción con personas requiere de una relación a largo plazo de compromiso y confianza. Es lo que MultiPro quiere proyectar, una empresa que "Te ayuda" a desarrollarte como persona, como empresario, preocupada por el bienestar común y de la sociedad. La imagen de la compañía se centra entonces sobre dos palabras: confianza y compartir.

La imagen corporativa de la empresa lleva el nombre de MultiPro y el arte de diseño es el siguiente:

Según lo que se quiere proyectar al mercado tanto el objetivo como al general basado en los dos pilares el slogan escogido es:

**Beneficios compartidos, Confianza mutua ...**

### 5.2. Metas y objetivos de MultiPro

Los Objetivos hacia donde la empresa se enfoca son los siguientes:

- Ser líderes en la comercialización y distribución de alimentos en las zonas rurales del Ecuador.
- Construir un modelo de distribución que brinde una relación ganar - ganar entre los productores y los consumidores.
- Ser reconocidos como desarrolladores de nuevos líderes emprendedores.

Las metas hacia donde nos orientamos son:

- Ganar el 2.3% del mercado no atendido en el primer año de operación.
- Presencia de marca en 5 provincias del país
- Generar al menos 2500 nuevos empleos.
- Capacitar al menos a 2500 personas en el primer año de operación.
- Abrir al menos un Centro de Distribución Zonal en cada provincia donde tengamos presencia.
- Tener una rentabilidad mayor al 20%.
- Repartir entre el 20 y el 25% de nuestros beneficios con nuestros asociados.
- Llevar a cabo al final del primer año al menos una obra de Desarrollo Social en alguna zona donde estén concentrados nuestros asociados y/o consumidores.
- Crecer al menos el promedio de la industria durante los primeros cinco años de operación.

### **5.3. Análisis FODA general de MultiPro**

Desde el punto de vista del Plan de Negocios que se describe, un negocio basado en el multinivel con las características mencionadas como tal no existe, y menos enfocada a productos como los que se centraliza este estudio; mas bien la industria está incluida dentro de la clasificación de comercialización y distribución de productos. Por lo tanto la unidad de análisis será MULTIPRO a partir de sus competidores indirectos o relacionados y según el entorno económico y político actual del Ecuador.

#### **Fortalezas:**

- Tenemos implementado un sistema de network marketing.
- Tenemos relaciones de confianza con contactos clave quienes son nuestros socios principales en nuestra cadena de distribución. (Ver ANEXO 2)
- Contamos con un especialista en el negocio de multinivel con experiencia de 5 años con negocios relacionados.

- MultiPro tiene operaciones en 8 provincias, 3 de la Costa y 5 de la Sierra donde se concentran la mayor población tanto rural como urbana del país.
- La capacidad de nuestro operador logístico se basa en su presencia física en todas las regiones donde iniciaremos labores, con 33 años en el mercado, líder en Soluciones Logísticas, sean estas Globales o Específicas, Depósito Comercial Público, Almacenamiento Simple (sea en bodega cubierta o patio), Cross Docking, Distribución y Transporte. Cuenta con un patio de logística de más de 14.000 m<sup>2</sup>, 3 bodegas con 6.000 m<sup>2</sup>, Grúa Porta contenedores de 38 ton, montacargas de 14 ton, montacargas de 3 ton, 24 tomas contenedores refrigerados, transportes y demás infraestructura.

**Debilidades:**

- Costos fijos elevados en la primera etapa hasta que se consiga el punto de equilibrio, producto del volumen de ventas.
- Márgenes de ganancia variables según los precios del mercado de ciertos productos.

**Oportunidades:**

- Ingresar en sectores rurales donde aún no ha llegado la competencia ni el gobierno.
- En época de desaceleración económica y desempleo, el esquema del multinivel propuesto es una buena alternativa para emprendedores con limitaciones de capital.
- Aprovechar la desconfianza de las personas que habitan en las regiones objetivo hacia los modelos tradicionales de supermercados y todos sus formatos y utilizarla a nuestro favor.
- Hacer uso de los financiamientos existentes tanto a nivel gubernamental como internacional para el desarrollo de proyectos sociales.

**Amenazas:**

- La expansión de la competencia indirecta con sus nuevos formatos de mini supermercados dirigidos a los estratos socioeconómicos más bajos.
- El poder económico de los supermercados y la posibilidad de negociar mejores precios con sus proveedores.
- La cadena de abastecimientos de los supermercados, la cual ya está integrada y probada por años, la cual puede permitir en cualquier momento el ingreso de los mismos como competencia directa.

**5.4.FODA por áreas operativas**

**5.4.1. Desarrollo Humano (Recursos Humanos)**

**Fortalezas:**

- Contamos con personal con al menos dos años de experiencia en su área profesional
- Tenemos un plan de inducción a la empresa aplicable para todos los niveles de colaboradores (contratados y distribuidores asociados), el cual nos permite traducir de una manera rápida hacia donde queremos llegar.
- Ofrecemos salarios comparables con el promedio del mercado, más los beneficios de ley.
- Tenemos planes de capacitación para nuestros colaboradores con el fin de que sigan desarrollando sus habilidades y capacidades.

**Debilidades:**

- No contamos con un plan de carrera para nuestros empleados, debido al tamaño de la estructura no se ve necesario en este momento.



**Oportunidades:**

- El crecimiento del mercado potencial de nuevos emprendedores que buscan hacer sus propios proyectos.

**Amenazas:**

- El desarrollo de Proyectos de Inclusión Social por parte del Gobierno, haciendo que la gente prefiera que le regalen las cosas antes de ganárselas.

**5.4.2. Administración**

**Fortalezas:**

- Contamos con un Plan Estratégico para el arranque y los primeros años de operación de la compañía.
- Es parte de nuestra filosofía, el tener diseñado nuestro código de conducta el cual rige las relaciones con todos los actores de la industria.
- Tenemos un Consejo de Administración que reúne la experiencia en los campos a desarrollar por la empresa: las redes sociales y el multinivel.
- Contamos con un Plan de Recursos Humanos que tiene la definición del organigrama organizacional y las principales actividades de cada uno de los colaboradores de la compañía.
- Poseemos indicadores de gestión que son los principales semáforos de nuestra operación.
- Tenemos una administración basada en la mejora continua.

**Debilidades:**

- La supervisión en toda la cadena de multinivel requerirá de mucho tiempo y esfuerzo invertido, pero a la vez es un punto necesario y estratégico para generar una cultura de empresa.

**Oportunidades:**

- Aprovechar el conocimiento que han dejado otras empresas de multinivel de formas de administrar estos tipos de sistemas.

**Amenazas:**

- Los cambios tanto de leyes como de reglamentos a nivel estatal que podría hacer cambiar nuestro modelo de negocio o sistema de administración en algún componente.

**5.4.3. Mercadotecnia**

**Fortalezas:**

- Nuestra mezcla de mercadotecnia nos hace ser competitivos en el mercado.
- Tenemos un precio que está 5% por debajo del precio promedio del mercado, lo cual es un activador de la demanda ya que nuestro segmento es muy sensible al precio.
- La promoción del producto se realiza efectivamente por uno de los medios más económicos hoy en día, la radio, que nos permite llegar a nuestro segmento de mercado de manera masiva y económica.
- Tenemos un portafolio de productos diseñados con base a las tendencias de consumo del mercado objetivo.
- Nuestra principal estrategia de marketing es el uso del boca a boca producto de la comercialización de los productos por parte de los mismos distribuidores asociados a sus redes de conocidos y amigos.
- Nuestro sistema de distribución es tan flexible y masivo que la presencia de marca y de productos en cualquier parte del país es posible, de la misma forma la apertura de nuevas plazas solo por el uso de la publicidad de boca en boca.
- Nuestra fuerza de ventas la conforman nuestros propios asociados.
- Tenemos información disponible de consumos y tendencias actualizada mes a mes por que son indicadores macroeconómicos a nivel país.

**Debilidades:**

- Al ser el boca a boca nuestra principal herramienta de marketing, debemos tener cuidado que el mensaje enviado se transmita de forma completa y sin distorsiones.

**Oportunidades:**

- Aprovechar algún tipo de alianza con el Gobierno ecuatoriano para poder promocionar nuestra empresa y productos como un programa de tipo social e incluirnos como parte del apoyo de desarrollo de las zonas rurales.

**Amenazas:**

- Campaña en contra por parte de los competidores indirectos como las cadenas de supermercados, que denigre la compañía y/o sus productos.

**5.4.4. Finanzas**

**Fortalezas:**

- Contamos con un nivel de deuda manejable de acuerdo a nuestros márgenes de ganancia y flujos de efectivo.
- El flujo de efectivo es sano ya que nuestra relación comercial es de intercambio continuo de bienes (productos) desde nuestros proveedores hasta nuestros consumidores finales.
- La inversión que requerimos es mínima en función del tamaño del negocio.
- Contamos con un sistema financiero interno que nos permite tener un buen uso de los recursos económicos para desarrollo del negocio.
- Nuestra estructura de costos es controlada por medio del seguimiento continuo a las estadísticas y tendencias al IPC (Índice de Precios al Consumidor)

- Poseemos una tabla de beneficios económicos para los asociados que nos permite pre determinar nuestros estados financieros en un escenario real de acuerdo al tamaño de la red.

**Debilidades:**

- Costos fijos elevados al arranque del negocio hasta generar volumen recurrente de venta.

**Oportunidades:**

- Disminución de costos de los insumos que nos proveen en tiempos de excedentes de producción.

**Amenazas:**

- Posible control por parte del gobierno de precios de algunos de los productos que manejamos por medio de la canasta básica.
- Especulación en los precios de los víveres y posible desabastecimiento de los mismos.

**5.4.5. Producción y/u Operaciones**

**Fortalezas:**

- Tenemos una alianza estratégica con el operador logístico líder en el país como lo es COMEXPORT.
- Aprovechamos la sinergia con COMEXPORT en procesos de producción y distribución asignándolos como operador logístico a cargo de la operación.
- El operador logístico cuenta con un sistema de calidad certificado.
- Contamos con la experiencia de COMEXPORT y en su estructura física instalada para brindar un servicio al nivel de las expectativas de los clientes.
- El sistema de costos negociado y el de producción se basa en la productividad y alcance de metas por parte de la operación,

asumiendo los desperdicios y la mejora continua de los procesos COMEXPORT.

**Debilidades:**

- Dificultad de generar una cultura MultiPro en el personal del operador logístico que haga que las cosas se hagan a la manera de la compañía y por la compañía.

**Oportunidades:**

- Aprovechar el benchmarking a través de lo que aprenda COMEXPORT producto de la sinergia de otras compañías para el uso de la cadena de distribución de MultiPro.

**Amenazas:**

- Incremento en los servicios logísticos a nivel de mercado general, haciendo mover condiciones contractuales y a su vez supuestos y pronósticos del negocio.

## 6. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

### 6.1. MultiPro (La Compañía)

Múltiples Productos del Ecuador S. A. o MultiPro, es una compañía situada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador y es una empresa de distribución y comercialización de alimentos nutritivos. Creemos en una distribución de los recursos más equitativa beneficiándose tanto productores, como intermediarios, clientes y consumidores finales. Es nuestro objetivo el de llegar a zonas rurales del Ecuador con nuestro esquema de distribución y asociación por medio de nuestros actuales tres productos que han sido diseñados en base a las tendencias de consumo y compra del mercado objetivo para quienes:

**“MultiPro es confianza mutua, beneficios compartidos”**

## 6.2. MultiNivel (El Concepto)



MultiPro puede direccionar la oportunidad de la deficiente distribución de alimentos en las zonas rurales del Ecuador por medio de un innovador sistema de distribución y ventas, como es el MultiNivel, aplicándolo a la industria de los alimentos, centrándonos en aquellos de primera necesidad cuya presencia en los hogares ecuatorianos es imprescindible.

Esta solución tendrá las siguientes características:

- Estamos haciendo **EFICIENTE** la cadena de abastecimiento, reduciendo su tamaño y los intermediarios que hacen encarecer el producto al cliente final.
- Hemos creado relaciones de **CONFIANZA** con nuestros proveedores y asociados, lo cual hace que generemos beneficios compartidos.
- Estamos generando **VALOR AGREGADO** a nuestros clientes por medio del beneficio del **MULTINIVEL**, el cual ofrece beneficios económicos a nuestros clientes por consumir nuestros productos y a la vez difundirlos por medio del **MARKETING DE BOCA EN BOCA**.

Adicional a esto competimos en precios del mercado ya que al disminuir nuestra cadena de abastecimientos podemos beneficiar a nuestros asociados y a la vez entrar en el mercado con una estructura de costos firme.

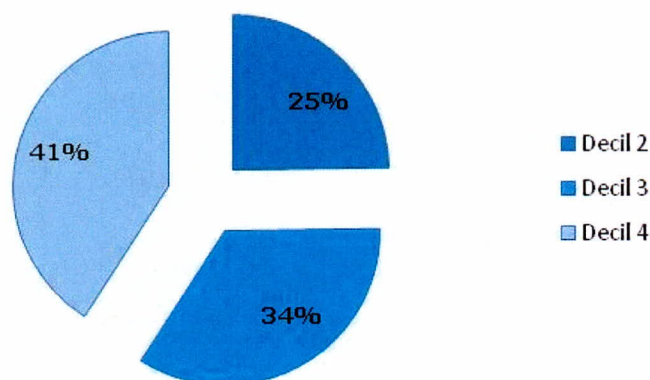
Esta solución además ofrece a nuestros asociados una oportunidad de ganar dinero extra para beneficio de sus hogares y a la vez consumir productos cotidianos con la calidad adecuada y en cantidad requerida.

MultiPro es un negocio de gente, que se complementa con un producto y un servicio, quienes consiguen éxito financiero mediante la creación de redes de personas debajo de sí mismas.

### 6.3.El Mercado

El mercado de alimentos básicos está presente en los diez deciles de la población. Con referencia a la distribución, el problema se concentra en los primeros cuatro deciles, el primero con necesidades muy básicas que necesitan asistencia social, pero del 2 al 4 son segmentos que tienen poder de compra y gran porcentaje de él se destina a los alimentos. Estos deciles conforman un mercado de alrededor de US\$ 670 millones, que segmentándolo sería Decil 2 (US\$ 166 millones), el Decil 3 (US\$ 230 millones) y el Decil 4 (US\$ 274 millones). Esta segmentación está basada en la cantidad de ingresos familiares y el porcentaje de gastos en alimentos lo cual también nos da referencias y características para cada uno de ellos.

### Mercado de consumo de Alimentos (US\$)



### 6.4.Los Segmentos de mercado

De los datos anteriores se determina que los segmentos hacia los cuales MultiPro estará dirigido serán los deciles 2, 3 y 4 de la población ecuatoriana que viven en zonas rurales, de nivel socioeconómico bajo y con ingresos menores a US\$ 400 por familia. La unidad de medida son los hogares y no las personas, la información presentada está en esta medida.

Segmentos	Mercado (Millones US\$)	Comentarios
<b>Decil 2</b>	\$ 165.55	Ingresos limitados, nutrición básica, gastos necesarios para alimentos
<b>Decil 3</b>	\$ 230.84	Nutrición básica, gasto de comida con mejores nutrientes
<b>Decil 4</b>	\$ 273.97	Mejor calidad de vida, nutrición promedio, incluyen leche y carne
	<b>\$ 670.36</b>	

Fuente: INEC 2008.

#### 6.4.1. Características Segmento Decil 2

MultiPro entrará en este segmento el cual es uno de los más pobres de la población pero que no son beneficiarios de los programas sociales del gobierno, los cuales sólo atienden al decil 1. Este segmento destina el 52.10% de sus ingresos totales en alimentación, la cual se forma en una dieta conformada por cereales como arroz, granos varios, huevos, productos lácteos limitados, café soluble, frutas y alimentos hechos de harina como panes o tortillas, entre las carnes la que tiene mayor preferencia es el pollo por costos, mientras que las demás se limitan a eventos u ocasiones especiales.

Los lugares frecuentes de compra de alimentos son las tiendas de abarrotes ubicadas en las zonas donde viven y sus compras son en pequeñas cantidades para el consumo del día o máximo para la semana. En las zonas rurales son frecuentes también los autoconsumos con alimentos plantados en las mismas viviendas y/o huertas propias o el intercambio de alimentos entre vecinos. Los productos que adquieren por lo general tienen un sobrecosto porque han llegado a estas zonas atravesando a muchos intermediarios a lo largo de la cadena de distribución. Su preocupación al adquirir alimentos es la cantidad y el precio, no se preocupan tanto por la presentación del producto mas sí por la calidad del mismo. En referencia a sus gustos, consumen productos de temporada como frutas pero su dieta no varía mucho.

El 70% del total de esta población no están dentro del sistema bancario por lo cual no hay información de sus líneas de crédito pero por la última



encuesta del INEC se sabe que son personas que viven al día a día sin proyecciones de ahorros.

En este segmento nuestros principales competidores son las tiendas de abarrotes y los mismos intercambios que se hacen entre la población.

#### **6.4.2. Características Segmento Decil 3**

Este segmento lo conforman personas que habitan en zonas rurales pero que tienen ciertas comodidades en sus hogares, producto de las compras a crédito. El mercado a nivel nacional es de US\$ 230 millones de dólares por año, destinado a la compra de alimentos básicos para su dieta, entre ellos además de arroz, azúcar, granos, café soluble, está presente los productos lácteos como la leche y queso, además de carne de res al menos una vez por semana.

Sus lugares de compra son los mercados municipales que existen cercanos a sus zonas y las ferias libres las cuales se establecen una vez por semana en estas localidades, además de las tiendas de abarrotes donde compran al menudeo por lo general productos para la semana.

Son personas que ya están incluidas en el sistema bancario con libretas de ahorros por lo general en un 45% aunque su línea de crédito está sobregirada por lo general por los excesivos gastos de cosas innecesarias para su calidad de vida pero que de cierta manera genera status social en ellos como celulares o electrodomésticos para el hogar.

La principal preocupación de este segmento en los alimentos que consume es la calidad y el precio, lo cual es un factor importante para la decisión de su dieta semanal, el gasto en alimentos es del 50.90% de sus ingresos totales, un porcentaje mayor que el Decil 2, ya que ellos compran otro tipo de productos como los lácteos ya mencionados, lo cual incrementa sus gastos.

#### **6.4.3. Características Segmento Decil 4**

Es el segmento más próximo a la canasta familiar, sus hábitos de consumo son más especializados, a su dieta básica incluyen enlatados y productos industrializados como jugos instantáneos o golosinas, los lácteos son

cotidianos en su vida diaria y las carnes ya son variadas pero sigue dominando el pollo, seguido de la carne y el pescado.

Su capacidad de compra es mayor y destinan el 48% del total de sus ingresos a los alimentos, su preocupación es la calidad y el precio también pero se preocupan también por la presentación de los productos que adquieren. Por lo general son hogares donde existen dos ingresos en la familia y gozan de artículos electrónicos y tecnología básica como computadores o celulares, en lo cual gastan gran parte del sobrante de sus ingresos.

En este segmento el 65% de la población se encuentra en el sistema bancario, son personas que acceden a créditos pequeños por lo general para cubrir sus deudas, gozan de libretas de ahorros pero poca capacidad de ahorro. Mantienen un ingreso promedio mensual y su nivel de gastos en alimentación es poco variable.

Son personas que acuden tanto a supermercados, como a mercados municipales y hasta ferias libres para adquirir los productos a consumir, aprovechan los descuentos o las compras en combos o de ventas cruzadas.

## 7. LA OFERTA DE MULTIPRO

### 7.1. La asociación (El servicio)

MultiPro ofrece una oportunidad de negocio para las personas de sectores rurales, en la cual el éxito se basa en el compromiso y el esfuerzo personal de cada persona que quiera formar parte de la red de la compañía. El éxito financiero para los asociados se consigue mediante la creación de redes de personas debajo de él, más que por medio de sus ventas personales.

No existen requisitos de edad, escolaridad, sexo, experiencia, éxitos o fracasos anteriores, sólo un deseo de triunfar, tener la disposición a aprender y de hacer lo necesario para desarrollar el modelo.

## 7.2. Los MultiCombos (El Producto)

El esquema de MutiPro lo conforma la distribución de combos denominados comercialmente MutiCombos, los cuales son una combinación de productos de primera necesidad nutritivos y en cantidades usuales de consumo de una familia promedio de nuestro segmento objetivo.

Los Combos, aprovechan el esquema de la venta cruzada, con los cuales se compran una cantidad de productos por un solo precio como conjunto. MultiPro no comercializa productos al menudeo ni al por menor como en las cadenas de supermercados, sino que aprovechará la venta cruzada para vender una combinación de alimentos de primera necesidad en tres presentaciones.

Los alimentos a comercializar son productos considerados en la composición de la "canasta familiar" ecuatoriana, y forman parte de la dieta diaria y cotidiana de todas las regiones del país. La canasta básica se refiere a un hogar tipo de 4 miembros, está constituida por 75 artículos, los cuales se consideran imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas considerando alimentos y bebidas, indumentaria y misceláneos.<sup>8</sup>

La categoría de alimentos divide la canasta en los siguientes ítems:

<b>1. Pescados y mariscos</b>
<b>2. Carne y preparaciones</b>
<b>3. Leche, productos lácteos y huevos</b>
<b>4. Grasas y aceites comestibles</b>
<b>5. Tubérculos y derivados</b>
<b>6. Verduras frescas</b>
<b>7. Frutas frescas</b>

<sup>8</sup> INEC, 2009

<b>8. Leguminosas y derivados</b>
<b>9. Café, té y bebidas gaseosas</b>
<b>10. Azúcar, sal y condimentos</b>
<b>11. Alimentos y bebidas consumidas fuera del hogar</b>

Sobre la base de las estadísticas de consumo y tendencias del INEC, lo cual da forma a la mencionada canasta, MultiPro atenderá 6 categorías pertenecientes a los productos no perecibles (marcados en amarillo en la división anterior), con la certeza de que estos son los productos consumidos de forma cotidiana en los hogares ecuatorianos.

Los productos a comercializar son doce pertenecientes a las seis categorías mencionadas:

• Arroz
• Azúcar
• Frejol
• Aceite
• Galletas
• Leche en polvo
• Café instantáneo
• Jugo instantáneo de frutas
• Sal
• Harina

- Atún enlatado
- Pastas (tallarines, fideos)

Los cuales se consolidarán en tres sku´s denominados MultiCombos, que conforma una mezcla de los productos en mención según las características del segmento objetivo al cual apuntará la estrategia de ventas y comercialización.

Según los segmentos descritos en el apartado anterior se han diseñado tres productos, el ChiCombo, el Familia y el MegaCombo, según las características del segmento al cual nos estamos orientando, al ingreso promedio mensual de estos hogares versus el gasto promedio por familia de los mismos.

### ChiCombo

Dirigido al decil 2

Segmento con ingresos limitados

En un 78%, es el padre quien lleva el sustento familiar

Gastos mayores del 50% de sus ingresos en alimentos

Arroz

Azúcar

Frejol

Aceite

Café instantáneo

### Familia

Dirigido al decil 3 y 4

Segmento con ingresos limitados

En alimentación gastan el 51% de su presupuesto

Su dieta incluye alimentos de primera necesidad

Arroz

Azúcar

Frejol

Aceite

Café instantáneo

Leche en polvo

Sal

Fideos



## GranCombo

Dirigido al decil 4

En este segmento existen dos ingresos en los hogares

El gasto en alimentación es del orden del 40%

Su dieta incluye enlatados y productos lácteos

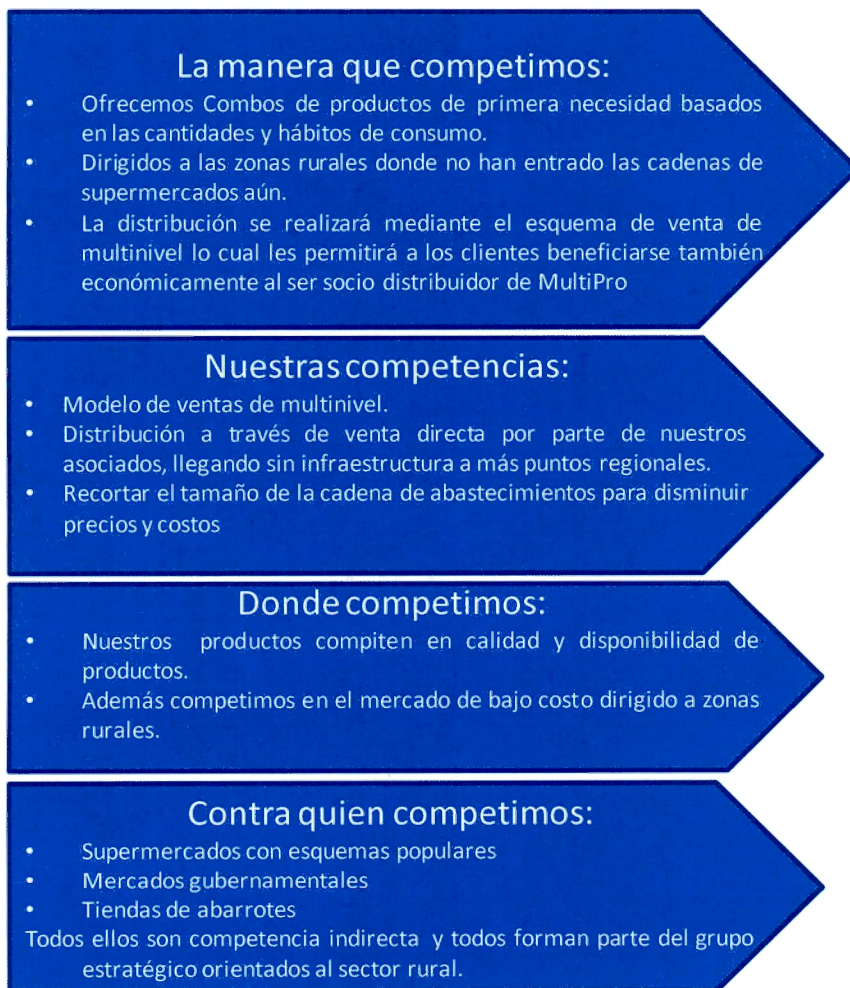
Arroz  
Azúcar  
Frejol  
Aceite  
Galletas  
Leche en polvo  
Café instantáneo  
Jugo instantáneo  
Sal  
Harina  
Atún enlatado  
Fideos

## 8. LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de MultiPro está basada en nuestras competencias frente al mercado y es lo que hace fuerte a la compañía, basándonos en los recursos disponibles, especialmente los no tangibles como es su sistema de distribución y ventas, permite que la relación MultiPro - Clientes sea consistente en el tiempo generando beneficios compartidos para todos los participantes del negocio como son el Gobierno, los accionistas, los proveedores, los clientes y asociados, los consumidores finales y la comunidad.

Es así que la ventaja competitiva está sustentada en los recursos tanto tangibles e intangibles que cuenta la empresa para entrar en el mercado, todas ellas forman un esquema que se vuelve único como empresa y como modelo de negocio, a partir del cual desarrollamos una ventaja basada en dos cosas esenciales de nuestra operación como ya se mencionó: el sistema de ventas y distribución y la gente involucrada en el negocio. MultiPro es un negocio de gente para la gente, MultiPro pone al servicio y disposición la infraestructura y el modelo operacional, sus asociados ponen su talento y habilidad para crecer juntos con la compañía. A

continuación se resume este conjunto de competencias y recursos que hacen de MultiPro una compañía con una ventaja competitiva sustentable:



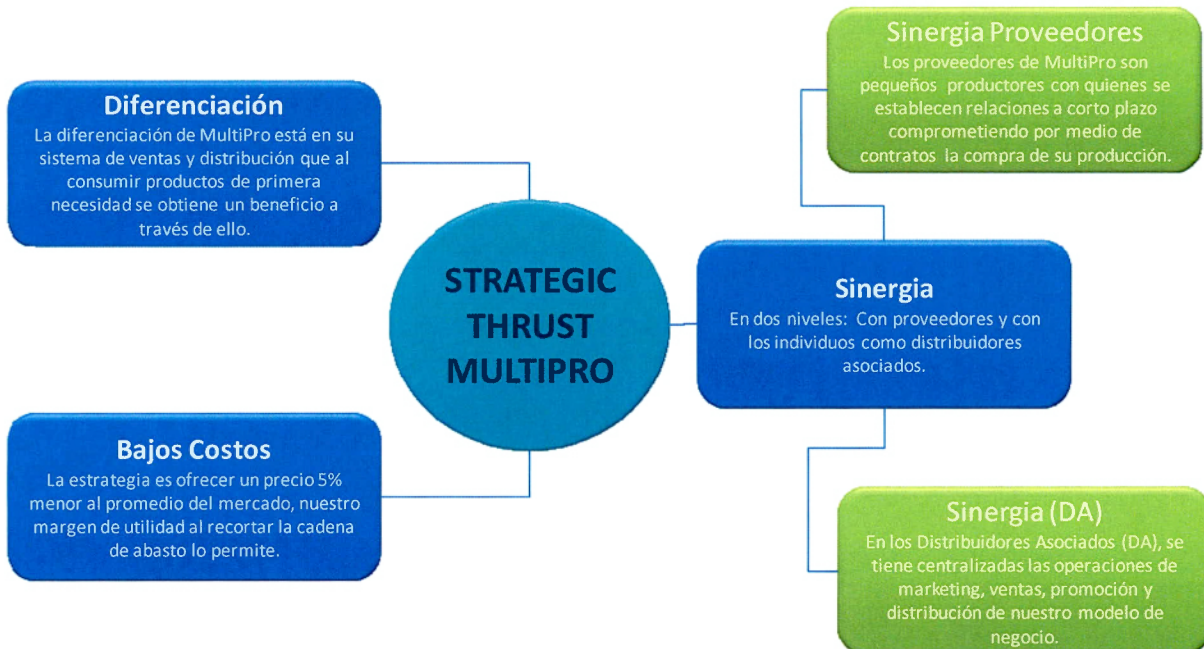
### **8.1. Ventajas Comparativas**

A continuación podemos comparar los atributos de MultiPro versus los de los competidores, definiendo así puntos fuertes sobre las ventaja comparativas de la compañía, las cuales se presentan sólidas para el horizonte de planeación estimado que es de cinco años. El ranking está en una escala del 1 al 6 donde 1 es el mejor y 6 es el peor en las categorías descritas:

Competidores	Segmentos de mercado (En Deciles)	Localización	Distribución	Esquema de ventas	Beneficios compartidos	Costos	Calidad
<b>MultiPro</b>	<b>2, 3, 4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>Venta directa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Mi Comisariato	4, 5, 6, 7, 8	3	3	Retail	5	6	2
TIA	3, 4, 5, 6, 7	4	4	Retail	4	4	4
Supermaxi	6,7,8, 9, 10	2	2	Retail	6	5	1
Mercados Municipales	1, 2, 3, 4, 5	5	5	Retail	3	3	6
Ferías Libres	1, 2, 3, 4, 5	6	6	Retail	2	2	5

### 8.2. Componentes Estratégicos

Toda estrategia está acompañada de componentes que la hacen mover dentro de la industria. Estos componentes son los drivers que ponen en movimiento el modelo de negocio a nivel estratégico, nuestra ventaja competitiva se complementa con una estrategia basada en diferenciación, a partir del modelo de ventas y distribución para comercializar productos no típicos en este giro, y en bajos costos, ya que al manejar alianzas y sinergias con nuestros proveedores directos, permiten disminuir el tamaño de la cadena de abastecimiento, eliminando los intermediarios, pudiendo así de esta manera manejar precios menores a los del promedio del mercado en un ambiente comercial donde los clientes y consumidores finales son muy sensibles al precio.





### 8.3.Highlights de la estrategia

Highlights de la estrategia de MultiPro:

- MultiPro tiene un nicho de mercado que no ha sido atacado aún por las compañías tradicionales.
- La confianza de la población en estos sectores la hemos ganado a partir de años trabajando con comunidades y desarrollando planes sociales.
- El sistema de multinivel es una oportunidad de crecimiento rápido y disminuye costos de operación como son la fuerza de ventas y la distribución.
- Implementar un sistema el cual es tan flexible que permita cambiar nuestra línea de productos cuando lo necesitemos.

Basado en los highlights mencionados, la estrategia de MultiPro está enfocada en el presente y tiene un acercamiento estratégico basado en su sistema de multinivel, lo cual coloca a MultiPro en una posición de entrar al mercado con una **STRATEGIA DE OPORTUNIDAD**.

### 8.4.Estrategias de Crecimiento

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales	Incentivar la compra de los combos Familia que son los que mayor margen de utilidad tienen (dirigido al decil 3)	Comercializar otros productos de la canasta básica (productos de higiene personal)
	Utilizar la venta cruzada dirigida al decil 4 de un Chicombo (con productos básicos) y un GranCombo (productos más especializados) aprovechando la compra de un combo con productos diferenciados y compren a la vez un producto con productos básicos.	Ofrecer los mismos productos pero en diferentes combinaciones (Ampliando nuestro portafolio de combos)
Nuevos Mercados	Ofertar a los deciles 5 y 6 de la población con el lanzamiento del GranCombo (dirigido al decil 4 solamente)	Lanzamiento de canastas de despensa con productos de temporada (navidad, semana santa, día de muertos, año nuevo) y dirigido a los deciles 6, 7 y 8 de la población.
Forward Integration	La logística de abastecimiento y distribución en el primer nivel lo maneja un operador logístico, por lo cual como estrategia tendremos la de asumir por parte de MultiPro la operación logística	
Backward Integration	Adquirir una piladora de arroz que representa el 15% de nuestro costo y producirlo nosotros mismos	

**Diversificación Relacionada:**

MultiPro reconoce ser una marca nueva en el Mercado por lo cual como posible estrategia de crecimiento se encuentra la alianza estratégica con Supermercados Orellana (SO) con presencia en el mercado de la Costa ecuatoriana, es una marca con presencia en el mercado de 3 años de experiencia y que tiene el 30% de aceptación de compra en el mercado rural del país.

Riesgos		Motivaciones
La no comprensión del modelo del multinivel	Diversificación Relacionada	Asegurar por medio de SO presencia de marca en el mercado, MultiPro es una compañía nueva.
Desviarnos del sentido social de la compañía perdiendo la visión de MultiPro		Aprovechar el canal de distribución de SO para llevar nuestros productos al mercado ganado por SO.
		Tener a nuestra disposición la red de proveedores de alimentos calificados de SO.
		Contar con infraestructura y capacidad instalada de almacenamiento en 5 provincias del país y todas diseñadas para el almacenamiento y distribución de alimentos.

**Diversificación No Relacionada:**

Uno de los componentes del costo que más impacta en el producto final es el empaque, representando el 10% del costo del producto. Por lo cual se plantea como estrategia la adquisición de una compañía de elaboración de cajas de cartón para el abastecimiento de este insumo.

Riesgos		Motivaciones
No conocimiento del producto ni proceso	Diversificación No Relacionada	Disminución en la estructura de costos
Desviación de la razón de la empresa por atender nuevos productos		Diversificación de productos en otros mercados.
No tener personal preparado para la sinergia		Aumento e impacto directo en los ingresos de la compañía

## 9. PLAN DE MERCADO

El Plan de Mercado lo conforma todos aquellos puntos relacionados a la forma de cómo vamos a hacer llegar los productos al mercado, estableciendo estrategias y objetivos, no sin antes realizar un acercamiento a la competencia, pero centrándonos en lo que MultiPro puede ofrecer en base a sus recursos disponibles con el propósito de ganar mercado y consolidar su base de clientes y expandir sus posibilidades de negocio.

### 9.1. Mercado de Referencia

El mercado de referencia está definido por tres preguntas: el Qué, el Cómo y el A Quién. Basándonos en esto, responderemos a continuación las tres preguntas para definir el cuadrante de mercado donde MultiPro competirá.

#### Qué?

Distribución y comercialización de alimentos de primera necesidad en combos.

#### A Quién?

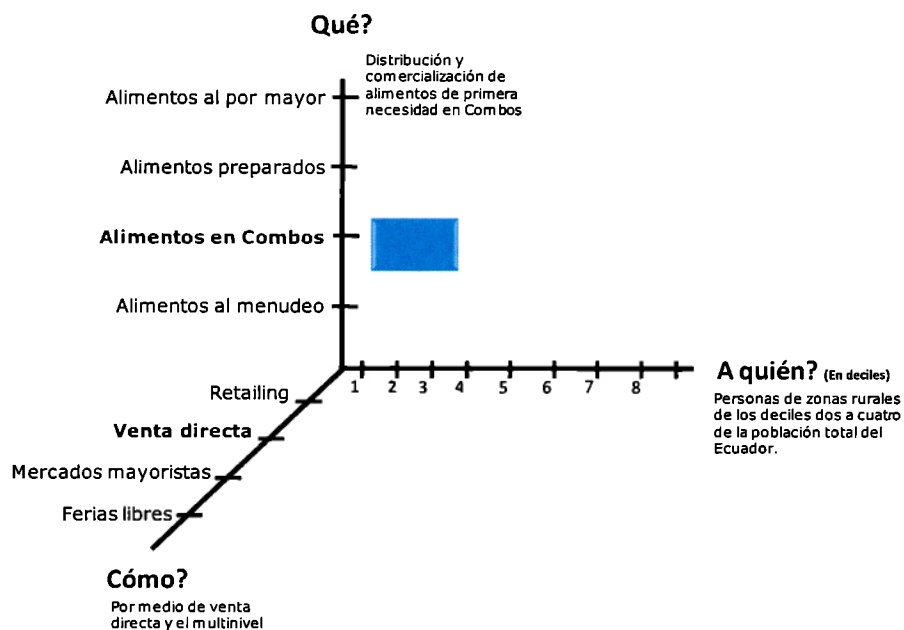
MultiPro está definido como un B2C que va dirigido a los deciles más bajos de la población del Ecuador que reside en zonas rurales enfocándose en los deciles 2 al 4 quienes tienen ingresos limitados por debajo de la canasta básica sugerida por el gobierno ecuatoriano.

#### Cómo?

Por medio de la red de distribuidores localizados en zonas rurales utilizando la venta directa y el multinivel.

Por lo cual el mercado de referencia de MultiPro es el siguiente:

“Distribución y comercialización de alimentos de primera necesidad en combos, dirigido a la población rural del Ecuador por medio de una red de distribuidores utilizando la venta directa y el multinivel.”



## 9.2. Mercado Objetivo

### 9.2.1. Comprendiendo a los clientes (El beneficio a otorgar)

MultiPro busca por medio de su cadena de distribución, su plan de network marketing y los productos ofrecidos, cubrir dos puntos principales del mercado objetivo:

- Convertirnos en una solución para la distribución de alimentos entre las zonas rurales
- Ser una fuente de empleo o de ingresos adicionales para las familias socias de la empresa.

Con esto se estaría satisfaciendo dos necesidades principales de la población objetivo y beneficiándolos de la siguiente manera:

- **Ofreciéndoles un producto de calidad** y a la medida de sus posibilidades y necesidades según sus hábitos de consumo y compra.

- **Empleo desde su casa**, ofreciendo un modelo de negocio sencillo que sin dejar de cumplir sus obligaciones diarias le permita obtener un beneficio económico que pueda aportar a los ingresos familiares.

Por otro lado, a partir del análisis de la segmentación son personas que buscan calidad en los productos y precio justo para optar por comprar, en los dos primeros segmentos no es tan importante la presentación de los productos pero para el decil 4 si es muy importante.

Lo anterior nos lleva a concluir que los drivers claves aceptados por nuestros clientes son:

- Calidad de los productos
- Precios referenciales
- Presentación y empaque (sólo para el decil 4)

La calidad está definida en términos de frescura del alimento y rendimiento al que están acostumbrados por ejemplo en caso del arroz y aceite.

Los precios referenciales son los precios que se manejan en el mercado del cual son parte, por lo general estos precios son los de las tiendas de abarrotes o los mercados populares, por lo cual esperan que los precios sean iguales o menores.

La presentación y empaque es importante para el Decil 4, más no para el 2 y el 3, su decisión de compra además de la calidad y el precio se orienta a tener un producto que se venda por sí mismo y que en cierto sentido le permita aspirar a otro segmento.

### **9.2.2. Perfil demográfico**

Se permite en el presente estudio realizar una revisión al perfil demográfico del país como primer acercamiento del mercado objetivo, y para entender las características propias de un país pequeño en extensión pero diverso demográficamente entre costumbres, climas e incluso preferencias de mercado.

El Ecuador es un país localizado sobre las costas del pacífico sur, limitando al norte con Colombia y al sur con Perú, con una extensión de 272 mil km<sup>2</sup>.

- **División administrativa:** El Ecuador está dividido en 24 provincias repartidas en 4 grandes zonas geográficas: sierra, costa, oriente y región insular. La población está mayor concentrada entre la sierra y la costa donde se tiene el 94% de la población, en el oriente el 5% y el 1% en la región insular.
- **Habitantes:** Actualmente son 13.7 millones de habitantes de los cuales el 60% viven en las zonas urbanas y el 40% en las zonas rurales.
- **Densidad poblacional:** 47 habitantes por km<sup>2</sup>
- **Relación hombre/mujer:** 0.98 hombres / mujer
- **Clima:** En la mayoría de su extensión, el clima es tropical con dos estaciones definidas como húmeda y seca. Tanto en la Costa como en el Oriente la temperatura oscila entre los 20°C y 33°C, mientras que en la sierra, ésta suele estar entre los 8°C y 23°C. La estación húmeda se extiende entre diciembre y mayo en la costa, entre noviembre a abril en la sierra y de enero a septiembre en la Amazonía.
- **Infraestructura:** En las zonas rurales, se calcula que el 10 % de los habitantes subsiste en condiciones de pobreza crítica, decil 1, a partir del 2 al 5 de la división poblacional tienen infraestructura básica en sus hogares. La mayor parte de los casos, no han sido considerados al momento de hacer obras de infraestructura o en la inversión en educación. Son personas que en un 65% viven en el agro y del comercio informal, pero se carece de vías de acceso en buenas condiciones.

Con base al perfil general del país, se ha definido que MutiPro está orientado al 40% de la población que vive en zonas rurales específicamente, quienes necesitan suplir sus necesidades con los beneficios indicados anteriormente. El plan de negocio se concentrará en las dos regiones principales que son la sierra y la costa presentándose un perfil demográfico del mercado objetivo como se resume a continuación:

Demografía de los Clientes objetivos primarios	
Ingresos netos por hogares:	< 365 US\$
Número de integrantes:	4 en promedio
Lugar de residencia:	Zonas Rurales
Sexo:	Indiferente pero se espera que más del 70% sean mujeres
Edad:	> 18 años
Gastos promedios en alimentos:	48% - 54% del total de ingresos

**Adicionalmente:**

Clientes con sensibilidad alta al precio

Influenciados por la calidad y el precio del producto

Clientes que buscan ingresos adicionales a sus hogares

En el caso de las mujeres, por lo general en las zonas rurales se dedican al hogar, al cuidado de los hijos y las labores cotidianas de la casa, generalmente no trabajan, por lo cual se las encuentra en la casa y por lo general tienen comunicación con sus vecinos. No están reunidas en agrupaciones y participan de actividades generales. Todo lo que venga de obsequio o se considere promoción es bien recibido en especial aquellas cosas útiles para sus labores cotidianas o las cosas de uso personal o para el hogar.

Tal como sigamos subiendo en los deciles, la demografía para los deciles 3 y 4 no varía salvo por lo siguiente:

- Incluyen en su dieta alimentos procesados o enlatados
- Se preocupan por la presentación del producto

### 9.3. Tamaño del mercado de MultiPro y sus proyecciones

El mercado total es de US\$ 670 millones en total como lo analizado anteriormente lo cual lo conforma el 40% de la población que vive en zonas rurales del país.

#### 9.3.1. Zonificación de clientes:

Demográficamente el Ecuador está organizado en zonas urbanas y zonas rurales, concentrándose en esta última el 40% de la población total, pero a la vez el 78% de la población pertenecen a los deciles del 1 al 5, es decir es donde están concentrados la mayor proporción por densidad poblacional de nuestros futuros clientes.



El 70% de la población rural está centralizada en 7 de las 24 provincias del Ecuador, 3 de la Región Costa y 4 de la Región Sierra, que son: Tungurahua, Pichincha, Guayas, Manabí, Los Ríos, Chimborazo y Cotopaxi, todas estas con un nivel de población mayor a los 100.000 habitantes.

### 9.3.2. La Proveeduría de los alimentos

El Ecuador es un país privilegiado en aspectos climáticos, sus dos estaciones perfectamente definidas ayudan a que las tierras sean fértiles durante todo el año.

La proveeduría de alimentos en Ecuador consiste en un intercambio de productos entre sierra y costa. En la sierra se concentran los granos como el fréjol, mientras que la costa goza del arroz, azúcar, sal y demás productos que conforman los MultiCombos.

De los productos que se comercializarán, sólo el arroz y el azúcar presentan inconvenientes por las temporadas de siembra y cosecha. Para evitar este problema se tiene alianzas con proveedores agrícolas que son dueños de sus tierras, fijando un contrato legal con garantía en sus bienes incluyendo tierras, por la exclusividad de venta de su cosecha.

Para el primer año necesitaremos la siguiente cantidad de alimentos:

Item	Cantidad por unidad (Kg)	Alimentos mes GranCombo	Alimentos mes Familia	Alimentos mes ChiCombo	Total Cantidad (Kg)
Arroz		2400	6000	3600	12000
Azúcar	1	2400	6000	3600	12000
Frejol	0.25	600	1500	900	3000
Aceite	1	2400	6000	3600	12000
Galletas	0.016	38.4			38.4
Leche en polvo	0.25	600	1500		2100
Café instantáneo	0.016	38.4	96	57.6	192
Jugo instantáneo	0.016	38.4			38.4
Sal	0.25	600	1500		2100
Harina	0.25	600			600
Atún enlatado	0.17	408			408
Fideos	0.15	360	900		1260
				<b>TOTAL Kg</b>	<b>45736.8</b>

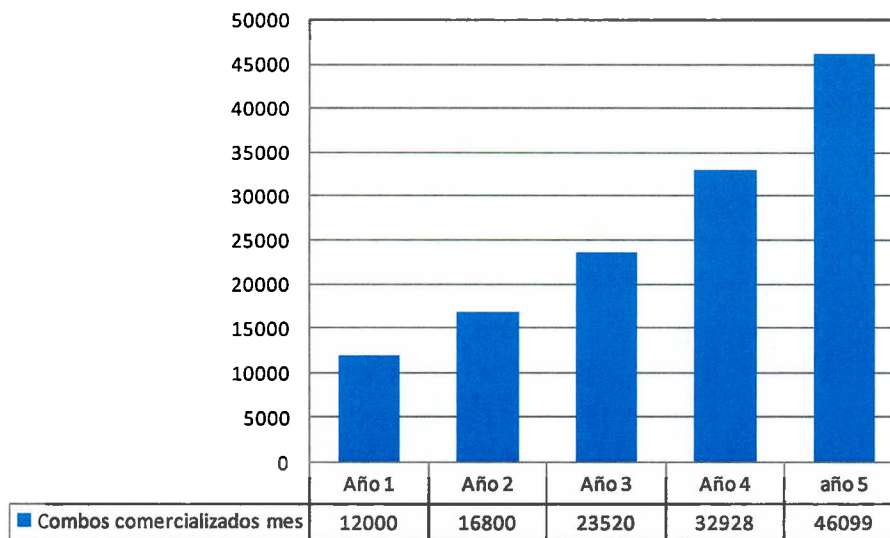


### 9.3.3. Tamaño del mercado

Para obtener el tamaño del mercado al cual MultiPro tendrá acceso, se ha calculado la capacidad de proveeduría de los alimentos disponible para la empresa para el primer año, que es el volumen de alimentos negociados con MultiPro. Esto representa alrededor de 45.7 Ton mensuales de alimentos, que en su conjunto nos da un producto crítico que es el azúcar, de la cual nos pueden proveer tan sólo 12 Ton por mes, por lo cual se podrán empacar 12000 combos mes en el primer año.

De acuerdo a las tendencias del mercado a nivel de latinoamérica para los últimos años, la industria ha crecido en promedio un 24%, mientras que a nivel país lo ha hecho en un 40%, como dato suavizado hemos tomado la mediana de los crecimientos es decir 32% de crecimiento para los siguientes años con excepción del año 3 que se espera un crecimiento del 77% en la empresa debido a la consolidación de la cadena de distribución y la confirmación de los beneficios de la empresa hacia la comunidad tanto como producto como fuente de ingresos adicionales.

### Volumen de Combos a comercializar



A esta última cifra la hemos denominado Capacidad de producción en combos la cual está medida en unidades de combos y en un horizonte de tiempo mensual.

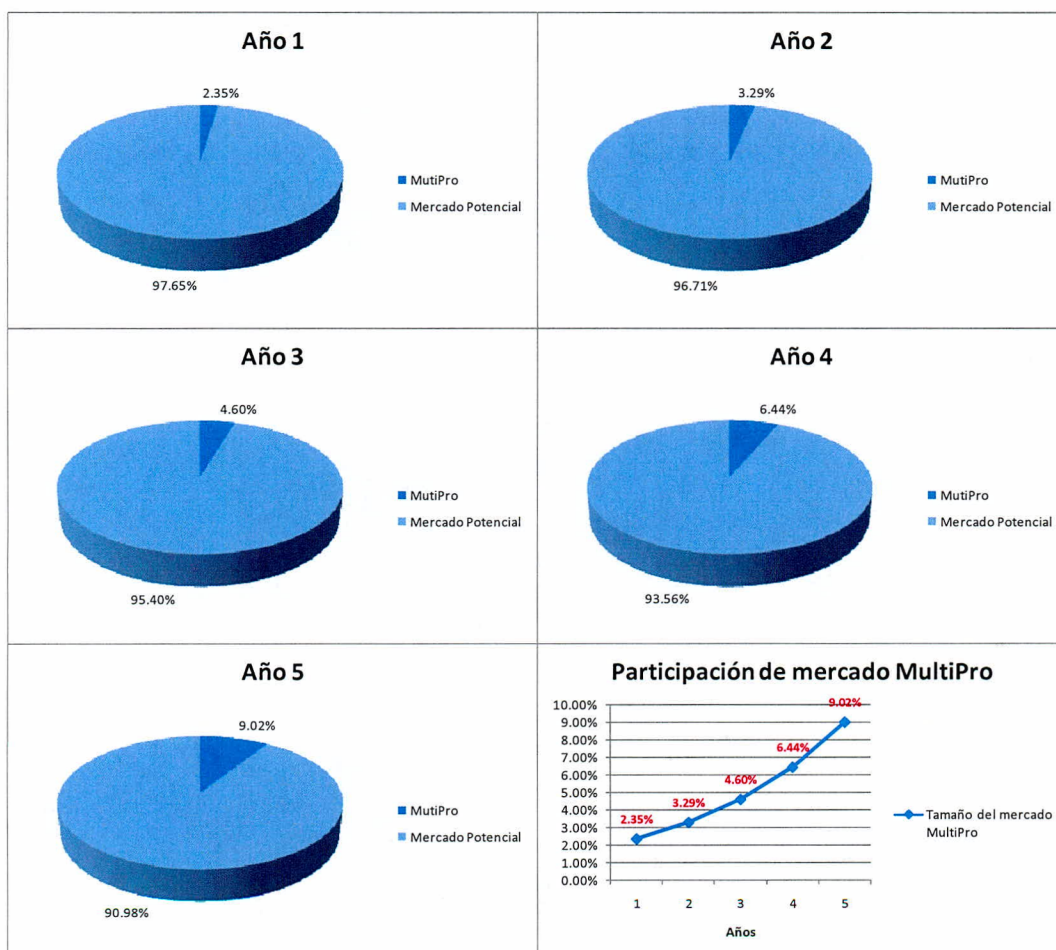
El tamaño del mercado entonces de MultiPro para el año 1 es como sigue:

<b>Tamaño del Mercado MultiPro</b>	
Población total Ecuador	13948000
Cantidad de migrantes fuera del país	1900000
Población total sin migrantes	12048000
Porcentaje de la población rural	40%
Población total rural	4819200
Porcentaje de la población rural en los primeros 5 deciles	78%
Población pertenecientes a los primeros 5 deciles	3758976
Número promedio de integrantes por familia	4
Número de hogares en los primeros 5 deciles	939744
Porcentaje de hogares en el decil 2 al 4	80%
Número de hogares en los deciles 2 al 4	751795
Concentración de hogares en las regiones a atender	68%
Tamaño del mercado potencial	511221
Capacidad de producción en combos al año 1 por mes	12000
<b>Tamaño del mercado MultiPro AÑO 1</b>	<b>2.3%</b>

Del gráfico anterior y debido a la capacidad de producción de combos, MultiPro en el primer año tendrá un mercado inicial del 2.3% del total de los hogares.

De acuerdo a la producción de combos y siguiendo las tendencias de crecimiento del mercado tanto a nivel latinoamericano como a nivel país, se espera para los próximos cinco años tener una participación del mercado del orden de 9%.

## Penetración de Mercado: Crecimiento del Mercado de MultiPro



### 9.4. Fuerza de ventas

Al ser una empresa Multinivel la fuerza de ventas se compone por las personas que integran la red y la capacidad de cada una de ellas en ir creciendo la misma en niveles por debajo de ellos.

MultiPro es un negocio de gente que trabaja por, para y a través de su gente lo cual convierte al sistema de ventas en un sistema colaborativo de crecimiento y de beneficios compartidos.

Por estas razones cuando se hable de la fuerza de MultiPro, nos referiremos a los asociados que se llamarán "Distribuidores Independientes".

A través de la red de contactos propia de los fundadores de la empresa, se cuenta con 40 personas dispuestas a ser distribuidores independientes lo cual los convertiría en el nivel 0 (cero) de la red de multinivel de MultiPro, quienes están localizados en distintas zonas rurales.

En las 40 zonas rurales existirá al menos un distribuidor independiente de MultiPro para el arranque del proyecto, quienes a través de su red canaliza los productos y se obtiene volumen de ventas, mientras más niveles tenga debajo de él o en otras palabras de cuantas personas asociadas tenga en su red y estos a su vez cuantos tenga en la de ellos.

#### **9.4.1. Los MultiBeneficios (La compensación)**

Los asociados de MultiPro, al ser nuestra fuerza de ventas y a la vez el canal de distribución de los productos, tendrán una compensación basada en un modelo de distribución de los ingresos. Este consiste en distribuir entre los asociados un porcentaje fijo de las ventas según cómo esté ordenada la red y los nodos a su vez dentro de ella.

El modelo elegido para la compensación es el "**Modelo de Ruptura**", este modelo permite a los distribuidores auspiciar y recibir el pago por un número ilimitado de asociados a partir de su línea frontal (auspiciados directamente). Para esto la compañía dispone de una tabla de comisiones por volumen de ventas. Su pago será el resultado de multiplicar el volumen de ventas de toda su organización por el porcentaje correspondiente en la tabla menos lo que se le ha pagado a sus asociados de la línea frontal.

La parte de ruptura llega porque los líderes que llegan al tope del volumen de ventas en la tabla de comisiones, sobrepasan o rompen esta tabla construyendo así sus propias organizaciones. Este plan contempla entonces dos tipos de distribución de ingresos, los ingresos de la tabla inicial para aquellos que no son líderes o no han llegado al tope de la tabla y por otra parte a los líderes que tienen en su organización otros líderes.

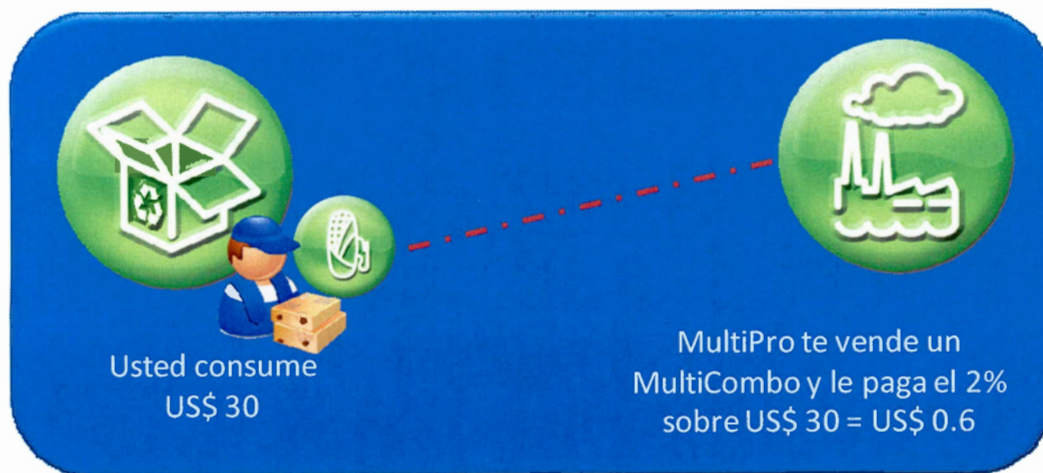
Veamos un ejemplo de una operación cotidiana de MultiPRO:

Supongamos que usted se ha asociado a MultiPro por lo cual comercializará cualquiera de los tres MultiCombos que tenemos a disposición. MultiPro de acuerdo a su nivel de consumo que genere su red, le pagará a usted una comisión revisando su tabla de comisiones. La compañía distribuye el 25% de sus ventas en comisiones para los asociados, la tabla inicial va desde un 2% hasta un 20%, una vez rota la tabla, el distribuidor líder puede optar a distintos tipos de bonos que completan el 5% restante.

**9.4.2. Tabla inicial de comisiones**

Beneficio	Debido a	Volumen de Ventas
2%	Comisión por ventas entre	0 - 60US\$
3%	Comisión por ventas entre	61 US\$ - 100 US\$
6%	Comisión por ventas entre	101 US\$ -250 US\$
9%	Comisión por ventas entre	251 US\$ - 500 US\$
11%	Comisión por ventas entre	501 US\$ - 750 US\$
14%	Comisión por ventas entre	751 US\$ - 1000 US\$
16%	Comisión por ventas entre	1001 US\$ - 1500 US\$
20%	Comisión por ventas entre	1501 US\$ - 2000 US\$

El primer mes un asociado consume US\$ 30 en combos para su hogar sin tener ningún distribuidor, la empresa de acuerdo a su tabla de comisiones le pagará al asociado el 2% de su consumo.





El segundo mes el mismo asociado consume US\$ 30 en combos para su hogar, ha asociado a 8 distribuidores que también consumen US\$ 30. Su volumen total de ventas es de US\$ 270. Al asociado le corresponde un 9% de comisión menos las comisiones de sus distribuidores, es decir \$U 19,50.



Siguiendo esta lógica, si al tercer mes sus asociados incorporan a cinco personas cada uno y todos siguen manteniendo un consumo de U\$ 30, usted tendría 49 asociados en su red con:

Una facturación mensual de U\$ 1.470 que por un 16% de comisión según tabla le corresponderían U\$ 235,20 menos los U\$ 11,4 que ganan cada uno de sus asociados directos, entonces el asociado recibe un cheque por US\$ 144.

Hasta ahora el trabajo de los asociados ha sido recomendar los productos de MultiPro y hacer que sean parte del consumo cotidiano del asociado y sus vinculados, cada asociado al incorporarse se registra con un número único de identificación (NUI) que queda asociado al patrocinador que lo invitó al negocio, mediante esta relación numérica, la compañía calculará el volumen de facturación por cada asociado y hará la liquidación correspondiente.

En la medida que los distribuidores comiencen a ascender en la tabla de comisiones de acuerdo a su volumen de ventas, algunos alcanzarán el tope de la tabla. En este caso MultiPro ha creado bonos de compensación para repartir el 5% restante.

En general cuando usted llegue a ser un líder o alcanzar el tope de la tabla del 20% su trabajo será ayudar a otros a llegar a este nivel.

En el caso de MultiPro tiene varios bonos que sumados completan el 5% restante de lo que la compañía distribuye.

Supongamos que el mismo asociado ayuda a tres personas a llegar a un 20% en la tabla, recibirá un bono del 5% sobre las ventas anuales de las tres redes que tiene al 20%, sería algo así como US\$5000 al año adicionales a lo que recibe mensualmente por sus organizaciones que no han roto la tabla.

Si el asociado ayuda a cuatro o seis o más personas a romper la tabla simplemente debe multiplicar el valor de este bono.

El resto es multiplicación por lo que debemos mencionar que el 25% de muchísimo dinero es mucho dinero.

## **9.5. Metas y Objetivos de marketing**

### **9.5.1. Aspectos Críticos**

Como todo negocio nuevo, MultiPro se expone a ciertos aspectos críticos de mercado los cuales mediante las estrategias de marketing se espera superarlos, para que de esta manera MultiPro pueda entrar en el mercado, permanecer en él y crecer al menos lo que la industria crece. Estos aspectos críticos son los siguientes:

- Mantener una red básica de asociados, que a la vez son nuestra fuerza de ventas y nuestro canal de distribución.
- Asociados identificados con la empresa y que la identidad de MultiPro se perciba igual en todos los niveles sin distorsiones.

- Prever el crecimiento exponencial que puede tener la empresa debido al multinivel.
- El reclutamiento de más personas con iniciativa y actitudes de emprendedor.
- Seguimiento a los consumidores finales de los productos.
- Entrenamiento permanente en todos los niveles y acerca de temas tanto de identidad de la empresa como técnicas para los asociados.

### 9.5.2. Objetivos de marketing

• Entrar rápidamente en el mercado
• Ser reconocida como una empresa social
• Tener asociados identificados con la compañía
• Establecimiento de marca en el mercado objetivo

### 9.5.3. Metas de marketing

• Participación del mercado del 1.9% al término del primer año de operación.
• Tener al menos 40 asociados en el nivel 0 al arranque del proyecto y mantenerlos como asociados activos o incrementarlos durante el primer año de operación.
• Difundir la imagen de la compañía como una empresa social.
• Presencia de marca en las 7 provincias del país más densamente pobladas.



## **9.6. Estrategia de Comunicación**

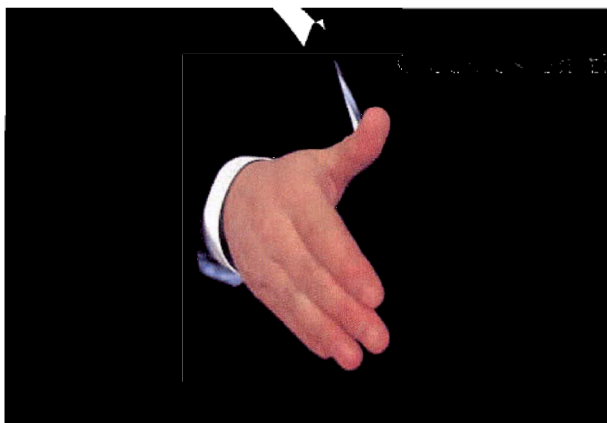
Por el segmento hacia donde se enfoca MultiPro, la estrategia de comunicación está basada en utilizar los medios usualmente aceptados por estas personas que habitan en zonas rurales dentro de los parámetros del marketing social. Con lo cual daremos a conocer a nuestros asociados los múltiples beneficios que ofrece MultiPro para su bienestar y el de sus familias.

### **9.6.1. Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas forman parte estratégica del plan de comunicación de la compañía. Por medio de los contactos (Ver Anexo 3) se dará el primer paso para la difusión de los beneficios compartidos de la empresa, a través de la Fundación Acción Solidaria y sus beneficiarios quienes en 3 provincias del Ecuador serán nuestro punto de inicio con el multinivel; además se contará con el apoyo de HUMANE, Escuela de Negocios, con quienes a nivel de convenio se tendrá a los alumnos de los últimos años de las carreras de Gestión Empresarial y Marketing quienes serán los encargados de preparar a los primeros 40 asociados en temas básicos de ventas y mercadotecnia, además de contabilidad básica y administración del dinero.

Estas relaciones públicas serán una prioridad para MultiPro, ya que su negocio radica en la gente y las redes que se formen a través de ellas.

Estas relaciones no son solamente a nivel de instituciones y empresas sino también está dirigida hacia las asociaciones y comunidades rurales donde tenga presencia la compañía, mediante programas de entrenamiento y



formación.

En otro medio relacional, se encuentra la estrategia con Supermercados de Carnes Orellana, el cual inició operaciones en el año 2007 y tiene presencia en Guayaquil, pero su red de

proveedores y por ende su sistema logístico es a nivel de la zona del litoral o costa del Ecuador. Las relaciones de los dueños del Supermercado con los fundadores de MultiPro es de amistad hace más de 15 años lo cual hace posible esta alianza para apoyo logístico en los primeros meses de la operación.

Los proveedores es otro frente a cuidar, ellos son nuestros aliados estratégicos y como tales necesitan atención, la comunicación con ellos será mensual a través de la Reunión MultiProduce, orientada a conocer las necesidades de nuestros proveedores y obtener retroalimentación para determinar oportunidades de mejora con ellos. Esta reunión será mensual y será en Guayaquil, por lo cual corre por parte de la empresa los gastos de traslado y estadía de los proveedores que estén lejos de la ciudad. Esta reunión además es una oportunidad de negocio y de compartir experiencias entre proveedores de buenas prácticas de producción, además se ofrece capacitación en temas agrícolas y de control de producción como beneficio.

### 9.6.2. Boca a boca

Está estadísticamente comprobado con el 71% de preferencias, que el boca a boca es una poderosa herramienta de marketing en especial si se trata de productos de consumo masivo, sobre todo en temas de calidad y precios.

El Multinivel como esquema de ventas, de por sí trae consigo el denominado network marketing que es una forma de distribución de productos y servicios, directamente desde el fabricante al consumidor final, sin intermediarios, facilitando por el consumo personal y por recomendaciones a otros generar continuas ganancias. El mercadeo tradicional para que funcione exige la inversión de cuantiosas y continuas sumas de dinero para mantener a flote su negocio. Esto No es vender



puerta por puerta. El boca a boca es simplemente una forma inteligente de consumir, usted consume, otros consumen y así ¡!todos generan ganancias!! para la compañía y para ellos mismos, es donde se basa nuestro segundo elemento de difusión: "Beneficios Compartidos", lo cual no es tan sólo una frase, sino que los asociados lo podrán comprobar en sus economías. Esto último nos lleva a elaborar una estrategia de comunicación de boca a boca, la cual consiste en que los asociados deberán usar los productos de MultiPro y comunicar a sus contactos los beneficios de los mismos, tanto los de los productos en sí, como también los de de la empresa. Esto es parte del inicio del negocio de los asociados y para MultiPro es la estrategia de penetración e identidad de marca en el mercado objetivo.

De la misma forma, MultiPro y basándonos en la confianza (primera parte del mensaje comunicativo de la empresa "Confianza mutua") como ventaja, se centrará en pasar de boca a boca, los valores de la empresa y la ayuda para la sociedad y las comunidades.

### **9.7. Advertising**

No debemos perder de vista el mercado al cual estamos dirigidos, que son los sectores populares y regiones rurales del Ecuador, donde los medios masivos para publicitar son la radio y los medios escritos populares, la televisión si bien es cierto existe en los hogares, su percepción hacia este medio aún es de productos costosos y fuera de sus ya golpeados presupuestos.

La estrategia de radio es mediante una campaña de reclutamiento para ganar dinero, es decir, si les interesa ser emprendedor, ganar dinero sin casi nada de inversión y además trabajar desde su casa, los cuales serán los tres drivers de la campaña, con lo cual cubriremos parte de las necesidades determinadas en el mercado meta (contar con un trabajo que les genere ingresos adicionales a su hogar sin dejar sus responsabilidades hogareñas), la cuña radial está dirigida a mujeres específicamente quienes como lo mencionamos anteriormente representa en la industria más del 90% de la fuerza de ventas del multinivel. Las estaciones de radio en las que se concentrarán los anuncios son dos de la costa y dos de la sierra: Radio Cristal (AM) y Radio Tropicálida (FM) en la costa y Ecuashiri (AM) y Galaxia (FM) en la sierra, con anuncios diarios en los programas de noticias dados desde las 5 am hasta las 9 am en la mañana y en

la noche en los programas del horario de 8 pm a 10 pm de lunes a viernes, mientras que el domingo se pasarán en horario de medio día aprovechando las tradiciones que tienes las familias de estos sectores de almorzar en familia.

El medio impreso que se utilizará será el diario Extra, el cual es de circulación nacional y con una participación del mercado del 75% en el sector rural y en un 40% en el sector urbano. El diario Extra es un diario de corte popular pero como medio de comunicación llega a todo el país. La característica "amarillista" del diario no afecta la imagen de la compañía, más bien ayuda por el factor confianza de la información que el diario ha ganado en sus 35 años. La sección elegida es la de los clasificados (últimas dos páginas del diario) donde se solicitará la presencia de aquellas personas que quieren ganar ingresos adicionales y/o buscan empleos, y ofrecer una promesa de reclutamiento de personal, la cual no depende de la compañía sino de las ganas de la persona interesada.



### **9.8.Promoción**

La estrategia de promoción de MultiPro se centra en los beneficios que la compañía ofrece. Lo cual se explotará en el material impreso que se entregará una vez que una persona firme el contrato como distribuidor independiente.

El "Kit del asociado" incluye:

- Texto impreso con la descripción de la compañía y toda su filosofía.
- Manual del Distribuidor Independiente con la descripción del procedimiento de compra y los MultiBeneficios que obtendrá por sus consumos y ventas directas e indirectas además de la tabla de beneficios.
- Tarjeta de descuento para compras en Supermercado de Carnes Orellana.
- Camiseta de asociado MultiPro.

- Credencial que lo acredita como distribuidor independiente.
- Block con 50 contratos numerados para iniciar su red de distribuidores.
- 1 MultiCombo "MegaCombo"

El asociado se hace acreedor al kit una vez que haya firmado el contrato y haya pagado el derecho de asociación lo cual se lo realiza una sola vez.

### **9.9.Pricing**

Muchos de los productos de primera necesidad están regulados por el gobierno por lo cual nuestra estrategia no está basada en precios finales sino en la administración de la estructura de costos, los precios están en función del mercado, pero los costos se reducen al eliminar intermediarios dentro de la cadena logística.

Las alianzas por contratos con los proveedores quienes en su mayoría son los



mismos agricultores, como en el caso de los productos primarios (arroz, azúcar, fréjol, sal y harina), y las mismas empresas productoras, para los productos elaborados (atún en lata, jugos y café instantáneo, galletas, leche en polvo, fideos y aceite) permiten tener costos muy bajos con respecto a la competencia lo cual nos

permite manejar un margen de ganancia bruta del entre el 50 y 60%. A continuación se presenta la estructura de costos en US\$ para el primer año:



### Costo de Ventas

#### ChiCombo

Costos de insumos por unidad	\$	2.01
Costos subcontratados por unidad	\$	0.08
Costos totales por unidad	\$	2.09
Unidades Vendidas		43,200
Costos Directos Totales	\$	90,288.00
Costos de Mano de Obra	\$	-
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$	<b>90,288.00</b>

#### Familia

Costos de insumos por unidad	\$	3.51
Costos subcontratados por unidad	\$	0.09
Costos totales por unidad	\$	3.60
Unidades Vendidas		72,000
Costos Directos Totales	\$	259,200.00
Costos de Mano de Obra	\$	-
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$	<b>259,200.00</b>

#### GranCombo

Costos de insumos por unidad	\$	5.29
Costos subcontratados por unidad	\$	0.12
Costos totales por unidad	\$	5.41
Unidades Vendidas		28,800
Costos Directos Totales	\$	155,808.00
Costos de Mano de Obra	\$	-
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$	<b>155,808.00</b>

#### Kits del Asociado

Costo del kit	\$	17.15
Unidades Vendidas	\$	3,000.00
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$	<b>51,450.00</b>

#### **COSTOS DIRECTOS TOTALES** \$ **505,296.00**

#### Otros Gastos

Gasto de salarios	\$	-
Depreciación		0
Costos de servicios (rentas, servicios)		192,000
System Costs		0

Todos los otros costos % de ingresos 0.5% 6,108

**Costo Total de Ventas** **703,404**

% de los Ingresos 57.6%

#### Participación de los costos

Variables	511,404
Fijos	192,000
<b>Total</b>	<b>703,404</b>

Los precios oficiales de los combos están en US\$ que es la moneda oficial del país y no se considera el IVA:

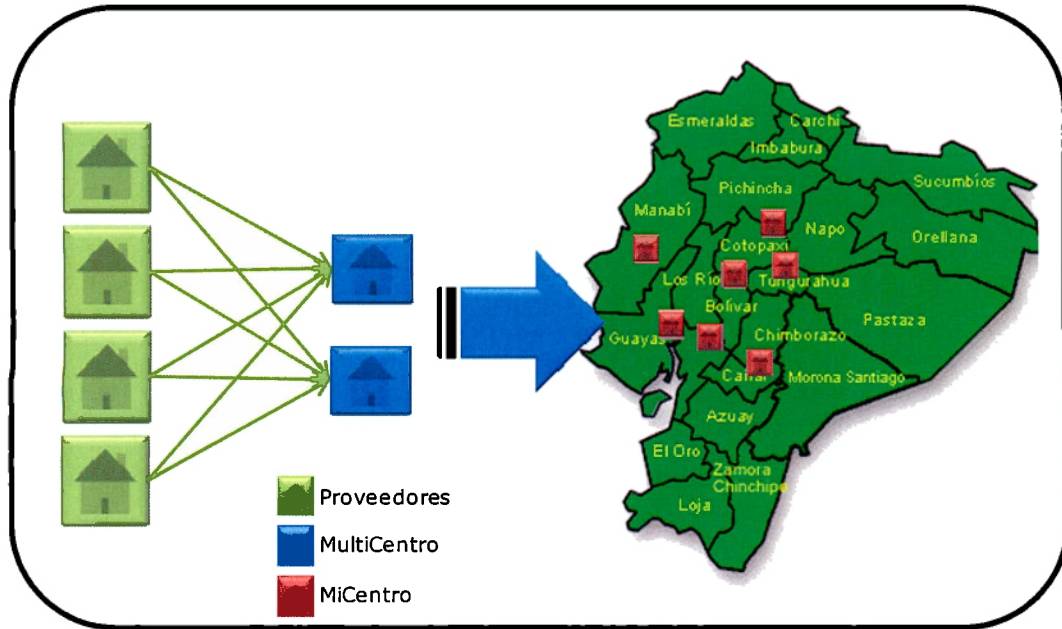
<b>ChiCombo</b>	5 US\$
<b>Familia</b>	8 US\$
<b>MegaCombo</b>	12 US\$

La inflación será el componente de incremento de los precios y cualquier fluctuación en los productos que conformen el combo, con principal atención a aquellos que el gobierno tiene poder de fijación de precios.

#### **9.10. Estrategia de Distribución**

La distribución de MultiPro se realizará mediante Centros de Distribución cerca a la gente, se contará con dos grandes centros denominados MultiCentros y los centros de acopio menores Micentro's que son administrados por los mismos distribuidores independientes, ubicados al menos uno en cada región rural donde se tenga una red de más de 100 personas.

El 100% de las ventas que genere MultiPro se realizará a través de distribuidores independientes y de nuestro socio estratégico Grupo Calderón quienes son operadores logísticos con 15 años de experiencia en el mercado y presencia en las 24 provincias del país con la infraestructura logística necesaria para el desarrollo de la red MultiPro. El Grupo Calderón nos dará el servicio de la renta de almacenes, y todo lo que implica el movimiento del producto hacia los centros de acopio regionales. Además serán los encargados del empaque de los combos en las distintas presentaciones.



MultiPro contará con dos centros de distribución y almacenamiento, ubicados uno en la Costa y otro en la Sierra, concretamente en la ciudad de Guayaquil y Quito respectivamente.

**MultiCentro**, se encarga del almacenamiento de los productos al granel entregados por los proveedores y son los lugares donde se empacan y elaboran los combos. Estos son los centros de distribución nacionales y en ellos sólo podrán comprar el máximo de 50 combos por asociado.

**MiCentro**, están ubicados en las zonas rurales fuera de Guayaquil y Quito, y son centros de distribución locales, se proveen del MultiCentro y las existencias de inventario son combos ya empacados y listos para la venta. Estos centros menores son administrados por algún distribuidor independiente que tenga al menos 150 asociados bajo su red, y con la restricción de que habrá solo uno por cada región o zona, por lo cual se convierte en un incentivo para el desarrollo de cadenas.

A nivel del consumidor final son los mismos asociados nuestro principal canal de distribución que hará llegar los productos a las personas debajo de ellos.



### **9.11. Servicio al Cliente y al Asociado**

El distribuidor independiente está relacionado tres veces con MultiPro siendo el cliente, el distribuidor y el asociado a la vez, por lo cual la compañía tiene un compromiso triple para con ellos.

Se establece como herramientas de servicio al cliente la línea directa sin costo



para ellos 1 – 800 – MULTIPRO (1 – 800 – 6858476), la cual será atendida en la oficina central y responderá las preguntas frecuentes y tomará nota de las quejas de nuestros clientes, las cuales darán lugar a la elaboración de una matriz de oportunidades de mejora a nivel gerencial para toma de decisiones.

Para la obtención del nivel de satisfacción del cliente y asociado acerca de los servicios de la compañía se elaborará una encuesta que el primer año será mensual, dirigida a una porción de los asociados en todos los niveles con esto tendremos una medida de primera mano de lo que piensan nuestros asociados y consumidores acerca de la empresa y los productos comercializados. Estas encuestas se realizarán vía telefónica.

## **10. LOCALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN**

La empresa tendrá como base la ciudad de Guayaquil, por ser el lugar más cercano donde se concentran las operaciones de proveeduría y logística.

Por facilidades de infraestructura los Centros de Distribución Nacional o llamados MultiCentros se han concentrado en los dos centros económicos del país, Quito y Guayaquil

Facilidades	Quito	Guayaquil	Cuenca	Portoviejo	Babahoyo
Acceso a carreteras	10	10	8	5	3
Aeropuerto	10	10	10	10	0
Terminal de Buses	10	10	10	10	0
Calidad de Compañías de carga	10	10	5	4	1
Cercanía con los proveedores	7	8	5	8	10
Costo de servicios básicos	5	5	5	8	8
Mano de obra calificada	9	9	8	5	5
Servicio Bancarios	10	10	10	8	6
Costo de servicios logísticos	4	4	6	6	9
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>22</b>

En estos dos lugares a pesar de ser donde los costos logísticos son más elevados, se tienen la infraestructura necesaria para el desarrollo de las operaciones del negocio como son la entrega por parte de los proveedores de los productos y contar con centros de distribución adecuados para el manejo de alimentos.

Como aliado estratégico tenemos al Grupo Calderón, quienes tienen presencia en las 24 provincias del Ecuador por lo que no habrá problema en contar con los centros de distribución los cuales junto a toda la operación logística será llevada a cabo por Calderón y compañía. El MultiCentro de Guayaquil se ubicará en el km 16 de la vía a Daule y en Quito estará en la autopista Interoceánica Km 25. Estos centros de distribución son de 3000 m<sup>2</sup> y de 2100 m<sup>2</sup> respectivamente, el de Guayaquil tiene mayor capacidad porque en él se recibirá el arroz y el azúcar que representan el 30% del volumen comercializado. El valor mensual por m<sup>2</sup> incluyendo la operación logística (personal, uso de rack, camionetas) y los servicios básicos es de US\$ 3,00 incrementándose por año el valor de la inflación del país.

Como se indicó en la sección de la zonificación de nuestros clientes, las operaciones en su punto inicial se desarrollarán en dos regiones del país la sierra y la costa y con participación en siete provincias: Guayas, Pichincha, Manabí, Los Ríos, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo donde está concentrada como se mencionó la mayor parte de la población rural, mercado objetivo de MultiPro.

La estrategia entonces a nivel regional está separada en dos grandes partes la región 1 y la 2, la región 1 es la operada desde el MultiCentro Guayaquil y atendiendo a Guayas, Los Ríos, Manabí y Chimborazo y el MultiCentro Quito que atiende Pichincha, Tungurahua y Cotopaxi. Con la campaña de mercadeo y de ventas estratégicas se espera tener participación en el primer año en estos lugares y al menos un centro de acopio o MiCentro´s en cada una de estas provincias.

**REGION 1**



**REGION 2**

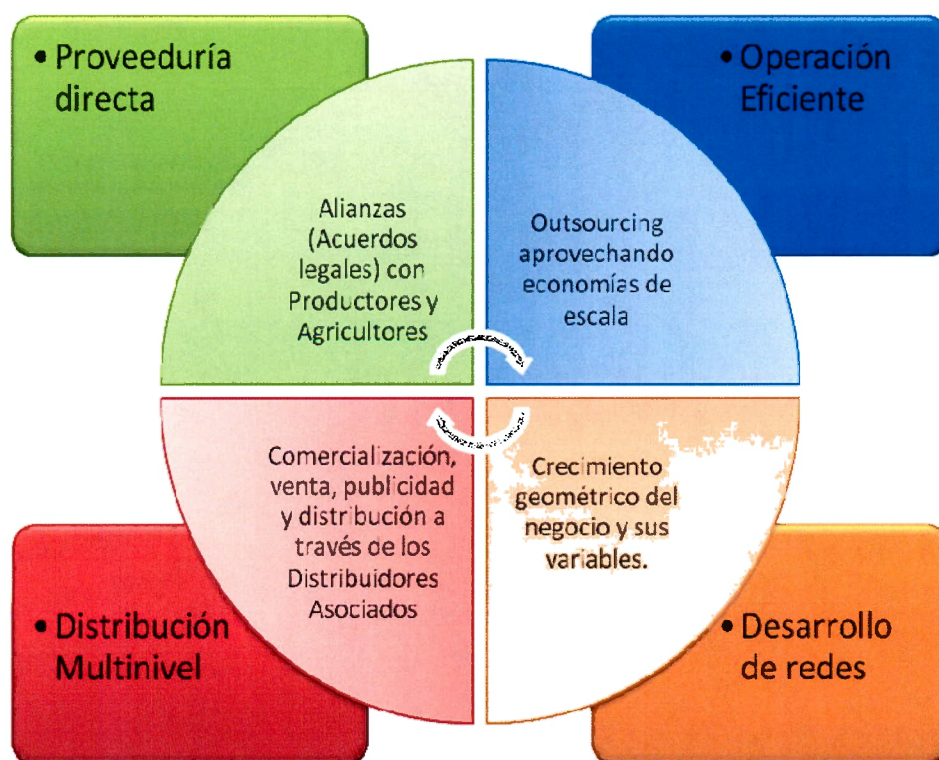


## 11. LA OPERACIÓN

### 11.1. El modelo de negocio

El modelo de negocio es la forma general en cómo una empresa genera riqueza utilizando los recursos disponibles, es la representación de cómo las variables involucradas hacen mover todos los engranajes dentro del negocio y funcionen en beneficio de los objetivos de la compañía que lo diseña. El modelo implica la forma de generar riqueza y el cómo agregar valor a sus clientes a través de un plan estratégico, la operación y la llegada del producto al consumidor final.

El modelo de negocio de MultiPro se basa en cuatro piezas angulares que demarcan las ventajas competitivas y comparativas de la empresa, en términos generales se lo esquematiza de la siguiente manera:



Los proveedores son los mismos agricultores quienes a través de alianzas y acuerdos legales formarán parte de nuestro modelo, comprometiendo un porcentaje de su nivel de producción para la proveeduría de MultiPro. El valor pagado a los productores es apenas entre el 12 y el 20% del precio final de mercado, es decir entre el 88% y el 80% se reparte entre intermediarios, productores finales, transportación y gastos de comercialización, ventas y marketing.

Esta es nuestra principal competencia para poder manejar un sistema de multinivel con productos de primera necesidad, reduciendo el tamaño de la cadena de abastecimiento se disminuyen los costos de la intermediación pudiendo manejar mejores márgenes en referencia al precio del mercado del producto final.

La parte de producción de nuestro modelo se conforma por la concentración de los alimentos en los centros de distribución para el empaquetamiento de los combos, aprovechando las economías de escala en esta parte del modelo, centralizando el volumen de producción en estos centros de preparación de productos. Los volúmenes de producción irán creciendo según la demanda y es cuando además de los beneficios de costos de la proveeduría se vuelve eficiente el proceso intermedio de transformación.

La siguiente pieza angular del negocio es su sistema de distribución basado en el multinivel, el cual no implica solamente la entrega del producto sino que está implícita nuestra fuerza de ventas, marketing, trade marketing y distribución. Todos estos costos que representan entre el 10% y 15 % por ciento de los presupuestos de las compañías típicas, en nuestro caso se vuelve una estrategia a través de los asociados por medio de quienes el producto llega a los consumidores finales.

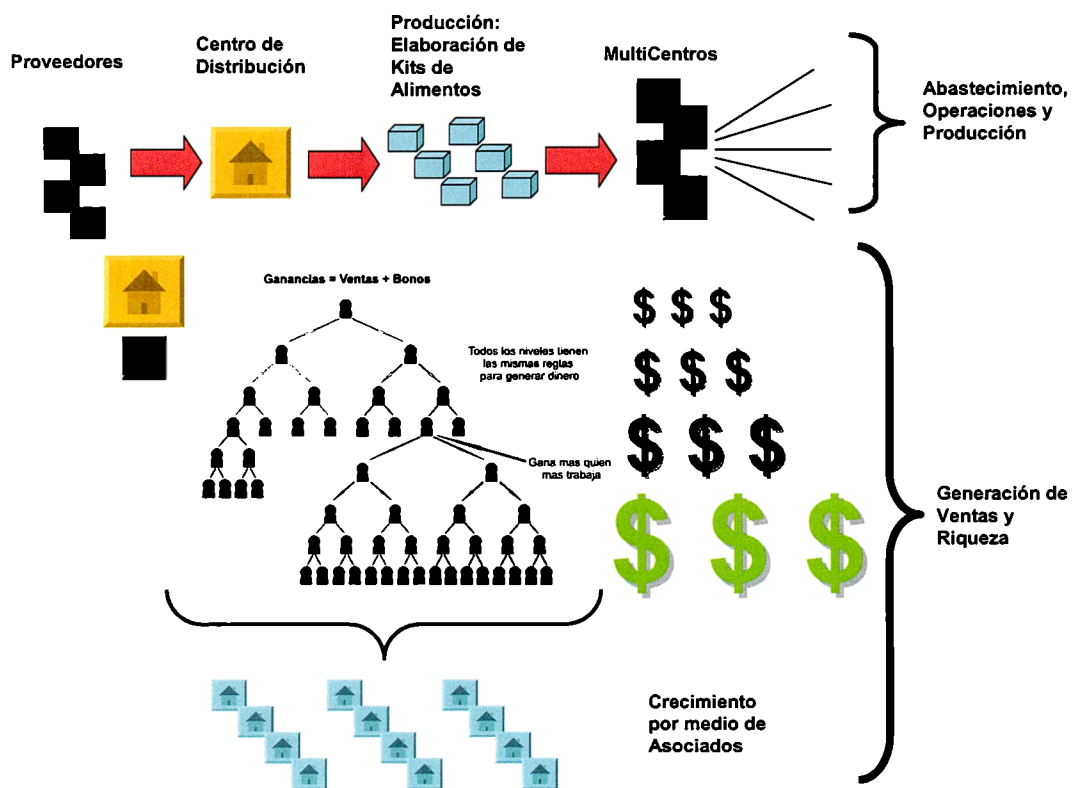
Es en este punto donde pasamos de la eficiencia operativa a la generación de riqueza tanto para la empresa como para nuestros asociados, por medio de una red de negocios cuyo crecimiento se vuelve geométrico en poco tiempo y a la vez el dinero empieza a crecer a razones exponenciales.

MultiPro genera riqueza a través de su red de distribución, la cual está compuesta por los propios clientes quienes asumen un compromiso de

emprendimiento para su propio beneficio y el de la empresa, desde luego, como “distribuidores asociados”, llevando nuestros productos al consumidor final.

El modelo de negocio incluye la cadena de abastecimiento básica de proveedor, productor, distribuidor, cliente pero con la eliminación de los intermediarios, los cuales en el sector alimenticio representa hasta el 50% de la operación logística y consecuentemente de costos.

El siguiente esquema muestra gráficamente el modelo de negocios de MultiPro:





## **11.2. El modelo operativo**

Cualquier modelo de negocio sólo funciona con una operatividad eficiente, el concepto de eficiencia, del cual se ha hablado tanto en los últimos tiempos, lo simplificamos en decir que eficiencia representa la forma en cómo obtener un beneficio sobre algo, utilizando de la mejor manera los recursos disponibles, disminuyendo los desperdicios (tangibles e intangibles) con el fin de conseguir los resultados esperados.

El proceso operativo lo hemos separado en los siguientes procesos:

- Planeación de Abastecimientos
- Compras
- Abastecimientos
- Empaquetado
- Distribución y Ventas
- Logística Inversa

### **11.2.1. Planeación de abastecimientos:**

El objetivo de la planeación de abastecimientos es asegurar y coordinar la logística de entrada de los alimentos e insumos.

La planeación de abastecimientos es el inicio del proceso operativo de MultiPro, para esto existen tres niveles: la semestral, la mensual y la semanal.

La metodología a utilizar es la planeación dinámica en la cual se planea con un horizonte de planeación y se va modificando a medida que pasa el tiempo pero siempre manteniendo el mismo periodo de tiempo hacia adelante. De esta manera tenemos:

- El plan de planeación semestral es una proyección de las ventas para el siguiente mes y los próximos cinco, con un horizonte siempre de seis meses. Esta planeación permite programar además de las cantidades a adquirir, la cantidad de dinero necesario dedicado para la operación de compra y producción.

- La planeación mensual, es el plan en firme mensual, este plan ofrecerá el escenario de ventas del mes y ayudará a planificar la producción en firme del mes, esta planeación es la que se transmite al operador logístico para que planifique los recursos a utilizar para el proceso de empaque.
- El plan semanal, es el último nivel de planeación, este plan es meramente operativo y es exclusivo del operador logístico para controlar la productividad de la operación. Este plan se desprende del plan mensual y no es modificable.

La planeación es el conjunto de la demanda de los productos finales (combos) a comercializar según el tamaño de la red en ese momento para los horizontes de tiempo ya descritos. La unidad de planeación es un "combo" según las diferentes opciones dentro del portafolio de productos de MultiPro.

A partir de los planes de abastecimientos se desliga el siguiente proceso que es el de adquisiciones o compras.

#### **11.2.2. Compras**

El proceso de compras empieza mucho tiempo antes con la asignación de contratos de compra con los proveedores. Estos contratos son documentos legales por medio de los cuales el productor se compromete a proveernos del o los productos que necesitamos a un precio pactado por un tiempo determinado contra el compromiso de nuestra parte de comprar cierto nivel de volumen de productos.

Las asignaciones de contratos se las realiza mediante la evaluación de los proveedores utilizando la metodología CAS-CAM (Ver ANEXO 4) lo cual nos ayuda a determinar la capacidad del proveedor, prácticas administrativas y de manufactura y su sistema de calidad. A partir de esto podemos centralizar nuestro plan de "Multi Desarrollo" de acuerdo a las necesidades de cada proveedor con respecto a la operación de MultiPro.



Una vez con la lista de proveedores primarios y sustitutos conformamos la base de datos de compras de la compañía con quienes estableceremos relaciones comerciales.

Con la planeación de abastecimientos se procede a la operación de compras. A partir de las cantidades planeadas se procede a realizar el MRP<sup>9</sup>, con lo cual se obtendrá la lista de insumos y cantidades necesarias mínimas para poder cumplir con el requerimiento de la demanda.

Esto a su vez se convertirá en órdenes de adquisición para los proveedores convirtiéndose en nuestra orden de compra formal. A nivel de proveedores se manejan solicitudes basadas en un contrato semestral que se realiza con ellos, en el caso de los agricultores se levanta el acta de solicitud para que el producto sea despachado a nuestros almacenes centrales, mientras que para las compañías productoras se levanta una orden de compra en firme.

Estos dos documentos se envían a los proveedores con un mínimo de dos semanas de anticipación según las políticas de inventario para que sean despachadas y entregadas en ese lapso de tiempo.

### **11.2.3. Abastecimientos**

El proceso de abastecimientos es el que da inicio al proceso productivo. Los productos tienen dos orígenes, la sierra y la costa, y según su lugar de procedencia se entregan en el correspondiente almacén central de la compañía, según la zona geográfica.

Se recibe el producto y queda a cargo del operador logístico quien es responsable del almacenamiento y conservación del mismo.

Los productos que se reciben en el almacén de Quito son trasladados hasta el centro de distribución de Guayaquil donde se concentra la operación de empaclado.

---

<sup>9</sup> Material Resource Planing, es la explosión de los componentes de los productos a niveles de compras

#### **11.2.4. Operación de empackado**

Esta operación se centraliza en la ciudad de Guayaquil y también está a cargo del operador logístico, supervisada por MultiPro y de acuerdo a los estándares negociados por ambas partes que aseguren un desempeño de la operación que traiga consigo la disminución de costos por parte del servicio logístico brindado por medio de proyectos de reducción de los mismos, compromiso por parte del proveedor hacia la compañía.

En esta operación se procede a la consolidación de los productos en empaques primarios y empaque final, etiquetando cada uno de ellos para su identificación y trazabilidad, convirtiendo a los distintos insumos en un MultiCombo listo para su distribución y venta.

#### **11.2.5. Distribución y Ventas**

Los productos terminados (combos empackados) se distribuyen primero a Quito según el plan semanal, almacenando producto terminado en los dos centros de distribución nacional (Guayaquil y Quito).

La distribución se realiza en dos niveles, a nivel zonal y a nivel masivo, la primera sigue siendo responsabilidad de MultiPro a través de su operador logístico y la segunda es la que está en manos de los distribuidores asociados a la compañía.

La distribución zonal comienza desde la planeación semanal. En las diferentes regiones existe al menos una central de abastecimiento (MiCentro) y es donde los dos centros de distribución general envían el producto al costo del distribuidor asociado administrador del MiCentro.

El proceso de distribución comienza por medio de una orden de pedido, la cual la realiza el distribuidor asociado y contiene el número de combos requeridos. El distribuidor asociado previamente debió haber pagado por los productos a través de los medios de cobro y adjuntar su factura a la orden de pedido con lo cual se procede al despacho de la orden.

La distribución a nivel masivo pues basta que cualquier distribuidor asociado se acerque al MiCentro o MultiCentro más cercano y compre los combos respectivos, para esto también deberán llenar su orden de pedido el cual contiene su PIN que es por medio del cual se controla las ventas y las comisiones sobre ellas.

#### **11.2.6. Logística Inversa**

Como todo proceso productivo, a lo largo de él se puede generar algún inconveniente que dañe el producto final, para lo cual el proceso de Logística Inversa prevé estas circunstancias mediante un sistema simple de devoluciones y reposición de producto.

Cuando algún cliente (sea este de un MiCentro o cualquier distribuidor asociado) presenta un reclamo por daño del producto, lo tiene que hacer por medio del formato respectivo y en el centro de distribución más cercano y en un periodo no mayor a un día después de haber recibido el producto. En el formato se encuentran los motivos de aceptación de reclamo y si este procede se cambia el producto por uno nuevo sin cargo alguno; si este no procede se le explica al cliente el motivo por qué no procede el reclamo y se da la opción por el cambio de un producto nuevo por un costo menor al precio como beneficio al asociado.

Los productos son revisados por parte de calidad y si estos pasan la revisión según los estándares son re empacados, sino, se procede a identificarlo como producto no apto y es puesto en la zona de desechos, lo cual se lo vende para elaborar fórmulas para alimento de ganado tanto porcino o vacuno.

#### **11.3. El Sistema de Calidad**

Los productos que comercializamos en esta primera etapa son alimentos de primera necesidad y como tales requieren de ciertos cuidados desde la elaboración de los mismos, pasando por la manipulación y el almacenamiento de los mismos. La idea fundamental del modelo es tener proveedores

certificados para esto utilizamos el formato CAS-CAM para poder desarrollarlos en el caso que tengas deficiencias en puntos fundamentales para el negocio.

El sistema de calidad de MultiPro se basa en la inspección de cada uno de sus procesos, incluyendo a los proveedores y la operación de empaque y distribución llevada a cabo por el operador logístico. Esta inspección se realiza por medio de la norma ecuatoriana INEN.

Los agricultores estarán sometidos a inspecciones trimestrales de la condición del producto, mientras que los productores de insumos manufacturados como el caso del jugo instantáneo o el café soluble deberán tener implementado un sistema de calidad y cumplir con las normas fitosanitarias de acuerdo a la ley orgánica del Ecuador pero sin embargo las inspecciones serán semestrales.

En lo que a la parte operativa y de manipuleo del producto se refiere, el operador logístico escogido deberá presentar evidencias del sistema de calidad aplicado, el cual está fundamentado también en la norma INEN, para esto se calificó anteriormente que el operador logístico tenga el "Sello INEN", lo cual certifica que la institución cumple con los estándares necesarios para la comercialización, manipuleo y almacenamiento de alimentos.

#### **11.4. La Cadena de Valor<sup>10</sup> de MultiPro**

La cadena de valor nos ayuda a ver por medio de un modelo gráfico las actividades que generan valor de la empresa a través del desarrollo de actividades primarias y las de apoyo o auxiliares.

Las actividades primarias dentro del modelo de negocio son:

- Logística Interna: comprende las operaciones de recepción de los alimentos en los centros de distribución regional según la procedencia del producto sea esto en Guayaquil o en Quito y su consolidación posterior en el centro de distribución de Guayaquil.

---

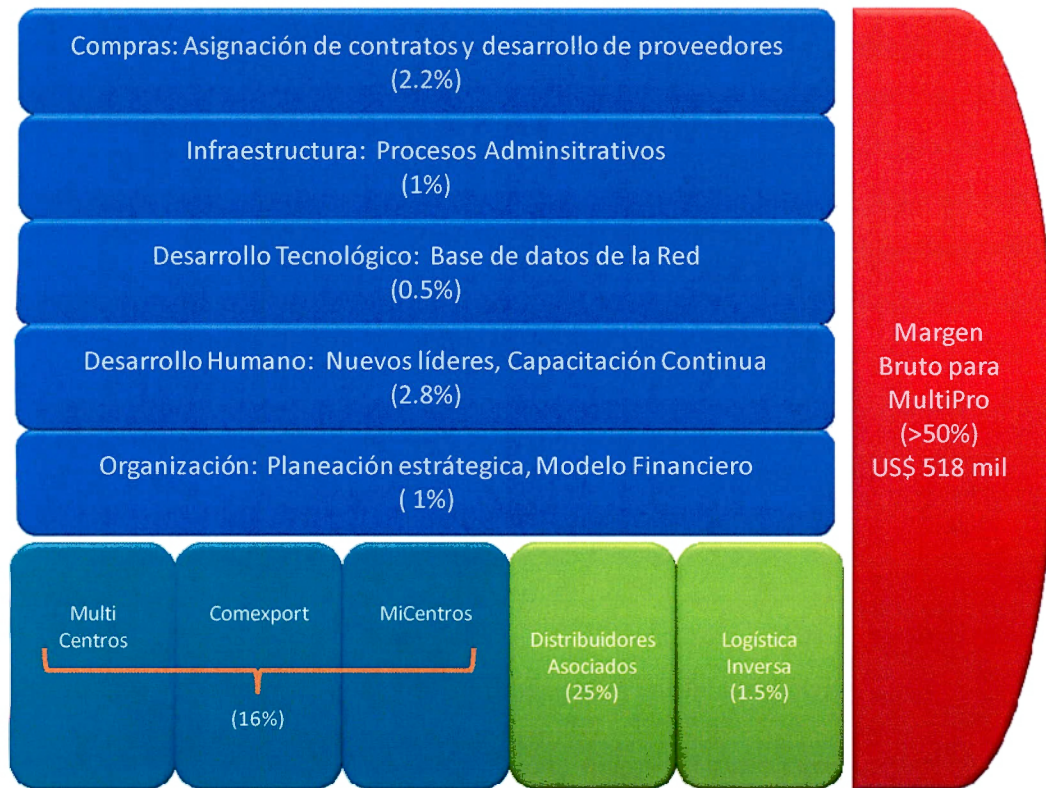
<sup>10</sup> Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance, Michael Porter, 1985

- Operaciones: basadas en las actividades referidas al empaquetamiento y etiquetaje de los productos hasta convertirlos en MultiCombos disponibles para la venta.
- Logística Externa: en esta actividad se incluye aquellas de distribución de primer nivel o nivel zonal, por medio del cual se hace llegar el producto a los MiCentros.
- Marketing y Ventas: concentrada en nuestros distribuidores asociados y las estrategias de multinivel y marketing "boca a boca".
- Servicio Postventa: Logística Inversa y Plan de Acercamiento al Asociado.

Las actividades de apoyo de la compañía son:

- Compras: se enumeran las actividades de compras, asignación de contratos y desarrollo de proveedores.
- Infraestructura de la empresa: se incluye la parte de la administración tanto propia como la tercerizada, la una sobre la otra pero interactuando juntas a la vez a través del proceso.
- Desarrollo Tecnológico: administración del sistema de información y bases de datos de la red.
- Recursos Humanos: Programas de desarrollo de crecimiento personal, Capacitación permanente, desarrollo de nuevos líderes
- Organización: Planeación estratégica, Finanzas.

### Cadena de Valor MultiPro



## 12. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

### 12.1. Identificación de la competencia

El modelo de negocio propuesto por MULTIPRO en la actualidad no existe dentro del Ecuador para productos de las características y naturaleza que se propone, es decir alimentos de primera necesidad. Hoy en día existen empresas que se dedican al multinivel pero en sectores de los cosméticos, joyerías, viajes turísticos y suplementos alimenticios. Incluso los supermercados tienen un modelo típico de retailer por lo cual no se consideran como competencia directa a analizar pero si vale la pena mencionarlos como principales posibles competidores al mediano plazo.

	Clasificación	Competidores	Presencia
<b>Competencia Directa</b>	N/A	N/A	N/A
<b>Competencia Indirecta</b>	Mercados de Transferencias de Víveres	Mercado Mayorista (Quito), Mercado de Transferencia	Pichincha y Guayas
	Ferias Libres Semanales	Ferias libres en todas las zonas	En todas las zonas
<b>Sustitutos</b>	Tiendas de Abarrotes	Varias	En todas las zonas
	Cadenas de Supermercados	Tia	Pichincha y Guayas
		Mini Comisariatos	Pichincha, Guayas, Los Ríos, Manabí

Fuente: Elaboración propia.

La presencia de la competencia en las zonas donde se encuentran los clientes de MultiPro es diversa, teniendo mayor presencia los negocios informales como son las denominadas "Ferias libres" que funcionan con un esquema de mercados informales que se establecen en una zona delimitada una vez por semana; por otro lado están las tiendas de abarrotes, las cuales se encuentran distribuidas en distintos puntos dentro de las zonas geográficas objetivo, pero con un esquema informal que no permite a su vez que se convierta en potencial competidor en el corto y/o mediano plazo.

Es entonces que nuestra centralidad de análisis de la competencia se centra en los mercados de víveres y en los sustitutos como los supermercados con sus esquemas populares, los cuales si se están convirtiendo en una amenaza al mediano plazo para el modelo planteado. La ventaja de MultiPro sobre estos últimos, es la confianza generada a través del capital social de la compañía, algo que las grandes cadenas de supermercados incluso con sus atractivas ofertas no pueden alcanzar aún en estas zonas rurales.

A partir de lo anterior, se ha seleccionado tres grupos estratégicos para desarrollar el análisis, estos se definen de la siguiente manera: Cadenas de supermercados con esquemas populares, Mercados de víveres Municipales y/o gubernamentales y Todos los demás.

**Cadenas de Supermercados**, son aquellas unidades de negocio con los esquemas tradicionales de retailers. Se caracterizan por la presencia y la tradición de compra especialmente en las zonas urbanas. En Ecuador existen tres grandes cadenas que se pelean actualmente el mercado que son: Mi Comisariato, Almacenes Tia y Supermaxi. La localización de los mismos ha sido

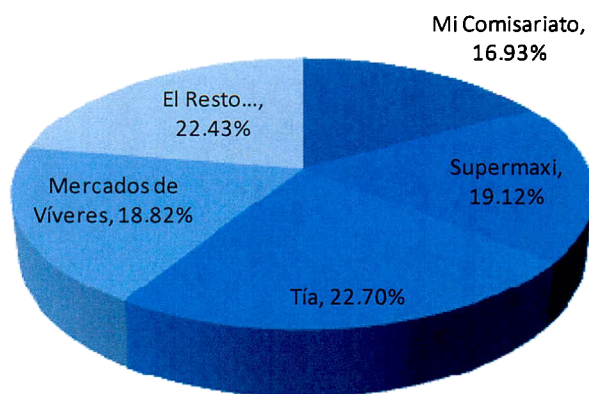


expansiva, encontrándose en la mayoría de las zonas urbanas actualmente, e incursionando a las zonas rurales con un esquema de supermercados populares, estrategia que no han podido consolidar por la falta de confianza del cliente hacia estos tipos de lugares.

**Mercados de víveres Municipales y/o Gubernamentales,** son administrados por el gobierno central a través de las Gobernaciones provinciales o por las administraciones seccionales a través de los municipios cantorales. Se caracterizan por ser los puntos de distribución de los productos que provienen de otras provincias dentro del país mientras que los precios de algunos productos suelen ser más baratos, también se juega a diario con la especulación de precios, lo cual se trata de controlar por parte de las autoridades.

**Todos los demás,** En este grupo estratégico se considera a las tiendas de abarrotes y las ferias libres, que siendo esquemas informales, también están dentro de la competencia comercializando productos de primera necesidad pero con la particularidad de que son más caros al haber pasado por muchos intermediarios antes de llegar a las manos del consumidor final.

### Participación del mercado (Retail)



Fuente: <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate1390.htm>

## 13. PLAN DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN

El Plan de Desarrollo Humano describe los perfiles del equipo y la organización del trabajo que garantice la funcionalidad y eficiencia de la empresa, así como los planes de capacitación para ellos y para los asociados de MultiPro.

Le hemos llamado Desarrollo Humano y no como tradicionalmente se lo conoce, Recursos Humanos, porque creemos firmemente que la persona nunca será un medio, peor un recurso, sino que es lo que es, una persona que conscientes de sus anhelos de trascendencia y permanencia está dispuesto a desarrollar una función o roll y a la vez ir creciendo dentro de la compañía alineado a sus propias aspiraciones y metas. El Plan de Desarrollo y el Plan Personal de cada individuo no tienen por qué ser dos cosas diferentes sino más bien se deben complementar.

La visión humanística de los fundadores de MultiPro hace que el ser humano participe de esta aventura, como lo serán todos los empleados, proveedores, socios, asociados y todos los que conformen la red de la empresa, sea visto desde un punto de vista antropológico y de promoción humana<sup>11</sup>.

### 13.1. Objetivo del Plan de Desarrollo Humano

Alinear las políticas de desarrollo y promoción humana con los objetivos estratégicos de la compañía que garantice el crecimiento del negocio teniendo como prioridad y piedra angular a las personas involucradas.

### 13.2. El Equipo

El equipo de administración está formado por los dos fundadores y por dos asesores, la función de los dos primeros en la compañía es de carácter estratégica y operativa para los dos primeros años; y, los dos últimos son observadores del proceso y asesores del mismo.

**Douglas Lino P.:** Co-fundador, Gerente General y Representante Legal de MultiPro, es Ingeniero Industrial de la Escuela Superior Politécnica del Litoral con especialidad en Logística y Distribución, MBA del Instituto Tecnológico y de

---

<sup>11</sup> Término utilizado para referirse al desarrollo de la persona en todos sus niveles ontológicos, atendiendo a sus necesidades como persona y desde ahí comprender al ser humano como una persona en búsqueda, Luis Fernando Figari, Fundador del Sodalitium Chirstinae Vitae, 1979

Estudios Superiores de Monterrey con enfoque en la creación y el fortalecimiento de empresas familiares. Ha trabajado exitosamente en el ámbito privado por más de siete años, desempeñándose en temas logísticos y de administración de la cadena de abastecimientos.

**Luis Alfonso Gallegos B.:** Co-fundador y Gerente de Ventas y Mercadeo, es Administrador de Empresas de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, especialista en ventas y en el sistema del multinivel, trabajando como Gerente de Ventas para el Ecuador de empresas de multinivel reconocidas a nivel mundial como Omnilife y Hierbalife, además es emprendedor reconocido desarrollando proyectos de inversión.

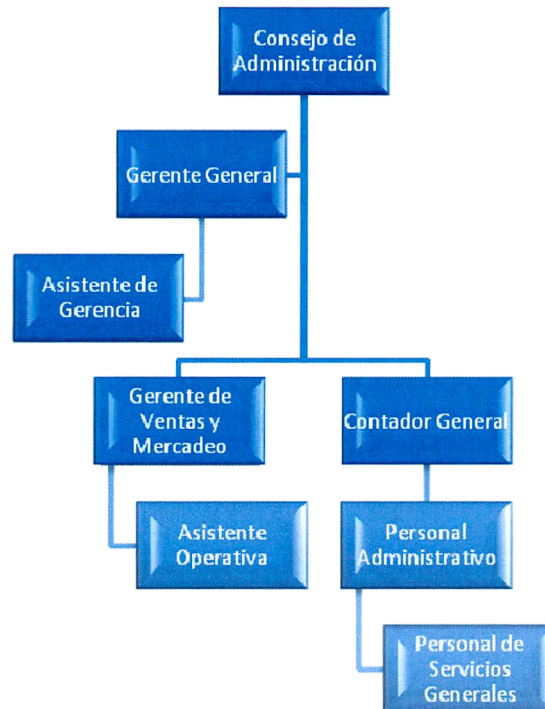
**Carlos Muñoz Insúa:** Asesor General, es Director de la Fundación Acción Solidaria, su desarrollo como emprendedor social y participación en programas nacionales de desarrollo ha demostrado la capacidad y compromiso hacia la promoción humana de los más necesitados. Ha dirigido campañas solidarias a nivel nacional beneficiando a más de 15000 familias a nivel nacional

**Javier García G.:** Director General de HUMANE, Escuela de Negocios, de reciente creación (2007), se ha desarrollado en el ámbito educativo desde hace 8 años y vinculado con la Fundación Acción Solidaria desde hace 7. Su saber en temas de desarrollo de negocios y a la vez en diseños de programas de educación son partes fundamentales de su experiencia.

Para los próximos años y enfocados en el crecimiento esperado de la compañía además del equipo de arranque se necesitará la búsqueda de:

- Un Experto en Mercadotecnia para cuando la red se multiplique dejando la responsabilidad de Ventas en una sola área y Mercadeo en otra.
- Experto en servicio al Cliente, para atender la magnitud de asociados, para esta función se contratará personal operativo, pero nos asesoraremos con esta persona para los lineamientos de la actividad.

### 13.3. Organigrama



**Consejo de Administración:** Responsable de elaborar y dirigir la planeación estratégica, documentar las políticas así como los objetivos de la empresa, lo conforman los fundadores y los asesores principales, en su inicio son Douglas Lino y Luis Alfonso Gallegos como fundadores y Carlos Muñóz y Javier García como asesores.

**Gerente General:** Es ante las instancias comerciales y legales en el Ecuador también el Representante Legal de la compañía y por ley está en el cargo cinco años con opción de re elección. Es el responsable máximo de la operación de la compañía y la coordinación entre áreas comerciales, logística y desarrollo humano. Es quien planea la parte estratégica de la compañía, diseñando indicadores de medición general, políticas y objetivos de operación los cuales guardan congruencia con la planeación estratégica diseñada por el Consejo de Administración. Además durante los primeros dos años de la operación tiene la responsabilidad del área de Desarrollo Humano diseñando los planes de capacitación para los asociados y los empleados. Supervisa al proveedor de servicios logísticos.

**Gerente de Ventas y Mercadeo:** Su perfil es de un administrador de empresas y su responsabilidad se centra en la operación principal del negocio, las ventas y la creación de redes, además de las campañas de difusión y de identidad de la compañía.

**Contador General:** Es el responsable de la parte Contable y Financiera de la compañía. Tiene a su cargo la planeación táctica de la operación administrativa, de documentos fiscales y estar al día de las obligaciones de ley.

**Asistente de Gerencia:** Es el principal apoyo operativo del Gerente General, sus responsabilidades son de asistencia operativa en los temas que el Gerente le delegue. Cumple funciones de relaciones públicas con proveedores y es la encargada de llevar a cabo la capacitación a los asociados.

**Personal Administrativo:** Son el apoyo del contador general, responsables de la facturación, pagos a proveedores y contabilidad diaria de la compañía.

**Asistente Comercial:** Le reporta al Gerente de Ventas y Mercadeo, su principal función es la de asistir al Gerente en la parte operativa y táctica de ventas y mercadotecnia. Responsable de la atención a los clientes y asociados.

**Personal de servicios Generales:** Personal operativo que le reporta al personal administrativo, se incluyen personal de limpieza y mensajería y sus labores las designa el personal administrativo dentro del campo de acción de la compañía.

#### **13.4. Plan de capacitación Interno**

La capacitación es uno de los pilares de MultiPro y es siendo capacitadores permanentemente capacitados como lograremos llevar la filosofía de la empresa, su identidad y valores a través de nuestros colaboradores.

El plan de capacitación que tendrá que cumplir absolutamente todo el personal es.

- Inducción a la Empresa
  - Aspectos Generales de MultiPro

- Filosofía de la empresa
- Valores
- El multinivel y sus beneficios
- Cómo ser distribuidor asociado y obtener beneficios por serlo
- El servicio como herramienta de desarrollo
- Inducción al Puesto
  - Descripción de funciones
  - Descripción de responsabilidades, actividades y tareas
  - Cómo agrega valor mi responsabilidad
- Inducción Complementaria
  - Antropología básica, el hombre y sus anhelos
  - La promoción humana
  - Liderazgo y emprendimiento

La capacitación en el ámbito profesional se planificará de acuerdo a las necesidades específicas de cada persona hacia el puesto que ocupa y se solicitará a través de su jefe inmediato al Gerente General quien elaborará el plan de inducción profesional según presupuesto y necesidades de la empresa en el tiempo.

### **13.5. Plan de capacitación Asociados**

Los asociados se verán privilegiados con la capacitación Múltiple que les brindaremos. Al primer acercamiento con la empresa, el distribuidor independiente recibirá capacitación de los siguientes temas:

- Aspectos Generales de la empresa
- Filosofía de la empresa
- Valores de la empresa
- El multinivel y sus múltiples beneficios

Además cada mes se brindarán temas de interés general para los asociados como:

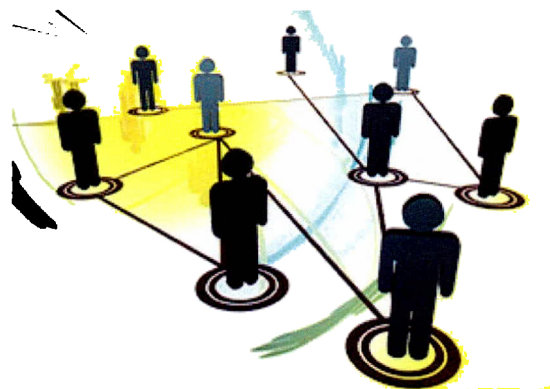
- Contabilidad básica
- Expresión oral
- Obligaciones de ley e impuestos

Al ser nuestros asociados también nuestros clientes y consumidores se ha planificado también charlas formativas en temas de promoción humana y

desarrollo social que les permitirá sobrellevar su vida con más dignidad y aspirar calidad de vida desde su situación económica.

- Administración del presupuesto del hogar.
- Emprendedor social
- Nutrición y alimentación sana

Estas charlas están programadas una vez al mes y se darán a las regiones más desarrolladas en tamaño de red, donde MultitPro se acercará a sus clientes.



## 14. PLAN FINANCIERO

En el siguiente apartado se mostrará el modelo financiero de la empresa, presentando la forma de cómo se mantendrá económicamente el modelo de negocio planteado y a la vez demostrar la condición financiera sólida de la oportunidad del mismo.

En él se ha considerado un modelo base llamado modelo bajo condiciones de certeza y las variaciones a partir de éste, según panoramas considerados como posibles en el caso de darse ciertas circunstancias.

### 14.1. Planeación Financiera bajo condiciones de certeza

Para el diseño del modelo base se consideraron dos supuestos generales se citan a continuación:



- El plan financiero considera un inicio de ventas a partir de 30 asociados en el primer nivel con quienes tenemos relaciones directas hace ya más de 5 años por medio de proyectos sociales.
- Se considera que como inversión inicial los fundadores tienen un fondo de US\$ 150.000,00 para dar inicio a las operaciones inyectado al inicio del negocio como capital de apertura utilizado como parte del capital de trabajo necesario estimado.

A partir de los mismos desarrollamos la base financiera del modelo.

#### 14.1.1. Unidad monetaria:

La unidad monetaria utilizada para el análisis financiero es el dólar americano simbolizado como US\$, el cual es la moneda oficial adoptada en la economía del Ecuador desde el año 2002.

#### 14.1.2. La Inversión Inicial:

La inversión inicial considera todos los aspectos para la apertura del negocio tanto en bienes muebles como inventario de apertura.

En esta están considerados los siguientes rubros:

Rubro de inversión	Costo x unidad	Cantidad	Inversión
Compra de activos fijos			\$ <b>10,850.00</b>
Muebles de oficina	\$ 3,000.00	1	
Equipos de oficina	\$ 7,850.00	1	
Sistema informático para Administración	\$ 2,500.00	1	\$ <b>2,500.00</b>
Inventario inicial de apertura	\$ 35,000.00	1	\$ <b>35,000.00</b>
Publicidad y promoción	\$ 3,054.00	1	\$ <b>3,054.00</b>
Servicios operador logístico	\$ 8,000.00	2	\$ <b>16,000.00</b>
Gastos de entrenamiento	\$ 2,800.00	1	\$ <b>2,800.00</b>
Seguros (Primer año)	\$ 3,668.00	1	\$ <b>3,668.00</b>
Gastos para habilitación del local y mejoras	\$ 12,000.00	1	\$ <b>12,000.00</b>
Gastos Varios			\$ <b>380.00</b>
Gastos Instalación línea telefónica	\$ 130.00	1	
Gastos Instalación Internet	\$ 250.00	1	
Otros arreglos varios de oficinas			\$ <b>2,500.00</b>
Imprevistos			\$ <b>4,437.60</b>
Servicios legales para apertura	\$ 5,000.00	1	\$ <b>5,000.00</b>
<b>Inversión Inicial Total</b>			<b>\$ 98,189.60</b>

La *compra de activos fijos*, contempla dos rubros: los muebles de oficina, que incluye el mobiliario necesario para equipar la oficina central de la compañía como escritorios, sillas, muebles varios de atención, etc; y los equipos de oficina incluyendo en cambio todos los equipos como computadoras, teléfonos, impresoras, fax que permitan arrancar la operación.

El *sistema informático para Administración*, es el software adquirido para la administración de multinivel y la contabilidad de la empresa, este software es un desarrollo propio de la empresa subcontratado con la ESPOL (Escuela Superior Politécnica del Litoral) y su división de tecnología y software. El precio incluye el desarrollo del software y la instalación del mismo a nivel de la oficina central hasta en 8 terminales.

Para arrancar necesitamos desde luego la compra de los insumos para la producción, considerando a éste como *inventario de apertura*, el cual contempla la compra de productos e insumos para atender la demanda del primer mes.

Comexport S. A., es el operador logístico elegido para manejar la parte operativa del negocio y se ha fijado una renta mensual por cada operación regional de US\$ 8.000,00. Esta operación contempla la renta de los almacenes llamados MultiCentros, el pago de los servicios básicos de los mismos, y el uso de las herramientas y equipos de carga y descarga, además del personal operativo para la operación de recepción, almacenamiento y despacho de los productos y los combos.

Los *gastos de entrenamiento*, son considerados como un gasto pre-operativo pero lo incluimos dentro de la inversión ya que son parte de la capacitación al personal administrativo acerca del modelo de negocio y a los primeros 30 distribuidores asociados. En este gasto se incluye el material didáctico y la renta de instalaciones para llevar a cabo el evento.

En los *gastos de habilitación y mejora*, se toma en cuenta aquellos gastos por adecuación de la oficina central, como gastos por pintura, limpieza, señalética e imagen de la compañía.

Se consideró también un valor por *seguros*, el cual incluye la prima pagable por un año contemplando el seguro por los activos fijos adquiridos y por el valor promedio de los inventarios, esta prima es del 8%.

*Gastos varios*, se incluye la adquisición de la línea telefónica central y la instalación de la red informática e interne.

Los dos rubros siguientes: *Otros arreglos varios e imprevistos* son valores para cubrir gastos menores no contemplados.

A esta inversión inicial además estamos incluyendo el capital de trabajo para los primeros seis meses de operación, tiempo en el cual se espera que la red se haya desarrollado en al menos cuatro niveles y llegue al tamaño esperado de 3000 asociados para el primer año.

#### **14.1.3. Capital de Trabajo**

El Capital de Trabajo proyectado para desarrollo del modelo de negocio, contempla todos aquellos costos operativos para poder maniobrar la operación cotidiana contemplando que no existan ingresos a la compañía.

Este contempla lo siguiente:

<b>CAPITAL DE TRABAJO ESTIMADO MES</b>	<b>US\$</b>
Renta mensual	\$ 16,000.00
Salarios Personal	\$ 5,038.00
Servicios básicos	\$ 300.00
Reabastecimiento de Inventarios	\$ 25,000.00
<b>TOTAL ESTIMADO MES</b>	<b>\$ 46,338.00</b>

El horizonte de proyección con respecto a nivelar la operación bajo los supuestos es de seis meses por lo cual la cantidad total solicitada como inversión inicial es de US\$ 278.00,00.

#### 14.1.4. Financiamiento

El financiamiento se realizará por medio de capital propio de los socios fundadores y el restante se lo conseguirá a través de un préstamo.

En base a los datos estimados de inversión inicial y el capital propio disponible de cada uno de los tres integrantes del proyecto el cual es de \$50,000 USD por cada uno, se determinó la cantidad de **financiamiento** necesario para el proyecto, la cual es de \$376,217 USD. La deuda será adquirida a la Corporación Financiera Nacional (CFN)<sup>12</sup> por medio de su programa "Socio Empresa" Ver ANEXO 5, el cual financia hasta el 75% de proyectos con características de emprendimiento, el plazo de este plan de financiamiento es de 5 a 20 años con una tasa promedio del 7% al 9% según las características del préstamo. En nuestro caso optamos el plan de Segundo Piso con característica MultiSectorial a pagos fijos de capital, a un plazo de 5 años, por el tamaño de la empresa y según la clasificación del Banco Central del Ecuador la tasa a aplicarse sería del 8%. A continuación presentamos la situación inicial del financiamiento y su tabla de amortización:

#### Estado Inicial de Financiamiento En US\$

Total de Inversión Inicial	\$ 376,217.60	100.00%
Inversión Propia de Capital	\$ 150,000.00	39.87%
Apalancamiento con proveedores	\$ -	
Préstamo a Institución Financiera	\$ 226,217.60	60.13%
kd del préstamo		8%
Tiempo del préstamo (En años)		5
Amortización	\$ 45,243.52	

Year	Principal	Amortization	Interest	Quota	Remanent
0	\$ 226,217.60				
1	\$ 226,217.60	\$ 45,243.52	\$ 18,097.41	\$ 63,340.93	\$ 180,974.08
2	\$ 180,974.08	\$ 45,243.52	\$ 14,477.93	\$ 59,721.45	\$ 135,730.56
3	\$ 135,730.56	\$ 45,243.52	\$ 10,858.44	\$ 56,101.96	\$ 90,487.04
4	\$ 90,487.04	\$ 45,243.52	\$ 7,238.96	\$ 52,482.48	\$ 45,243.52
5	\$ 45,243.52	\$ 45,243.52	\$ 3,619.48	\$ 48,863.00	\$ -

#### 14.1.5. Tasas de Crecimiento y referenciales del modelo

**Tasa de Crecimiento de ventas**, la tasa utilizada para el modelo base es la del crecimiento promedio de la industria de la venta directa en el país que

<sup>12</sup> CFN, La Corporación Financiera Nacional banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional de Desarrollo para servir a los sectores productivos del país.

es del 40% como se indicó en el estudio de mercado y la industria, analizado en los primeros apartados de este documento.

**Crecimiento de los precios,** los precios en lo real se revisará versus el “Índice de Precios al Consumidor” (IPC) el cual es el principal indicador de la inflación y mide los incrementos a nivel del mercado de los productos que conforman la canasta básica.

Para efectos del proyecto se tomó el indicador a partir de la información del INEC de los IPC’s promedios de los últimos cinco años y por medio de promedios móviles se determinó el pronóstico de los IPC’s para los siguientes años del horizonte de planeación del modelo de negocio. Ver ANEXO 6.

Las tasas de crecimiento de precios serían:

Año	Pronóstico IPC
2010	3.97
2011	4.34
2012	4.55
2013	5.00
2014	4.33

**Crecimiento de los costos,** la mayoría de los productos que vamos a comercializar son de características agrícolas, y los aumentos de los costos están regidos por el “Índice de precios al productor” (Ver ANEXO 7) que considera las variaciones porcentuales de los precios pagados a los productores en promedio en el mercado. Con la misma metodología de pronósticos y utilizando el histórico de la información proporcionada por el INEC se tiene los siguientes porcentajes de variación para los años siguientes.

Año	Pronóstico IPP
2010	6.19
2011	6.63
2012	7.49
2013	7.04
2014	7.04

**Inflación**, para las variables restantes se aplicará el crecimiento de la inflación la cual consideramos de 7.08% según las proyecciones del Banco Central del Ecuador para final del año 2009.

#### **14.2. Estados financieros**

Los siguientes apartados contiene la información financiera de MultiPro con un horizonte de planeación financiera para los 5 primeros años de operación. La información está basada en supuestos y las consideraciones arriba mencionadas por lo cual hace sin embargo base del escenario considerado por los desarrolladores de este plan de negocio como el más cercano posible bajo condiciones de certeza producto del estudio de las condiciones actuales del país y sus políticas financieras. El año de inicio de actividades es el 2010. La siguiente información es de carácter clasificado y de uso exclusivo de la empresa y sus representantes, cualquier información complementaria o explicación más a detalle de los estados que se presentan favor remitirse a los medios de contacto que se indican en este documento.

##### **14.2.1. Ingresos por ventas:**

Las ventas están directamente relacionadas con el crecimiento de la industria y el tamaño de la red. Además depende de la mezcla de productos vendidos los cuales se estima que será de la siguiente manera:

<b>ChiCombos</b>	30%
<b>Familia</b>	50%
<b>GranCombo</b>	20%

Todos considerados sobre el total del volumen vendido. A continuación se presentan la información considerada por año para los ingresos y costos de la compañía.



## AÑO 1

	ChiCombo	Familia	MegaCombo
Vol. Venta	30%	50%	20%
Precios	\$ 5.00	\$ 8.00	\$ 12.00
MultiPro			
TOTAL COMBOS x tipo	43200	72000	28800
		Total Combos año 1	144000
		Combos x mes año 1	12000
	\$ 216,000.00	\$ 576,000.00	\$ 345,600.00
			<b>\$ 1,137,600.00</b>

Inc. Precio Año 2 3.97%

## AÑO 2

	ChiCombo	Familia	MegaCombo
Vol. Venta	30%	50%	20%
Precios	\$ 5.20	\$ 8.32	\$ 12.48
MultiPro			
TOTAL COMBOS x tipo	60480	100800	40320
		Total Combos año 2	201600
		Combos x mes año 2	16800
	\$ 314,408.89	\$ 838,423.69	\$ 503,054.22
			<b>\$ 1,655,886.80</b>

Inc. Precio Año 3 4.34%

## AÑO 3

	ChiCombo	Familia	MegaCombo
Vol. Venta	30%	50%	20%
Precios	\$ 5.20	\$ 8.68	\$ 13.02
MultiPro			
TOTAL COMBOS x tipo	84672	141120	56448
		Total Combos año 3	282240
		Combos x mes año 3	23520
	\$ 440,172.44	\$ 1,224,746.72	\$ 734,848.03
			<b>\$ 2,399,767.19</b>

Inc. Precio Año 4 4.55%

<b>AÑO 4</b>	ChiCombo	Familia	MegaCombo
	Vol. Venta	30%	50%
Precios	\$ 5.44	\$ 9.07	\$ 13.61
MultiPro			
TOTAL COMBOS x tipo	118541	197568	79027
		Total Combos año 4	395136
		Combos x mes año 4	32928
	\$ 644,273.73	\$ 1,792,643.22	\$ 1,075,585.93
			<b>\$ 3,512,502.88</b>

Inc. Precio Año 5 5.00%

	ChiCombo	Familia	MegaCombo
Vol. Venta	30%	50%	20%
Precios	\$ 5.71	\$ 9.53	\$ 14.29
MultiPro			
			<b>\$ 5,163,561.10</b>

## MultiPro S. A.

### Proyección de Ingresos

Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>ChiCombo</b>					
No. de unidades	43200	60480	84672	118540.8	165957.12
Precio por unidad	\$5.00	\$5.20	\$5.20	\$5.44	\$5.71
<b>Total ChiCombo</b>	\$216,000.00	\$314,408.89	\$440,172.44	\$644,273.73	\$947,115.74
<b>Familia</b>					
No. de unidades	72000	100800	141120	197568	276595.2
Precio por unidad	\$8.00	\$8.32	\$8.68	\$9.07	\$9.53
<b>Total Familia</b>	\$576,000.00	\$838,423.69	\$1,224,746.72	\$1,792,643.22	\$2,635,278.35
<b>GranCombo</b>					
No. de unidades	28800	40320	56448	79027.2	110638.08
Precio por unidad	\$12.00	\$12.48	\$13.02	\$13.61	\$14.29
<b>Total GranCombo</b>	\$345,600.00	\$503,054.22	\$734,848.03	\$1,075,585.93	\$1,581,167.01
<b>Kits del Asociado</b>					
No. de unidades	3000	1200	1680	2352	3292.8
Precio por unidad	\$28.00	\$29.11	\$30.38	\$31.76	\$33.35
<b>Total Kit del Asociado</b>	\$84,000.00	\$34,934.32	\$51,031.11	\$74,693.47	\$109,803.26
<b>Net Revenue</b>	<b>1,221,600</b>	<b>1,690,821</b>	<b>2,450,798</b>	<b>3,587,196</b>	<b>5,273,364</b>

### Ingresos por meses y trimestres

(\\$)

<u>Meses</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Mes 1	0	84,541			
Mes 2	0	84,541			
Mes 3	0	118,357			
<b>Total 1er Trimestre</b>	0	287,440	490,160	717,439	1,054,673
Mes 4	61,080	101,449			
Mes 5	97,728	118,357			
Mes 6	122,160	118,357			
<b>Total 2do Trimestre</b>	280,968	338,164	490,160	717,439	1,054,673
Mes 7	122,160	135,266			
Mes 8	146,592	169,082			
Mes 9	183,240	169,082			
<b>Total 3er Trimestre</b>	451,992	473,430	735,239	1,076,159	1,582,009
Mes 10	146,592	185,990			
Mes 11	158,808	202,899			
Mes 12	183,240	202,899			
<b>Total 4to Trimestre</b>	488,640	591,787	735,239	1,076,159	1,582,009
<b>Total del año</b>	<b>1,221,600</b>	<b>1,690,821</b>	<b>2,450,798</b>	<b>3,587,196</b>	<b>5,273,364</b>
<b>Ingresos Promedios</b>					
Mensual	101,800	140,902	204,233	298,933	439,447
Trimestral	305,400	422,705	612,700	896,799	1,318,341

## 14.2.2. Costos de ventas

### MultiPro S. A.

#### Costos de Ventas

Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	
<b>Ingresos por ventas</b>	\$1,221,600.00	\$1,690,821.12	\$2,450,798.31	\$3,587,196.35	\$5,273,364.37	
<b>Cost of Revenue</b>						
<b>ChiCombo</b>						
Costos de insumos por unidad	\$ 2.01	\$ 2.13	\$ 2.28	\$ 2.45	\$ 2.62	
Costos subcontratados por unidad	\$ 0.08	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.10	\$ 0.11	
Costos totales por unidad	\$ 2.09	\$ 2.22	\$ 2.37	\$ 2.54	\$ 2.72	
Unidades Vendidas	43,200	60,480	84,672	118,541	165,957	
Costos Directos Totales	\$ 90,288.00	\$ 134,265.84	\$ 200,463.27	\$ 301,634.84	\$ 452,029.52	
Costos de Mano de Obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$ 90,288.00	\$ 134,265.84	\$ 200,463.27	\$ 301,634.84	\$ 452,029.52	
<b>Familia</b>						
Costos de insumos por unidad	\$ 3.51	\$ 3.73	\$ 3.97	\$ 4.27	\$ 4.57	
Costos subcontratados por unidad	\$ 0.09	\$ 0.10	\$ 0.10	\$ 0.11	\$ 0.12	
Costos totales por unidad	\$ 3.60	\$ 3.82	\$ 4.08	\$ 4.38	\$ 4.69	
Unidades Vendidas	72,000	100,800	141,120	197,568	276,595	
Costos Directos Totales	\$ 259,200.00	\$ 385,409.12	\$ 575,395.68	\$ 865,836.23	\$ 1,297,534.59	
Costos de Mano de Obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$ 259,200.00	\$ 385,409.12	\$ 575,395.68	\$ 865,836.23	\$ 1,297,534.59	
<b>GranCombo</b>						
Costos de insumos por unidad	\$ 5.29	\$ 5.62	\$ 5.99	\$ 6.44	\$ 6.89	
Costos subcontratados por unidad	\$ 0.12	\$ 0.13	\$ 0.14	\$ 0.15	\$ 0.16	
Costos totales por unidad	\$ 5.41	\$ 5.75	\$ 6.13	\$ 6.59	\$ 7.05	
Unidades Vendidas	28,800	40,320	56,448	79,027	110,638	
Costos Directos Totales	\$ 155,808.00	\$ 231,668.20	\$ 345,864.36	\$ 520,450.88	\$ 779,942.32	
Costos de Mano de Obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$ 155,808.00	\$ 231,668.20	\$ 345,864.36	\$ 520,450.88	\$ 779,942.32	
<b>Kits del Asociado</b>						
Costo del kit	\$ 17.15	\$ 18.21	\$ 19.42	\$ 20.87	\$ 30.68	
Unidades Vendidas	3,000.00	1,200.00	1,680.00	2,352.00	3,292.80	
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$ 51,450.00	\$ 21,853.09	\$ 32,622.04	\$ 49,093.34	\$ 101,015.02	
<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	\$ 505,296.00	\$ 751,343.16	\$ 1,121,723.30	\$ 1,687,921.95	\$ 2,529,506.44	
<b>Otros Gastos</b>						
Gasto de salarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación	0	0	0	0	0	
Costos de servicios (rentas, servicios)	192,000	205,594	220,150	235,736	252,426	
System Costs	0	0	0	0	0	
Todos los otros costos % de ingresos	0.5%	6,108	8,454	12,254	17,936	26,367
<b>Costo Total de Ventas</b>	<b>703,404</b>	<b>965,391</b>	<b>1,354,127</b>	<b>1,941,594</b>	<b>2,808,300</b>	
% de los Ingresos	57.6%	57.1%	55.3%	54.1%	53.3%	
<b>Participación de los costos</b>						
Variables	511,404	759,797	1,133,977	1,705,858	2,555,873	
Fijos	192,000	205,594	220,150	235,736	252,426	
<b>Total</b>	<b>703,404</b>	<b>965,391</b>	<b>1,354,127</b>	<b>1,941,594</b>	<b>2,808,300</b>	

#### Costos de Ingresos por mes y trimestres (\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Meses</b>					
Mes 1	\$0.00	\$48,269.54	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mes 2	\$0.00	\$48,269.54	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mes 3	\$0.00	\$67,577.36	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total 1er Trimestre</b>	\$0.00	\$164,116.45	\$270,825.38	\$388,318.83	\$561,659.92
Mes 4	\$35,170.20	\$57,923.45	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mes 5	\$56,272.32	\$67,577.36	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mes 6	\$70,340.40	\$67,577.36	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total 2do Trimestre</b>	\$161,782.92	\$193,078.17	\$270,825.38	\$388,318.83	\$561,659.92
Mes 7	\$70,340.40	\$77,231.27	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mes 8	\$84,408.48	\$96,539.09	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mes 9	\$105,510.60	\$96,539.09	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total 3er Trimestre</b>	\$260,259.48	\$270,309.44	\$406,238.08	\$582,478.25	\$842,489.88
Mes 10	\$84,408.48	\$106,193.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mes 11	\$91,442.52	\$115,846.90	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mes 12	\$105,510.60	\$115,846.90	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total 4to Trimestre</b>	\$281,361.60	\$337,886.80	\$406,238.08	\$582,478.25	\$842,489.88
<b>Total del año</b>	<b>\$703,404.00</b>	<b>\$965,390.87</b>	<b>\$1,354,126.92</b>	<b>\$1,941,594.15</b>	<b>\$2,808,299.60</b>



### 14.2.3. Gastos Operativos

#### MultiPro S. A.

#### Gastos Operativos

Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Ingresos totales por ventas</b>	<b>1.221.600</b>	<b>1.690.821</b>	<b>2.450.798</b>	<b>3.587.196</b>	<b>5.273.364</b>
<b>Ventas y Marketing</b>					
<b>Drivers</b>					
Salarios y Beneficios	25,080	25,080	35,640	62,790	69,690
Comisiones % de Ventas	25.0% 305,400	422,705	612,700	896,799	1,318,341
Campaña de Marketing	36,648	50,725	73,524	107,616	158,201
<b>Otros gastos % Ventas</b>	0.5% 6,108	8,454	12,254	17,936	26,367
<b>Total Ventas y Marketing</b>	<b>373,236</b>	<b>506,964</b>	<b>734,118</b>	<b>1,085,141</b>	<b>1,572,599</b>
% sobre Ingresos	30.6%	30.0%	30.0%	30.3%	29.8%
<b>Capacitación y Desarrollo Humano</b>					
<b>Drivers</b>					
Salarios y Beneficios	0	0	0	20,700	20,700
Capacitación	18,000	19,274	20,639	22,100	23,665
<b>Otros gastos % Ventas</b>	0.3% 3,665	5,072	7,352	10,762	15,820
<b>Total Capacitación y Des. Humano</b>	<b>21,665</b>	<b>24,347</b>	<b>27,991</b>	<b>53,562</b>	<b>60,185</b>
% sobre Ingresos	1.8%	1.4%	1.1%	1.5%	1.1%
<b>Generales y Administrativos</b>					
<b>Drivers</b>					
Salarios y Beneficios	32,208	32,208	61,380	69,414	78,522
Depreciación	10,850	0	0	0	0
Rentas y servicios	20,500	19,274	20,639	22,100	23,665
<b>Otros gastos % Ventas</b>	0.5% 6,108	8,454	12,254	17,936	26,367
<b>Total General y Administrativos</b>	<b>69,666</b>	<b>59,937</b>	<b>94,273</b>	<b>109,450</b>	<b>128,554</b>
% sobre Ingresos	5.7%	3.5%	3.8%	3.1%	2.4%
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>464,567</b>	<b>591,247</b>	<b>856,382</b>	<b>1,248,153</b>	<b>1,761,338</b>
% sobre Ingresos	38.0%	35.0%	34.9%	34.8%	33.4%
<b>Proporción de Gastos</b>					
<b>Variables</b>	321,281	444,686	644,560	943,433	1,386,895
<b>Fijos</b>	143,286	146,561	211,822	304,720	374,443
<b>Total</b>	<b>464,567</b>	<b>591,247</b>	<b>856,382</b>	<b>1,248,153</b>	<b>1,761,338</b>

#### 14.2.4. Ingresos y gastos extraordinarios:

Fuera de nuestro negocio principal también existen ingresos denominados "extras" como son por la venta de souvenirs y promocionales de la compañía y por venta de blocks de contratos. Y con respecto a los gastos se suman los gastos por representación legal para el año 1 donde se considera también los valores por constitución legal y más trámites y el resto de los años son los servicios mensuales por asesoría jurídica solamente.

#### MultiPro S. A.

##### Ingresos y gastos extraordinarios

Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Income</b>					
Venta de Souveniers	\$15,000.00	\$21,000.00	\$29,400.00	\$41,160.00	\$57,624.00
Venta de Blocks de contratos	\$18,000.00	\$25,200.00	\$35,280.00	\$49,392.00	\$69,148.80
<b>Total</b>	<b>33,000</b>	<b>46,200</b>	<b>64,680</b>	<b>90,552</b>	<b>126,773</b>
<b>Start-up expenses</b>					
Legal	5,000	1,200	1,285	1,376	1,473
Gastos varios	12,380	7,500	7,800	2,100	3,500
Costo de Souveniers	8,550	11,970	16,758	23,461	32,846
Costo de Blocks	11,100	15,540	21,756	30,458	42,642
<b>Total</b>	<b>37,030</b>	<b>36,210</b>	<b>47,599</b>	<b>57,396</b>	<b>80,461</b>
<b>Total Extraordinary Income/(Expense)</b>	<b>-4,030</b>	<b>9,990</b>	<b>17,081</b>	<b>33,156</b>	<b>46,312</b>

#### Impuestos:

Los impuestos están considerados sobre el impuesto a la renta que es del 25% que por la condición del negocio y lo que se comercializa es la única obligación para con el Estado Ecuatoriano.

#### MultiPro S. A.

##### Impuestos

Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Ingresos Totales</b>	<b>1,221,600</b>	<b>1,690,821</b>	<b>2,450,798</b>	<b>3,587,196</b>	<b>5,273,364</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>
<b>Utilidades Operativas</b>	<b>35,121</b>	<b>133,314</b>	<b>250,132</b>	<b>426,986</b>	<b>750,039</b>
Acumulado	35,121	168,436	418,567	845,553	1,595,592
<b>Impuestos por pagar</b>	<b>-8,780</b>	<b>-33,329</b>	<b>-62,533</b>	<b>-106,747</b>	<b>-187,510</b>
% sobre los ingresos netos	-0.7%	-2.0%	-2.6%	-3.0%	-3.6%



## 14.2.5. Salarios y beneficios

### MultiPro S. A.

#### Personal

#### Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Net Revenues</b>	\$1,221,600.00	\$1,690,821.12	\$2,450,798.31	\$3,587,196.35	\$5,273,364.37
<b>Sales &amp; Marketing</b>					
Gerente de Ventas	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 24,000.00
Gerente de Marketing				\$ 21,600.00	\$ 24,000.00
Servicio al Cliente			\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,200.00
Asistente	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00
<b>Total Salarios</b>	<b>\$22,800.00</b>	<b>\$22,800.00</b>	<b>\$32,400.00</b>	<b>\$54,600.00</b>	<b>\$60,600.00</b>
<b>Beneficios</b>					
Porcentaje (%)	10%	10%	10%	15%	15%
Costo total de beneficios	\$2,280.00	\$2,280.00	\$3,240.00	\$8,190.00	\$9,090.00
<b>Compensación Total Ventas y Marketing</b>	<b>\$25,080.00</b>	<b>\$25,080.00</b>	<b>\$35,640.00</b>	<b>\$62,790.00</b>	<b>\$69,690.00</b>
% sobre Ingresos Totales	2.1%	1.5%	1.5%	1.8%	1.3%
<b>Desarrollo Humano</b>					
Jefe de Capacitación				\$18,000.00	\$18,000.00
<b>Total Salarios</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$18,000.00</b>	<b>\$18,000.00</b>
<b>Beneficios</b>					
Porcentaje (%)	10%	10%	10%	15%	15%
Costo total de beneficios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,700.00	\$2,700.00
<b>Compensación Total Desarrollo Humano</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$20,700.00</b>	<b>\$20,700.00</b>
% sobre Ingresos Totales	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.4%
<b>General &amp; Administración</b>					
Gerente General	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 24,000.00
Contralor General			\$18,000.00	\$18,000.00	\$21,600.00
Contabilidad	\$8,400.00	\$8,400.00	\$9,600.00	\$9,600.00	\$10,800.00
Secretaria	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,560.00	\$5,040.00
Personal Administrativo	\$2,880.00	\$2,880.00	\$6,600.00	\$6,600.00	\$6,840.00
<b>Total Salarios</b>	<b>\$29,280.00</b>	<b>\$29,280.00</b>	<b>\$55,800.00</b>	<b>\$60,360.00</b>	<b>\$68,280.00</b>
<b>Beneficios</b>					
Porcentaje (%)	10%	10%	10%	15%	15%
Costo total de beneficios	\$2,928.00	\$2,928.00	\$5,580.00	\$9,054.00	\$10,242.00
<b>Compensación Total General &amp; Administ.</b>	<b>\$32,208.00</b>	<b>\$32,208.00</b>	<b>\$61,380.00</b>	<b>\$69,414.00</b>	<b>\$78,522.00</b>
% sobre Ingresos Totales	2.6%	1.9%	2.5%	1.9%	1.5%
<b>Personal de servicios generales</b>					
Número de empleados	1	1	2	2	3
Salario por empleado	\$2,880.00	\$2,880.00	\$5,760.00	\$5,760.00	\$8,640.00
<b>Total Salarios</b>	<b>\$2,880.00</b>	<b>\$2,880.00</b>	<b>\$11,520.00</b>	<b>\$11,520.00</b>	<b>\$25,920.00</b>
<b>Beneficios</b>					
Porcentaje (%)	10%	10%	10%	10%	10%
Costo total de beneficios	\$288.00	\$288.00	\$1,152.00	\$1,152.00	\$2,592.00
<b>Costos Total de salarios</b>	<b>\$3,168.00</b>	<b>\$3,168.00</b>	<b>\$12,672.00</b>	<b>\$12,672.00</b>	<b>\$28,512.00</b>
<b>Compensación Total Servicios generales</b>	<b>3,168</b>	<b>3,168</b>	<b>12,672</b>	<b>12,672</b>	<b>28,512</b>
% sobre Ingresos Totales	0.3%	0.2%	0.5%	0.4%	0.5%
<b>Total Salarios</b>	<b>\$54,960.00</b>	<b>\$54,960.00</b>	<b>\$99,720.00</b>	<b>\$144,480.00</b>	<b>\$172,800.00</b>
<b>Total Beneficios</b>	<b>\$5,496.00</b>	<b>\$5,496.00</b>	<b>\$9,972.00</b>	<b>\$21,096.00</b>	<b>\$24,624.00</b>
<b>Total Compensación</b>	<b>\$60,456.00</b>	<b>\$60,456.00</b>	<b>\$109,692.00</b>	<b>\$165,576.00</b>	<b>\$197,424.00</b>
% de Ingresos Totales	4.9%	3.6%	4.5%	4.6%	3.7%

## 14.2.6. Estado de Pérdidas y Ganancias

### MultiPro S. A.

#### Estado de Pérdidas y Ganancias

Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>INGRESOS NETOS</b>	\$1,221,600.00	\$1,690,821.12	\$2,450,798.31	\$3,587,196.35	\$5,273,364.37
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	\$703,404.00	\$965,390.87	\$1,354,126.92	\$1,941,594.15	\$2,808,299.60
% sobre Ingresos	57.6%	57.1%	55.3%	54.1%	53.3%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$518,196.00	\$725,430.25	\$1,096,671.38	\$1,645,602.20	\$2,465,064.76
% sobre Ingresos	42.4%	42.9%	44.7%	45.9%	46.7%
<b>Gastos Operativos</b>					
Ventas y Marketing	\$373,236.00	\$506,964.02	\$734,117.52	\$1,085,140.96	\$1,572,598.84
Desarrollo Humano	\$21,664.80	\$24,346.86	\$27,991.42	\$53,561.86	\$60,185.06
General and Administración	\$69,666.00	\$59,936.51	\$94,273.02	\$109,450.25	\$128,553.79
Total Gastos Operativos	\$464,566.80	\$591,247.39	\$856,381.96	\$1,248,153.07	\$1,761,337.70
% sobre Ingresos	38%	35%	35%	35%	33%
<b>INGRESOS SOBRE OPERACIONES</b>					
<b>INGRESOS Y GASTOS EXTRAS</b>	(\$4,030.00)	\$9,990.00	\$17,081.04	\$33,156.46	\$46,312.01
<b>EARNINGS BEFORE INTEREST &amp; TAXES</b>					
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	(\$14,477.93)	(\$10,858.44)	(\$7,238.96)	(\$3,619.48)	\$0.00
<b>NET EARNINGS BEFORE TAXES</b>	\$35,121.27	\$133,314.41	\$250,131.50	\$426,986.11	\$750,039.07
<b>IMPUESTOS</b>	(\$8,780.32)	(\$33,328.60)	(\$62,532.88)	(\$106,746.53)	(\$187,509.77)
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$26,340.96	\$99,985.81	\$187,598.63	\$320,239.58	\$562,529.31
% sobre Ingresos	2.2%	5.9%	7.7%	8.9%	10.7%

## 14.2.7. Balance General

### MultiPro S. A.

#### Balance General

Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Arranque</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cash	\$376,217.60	\$374,761.68	\$430,211.67	\$574,085.31	\$937,895.22	\$1,377,475.29
Cuentas por Cobrar		\$65,966.40	\$73,043.47	\$88,228.74	\$129,139.07	\$189,841.12
Inventarios		\$153,921.60	\$170,434.77	\$205,867.06	\$301,324.49	\$442,962.61
Otros Activos corrientes		\$21,988.80	\$24,347.82	\$29,409.58	\$43,046.36	\$63,280.37
Total Activos Corrientes	\$376,217.60	\$616,638.48	\$698,037.74	\$897,590.68	\$1,411,405.14	\$2,073,559.39
<b>PROPIEDAD Y EQUIPOS</b>	\$0.00	(\$10,850.00)	(\$10,850.00)	(\$10,850.00)	(\$10,850.00)	(\$10,850.00)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$376,217.60	\$605,788.48	\$687,187.74	\$886,740.68	\$1,400,555.14	\$2,062,709.39
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Deuda a Corto Plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Cuentas por pagar y gastos diferidos		\$182,507.04	\$202,086.94	\$244,099.51	\$538,079.45	\$791,004.66
Otros pasivos corrientes		\$65,966.40	\$73,043.47	\$88,228.74	\$129,139.07	\$189,841.12
Total Pasivos Corrientes	\$0.00	\$248,473.44	\$275,130.41	\$332,328.25	\$667,218.52	\$980,845.77
<b>DEUDA A LARGO PLAZO</b>	\$226,217.60	\$180,974.08	\$135,730.56	\$90,487.04	\$45,243.52	\$0.00
<b>PATRIMONIO</b>						
Acciones Preferentes	\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00
Utilidades Rellenidas		\$26,340.96	\$126,326.77	\$313,925.39	\$538,093.10	\$931,863.61
Total Patrimonio	\$150,000.00	\$176,340.96	\$276,326.77	\$463,925.39	\$688,093.10	\$1,081,863.61
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$376,217.60	\$605,788.48	\$687,187.74	\$886,740.68	\$1,400,555.14	\$2,062,709.39

## 14.2.8. Flujo Libre de Efectivo

### MultiPro S. A.

#### Estado de Flujo de Efectivo

Año 1 al 5

(US\$)

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>					
Utilidades Netas	\$26,340.96	\$99,985.81	\$187,598.63	\$320,239.58	\$562,529.31
Depreciación	\$10,850.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Cambios en el Capital de Trabajo					
(Incremento)/Decremento Cuentas por Cobrar	(\$65,966.40)	(\$7,077.07)	(\$15,185.27)	(\$40,910.33)	(\$60,702.05)
(Incremento)/Decremento Inventarios	(\$153,921.60)	(\$16,513.17)	(\$35,432.29)	(\$95,457.44)	(\$141,638.11)
(Incremento)/Decremento Otros Activos Corrientes	(\$21,988.80)	(\$2,359.02)	(\$5,061.76)	(\$13,636.78)	(\$20,234.02)
Incremento/Decremento Cuentas por pagar y Gastos Diferidos	\$182,507.04	\$19,579.90	\$42,012.57	\$293,979.94	\$252,925.20
Incremento/Decremento Otros Pasivos Corrientes	\$65,966.40	\$7,077.07	\$15,185.27	\$40,910.33	\$60,702.05
Net Cash Fuente/(Uso) por las Actividades Operativas	\$43,787.60	\$100,693.52	\$189,117.15	\$505,125.31	\$653,582.38
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>					
Propiedades y Equipos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Net Cash Used in Investing Activities	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>					
Incremento/(Decremento) Deuda a Largo Plazo	(\$45,243.52)	(\$45,243.52)	(\$45,243.52)	(\$45,243.52)	(\$45,243.52)
Dividendos Declarados	\$0.00	\$0.00	\$0.00	(\$96,071.87)	(\$168,758.79)
Net Cash Provided / (Used) by Financing	(\$45,243.52)	(\$45,243.52)	(\$45,243.52)	(\$141,315.39)	(\$214,002.31)
<b>INCREMENTO / DECREMENTO DE EFECTIVO</b>					
<b>EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO</b>	\$376,217.60	\$374,761.68	\$430,211.67	\$574,085.31	\$937,895.22
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	376,218	\$374,761.68	\$430,211.67	\$574,085.31	\$937,895.22
<b>FLUJO LIBRE DE CAJA</b>	-376,218	(\$1,455.92)	\$55,450.00	\$143,873.63	\$363,809.92
<b>NOPAD</b>	\$40,221.90	\$100,637.14	\$180,217.07	\$298,086.84	\$527,795.30
Capital Invertido (IC)	\$605,788.48	\$687,187.74	\$886,740.68	\$1,400,555.14	\$2,062,709.39
<b>ROIC</b>	0.07	0.15	0.20	0.21	0.26

### 14.3. Análisis Financiero

A partir del modelo base anteriormente mencionado, se tienen los siguientes resultados de análisis financiero:

#### FREE CASH FLOWS

	US\$
<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 376,217.60
<b>Año 1</b>	-\$ 1,455.92
<b>Año 2</b>	\$ 55,450.00
<b>Año 3</b>	\$ 143,873.63
<b>Año 4</b>	\$ 363,809.92
<b>Perpetuidad</b>	\$ 2,197,900.34

#### Criterios de Inversión

Criterios de Inversión	Valores
<b>VPN ( Ks )</b>	<b>\$ 600,993.48</b>
<b>IRR</b>	<b>54%</b>
<b>Rb/c</b>	<b>4.69</b>
<b>Payback Period</b>	<b>3.5 años</b>

<b>Ks</b>	<b>25.00%</b>
<b>Kd</b>	<b>8.00%</b>
<b>Kf</b>	<b>10.00%</b>
<b>Crecimiento perpetuo</b>	<b>5.00%</b>

A partir de lo anterior pues tenemos un VPN de US\$ 600 mil vs una inversión inicial de US\$ 370 mil, teniendo una recuperación a partir de los flujos de efectivos de 3 años y 6 meses o 3.5 años y el índice relacional de costo beneficio es de 4.69, lo cual indica que por cada unidad monetario invertida se obtendrá a cambio 4.69 unidades sobre la misma.

### 14.4. Establecimiento de Escenarios

Los escenarios están contruidos sobre dos variables, las cuales afectando el entorno no están bajo el control del modelo planteado. Las variables planteadas son:

- Especulación de Precios y Control Estatal del IPC
- Los subsidios solidarios del Gobierno y otras instituciones sin fines de lucro

**Control Estatal del IPC**, el IPC es un indicador macroeconómico de la economía ecuatoriana y como tal sirve para medir la inflación. En tiempos de abundancia de productos como el arroz el producto por una sobre oferta tiende a bajar, pero en tiempo de escasez se juega mucho con la especulación de



precios por lo que el Estado se vería en algún tiempo determinado actuar para la fijación de precios de los productos de la canasta básica afectados como por ejemplo en este caso el arroz, azúcar o la sal.

**Subsidios Estatales,** Ecuador sigue siendo considerado como un país en vías en desarrollo, y como tal las ayudas solidarias para ciertos sectores de la economía no tardan en llegar sobre todo si tienen fines políticos, haciendo uso de la tan mal usada demagogia. Esta para MultiPro se convierte en una amenaza ya que se pueden propagar las ayudas gubernamentales transformadas en bonos solidarios u obsequio de productos como los que comercializamos, para lo cual perderíamos participación en el mercado que estamos apuntando porque claramente la gente prefiere un producto regalado que un producto comprado.



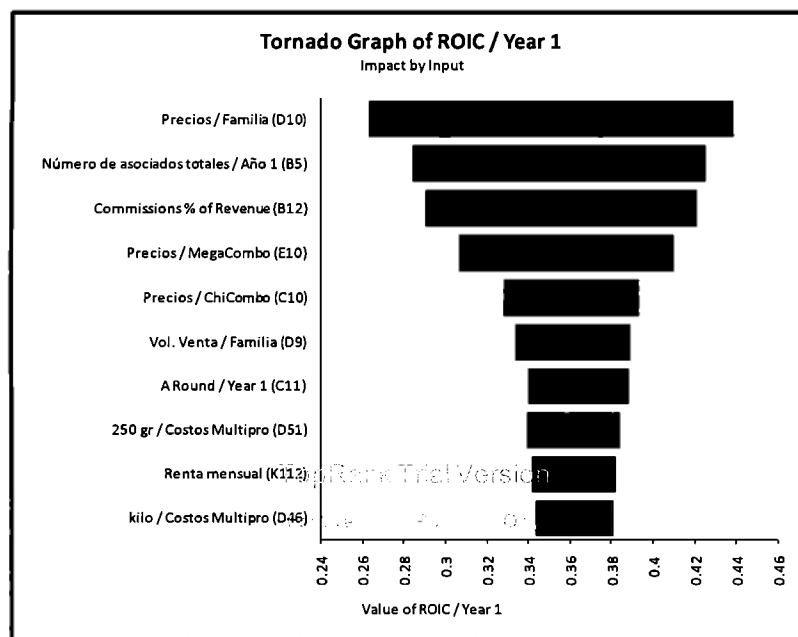
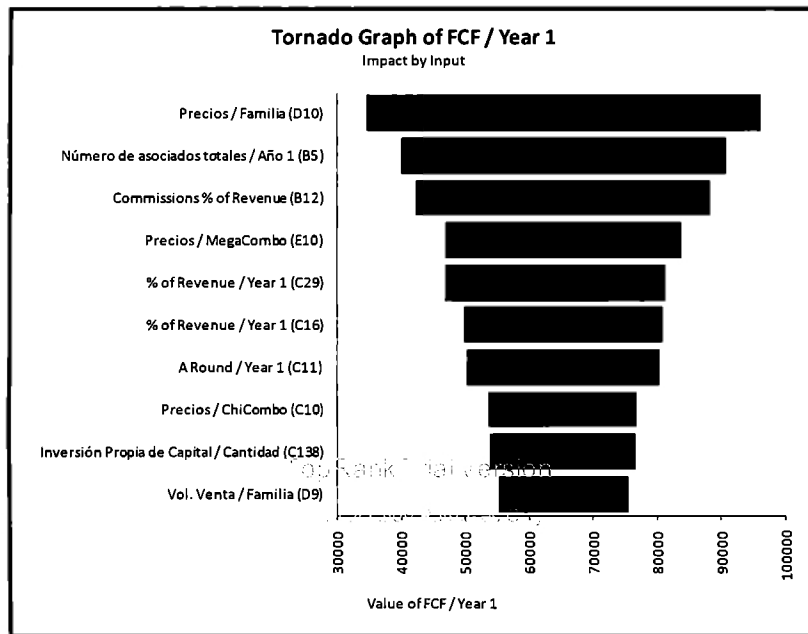
A los escenarios diseñados según las características macroeconómicas de su impacto se le ha denominado de la manera siguiente:



#### **14.4.1. Determinación de variables críticas del modelo**

Adicional a las variables del entorno determinadas para la elaboración de los escenarios, es importante considerar que el modelo de negocio planteado en sí mismo tiene ciertas variables que son la clave para el éxito o fracaso del desarrollo de la empresa, esto debido a que un incremento o decremento en alguna de estas variables llamadas críticas, afectan directamente negativa o positivamente al rendimiento de la idea de negocio. Para el efecto, se tomará en cuenta el modelo económico desarrollado y se analizará cómo el FCF y el ROIC varían de acuerdo a la variabilidad también de estas denominadas variables críticas, las cuales se obtuvieron con la ayuda del software TopRank ®. Ver ANEXO 8.





A partir del Gráfico de Tornado, hemos considerado las dos variables críticas siguientes del modelo:

- **Precios del Combo Familia**, el cual representa el 50% de las ventas y por ende la misma cantidad de la participación de ingresos para la compañía, si hubiera una caída de costos o una estatización de precios afectaría al 50% de la operación de la compañía.

- **Número de Asociados**, esta es una de las variables más importantes de todo el modelo, porque determina el tamaño de la red que a la vez cumple las funciones de canal de venta y marketing directo de los productos, si algo afecta a las condiciones socioeconómicas de nuestro mercado objetivo, determinaría una variación en todo el modelo de negocio.

#### **14.4.2. Escenarios contruidos**

Los escenarios planteados a continuación están contruidos por las variables de entorno determinadas y por las variables críticas encontradas para el modelo propuesto. Va desde el pesimista hasta el optimista, pasado por situaciones intermedias hasta un escenario utópico. La probabilidad elegida para la variación estadística de los datos de entrada de las variables es la Uniforme especificando los valores máximos y mínimos para cada variable que interactúa en cada uno de los modelos propuestos.

#### **ESCENARIO I**

##### **Socialismo del Siglo XXI**

Este escenario es el más pesimista dentro de las posibilidades políticas del país. En este escenario el Estado se vuelve controlador hacia la empresa privada y paternalista a la vez hacia el pueblo. Los precios son congelados e incluso obligados a bajar, mientras que se incrementan los subsidios para las personas.

Los precios no crecen y el número de asociados deja de crecer al 40% y crece tan solo en un 5%, debido a que las personas de los segmentos involucrados reciben beneficios económicos por medio de subsidios lo que hace que completen sus necesidades básicas de alimentación.

En este escenario se considera:

Tasa de crecimiento de precios	0%
Crecimiento de mercado	5%

### FREE CASH FLOWS

	US\$	
Inversión Inicial	-\$	376,217.60
Año 1	-\$	1,455.92
Año 2	-\$	68,415.88
Año 3	-\$	153,366.37
Año 4	-\$	124,605.82
Perpetuidad	-\$	240,234.32

### Criterios de Inversión

Criterios de Inversión	Valores	
VPN ( Ks )	-\$	595,957.54
IRR	---	
Rb/c	-1.08	
Payback Period	NUNCA	

Ks	30.00%
Kd	8.00%
Kf	10.00%
Crecimiento perpetuo	0.00%

En este caso nunca se logra la recuperación y tenemos una relación de costo beneficio negativa, el valor presente es negativo y como conclusión pues no hay negocio para MultiPro bajo este escenario.

## ESCENARIO II

### Paternalismo unido

En este escenario el Estado actúa paternalistamente, incrementando los subsidios pero no controlando precios es decir siguen las tendencias normales. El hecho que se creen más subsidios pues hace que el decil 2 ya no vea tan urgente de participar como distribuidor asociado para completar sus ingresos del hogar, ya que al final de cuentas el Estado lo está apoyando en esta parte. Por otro lado las condiciones se vuelven contrarias para los inversionistas quienes también aceptan una tasa libre de riesgo menor a la solicitada sobre condiciones normales. Para MultiPro tendríamos las siguientes variables:

Tasa de crecimiento de precios	De acuerdo a tendencias del IPC
Crecimiento de mercado	Sólo Creciendo al 15%

### FREE CASH FLOWS

	US\$
Inversión Inicial	-\$ 376,217.60
Año 1	-\$ 1,455.92
Año 2	-\$ 891.63
Año 3	\$ 10,006.18
Año 4	\$ 117,683.33
Perpetuidad	\$ 752,085.62

### Criterios de Inversión

Criterios de Inversión	Valores
VPN ( Ks )	\$ 69,626.70
IRR	19%
Rb/c	1.47
Payback Period	6 años

Ks	15.00%
Kd	8.00%
Kf	10.00%
Crecimiento perpetuo	5.00%

En este caso la recuperación se da después del horizonte del proyecto, hasta el año 6 y el VPN se reduce dramáticamente con respecto al escenario base. Las condiciones de este escenario siempre y cuando los inversionistas decidan la negociación de su tasa por una menor negociada en el modelo base, puede ser una opción que se puede tomar con una proyección de no ganar pero tampoco perder.

### ESCENARIO III

#### Dictatorial

El control sobre los precios evita la especulación, pudiendo generar un hábito de compra en la población, por lo cual puede ser una amenaza la estatización de los precios ya que no podríamos negociar según nuestras condiciones, por otro lado las condiciones de eliminación de subsidios como los bonos de la pobreza entre otros hace que la demanda por ingresos extras suba, convirtiéndose MultiPro en una alternativa para todas aquellas personas que se quedarán sin el ingreso fijo proveniente de la ayuda gubernamental. Para este efecto se estima que suceda la razón que presentamos a continuación:

Tasa de crecimiento de precios	No crece se estanca
Crecimiento de mercado	Crece 5% más de lo que se esperaba

### FREE CASH FLOWS

	US\$
Inversión Inicial	-\$ 376,217.60
Año 1	-\$ 1,455.92
Año 2	\$ 33,966.90
Año 3	\$ 81,932.04
Año 4	\$ 250,847.59
Perpetuidad	\$ 763,981.91

### Criterios de Inversión

Criterios de Inversión	Valores
VPN ( Ks )	-\$ 26,354.84
IRR	28%
Rb/c	1.95
Payback Period	5 años

Ks	30.00%
Kd	8.00%
Kf	10.00%
Crecimiento perpetuo	5.00%

En este escenario las condiciones de los inversionistas se mantuvieron igual, mientras que la recuperación se la logra a los cinco años, pero con un valor presente negativo; si existe un beneficio aunque éste no es el esperado para la compañía, si se logra cubrir con las obligaciones adquiridas. Este escenario se vuelve posible de presentarse si queremos llevar la compañía a la perpetuidad.

### ESCENARIO III

#### País de las Maravillas

Este escenario es el más optimista de todos, en él, el Gobierno no actúa controlando los precios y por otro lado eliminó los subsidios estatales por lo cual hace que se muevan ambas curvas, tanto la oferta y la demanda. Este escenario es hasta cierto utópico pero posible. Se mueve la variable que denota el crecimiento como es el tamaño de la red de distribución y por otro lado los precios siguen la tendencia el IPC.

Las variables a ajustar en valores son:

Tasa de crecimiento de precios	Tendencia del IPC
Crecimiento de mercado	Crece 8% más de lo que se esperaba

**FREE CASH FLOWS**

	US\$
Inversión Inicial	-\$ 376,217.60
Año 1	-\$ 1,455.92
Año 2	\$ 77,986.65
Año 3	\$ 203,650.66
Año 4	\$ 485,491.14
Perpetuidad	\$ 2,920,105.77

**Criterios de Inversión**

Criterios de Inversión	Valores
VPN (R\$)	\$ 717,956.61
IRR	65%
Rb/c	6.28
Payback Period	3.4 años

Ks	30.00%
Kd	8.00%
Kf	10.00%
Crecimiento perpetuo	8.00%

En este último escenario optimista se logra la recuperación en menos de cuatro años y un beneficio recibido sobre los costos de 6.3 puntos. Siendo utópico es muy improbable que se dé, pero de darse la situación de MultiPro la oferta se incrementaría y podemos seguir manejando precios del mercado.

## 15. CONCLUSIONES

- El modelo de negocio presentado en el documento es un modelo innovador desde las características del producto a comercializar, lo cual crea una oportunidad de generación de riquezas además de ser una opción de desarrollo social para el Ecuador.
- El nicho de mercado al cual se aspira ingresar y desarrollar representa hoy en día un reto para las empresas que acostumbradas a vender productos muchos innecesarios, tratan de generar interés en este sector, MultiPro ha identificado una necesidad primaria y a la vez ha creado una forma en convertir esta necesidad en una oportunidad no tan solo para la compañía sino también para las personas asociadas al modelo.
- Analizando el mercado se determinó que si bien es cierto la comercialización de productos de primera necesidad es un mercado saturado, el esquema propuesto hace que la industria se renueve y sea nuevamente atractiva.
- La red de negocios de la empresa se vuelve una fortaleza dentro del esquema y si ésta no existiera, muchos de los puntos fuertes del negocio no serían tales.
- El proyecto de MultiPro se lo ha enmarcado dentro del contexto del mercado ecuatoriano pero es una opción que puede encajar en muchos países de Latinoamérica preocupados por encontrar un sistema de distribución de alimentos que sea eficiente y a la vez pueda no generar más gastos a los Gobiernos centrales.
- Características dentro de un modelo de negocio que implique una relación ganar-ganar entre los participantes del mismo representa la recuperación de hacer negocios limpios que generando beneficios económicos estos sean a la vez equitativamente repartidos.
- La factibilidad del proyecto está demostrada dentro del análisis financiero, bajo condiciones de certeza y métricas actuales lo cual hace de MultiPro una opción de inversión segura.
- La participación del mercado al final de cinco años de operación se espera que sea el 9% del total de la población objetivo con lo cual se convertiría en una empresa referente dentro de una industria donde los commodities han perdido interés de negocio.



## 16. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Multinivel en Acción, J. L. Tapia Salinas, México, 2004
- Euromonitor Internacional, 2009
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- DSA (Direct Saling Asociation), USA, 2009
- AEVD (Asociación Ecuatoriana de Ventas Directas), Ecuador, 2009
- The Success Factors for Direct Selling Business, Shu-Yin Wang y Shiuhtarnng Cheng, National Sun Yat-Sen University, Taiwan, 2000
- The Fair Trade Comission. The 1996 Survey Report on the Network Marketing Business in Taiwan, China, 1997
- Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance, Michael Porter, USA, 1985
- Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior. Free Press, Philip Kotler, USA, 1989
- Marketing Management and Strategy: A Reader, Philip Kotler, Prentice Hall, USA, 1987
- WESTON, J. Fred y Eugene F. BRIGHAM: Fundamentos de administración financiera, 10ma. edición, Editorial Mc Graw Hill. México, 1993.

## 17. ANEXOS

## **17.1. ANEXO 1: Código de Conducta MultiPro**

# Código de Conducta Personal

Adaptación a la Teoría de Valores de Edward Sparger por Faustino Barron

## 1 INTERESES PERSONALES

P	Autodeterminación	2
R	Justicia	5
A	Cultura	6
E	Dinero	1
S	Servicio	4
T	Conocimiento	3

## 2 MOTIVADORES PERSONALES

P	Encargado de proyectos	2
T	Títulos Universitarios	4
R	Observancia de la ley	5
S	Ayudar a los demás	3
E	Incrementar riqueza	1
A	Prosecución de las artes	6

## 3 PASATIEMPOS FAVORITOS

S	Solidaridad	2
T	Estudio	3
P	Protagonista	1
E	Inversiones	4
A	Museos	5
R	Respeto a la ley	6

## 10 ENTRETENIMIENTO

T	Enseñanza	3
A	Bellas artes	6
S	Comunitarias	4
E	Negocios	2
P	Organizar	1
R	Litigar	5

## 4 METAS PROFESIONALES

A	Artísticos	6
T	Científicos	5
E	Negocio propio	1
P	Político	2
R	Abogado	4
S	Derechos Humanos	3

## 5 AUTODESARROLLO

R	Cumplimiento de la ley	5
S	Actividades humanitarias	3
P	Liderazgo	1
E	Finanzas personales	2
T	Erudición	4
A	Desarrollo de habilidades artist.	6

## 6 INTERESES EDUCACIONALES

T	Ciencias físicas	4
P	Ciencias políticas	2
R	Leyes	5
A	Cultura Artística	6
E	Finanzas	1
S	Servicio social	3

## 7 REPUTACION DESEADA

P	Líder de opinión	2
S	Altruista	4
E	Capitalista	1
R	Conciliador	3
A	Artista	6
T	Intelectual	5

## 8 PAPEL EN LA SOCIEDAD

S	Filántropo	4
E	Empresario	1
P	Líder político	3
A	Patrocinador de arte	6
T	Líder intelectual	2
R	Consejero legal	5

## 9 METAS PERSONALES

S	Humanitarias	3
E	Económicas	1
T	Científicas	4
P	Dirigente	2
A	Estéticas	6
R	Justicia	5

	Resultados	Posición
P	18	2
S	33	3
E	15	1
R	48	5
A	59	6
T	37	4

## Clasificación Final

1	E
2	P
3	S
4	T
5	R
6	A

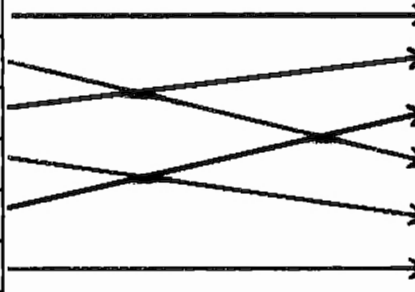
# Código de Conducta

Actual Personal

MultiPRO

E	Económicos
P	Políticos
S	Sociales
T	Teóricos
R	Regulatorios
A	Artísticos

E	Económicos
S	Sociales
R	Regulatorios
P	Políticos
T	Teóricos
A	Artísticos





				VALORES											
				Económicos		Social		Regulatorio							
				Eficiencia	Rentabilidad	Desarrollo	Calidad	Promoción humana		Desarrollo Social	Disciplina	Honestidad	Justicia		
<b>Política</b>				<p>Creemos que la Eficiencia en todos los procesos de la compañía son el eje fundamental de una estructura de costos óptima</p> <p>Creemos que la calidad de nuestros productos sumado a la eficiencia de nuestros procesos nos guiarán hacia los resultados esperados y la rentabilidad necesaria para crecer en el mercado.</p> <p>Fomentaremos el desarrollo económico de la compañía y sus asociados, con lo cual aseguremos la Rentabilidad de todos los stakeholders</p>				<p>Creemos que el Desarrollo Social se logra a través de la promoción humana, alentando a todos los actores del negocio a ser cada día mejores.</p>				<p>Creemos que la Disciplina y la honestidad nos permitirá crear un modelo confiable y sustentable para los involucrados en el negocio.</p> <p>Procuraremos la justicia en todas las acciones que desempeñemos y velaremos que los beneficios compartidos se cumplan a lo largo de nuestro modelo de negocio.</p>			
<b>Clientes</b>				<p>Garantizaremos la calidad requerida por nuestros clientes sujetos a estándares nacionales exigidos por instituciones reguladoras locales</p>				<p>Llegaremos hasta el cliente y consumidos final con nuestros programas de promoción humana.</p>				<p>Brindaremos productos sujeto a normativas nacionales que satisfagan la necesidad del consumidor</p>			
<b>Distribuidores Asociados</b>				<p>Brindaremos beneficios económicos atractivos superiores al mercado para nuestros distribuidores.</p> <p>Ofreceremos a los distribuidores planes de desarrollo en función de su compromiso con nuestro modelo de negocio.</p>				<p>Proporcionaremos la capacitación necesaria para que puedan llevar a cabo su emprendimiento con éxito.</p>				<p>Fomentaremos la honestidad entre nuestros distribuidores asociados tanto para su vida cotidiana como para sus obligaciones para con el Estado</p> <p>Respetaremos las condiciones contractuales que pactamos con nuestros distribuidores, velando por la justicia si existiera algún a determinación contraria.</p>			
<b>Empleados</b>				<p>Ofreceremos planes de carrera en las áreas de la compañía que estén creciendo, siendo nuestra primera opción, la promoción de nuestros propios empleados.</p>				<p>Alentaremos al crecimiento personal de nuestra gente, brindándoles educación continua en temas de interés para la compañía.</p>				<p>Cumpliremos con todas las obligaciones y demás puntos considerados en las leyes del país para con los empleados.</p>			
<b>Proveedores</b>				<p>Proporcionar en la medida de las posibilidades de la empresa, la asesoría necesaria para garantizar la producción de los productos de una forma eficiente y de calidad.</p> <p>Estableceremos alianzas a largo plazo basadas en premisas de ganar-ganar</p>				<p>Fomentaremos el desarrollo de nuevos proveedores y el crecimiento de los actuales</p>				<p>Estableceremos reglas claras a través de los contratos que se firmen con nuestros proveedores</p>			
<b>Comunidad</b>				<p>Retribuir a las comunidades donde tenemos representaciones, obras de beneficio comunitario.</p>				<p>Llegaremos son nuestro plan de promoción y capacitación a muchos lugares del país.</p>				<p>Llegaremos a ser responsables socialmente</p>			
<b>Gobierno</b>				<p>Aseguraremos el pago de las obligaciones fiscales de la compañía en los tiempos requeridos.</p>				<p>Apoyaremos los programas sociales que el Gobierno nos lo pida</p>				<p>Velaremos por el fiel cumplimiento de las normas de ley.</p>			



## **17.2. ANEXO 2: La Empresa Red**

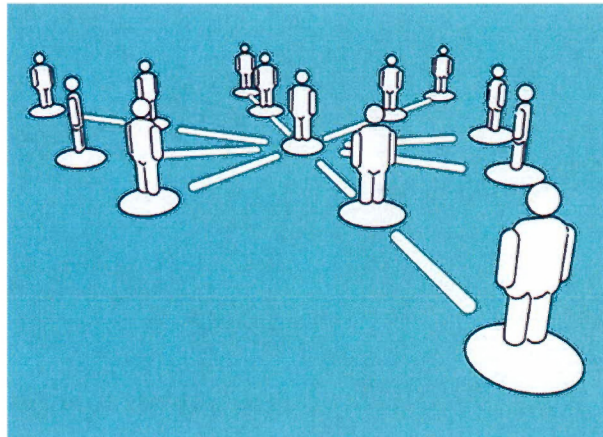
# La Empresa Red

## MultiPro y su red de Negocios

Una red social es una estructura social que se puede representar en forma de uno o varios gráficos en el cual los nodos representan individuos (a veces denominados actores) y las aristas relaciones entre ellos.

El Análisis de redes sociales se basa en la Teoría de Redes Sociales, la cual se ha desarrollado en el mundo de una manera más intensiva a partir de los años 60 del Siglo XX.

La red de empresa es una herramienta que nos permite analizar las relaciones y las interacciones entre los actores de la misma y cómo se puede aprovechar la sinergia entre personas o instituciones para el bien de la empresa.



Para un emprendedor la red de la empresa termina siendo la misma red personal del individuo, por esto empezaremos analizando la red personal del fundador de la empresa para luego dar paso a la red de la empresa en sí y concluir con un plan de acción que permita hacer más fuerte la red de MultiPro.

## La red personal

Está en función del círculo social en el cual se ha desenvuelto la persona en todos sus ámbitos, ya sean personales, escolares, profesionales o de amistad.

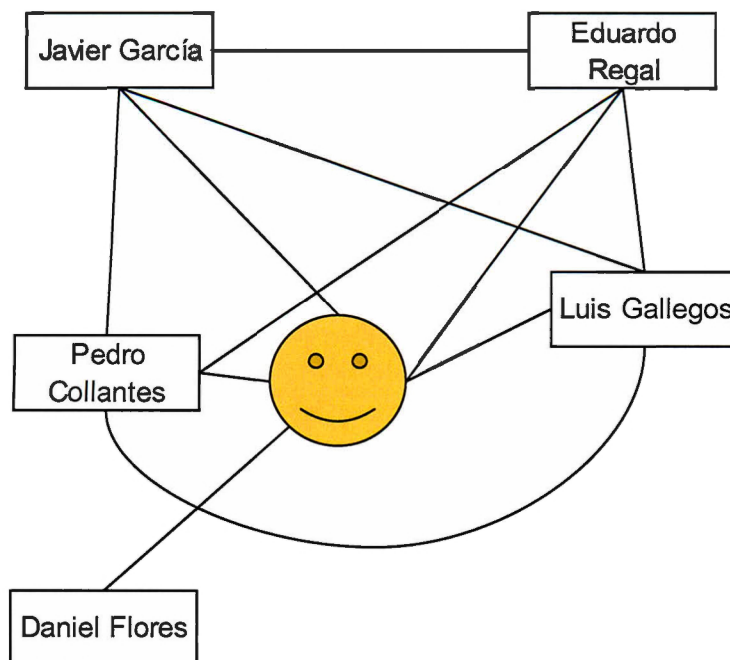
El análisis de la red personal lo hemos realizado en cuatro dimensiones:

- Red de asuntos importantes
- Red de trabajo y comunicación
- Red de proyectos y soporte
- Red de socialización informal

Las cuales respondieron a cuatro preguntas para cada dimensión de red respectivamente<sup>1</sup>:

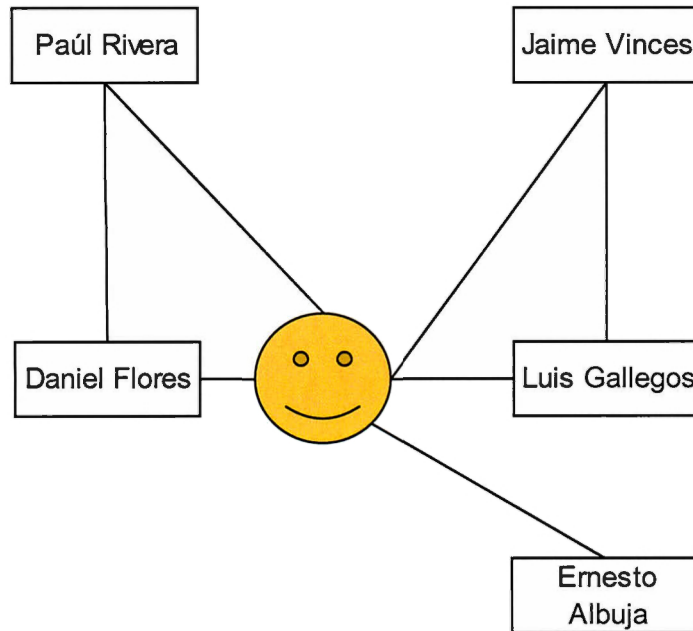
- Pregunta 1. La mayoría de las personas discuten asuntos importantes. En los últimos 6 meses, ¿con qué personas has discutido asuntos importantes para ti?
- Pregunta 2. Considera personas con las que te comunicas para hacer bien tu trabajo. (Tu trabajo es tu principal actividad). De todas las personas con las que te has comunicado en los últimos 6 meses, ¿quiénes han sido las más importantes para hacer bien tu trabajo?
- Pregunta 3. Ahora considera un proyecto o iniciativa nueva importante que estás promoviendo. Considera a las personas que han influenciado para aprobar u obtener los recursos necesarios que necesitas. ¿Con quiénes has hablado para obtener apoyo para tu proyecto?
- Pregunta 4. ¿Con quiénes socializas? Socializar incluye gastar tiempo con personas después de trabajo, visitarlas a su casa, ir a eventos sociales, comidas, etc. En los últimos 6 meses, ¿con quiénes has socializado informalmente?

**Red de asuntos importantes**, que es la red que el individuo considera como la conformada por las personas que están cerca al momento de tomar decisiones de cualquier tipo.

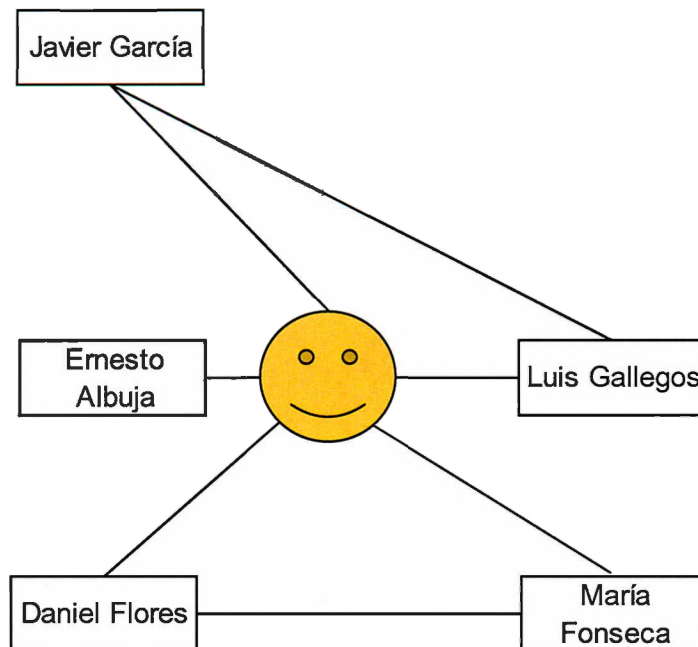


<sup>1</sup> Baker, W. (2000)

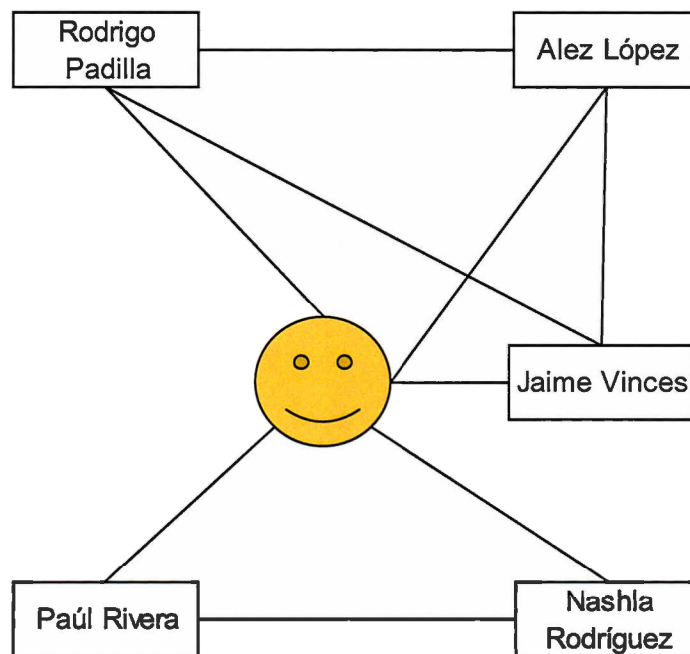
**Red de trabajo y comunicación**, conformado por aquellas personas que el individuo considera relevantes en el desarrollo de alguna actividad de trabajo, en este caso de la actividad que se esté desarrollando.



**Red de proyecto y soporte**, se refiere a la relación con personas involucradas en el desarrollo de un proyecto o soporte para el mismo, la conforman en muchos casos socios, posibles accionistas o incluso inversionistas.



**Red de socialización informal**, es la conformada por el círculo de amistades o familiares con quienes se lleva una relación informal y de convivencia cotidiana.



Los gráficos anteriores son el conjunto de las personas que para el individuo en cuestión son las que interactúan con él en diferentes situaciones, a continuación se presenta un resumen de las características generales de las personas que interactúan en los gráficos y de las asociaciones a las que pertenece el fundador de MultiPro como primer análisis a manera de diagnóstico de su red social.

**Descripción de las personas:** en la siguiente tabla se muestra una breve descripción de cada una de las personas que conformaron las redes personales:

Nombre	Sexo	Nivel de Educación	Edad	Etnia	Ocupación	Experiencia de vida
Javier García	H	Universidad	34	Hispano	Otro	Local
Pedro Collantes	H	Universidad	30	Hispano	Otro	Local
Daniel Flores	H	Postgrado	26	Hispano	Trabajo	Local
Eduardo Regal	H	Universidad	40	Hispano	Otro	Global
Luis Alfonso Gallegos	H	Universidad	28	Hispano	Otro	Local
Paúl Rivera	H	Postgrado	26	Hispano	Trabajo	Local
Jaime Vincés	H	Postgrado	29	Hispano	Otro	Global
Ernesto Albuja	H	Postgrado	34	Hispano	Otro	Global
María Fonseca	M	Doctorado	40	Hispano	Trabajo	Global
Rodrigo Padilla	H	Universidad	28	Hispano	Otro	Local
Alex López	H	Universidad	28	Hispano	Otro	Local
Nashla Rodríguez	M	Postgrado	29	Hispano	Otro	Local

**Afiliaciones:** a continuación, la tabla es una evidencia de la pertenencia o afiliación a una asociación o institución que permita al individuo incrementar el tamaño de su red o potencializar el crecimiento futuro de la misma.

Tipo de Afiliación	¿Estás activamente involucrado?
Asociación profesional	NO
Asociación o cámara de comercio o industrial	
Partido político	
Organización religiosa o iglesia	SI
ONG u organización filantrópica	SI
Club deportivo u organización recreativa	
Organización de arte, música o cultura	
Asociaciones de exalumnos o de la escuela	NO
Grupos de autoayuda o realización personal	
Otros (No nombrados arriba)	SI
<b>TOTAL sí</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL no</b>	<b>2</b>

**Análisis de la red personal:** además de la representación gráfica, el análisis de la red personal se realizará a partir de tres aspectos, el estructural, el de composición y el enfoque de la red.

**Análisis Estructural:** En él se midieron variables como densidad, redundancia, tamaño efectivo, sobreposición y la fortaleza relacional.

- Densidad: Indica el número de relaciones entre los otros en una red. Varía entre 0 y 100%. Si todos los otros estuvieran conectados entre sí sería 100%. Lo que significa una red cerrada
- Redundancia: Una alta densidad implica una mayor redundancia. Si tu estás conectado con otros dos y ellos entre sí hay redundancia. Menor redundancia significa mayor independencia de información.
- Tamaño efectivo: Es la resta del tamaño absoluto de los otros menos la redundancia. A menor tamaño efectivo la red es más cerrada.
- Sobreposición (overlap): Repetición de nombres entre las diferentes redes. A menor repetición de nombres más abierta será la red.
- Fortaleza de las relaciones: Entre mayor sea la fuerza de las relaciones de unos con otros mayor posibilidad de obtener información de la red.



La estructura se califica sobre tres aspectos, si es: Cohesiva, Versatil o Expansiva.

RED	A	B	C	D	E	F	
	Número de relaciones fuertes y débiles	Número de relaciones fuertes y débiles	Máximo número de relaciones posibles	Diversidad (Dígitos)	Coeficiente de centralidad	Temperatura (P.A.C.)	
	5	5	10	50	2	3	C
	5	3	10	30	1.2	3.8	V
	5	3	10	30	1.2	3.8	V
	5	4	10	40	1.6	3.4	C

V Versatil  
C Cohesiva  
E Extensiva

V

La Estructura de la red del fundador de MultiPro es Versátil (V), lo cual indica que la red se conforma por algunas personas interconectadas entre sí con una mezcla de relaciones fuertes y débiles entre los nodos.

**Análisis de la composición:** El análisis de este apartado mide las similitudes demográficas de la red, la idea es que la red mientras más Diversa (D) sea es mejor porque tiene variedad de personas de diferentes estatus y condiciones demográficas y actualmente en un mundo globalizado esto es una ventaja.

Característica demográfica	Porcentaje de Otros	
<b>EDAD</b>		
Al menos 6 años más joven que tú	0%	
Tu edad, más o menos 5 años	75%	
Al menos 6 años más viejo que tú	25%	
<b>EDUCACION FORMAL</b>		
Menor educación formal que tú	58%	B
La misma educación formal que tú	33%	
Mejor educación formal que tú	8%	
<b>GÉNERO</b>		
Mujeres	83%	
Hombres	17%	
<b>ETNICIDAD</b>		
Asiático	0%	
Negro o Afroamericano	0%	
Hispano	100%	
Blanco	0%	
Otro	0%	H

H Homogénea  
B Blended (Mixta)  
D Diversa

H

La red personal del fundador de MultiPro es Homogénea (H), lo cual indica que los actores de sus relaciones pertenecen muy probablemente a una

parte de la sociedad o nación, lo cual habría que tomar en cuenta para llevar la red a que sea un poco más diversa en todo su contexto.

**Análisis de enfoque:** Esto mide hacia donde está dirigido el enfoque de la red, puede ser dirigida hacia el exterior, al interior o un punto medio llamado equilibrio.

Áreas de Enfoque	Porcentaje de Otros
<b>Enfoque de Trabajo y Familia</b>	
Trabajo	25%
Familia	0%
Otros	75%
<b>Enfoque Global</b>	
Global	33%
Local	67%
<b>Afiliación Enfoque</b>	
Activo	60%
No Activo	40%

E  
I  
Q

Q

En este caso la estructura está en equilibrio, es decir que el enfoque es tanto hacia afuera como hacia adentro de la red personal.

# DIAGNÓSTICO TOTAL **VHQ**

**Estructura:** **V** Versátil

**Composición:** **H** Homogéneo

**Enfoque:** **Q** Igual

El diagnóstico del análisis es que la red personal es Versátil en su estructura con una composición de nodos homogénea y enfocada de una manera equilibrada hacia adentro y fuera de la red. Los puntos a verificar es sobre todo la composición llevando a que la red se convierta más diversa (D) y que la estructura sea más expansiva (E) con lo cual se podría fortalecer la red de contactos para los proyectos que se emprendas a futuro. A continuación se adjunta un análisis y estrategias a

partir de esta evaluación que ayudará a desarrollar y fortalecer la red personal del fundador de MultiPro:

	¿Qué limita el manejo de mis redes?	¿Qué oportunidades tengo para el manejo de mis redes?	¿Qué decisiones tomaré para el manejo de mis redes?
<b>Dimensión 1</b>			
Estructura	El tener pocos vínculos de redes fuertes en México.	Convertir mis redes cohesivas en versátiles sobre todo dentro de la red de amigos para que a su vez sea antesala de relaciones incluso profesionales .	Determinar entre mi redes sociales más personas a las cuales pueda involucrar a mi proyecto ya sea desde opinión o participación.
<b>Dimensión 2</b>			
Composición	La creación de relaciones a largo plazo y centrarme en crear vínculos con las personas que conozco hacen que pierda la oportunidad de involucrarme con otras personas.	Aprovechar la versatilidad de las redes sobre todo sociales para diversificar mi red.	Diversificar mi red por medio de contactos laborales que puedan tener mis contactos homogéneos aprovechando esto para lograr una gran red homogénea y diversa a la vez.
<b>Dimensión 3</b>			
Enfoque	El medio social en que me desenvuelvo actualmente que no me permite conocer gente con otras perspectivas. Además de dejarme llevar del criterio e ideas cerradas acerca de ciertos temas generales.	Aprovechar mi estancia en un país con una rica diversidad cultural como es México para establecer más redes en torno a los temas de interés.	Incluir más diversidad en las relaciones laborales, por ejemplo de otro tipo de pensamientos diferentes a los míos y estar abierto a nuevos criterios.

**Huecos estructurales:** A partir del análisis gráfico anterior se puede determinar lo que se conoce como huecos estructurales que no es otra cosa que el detectar alguna relación NO existente entre nodos de la red personal. La estrategia es llenar aquellos huecos estructurales que puedan ayudar a formar sinergia entre nodos con el fin de fortalecer la red. A continuación se adjunta la matriz de estrategia a partir de los huecos estructurales analizados en la red personal del fundador de MultiPro:

## HUECOS ESTRUCTURALES

	Javier Orellana	Jorge Calderón	Javier García	Luis Gallegos
Javier Orellana		Presentar a Javier a Jorge como posible cliente de su compañía de Operadora Logística formalmente en la oficina de Javier.		
Jorge Calderón			Invitar a Jorge a los cursos de actualización dictados por HUMANE Escuela de Negocios dirigida por Javier	Presentar a Luis a Jorge como posible cliente de su compañía de Operadora Logística formalmente en la oficina de Luis.
Ernesto Albuja	Invitar a Ernesto al Supermercado de Javier para que haga sus compras e introducir a Javier como dueño del local.		Invitar a Ernesto a los cursos de actualización dictados por HUMANE Escuela de Negocios dirigida por Javier	

No existe hueco estructural entre ellos  
Ya se diseñó estrategia en la matriz para este hueco estructural

**Nivel de escucha activa:** Otro análisis que parte de los integrantes y actores de la red personal es determinar el nivel de escucha activa, referido a la escucha atenta de las necesidades de los individuos que interactúan en la red. El nivel se califica de 1 a 4 siendo el 1 el nivel más efectivo de escucha. A continuación se presenta la matriz nivel de escucha y las necesidades de los actores principales para el desarrollo de la idea de negocio del fundador:

## INVIRTIENDO EN LAS RELACIONES DE *MultiPro*

Nombre	Nivel de Escucha Activa	Necesidades de la persona
Luis Gallegos	2	Desarrollo profesional y personal
Javier Orellana	2	Ampliar su cartera de clientes
Alex López	1	Ampliar su cartera de clientes y proveedores
Carlos Muñoz	3	Generar otras instancias de acción social
Javier García	4	Crear una instancia de desarrollo empresarial para Humane
Rodrigo Padilla	1	Desarrollo profesional y personal

De la misma manera las asociaciones también tienen necesidades en las cuales el individuo deberá invertir para desarrollar su red, para el fundador de MultiPro la matriz de "Inversión en las Asociaciones" es la siguiente:

## Invirtiendo en las Asociaciones

	Nombre de la Asociación	Necesidades de la Asociación
1	AEVD (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa)	Contar con miembros que le aporten a sus estudios estadísticos para sondeos de la industria - Regular ciertas normas de la industria - Ganar difusión a través de sus asociados.
2	Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social	Ayuda para llevar planes gubernamentales a efecto - Difusión de los planes gubernamentales - Difusión de las acciones del Ministerio que es de reciente creación.
3	CCG (Cámara de Comercio de Guayaquil)	Contar con miembros que le aporten a sus estudios estadísticos para sondeos de la industria - Incrementar en número de asociados activos para sus cursos de actualización y formación.
4	Fundación Acción Solidaria / HUMANE Escuela de Negocios	Realizar planes de promoción humana y desarrollo social - Contar con una instancia que les permita incrementar su número de beneficiarios para difundir sus planes de evangelización y proyectos solidarios.

## La red de la empresa

Para la constitución de la Red de MultiPro se tomó en consideración la identificación de los proveedores, distribuidores, asesores e inversionistas, es decir, todos los que interactúan dentro de la cadena de valor de la compañía. La recopilación a continuación es una muestra de los actores principales de la red.

### **PROVEEDORES:**

**Arroceros:** Los arroceros lo componen agricultores de Daule en la provincia del Guayas y Babahoyo en la Provincia de Los Ríos.

**Café Conquistador:** Compañía productora de café, ubicada en la periferia de la ciudad de Guayaquil en el Km 8 de la vía a Daule, con 18 años en el mercado y pionera en la comercialización de café instantáneo en empaques individuales económicos.

**Grupo Calderón:** Con su división de operador logístico, COMEXPORT, con 33 años en el mercado, líder en Soluciones Logísticas, sean estas Globales o Específicas, Depósito Comercial Público, Almacenamiento Simple (sea en bodega cubierta o patio), Cross Docking, Distribución y Transporte. Cuenta con un patio de logística de mas de 14.000 m<sup>2</sup>, 3 bodegas con 6.000 m<sup>2</sup>, Grúa Porta contenedores de 38 ton, montacargas de 14 ton, montacargas de 3 ton, 24 tomas contenedores refrigerados, transportes y demás infraestructura que la convierte en el socio estratégico logística de MultiPro.

**Supermercados Orellana:** Con presencia en la ciudad de Guayaquil, y red de distribución y proveeduría en la costa ecuatoriana. Empresa joven con tres años en el mercado, ha sabido posesionarse en los sectores populares como una opción de compra de alimentos, para nuestra operación es un aliado estratégico por el tema de la proveeduría de productos.

---

#### **Proveedores**

---

- Arroceros de Guayas y Babahoyo
  - Café Conquistador S. A.
  - Grupo Calderón C. A.
  - Supermercados Orellana S. A.
-

## **DISTRIBUIDORES:**

**Comexport S. A.:** Maneja la logística a nivel macro de la compañía desde los centros de distribución nacional.

**Distribuidores Independientes:** En el esquema de multinivel propuesto, nuestros clientes son los Distribuidores independientes conformando el principal canal de distribución de MultiPro y la comunicación entre la empresa y sus consumidores.

---

### **Distribuidores**

---

- Comexport S. A.
  - Distribuidores Independientes
- 

## **CONSULTORES Y/O ASESORES:**

**Fundación Benéfica Acción Solidaria:** Es una iniciativa de un grupo de profesionales católicos miembros del Movimiento de Vida Cristiana (MVC) que buscan responder a los desafíos que la sociedad actual presenta, promoviendo el desarrollo humano y fomentando la solidaridad con todo aquel que lo necesite. Su intención es atender las necesidades de los distintos sectores de la sociedad que demandan habilidades, experiencia, conocimiento y competencias vinculadas a la gestión de desarrollo humano de alto impacto social.

**Cámara de Comercio de Guayaquil:** Es la asociación comercial más grande del país, y concentra compañías pequeñas, medianas y grandes dedicadas a la comercialización de productos y servicios. Brinda asesorías gratuitas a sus asociados y descuentos en cursos de actualización profesional.

**Luis Alfonso Gallegos:** Es socio de la compañía pero a la vez nuestro principal asesor en el modelo de ventas multinivel, con amplia experiencia en el campo.

**Ernesto Albuja Sánchez:** Emprendedor y empresario joven, cuenta con empresas en la rama de la producción de la madera y comercialmente tiene contactos en variedad de campos al desarrollarse como Sub-Gerente de Materiales y Adquisiciones en una compañía multinacional con presencia en el país desde hace 10 años.

---

### **Consultores y/o Asesores**

---

- Fundación Benéfica Acción Solidaria
  - Cámara de Comercio de Guayaquil
  - Luis Alfonso Gallegos
  - Ernesto Albuja Sánchez
- 

### **INVERSIONISTAS Y/O POSIBLES ACCIONISTAS**

**Corporación Financiera Nacional:** Institución financiera pública con su fondo para la pequeña y mediana empresa de hasta 500.000 US\$ y que sea hasta el 75% de la inversión, se convierte en la primera opción de crédito para MultiPro.

**Inversionistas Ángeles:** Ernesto Albuja, Tulio Folleco

**Accionistas:** Luis Alfonso Gallegos

---

### **Inversionistas y/o posibles accionistas**

---

- CFN (Corporación Financiera Nacional)
  - Ernesto Albuja Sánchez
  - Tulio Folleco Goya
  - Luis Alfonso Gallegos
- 

### **DIMENSIONES DE LA RED DE LA EMPRESA**

De acuerdo al modelo de Toward acerca del capital social, se partirá el análisis de la red social de MultiPro desde las tres dimensiones descritas: Estructural, Cognitiva y Relacional. En un principio y al ser MultiPro una empresa nueva en el mercado la red social de la misma la conformará el Capital Social de los dos principales socios, el cual se analiza a continuación en relación con la empresa partiendo del principio de Transferencia de Redes.

#### **Dimensión Estructural:**

- **MultiPro con respecto a los proveedores.**

La Estructura de red con los proveedores es VERSATIL, para el arranque de la empresa se cuenta con vínculos fuertes con algunos productores de arroz, huevos y granos, pero aún falta formar relaciones con proveedores de otros



productos. El giro del producto inicial a comercializar son los MultiCombos, es decir el conjunto de algunos productos en uno sólo, pero al ser éstos provistos por algunos proveedores es necesario que esa versatilidad actual logre convertirse en expansiva para tener una base de proveedores extensa y no depender de unos cuantos.

- **MultiPro con respecto a los clientes.**

Con respecto a los clientes y el mercado objetivo la relación con el primer nivel del modelo, es decir los primeros clientes-socios del multinivel, la estructura es COHESIVA, al existir vínculos muy fuertes con las principales autoridades tanto políticas como civiles de las zonas rurales donde tendremos presencia, lo cual nos da un aval de confianza de los clientes hacia la empresa.

- **Multipro con respecto a la organización en sí misma.**

La relación hacia adentro de la organización es COHESIVA también, los socios principales son amigos desde hace 10 años pero a la vez por las realidades profesionales tienen capital social común, pero a la vez también se tiene un capital social diferente producto de las experiencias laborales de cada uno, lo cual enriquece la disposición de la estructura de la red para MultiPro.

### **Dimensión Cognitiva:**

- **Visión compartida.**

**Socios,** MutiPro es una sociedad de tres personas, las cuales han sido amigos por el lapso de 10 años, pero sin embargo todos guardan características personales diversas, pero a la vez objetivos comunes, por lo tanto se define la composición de la red con respecto a la visión y a los socios como HOMOGENEA, al tener cosas en común y compartir otras, entre ellas la idea de negocio de MultiPro.

**Personal de staff,** a nivel del staff MultiPro cuenta con jefes y coordinadores regionales, los cuales son los encargados del seguimiento del marketing, el reclutamiento y las ventas por cada región donde está presente MultiPro, el perfil de estas personas es de ser personas proactivas y con empuje hacia el desarrollo de nuevos proyectos elevado. En esta sección la composición se la define como BLENDED, ya que nos interesa al inicio las características del perfil

definido como arranque del negocio más no que se comparta en su totalidad el fin del negocio.

**Personal operativo,** la operación de MultiPro es de comercialización y distribución de productos, en la primera instancia los MultiCombos, y la fuerza de ventas y comercialización la conforman los clientes-socios, con quienes también al inicio del negocio se tiene una composición DIVERSA del capital social, ya que son personas que pertenecientes a diferentes zonas del país tienen un perfil de emprendedor y empresario pero a la vez por la situación geográfica educados todos de una manera distinta y con un entorno social distinto, con lo cual se encuentra un nivel de dificultad alto el compartir la visión de MultiPro desde el primer acercamiento.

- **Lenguaje compartido.**

**Socios,** la sociedad de MultiPro comparte un lenguaje desde hace algunos años basado en la amistad y habiendo trabajado en algunos proyectos comunes hace que el lenguaje que se maneja entre ellos sea HOMOGENEO, por lo cual no presenta grado de dificultad en el desarrollo del negocio y el comunicarse entre unos y otros.

**Personal de staff,** el personal contratado como se mencionó su composición es mezclada o BLENDED, para lo cual el transmitir ideas o comunicarse en un lenguaje común presenta grado de dificultad intermedio al arranque del negocio, sobre todo con aquellos que por el interés de cumplir sus metas olvidan el modelo del negocio y su concepción inicial.

**Personal operativo,** los clientes-socios de MultiPro son de diversas zonas y regiones del país, como se mencionó educados en un entorno diferente, lo cual hace que la composición con respecto al lenguaje sea DIVERSO también, presentándose como el principal reto para MultiPro, el lograr transmitir en un lenguaje común el modelo de negocio para que sea replicado sin distorsiones en todos los puntos de comercialización donde se llegará con el negocio.

## **Dimensión Relacional:**

La dimensión relacional se la medirá en función de cuatro aspectos críticos que son la confianza, las obligaciones, las normas y la identificación por parte de todos los participantes de la cadena de suministro y MultiPro, es decir desde un ámbito externo e interno y como estos se relacionan entre sí para el desarrollo de la empresa.

- **Relaciones Externas de MultiPro**

**Con respecto a los clientes:**

**Confianza,** El modelo desarrollado es un modelo de ganancias compartidas y basado en la confianza de nuestros clientes-socios por lo cual se califica este aspecto como **FUERTE**.

**Obligaciones,** las ganancias compartidas generan que a mayor esfuerzo que realicen los clientes-socios mayor sea la obligación de MultiPro hacia ellos, además que esto implica mayor capacitación además de los beneficios económicos existentes en nuestro plan de premios. El aspecto se lo califica de **FUERTE** igualmente por tener relación directa con los clientes con lo cual MultiPro depende de su éxito como asociados y viceversa.

**Normas,** el multinivel trae consigo algunos principios de ventas para el desarrollo del modelo, lo cual trae consigo un plan la aplicación de normas fiscales y comerciales que el cliente socio tendrá que cumplir. El inconveniente en esta sección es que la mayor parte de los asociados no han estado acostumbrados a estas normas exigidas más que por MultiPro, por el Gobierno ecuatoriano, lo cual implicará una capacitación y seguimiento permanente hasta que se haga hábito en ellos ciertas normas legales por lo cual se califica en esta sección de **DEBIL** las relaciones generadas.

**Identificación,** el éxito de la empresa se centra en la capacidad de sus socios-clientes de transmitir y replicar el modelo de negocio a sus respectivas redes o niveles de distribución, lo cual trae consigo ganar en grado de identificación con la empresa. MultiPro al ser una empresa nueva deberá trabajar en ganar esta presencia de marca y nombre en el mercado y esto se logrará a través de nuestros socios-

clientes y del marketing de boca a boca que ellos generarán. Por lo cual se considera este aspecto de nivel **MEDIO**, ya que los primeros socios-clientes con que contamos son líderes seccionales o rurales que tienen afinidad con muchas personas en las zonas geográficas donde se desenvuelven, pero es trabajo de MultiPro capacitar a estas personas de tal forma que se transmita claro y transparente el modelo a todos los niveles de comercialización que se forme.

#### **Con respecto a los proveedores:**

**Confianza**, para el arranque de MultiPro, se tiene una red de proveedores producto de las relaciones personales de los socios, lo cual hace que este factor sea **FUERTE** entre la empresa y aquellos que nos abastecerán los productos a comercializar.

**Obligaciones**, las relaciones con los proveedores se basan comercialmente en el pago a tiempo por los productos provistos además de la capacitación que fortalezca la cadena de suministros, al tener relaciones de confianza, las obligaciones más allá de ser un deber se convierten en una estrategia de fortalecimiento de los vínculos generados por lo cual se define el factor de **FUERTE**.

**Normas**, uno de las principales preocupaciones de MultiPro es el hecho de que se cumpla las entregas de los productos en tiempo, cantidad y calidad por parte de sus proveedores y al ser un mercado no fiel el de los commodities, se establecerán contratos con penalidades para evitar o reducir el factor del incumplimiento de entregas lo cual puede generar una relación **DEBIL** en este punto que habrá que administrar.

**Identificación**, el primer acercamiento con los proveedores ha sido el de establecer una relación a largo plazo con cada uno de ellos, identificándose al inicio con los socios principales y luego por transferencia con la empresa, proceso que tomará tiempo para establecer una identificación directa de los proveedores con MultiPro como empresa, por lo cual se determina que este factor es de carácter **MEDIO** hasta que se logre fortalecer la sinergia buscada.

### **Con respecto al Gobierno y administraciones seccionales:**

**Confianza,** las relaciones con el Gobierno hay que construirlas, sobre todo pensando en el crecimiento de la compañía, ya que el Gobierno es la primera opción de socio principal para el desarrollo del negocio pero por el momento las relaciones son del carácter **MEDIO**, ya que el acercamiento existe con las administraciones seccionales de ciertas zonas pero nuevamente debidas a las redes sociales personales de los socios.

**Obligaciones,** el tema fiscal y todo lo que ello implica es un factor importante en el desarrollo de las relaciones con el Gobierno ya que en un momento dado el nombre de la compañía puede verse afectado debido a cualquier cliente-socio que a su vez no cumpla con sus obligaciones. Al momento también se define de **MEDIA** esta relación de obligaciones.

**Normas,** es una política de la empresa cumplir con las normas estipuladas en la ley ecuatoriana y los esfuerzos desde la constitución de la compañía es hacia establecer un sistema sólido de seguimiento y cumplimiento de leyes y así no caer en ninguna situación que afecte a la compañía por lo cual este aspecto se califica de **FUERTE**.

**Identificación,** este factor es **DEBIL**, al ser una compañía creciente hasta que se consolide en el mercado.

- **Relaciones Internas de MultiPro**

#### **Con respecto a los socios:**

**Confianza,** los socios parten como revisamos anteriormente de una estructura cohesiva y una composición homogénea, con lo cual se comparte ideales tanto personales como organizativos sumados a la relación de amistad y profesionalismo hace que este factor sea considerado **FUERTE**.

**Obligaciones,** las obligaciones sobre todo del tipo económica entre los socios están resueltas desde el establecimiento de la compañía por lo cual se califica esta sección de **FUERTE** igualmente.

**Normas**, las normas a cumplir están estipuladas igualmente en la constitución de la compañía y las obligaciones a cumplir como participantes directos de la sociedad, estando esto por escrito y habiendo generado un trato de sociedad legal se considera **FUERTE** esta relación dimensional también.

**Identificación**, la compañía es de los socios desde quienes incluso la idea ha sido concebida porque creemos en el proyecto y que representa una solución consistente para el desarrollo de nuevos empleos y bienestar para todos los stakeholders incluyendo a los socios por lo cual es **FUERTE** este factor.

#### **Con respecto a los empleados:**

**Confianza**, la mayor parte de nuestro modelo está concebido para que sean los propios clientes nuestra fuerza de ventas primaria además las personas relacionadas con la operación directa de la compañía, con ambos la relación basada en la confianza tal como se indica en los valores de la compañía se convierte en uno de los principales pilares para el clima organizacional de la compañía, pero estamos conscientes que esto se va construyendo con el tiempo por lo cual se califica este aspecto de **MEDIO**.

**Obligaciones**, las obligaciones laborales están apegadas al Código de Trabajo vigente del Ecuador por lo que este factor es calificado de FUERTE al enfocarse MultiPro al cumplimiento de los mismos.

**Normas**, las políticas de MultiPro son flexibles debidas al modelo mismo en el cual los clientes-socios son los que se ponen las metas de a donde quieren llegar con su multinivel, es obligación de MultiPro a persuadirlos a que aspiren al más alto nivel pero esto presenta ciertos aspectos a considerar desde el mismo perfil de los colaboradores de la empresa por eso se califica este aspecto como **MEDIO**.

**Identificación**, MultiPro está en el mercado para la gente que por medio de la empresa ven una oportunidad de autodesarrollarse por lo cual no consideramos este aspecto un problema ya que al ver los clientes-socios los beneficios directos que tienen al ser parte de la compañía la relación tenderá a ser **FUERTE** cada vez más.

## Análisis de la Red de Empresa:

**Componente estructural:** a partir del análisis sistémico anterior se obtiene el análisis de la estructura de la red de MultiPro conformado por los principales actores de la interacción comercial, a continuación los resultados.

### COMPONENTE ESTRUCTURAL DE LA RED DE MULTIPRO

Característica	Volúmenes de intercambio (%)	Poder de negociación	Geografía (Proximidad)	Evaluación de la red	Compromiso de la relación
<b>Proveedores</b>					
Arroceros Guayas y Los Ríos	28%	Alto	Cerca	Abierta	Largo Plazo
Café Conquistador S. A.	8%	Alto	Cerca	Abierta	Corto Plazo
Grupo Calderón C. A.	40%	Alto	Cerca	Puente	Largo Plazo
Supermercados Orellana S. A.	5%	Medio	Cerca	Puente	Largo Plazo
<b>Distribuidores</b>					
Comexport S. A.	40%	Alto	Cerca	Puente	Largo Plazo
Distribuidores Independientes	60%	Bajo	Dispersos	Puente	Largo Plazo
<b>Consultores y/o Asesores</b>					
Fundación Benéfica Acción Solidaria	Media	Medio	Cerca	Puente	Largo Plazo
Cámara de Comercio de Guayaquil	Baja	Bajo	Cerca	Abierta	Largo Plazo
Luis Alfonso Gallegos	Alta	Alto	Cerca	Abierta	Largo Plazo
Ernesto Albuja Sánchez	Media	Bajo	Cerca	Puente	Mediano Plazo
Humane	Media	Bajo	Cerca	Puente	Largo Plazo
<b>Inversionistas y/o posibles accionistas</b>					
CFN	48%	Alto	Cerca	Puente	Mediano Plazo
Ernesto Albuja Sánchez	10%	Bajo	Cerca	Puente	Mediano Plazo
Tulio Folleco Goya	10%	Medio	Cerca	Puente	Largo Plazo
Luis Alfonso Gallegos	26%	Alto	Cerca	Puente	Largo Plazo

Se mide el poder de negociación por parte de los actores de la red así como su evaluación como nodos, si son una posibilidad de Puente para presentar nuevos actores o si es abierta, con características de formar relaciones de manera sencilla.

**Dinámica de interacción:** Nos da un panorama general de para qué servirá la interacción con los actores de la red, se califican dos aspectos, el de Innovación y Eficacia. La innovación se refiere a si las relaciones se fundamentan en tiempo limitado y sólo por el desarrollo de un proyecto en específico con esa persona o institución, mientras que la Eficacia se refiere a si la relación es continua y de apoyo operativo o secuencial del negocio. A continuación se adjunta la matriz:

### DINÁMICA DE LA INTERACCIÓN DE LA RED

Característica	Rutinas Organizacionales EFICACIA	Vía Proyectos INNOVACIÓN
<b>Proveedores</b>		
Arroceros Guayas y Los Ríos	X	
Café Conquistador S. A.	X	
Grupo Calderón C. A.		X
Supermercados Orellana S. A.		X
<b>Distribuidores</b>		
Comexport S. A.		X
Distribuidores Independientes	X	
<b>Consultores y/o Asesores</b>		
Fundación Benéfica Acción Solidaria	X	
Cámara de Comercio de Guayaquil		X
Luis Alfonso Gallegos		X
Ernesto Albuja Sánchez		X
Humane		X
<b>Inversionistas y/o posibles accionistas</b>		
CFN		X
Ernesto Albuja Sánchez	X	
Tulio Folleco Goya	X	
Luis Alfonso Gallegos	X	



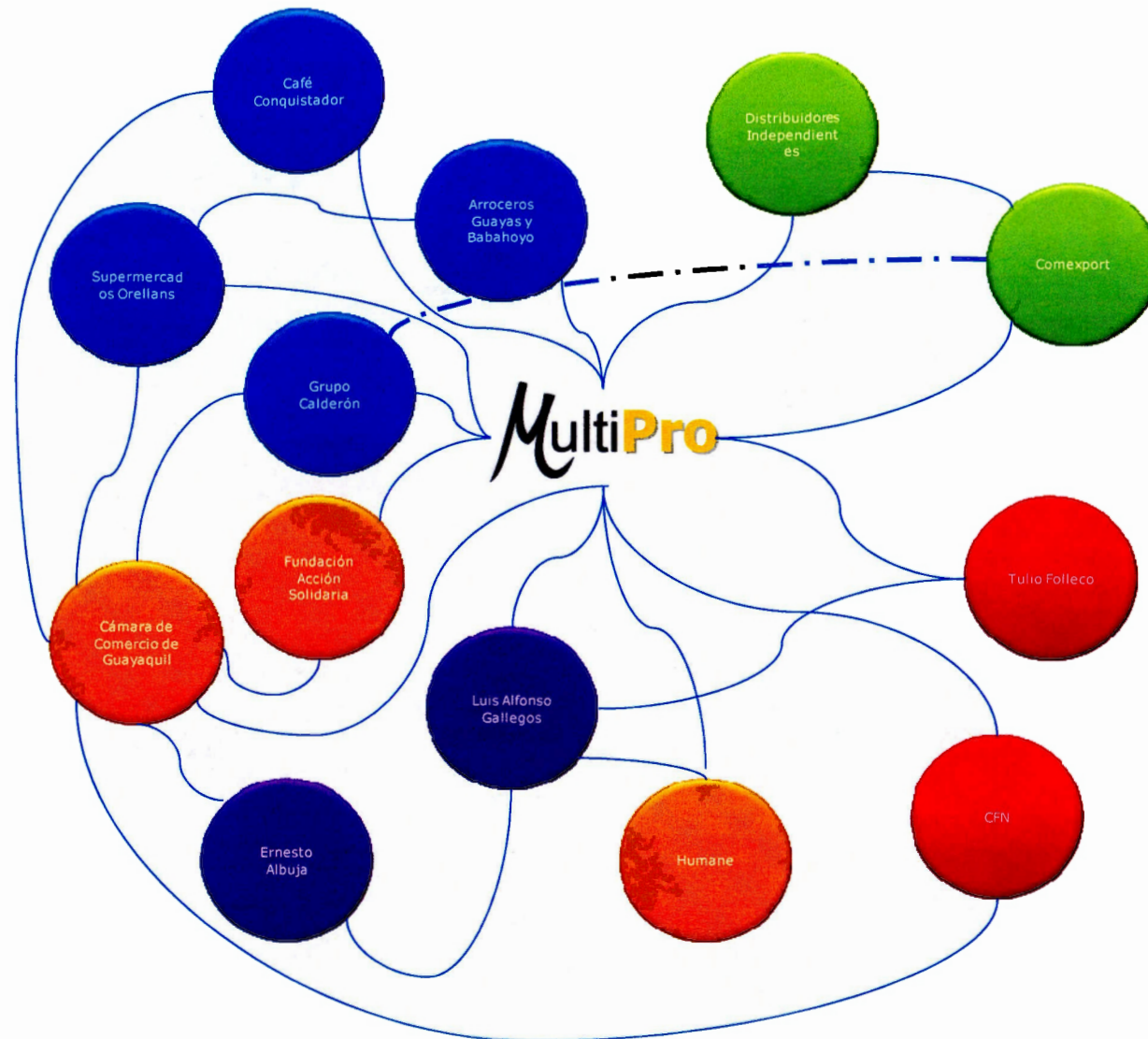
## ESTRATEGIAS PARA MANTENER Y USAR LA RED DE MULTIPRO

Característica	Componente Estructural	Dinámica de la Interacción
<b>Proveedores</b>		
Arroceros Guayas y Los Ríos	Crear institución que agrupe a los agricultores que los asista en temas sociales y médicos para hacer la relación más cercana	Crear asociación MultiAyuda con programas médicos y de capacitación social
Café Conquistador S. A.	Canjear publicidad con la compañía por productos, enfocando a crear una relación a largo plazo y de socios estratégicos	Utilizar las relaciones B2B para crear vínculos comerciales cruzados
Grupo Calderón C. A.	Realizaremos una feria de socios para que interactúen entre ellos, más concretamente el Grupo Calderón y que pueda crear vínculos de negocios con otras compañías.	En la feria de socios se brindará una instancia para que los proveedores puedan presentar sus negocios y además convivir entre ellos
Supermercados Orellana S. A.	A través de la suscripción como distribuidores independientes, SO incluirá una tarjeta de descuento para los asociados de la costa para consumo en sus sucursales.	Se entregará tarjeta de SO a los asociados como beneficio para ellos para que gocen de descuentos en compra de productos
<b>Distribuidores</b>		
Comexport S. A.	Realizaremos una feria de socios para que interactúen entre ellos, más concretamente el Grupo Calderón y que pueda crear vínculos de negocios con otras compañías.	En la feria de socios se brindará una instancia para que los proveedores puedan presentar sus negocios y además convivir entre ellos
Distribuidores Independientes	Plan de capacitación en temas relacionados a la empresa así como también de desarrollo humano	Las capacitaciones se darán mensualmente en algunas zonas geográficas según un plan y servirá para obtener retroalimentación de parte de nuestros clientes y distribuidores
<b>Consultores y/o Asesores</b>		
Fundación Benéfica Acción Solidaria (FAS)	Proyecto de emprendimiento donde ellos podrán ser parte de MultiPro.	Los beneficiarios de al FAS y que sean nuestros clientes se dará la posibilidad de que sean distribuidores asociados también.
Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG)	Participar activamente de las reuniones de la CCG	Asistir mensualmente a las juntas convocadas por la CCG
Luis Alfonso Gallegos	Mantener las relaciones interpersonales de amistad	Programar salidas de confraternidad de los grupos de amigos para consolidar los lazos de amistad
Ernesto Albuja Sánchez	Mantener las relaciones interpersonales de amistad	Programar salidas de confraternidad de los grupos de amigos para consolidar los lazos de amistad
Humane	Ofrecer y plantear un programa anual para los estudiantes de Humane y que de esta manera se vinculen con la empresa en temas de capacitación y desarrollo humano	El plan de estancia se ofrecerá dos veces en el año y se ubicará a los estudiantes en diferentes zonas donde ayudarán en las capacitaciones en temas de desarrollo social
<b>Inversionistas y/o posibles accionistas</b>		
CFN	Mantener buena relación e historial de crédito realizando los pagos a tiempo	Realizar los pagos en los tiempos estipulados
Ernesto Albuja Sánchez	Realizar Junta de Accionistas y Socios	Una vez cada tres meses se llevará la junta de Accionistas y Socios donde además de comunicar los resultados será un espacio creado para compartir ideas y convivir.
Tulio Folleco Goya	Realizar Junta de Accionistas y Socios	Una vez cada tres meses se llevará la junta de Accionistas y Socios donde además de comunicar los resultados será un espacio creado para compartir ideas y convivir.
Luis Alfonso Gallegos	Realizar Junta de Accionistas y Socios	Una vez cada tres meses se llevará la junta de Accionistas y Socios donde además de comunicar los resultados será un espacio creado para compartir ideas y convivir.

## PLAN DE ACCIÓN

Participante	Acción	Fecha de inicio	Fecha de fin
<b><u>Proveedores</u></b>			
Arroceros Guayas y Los Ríos	Crear institución que agrupe a los agricultores que los asista en temas sociales y médicos para hacer la relación más cercana	Jun-10	Ago-10
Café Conquistador S. A.	Canjear publicidad con la compañía por productos, enfocando a crear una relación a largo plazo y de socios estratégicos	Ago-10	Continuo
Grupo Calderón C. A.	Realizaremos una feria de socios para que interactúen entre ellos, más concretamente el Grupo Calderón y que pueda crear vínculos de negocios con otras compañías.	Oct-10	Oct-10
Supermercados Orellana S. A.	A través de la subscripción como distribuidores independientes, SO incluirá una tarjeta de descuento para los asociados de la costa para consumo en sus sucursales.	May-10	Continuo
<b><u>Distribuidores</u></b>			
Comexport S. A.	Realizaremos una feria de socios para que interactúen entre ellos, más concretamente el Grupo Calderón y que pueda crear vínculos de negocios con otras compañías.	Oct-10	Oct-10
Distribuidores Independientes	Plan de capacitación en temas relacionados a la empresa así como también de desarrollo humano	May-10	Continuo
<b><u>Consultores y/o Asesores</u></b>			
Fundación Benéfica Acción Solidaria (FAS)	Proyecto de emprendimiento donde ellos podrán ser parte de MultiPro.	Jul-10	Continuo
Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG)	Participar activamente de las reuniones de la CCG	Mar-10	Continuo
Luis Alfonso Gallegos	Mantener las relaciones interpersonales de amistad	Continuo	Continuo
Ernesto Albuja Sánchez	Mantener las relaciones interpersonales de amistad	Continuo	Continuo
Humane	Ofrecer y plantear un programa anual para los estudiantes de Humane y que de esta manera se vinculen con la empresa en temas de capacitación y desarrollo humano	Ene-11	Continuo
<b><u>Inversionistas y/o posibles accionistas</u></b>			
CFN	Mantener buena relación e historial de crédito realizando los pagos a tiempo	Ene-11	Dic-15
Ernesto Albuja Sánchez	Realizar Junta de Accionistas y Socios	Ene-10	Continuo mensual
Tulio Folleco Goya	Realizar Junta de Accionistas y Socios	Ene-10	Continuo mensual
Luis Alfonso Gallegos	Realizar Junta de Accionistas y Socios	Ene-10	Continuo mensual





- Inversionistas y/o Accionistas
- Proveedores
- Distribuidores
- Consultores / Asesores
- Accionistas y Consultores

### **17.3. ANEXO 3: Contactos y Referencias**

## Contactos y Referencias

MultiPro está innovando con su sistema de ventas multinivel con productos hasta ahora no pensados en esa industria, donde más bien, la estrategia es entrar con productos únicos. Lo que MultiPro está convencido es que el problema de las empresas de multinivel y su incapacidad de no entrar a otros mercados con otro tipo de productos commodities es una posible no ganancia de márgenes a como usualmente está acostumbrada este tipo de industrias por lo cual el problema origen no es el producto sino el segmento al cual está dirigido. A continuación mencionamos ciertas compañías que pueden estar interesadas en invertir en nuestra idea de negocio partiendo de dos premisas básicas: El mercado de MultiPro es Nuevo y No Familiar, debido a que es un segmento no explorado por las compañías de multinivel existentes y además no familiar por ofrecer un producto conocido como combos (conjunto de productos); y la tecnología es a la vez Nueva y No familiar ya que el canal de comercialización es la venta directa, mientras que estos segmentos suelen comprar en tiendas de abarrotes.

	Base	New / Familiar	New / Unfamiliar
New / Unfamiliar	N / A	Omnilife Ecuador	Supermercados Orellana
New / Familiar	N / A	Gobiernos Provinciales Asociación de Arroceros del Litoral	N / A
Base	N / A	N / A	N / A

Dentro de este cuadrante consideramos a Supermercados Orellana, quien está dentro de la industria del retail, es decir utilizando un canal tradicional y por

medio de la opción de compra al menudeo, mientras que MultiPro se orienta a la venta directa y en sitio.

En el cuadrante de Nuevo Mercado y No Familiar y tecnología Nueva y familiar, mencionamos a Omnilife del Ecuador, ellos comercializan productos suplementos alimenticios pero también tienen en su filosofía el desarrollo social por lo cual si ellos están interesados en invertir por ganar este nicho de mercado del cual no gozan, estaríamos ante un nuevo mercado para ellos pero con un canal conocido o familiar a la perfección como es el multinivel.

Por último también mencionamos en el cuadrante de mercado nuevo pero familiar utilizando tecnología nueva pero familiar a los Gobiernos Provinciales y a la Asociación de Arroceros, ambos con programas de distribución de alimentos, los primeros con un sentido de beneficio social y el segundo como medio de venta de su producto, podrían interesarse en MultiPro como una opción segura para suplir la demanda y a la vez introducir sus productos.

#### **Omnilife del Ecuador**

Dirección: Av. De las Américas # 381  
Teléfono: 593 4 2 610348  
Contacto: Juan Carlos Lima R. (Director Regional Costa)  
Email: jlima\_1980@hotmail.com

#### **Supermercados Orellana**

Dirección: Av. Machala # 1543 y Huancavilca (Esquina)  
Teléfono: 593 9 8 874567  
Contacto: Javier Orellana López (Gerente General)  
Email: san\_jol@hotmail.com

#### **Asociación de Productores Arroceros de Ciclo Corto**

Dirección: ND  
Teléfono: (593) 05 - 751613 / 751998 / 751622 (Quevedo-Los Ríos)  
Contacto: Víctor Haón (Presidente)  
Email: aprocico@mnbsatnet.net

**Relaciones Corporativas:**

Las relaciones corporativas de la empresa están enfocada hacia varios actores de nuestra red social:

**Clientes:**

Nuestros clientes son los distribuidores asociados y ellos tienen el teléfono sin costo 1800 – MULTIPRO para atender sus dudas y reclamos. Además en cada MultiCentro tienen un cubículo de ayuda y guía que al igual los asesora en cualquier duda que tengan o direcciona el problema al área correspondiente. Para esto contamos con ejecutivos de atención al cliente, la presencia física del call center es en la ciudad de Guayaquil, y en cada MiCentro hay una persona dedicada a esta función de front office.

**Proveedores:**

Las relaciones a nivel de nuestros proveedores las manejan los dos socios fundadores directamente ya que son pequeños productores la mayoría de ellos producto de relaciones de confianza a través de programas de desarrollo social. Con los productores formales también las relaciones son a nivel de gerencias y operativamente con el personal de Administración de MultiPro.

**Asociaciones:**

Las asociaciones se manejan a nivel político y con presencia en eventos y demás convocatorias que realicen a la compañía. Estas invitaciones se canalizan a través de nuestro relacionista público subcontratado a nombre de la compañía.

**Gobierno:**

El Gobierno lo maneja directamente nuestro asociado estratégico, Pedro Collantes, experto en relaciones públicas en empresas privadas a nivel gubernamental.

**Para más información favor contactarse a:**

MultiPro tiene sus oficinas en Cdla Sauces mz 375 v. 55

Telef. 593 4 2 824340 / 2 824339



#### **17.4. ANEXO 4: CASCAM Evaluación de Proveedores**

<b>I. GENERALES</b>	
	<i>Generales</i> ..... 0
<b>II. ESQUEMAS DE FORMALIZACIÓN</b>	
	<i>1. Contratos</i> ..... 1
	<i>2. Clientes y competidores</i> ..... 1
<b>III. COMPRAS</b>	
	<i>3. Compras</i> ..... 4
<b>IV. OPERACIONES</b>	
	<i>4. Equipos</i> ..... 7
	<i>5. Infraestructura</i> ..... 9
	<i>6. Lay Out</i> ..... 10
	<i>7. Planeación</i> ..... 10
	<i>8. Diseño</i> ..... 11
	<i>9. Identificación y rastreo</i> ..... 12
	<i>10. Técnicas</i> ..... 14
<b>V. ALMACENAMIENTO</b>	
	<i>11. Manejo, empaque y embalaje</i> ..... 14
	<i>12. Almacenamiento</i> ..... 15
<b>VI. ENTREGA</b>	
	<i>13. Entrega</i> ..... 15
<b>VII. SERVICIO Y ASISTENCIA TÉCNICA</b>	
	<i>14. Servicio</i> ..... 16
	<i>15. Mantenimiento</i> ..... 19
<b>VIII. CALIDAD Y CONTROL</b>	
	<i>16. Sistemas de Calidad</i> ..... 20
	<i>17. Inspección</i> ..... 24
	<i>18. Equipos</i> ..... 25
	<i>19. Control</i> ..... 26
	<i>20. Acciones Correctivas</i> ..... 27
	<i>21. Auditorías Internas</i> ..... 28
	<i>22. Control de Documentos</i> ..... 28
<b>IX. RECURSOS HUMANOS Y MEDIO AMBIENTE</b>	
	<i>23. Seguridad</i> ..... 29
	<i>24. Personal</i> ..... 32
	<i>25. Capacitación</i> ..... 35
<b>X. FINANZAS</b>	
	<i>26. Finanzas</i> ..... 38
	<i>27. Información financiera confiable</i> ..... 38

## INTRODUCCION

El presente cuestionario forma parte de una serie de diagnósticos necesarios para la evaluación de cada Empresa Proveedora que se ha integrado al Programa de Desarrollo de Cadenas de Negocios (PDCN). La información proporcionada servirá para conocer más a la Empresa, por lo que la veracidad de las respuestas permitirá realizar una evaluación útil para posteriormente, proponer un Plan de Trabajo con las mejoras que fortalecerán tanto la operación de la Empresa como la relación Cliente-Proveedor.

### Instrucciones de llenado

El llenado del presente cuestionario deberá ser hecho por los responsables de cada una de las áreas que se mencionan dentro del mismo. Se ha establecido como tiempo máximo de respuesta una (1) semana, por lo que se pide sea entregado dentro de este plazo, a fin de poder realizar un oportuno análisis y dar continuidad al proceso de Desarrollo de Proveedores.

A continuación, se presentan las instrucciones para el llenado del cuestionario, así como algunos ejemplos, de acuerdo al tipo de respuestas que se incluyen:

- Marcar con una X en los espacios la respuesta elegida Si \_\_\_ ó No \_\_\_, así como en los recuadros proporcionados para ello, a menos que se indique otra cosa.
- En las respuestas predefinidas, marque todos los cuadros con las respuestas que apliquen,

Ejemplo:

¿Cuenta con un Sistema de Calidad?

A)	<input checked="" type="checkbox"/>	SI EXISTE (Conteste incisos B,C,D)
	<input type="checkbox"/>	NO EXISTE (Pase a la siguiente pregunta)
C)		
	<input type="checkbox"/>	NO SE CONOCEN
	<input type="checkbox"/>	SI SE CONOCEN EN UN 20%
	<input type="checkbox"/>	SI SE CONOCEN EN UN 40%
	<input checked="" type="checkbox"/>	SI SE CONOCEN EN UN 60%
	<input type="checkbox"/>	SI SE CONOCEN EN UN 80%
	<input type="checkbox"/>	SI SE CONOCEN EN UN 100%

B)	<input type="checkbox"/>	NO ESTÁN DOCUMENTADAS
	<input checked="" type="checkbox"/>	SI ESTÁN DOCUMENTADAS
D)		
	<input checked="" type="checkbox"/>	NO SE APLICAN
	<input type="checkbox"/>	SI APLICA EN UN 20%
	<input type="checkbox"/>	SI APLICA EN UN 40%
	<input type="checkbox"/>	SI APLICA EN UN 60%
	<input type="checkbox"/>	SI APLICA EN UN 80%
	<input type="checkbox"/>	SI APLICA EN UN 100%

Lo que significa que SI existe un Sistema de Calidad, SI lo conocen el 60% de los miembros de la Empresa, está formalmente documentado, pero NO se aplica en la Empresa.

c) En caso de no tener una respuesta en alguna de las preguntas, por favor indique el motivo, que puede ser que esa pregunta no aplique, o el tipo de empresa al que pertenece sea diferente al caso que se pregunta. Nunca deje una pregunta sin contestar.

d) Si requiere mayor espacio para dar una respuesta, favor de contestar en el reverso ó incluir una hoja al presente cuestionario. Se pide que éstas hojas estén numeradas o referenciadas con el No. de la pregunta.

**CUESTIONARIO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD  
AUTODIAGNÓSTICO DE PROVEEDURÍA  
REGISTRO Y LLENADO DEL CUESTIONARIO**

De la empresa proveedora \_\_\_\_\_

Para abastecer el insumo/ servicio \_\_\_\_\_

Para la empresa cliente: \_\_\_\_\_

Sector Público

Sector privado

**NOTAS:**

El cuestionario deberá ser llenado por el responsable de cada una de las áreas que se listan a continuación (o su equivalente).

Si alguna persona es responsable de una o más áreas, se deberá registrar en cada una de ellas.

El tiempo de respuesta es de 1 semana. Se pide que se cumpla con el mismo ya que las demoras afectarán el desarrollo eficiente del Programa de Desarrollo de Cadena de Negocios (PDCN)

FECHA DE RECEPCIÓN

FECHA DE ENTREGA

ÁREA	RESPONSABLE (Quién contesta el cuestionario)	E-MAIL	TELÉFONO	FECHA	FIRMA
Responsable General (Líder del PDCN)					
Compras					
Producción					
Almacenamiento					
Entrega					
Servicio, Asistencia Técnica, Mantenimiento post-venta					
Calidad y control					
Recursos Humanos					
Finanzas					

**I. GENERALES**

Nombre de la Compañía \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

Página Web \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_

Número \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_

Responsable (Líder del PDCN) \_\_\_\_\_

Productos \_\_\_\_\_

Las respuestas a este cuestionario, deberán estar siempre relacionadas con el producto/ servicio que su empresa abastece a la Empresa Cliente

(Se anexa catálogo, fotografías, dibujo u otro? Sí  NO

Descripción del servicio/uso del producto \_\_\_\_\_

Años en el negocio \_\_\_\_\_

Anexe currículo de la empresa \_\_\_\_\_

Giro del servicio \_\_\_\_\_

Empresa pública

Empresa privada

Empresa Mixta

**TAMAÑO DE LA EMPRESA (POR NÚMERO DE EMPLEADOS)**

GRANDE (+ 500 )

MEDIANA (101 A 500)

PEQUEÑA (31 A 100)

MICRO (30)

**TIPO**

Familiar

Sociedad

Participación Extranjera

Otra: Especifique \_\_\_\_\_

En caso de que la manufactura del producto/servicio comercializado no la realice la empresa o el domicilio sea distinto al anterior, favor de llenar los siguientes datos:

Nombre de la Compañía \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_

Número \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_

Responsable \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

## **17.5. ANEXO 5: Condiciones Préstamo CFN**

COMITÉ DE DISEÑO	NORMA OPERATIVA DE CRÉDITO DE LA CFN MODULO 2	REVISION No. 01/2009
<p><b>CONTENIDO :</b></p> <p><b>I. ANTECEDENTES</b></p> <p><b>II. CONDICIONES COMUNES APLICABLES A LAS FACILIDADES DE CREDITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Sectores financiables</li> <li>B. No se financiará</li> <li>C. Consideraciones para el financiamiento</li> <li>D. Situaciones especiales de financiamiento</li> <li>E. Cupos de operación de las IFI</li> <li>F. IFI calificadas</li> <li>G. Tasa de interés</li> <li>H. Desembolsos</li> <li>I. Modificatorios</li> <li>J. Abonos y precancelaciones</li> <li>K. Garantías y pólizas de seguros</li> <li>L. Vencimientos</li> <li>M. Control de las operaciones</li> <li>N. Lavado de activos</li> <li>O. Utilización de los recursos</li> <li>P. Suspensión del trámite</li> <li>Q. Coactiva</li> <li>R. Modificaciones al Manual de Crédito</li> <li>S. Obligaciones de la IFI</li> </ul> <p><b>III. DOCUMENTOS PARA SUPERVISIÓN</b></p>		
<b>Elaboración</b>	<b>Revisión</b>	<b>Aprobación</b>
Cargo: Sub. Nal. de Crédito 2do. p.	Cargo: Gerente Div. Fomento y C.	Cargo: Gerente General
Nombre: Econ. Pablo Gómez	Nombre: Econ. Ronald Cuenca	Nombre: Ing. Michel Doumet Ch.
Fecha: 23-01-2009	Fecha: 23-01-2009	Fecha: 28-01-2009
Firma:	Firma:	Firma:

**NORMA OPERATIVA DE CRÉDITO DE LA CFN****ANTECEDENTES**

1. El presente documento es parte integrante del Manual de Crédito de la CFN y contiene las normas generales para la aplicación de operaciones de crédito.
2. El modo de operación de crédito entre la CFN y la IFI podrá ser a través de cualquiera de los mecanismos contemplados en el Manual de Crédito y las que se crearen a futuro, dirigidas a los sectores productivos, servicios y comercio.
3. Se entiende como "Préstamo Corporativo" a la operación por la cual la CFN otorga recursos a la IFI, contra la entrega de un pagaré de la IFI girado a la orden de la CFN y garantías en los casos que amerite. A su vez, la IFI canalizará estos recursos en operaciones de crédito (microcrédito, vivienda, multisectorial o FOPEX, según fuere el caso).

**I. CONDICIONES COMUNES APLICABLES A LAS FACILIDADES DE CRÉDITO****A. SECTORES FINANCIABLES****FACILIDADES MULTISECTORIAL – CREDIMICRO - FOPEX**

1. Producción, servicios y comercio

**B. NO SE FINANCIARÁ**

1. Impuestos relacionados con la transacción financiera de la operación de crédito en sí, cancelación de gravámenes o gastos de constitución de compañías.
2. Seguros. A criterio del analista responsable de la operación, únicamente para el caso de reprogramación de pasivos de operaciones de IFI que se hallen en saneamiento o liquidación, se podrá otorgar un plazo no mayor al de la vigencia de la póliza y de hasta 180 días para el pago de seguros que previamente fueron cancelados por la CFN. Para el efecto se deberá suscribir un plan de pagos aceptado por las partes.
3. Proyectos que atenten contra la moral, salud pública, o no cumplan con las leyes, decretos u otras disposiciones vigentes.
4. Pagos de deudas.<sup>1/</sup>
5. Compra de bonos.
6. Gastos generales y de administración de los beneficiarios.
7. Vehículos de uso particular.
8. Vehículos usados de servicio de transporte de personas, con una antigüedad mayor a 3 años, contando el año de la solicitud de crédito y desde al año de fabricación del mismo.

<sup>1/</sup> No se considerará como pago de deuda los créditos puentes concedidos por hasta 120 días plazo y las operaciones estipuladas en el Módulo 3.



9. Vehículos usados de servicio de carga, con una antigüedad mayor a 5 años, contando el año de la solicitud de crédito y desde al año de fabricación del mismo.
10. Transferencia de acciones.
11. Créditos de consumo y servicios financieros.
12. Operaciones a personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración o la propiedad de una institución del sistema financiero, de su subsidiaria o de su sociedad controladora, o grupo relacionado o cualquier otro criterio establecido por la Superintendencia de Bancos; excepto las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. según lo previsto en el artículo 73 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
13. A BF o grupos económicos relacionados entre sí que mantengan más del 20% del patrimonio técnico de la IFI, o cuando la sumatoria de los saldos adeudados por cada BF o grupo relacionado entre sí, sea mayor al 5% del patrimonio técnico de la CFN.
14. La mera transferencia de dominio, excepto en los casos que exista un valor agregado adicional, tanto para recuperar una empresa en declive como nuevas inversiones en empresas con funcionamiento normal.
15. **Vivienda** para arriendo. Se exceptúa la adquisición de vivienda para arriendo, en el caso de los inmigrantes.
16. Actividades de exploración minera.
17. Actividades de exploración y explotación petrolera.
18. Importación de productos suntuarios

### C. CONSIDERACIONES PARA EL FINANCIAMIENTO

1. La CFN se reserva el derecho de aceptar o negar solicitudes de crédito.
2. Los proyectos financiados deberán ser viables, técnica, ambiental, económica, administrativa y financieramente de acuerdo con el análisis practicado por la IFI.
3. Los productos que estarán a disposición del sistema financiero serán aquellos cuyas tasas de interés se hayan enviado mediante comunicación electrónica.
4. Se considerará un solo sujeto de crédito de acuerdo a lo establecido por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
5. Los créditos serán en dólares de los Estados Unidos de América. La entrega de recursos a los BF deberá ser en la misma moneda, excepto en aquellos casos en los que la CFN por causas coyunturales deba entregar recursos utilizando otro medio de pago.
6. La CFN aceptará como medio de pago únicamente efectivo.
7. Cuando sea procedente, la CFN podrá solicitar para el trámite de una operación, documentos adicionales relacionados con la información sobre el

estado financiero de la empresa o persona natural y soportes del proyecto a ejecutarse, o fijar condiciones especiales a ser cumplidas por los BF o IFI. La IFI se compromete a realizar el seguimiento respectivo para que se cumplan esas condiciones.

#### D. SITUACIONES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO

1. El financiamiento para aviones en el extranjero, podrá ser realizado utilizando un mecanismo de arrendamiento, lo cual podrá incluir empresas del mismo grupo.
2. Para el caso de operaciones cuyas acciones sean al portador o cuyos accionistas sean empresas del extranjero, la IFI deberá presentar una certificación de que se cumplen con las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros para este tipo de clientes.

#### E. CUPOS DE OPERACIÓN DE LAS IFI

Las IFI tendrán un cupo de operación máximo, hasta el monto asignado por Riesgos. La CFN se reserva el derecho de reducir los cupos que no hayan sido utilizados.

#### F. IFI CALIFICADAS

Serán elegibles para operar con la CFN, las IFI que tengan una calificación de riesgo de acuerdo a lo definido por la "Metodología de Evaluación de Intermediarios Financieros y Políticas de Financiamiento".

#### G. TASA DE INTERÉS

La tasa de interés cobrada por la CFN a la IFI se ajustará a las regulaciones vigentes del Banco Central del Ecuador.

#### H. DESEMBOLSOS

1. Los desembolsos de operaciones de redescuento aprobadas previamente por la CFN, serán atendidos siempre que no supere el plazo establecido para instrumentar.
2. Los desembolsos parciales podrán realizarse únicamente durante el período de gracia y deberán ser solicitados por la IFI con 10 días de anticipación al o los vencimientos de la operación de que se trate.

#### I. MODIFICATORIOS

Los modificatorios a operaciones aprobadas y desembolsadas, se aplicarán exclusivamente a los saldos vigentes de capital.

#### J. ABONOS Y PRECANCELACIONES

1. La CFN aceptará abono parcial o precancelación total de operaciones, previa notificación por escrito de la IFI (**Solicitud de precancelación - Anexo 8, o Solicitud de abonos parciales - Anexo 8.a**), según el caso, a la que se adjuntará carta de requerimiento del BF, copia de la cédula de identidad del cliente y respectivo comprobante de pago a la IFI.

2. Los abonos o precancelaciones deberán ser remitidos por la IFI a la CFN en un plazo máximo de 5 días laborables desde la fecha de pago del cliente a la IFI.
3. En caso de que la IFI no transfiera oportunamente (5 días hábiles) a la CFN los valores cancelados por parte del BF, por concepto de abonos o precancelaciones, se aplicará una tasa de sanción (tasa de la operación vigente a la fecha de vencimiento por 1.1 veces)
4. En caso de que el BF no precancele a la IFI, pero ésta necesite precancelarse la operación a la CFN, para realizar acciones legales por falta de pago del cliente, o en caso de muerte del BF, podrá solicitar la precancelación mediante comunicación escrita en la que indique el motivo y adjuntando el **Anexo 8**.
5. La CFN no realizará ningún tipo de recargo o impondrá una penalidad por concepto de prepagos totales o abonos parciales que el cliente realice a sus operaciones de crédito. Los abonos parciales deberán ser en cantidades mayores a una cuota.

La CFN dentro de la administración operativa de las operaciones calculará los intereses sobre los saldos pendientes.

#### K. GARANTÍAS Y PÓLIZAS DE SEGUROS

1. La IFI requerirá al BF garantías reales, adecuadas y suficientes de al menos el 125%, con excepción de las operaciones cuyos montos sean menores o iguales a US\$ 20.000 en que se requerirá únicamente de garantías adecuadas y suficientes. En operaciones superiores a US \$ 20.000,00, no se considerará aquellas cuyo plazo sea de hasta 180 días para el cálculo de la cobertura.
2. La CFN podrá solicitar documentación de soporte, para evidenciar la inscripción de las garantías.
3. La CFN solicitará la cesión de garantías, y la cesión de pólizas de seguro cuando aplique, según la calificación de la IFI realizada por Riesgos. En este caso la IFI deberá presentar el avalúo actualizado de los bienes a cederse y la pólizas de seguro de ser el caso, una vez que se haya aceptado la garantía.
4. En todos los casos, la CFN podrá solicitar la cesión de garantías a satisfacción de la CFN. Se aceptará garantías propias de la IFI.
5. Cuando la Subgerencia Nacional de Riesgos, a través de lo establecido en la Metodología de Evaluación de Intermediarios Financieros y Políticas de Financiamiento, solicita a una IFI la cesión de garantías a favor de la CFN por un monto mínimo del 140% de su saldo total adeudado, así como el margen de garantía adicional, con garantías reales propias de la IFI en un 10% del monto total adeudado, la administración de las garantías que incluye la contratación de pólizas de seguro y avalúos, así como la gestión de cobro de esta cartera es responsabilidad de la IFI, sin perjuicio de que la CFN pueda verificar su estado cuando lo considere necesario.
6. Para operaciones mayores a US \$ 20.000,00, en las escrituras de hipoteca y/o contratos de prenda que las IFI llenan con los BF, se deberá incluir la cláusula de autorización de cesión indicada a continuación o una similar, previa aprobación expresa de la CFN:

*"Autorización de cesión: La IFI (nombre de la entidad) queda facultada y autorizada en forma expresa y sin que se requiera notificación previa a los deudores, para ceder o asignar la hipoteca abierta y/o prenda y todos los demás derechos y gravámenes que a favor de la IFI (nombre de la entidad) se constituye en este instrumento, a favor de cualesquiera otra institución financiera o no, pública, privada o semipública, si fuera del caso y así lo requiera la IFI (nombre de la entidad), los deudores se comprometen a suscribir cuanto documento o instrumento se requiera para perfeccionar la cesión que la IFI (nombre de la entidad) realice. De igual manera, los deudores renuncia a ser notificados de esta cesión, de conformidad a lo establecido en el artículo 11 del Código Civil. Los deudores se comprometen a cubrir los gastos que por la inscripción ocurrieran en caso de la cesión".*

Para los casos en los cuales no consta la cláusula de autorización de cesión, las IFI deberán enviar la **"Nota de aceptación de cesión" (Anexo 13)** o realizar una ampliatoria de escritura o contrato".

#### L. VENCIMIENTOS

A la fecha de vencimiento, la CFN procederá al débito automático de la cuenta de la IFI en el Banco Central del Ecuador, incluyendo la mora, de ser el caso. En caso previamente acordado, la IFI deberá efectuar la transferencia a la cuenta que la Corporación indique, hasta las 13H30 de la fecha de vencimiento, y enviar inmediatamente copia de este pago a la CFN, caso contrario se realizará al siguiente día hábil el débito - crédito automático en el Banco Central del Ecuador.

Los costos operativos que demande esta operación serán por cuenta de la IFI.

#### M. CONTROL DE LAS OPERACIONES

1. La CFN realizará en forma directa, actividades de inspección, supervisión técnica y otros controles adicionales necesarias a las operaciones tramitadas, con el propósito de evaluar la gestión de las IFI y el cumplimiento del Convenio Global de Participación para la Intermediación Financiera en las operaciones con la CFN.
2. En el caso de proyectos que ocasionen impactos ambientales severos al entorno, Supervisión de la CFN realizará el seguimiento respectivo y podrá requerir las medidas de mitigación que considere necesarias. El incumplimiento de este requerimiento podrá ser motivo de una observación y/o reversión del crédito, según sea el caso.

#### N. LAVADO DE ACTIVOS

En el caso en que la CFN detecte que un BF presente coincidencias exactas (nombres, apellidos, cédula de ciudadanía, etc.) con la base reservada que maneja la institución, circulares de la Superintendencia de Bancos y Seguros, reportes de las áreas administrativas de la institución, etc., la CFN procederá a comunicar a la IFI de dicha novedad y se otorgará un plazo de 20 días para que la IFI descargue la observación, caso contrario se procederá a debitar de la cuenta única de la IFI el valor correspondiente a capital e intereses de la operación.

**O. UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

La CFN, en caso de que la IFI no justificara y evidenciara la utilización parcial o total de los recursos del crédito, conforme lo indicado en cada facilidad de crédito, realizará la reducción del monto no justificado a través del mecanismo establecido en el Convenio Global de Participación, más los correspondientes intereses calculados a la tasa de desvío o sanción, según regulación del Directorio del BCE, desde la fecha del desembolso del redescuento o anticipo, o préstamo corporativo, hasta la fecha de recuperación.

**P. SUSPENSIÓN DEL TRÁMITE**

Cuando la IFI sea suspendida por cualquier motivo, la CFN no continuará con el trámite de las solicitudes que hubieran sido ingresadas a la CFN.

**Q. COACTIVA**

Se iniciará la coactiva de las operaciones de crédito de las IFI que se encuentren en saneamiento, disolución voluntaria, o liquidación forzosa, una vez que se hallen vencidas.

**R. MODIFICACIONES AL MANUAL DE CRÉDITO**

En el caso de ajustes al Manual de Crédito:

1. La CFN respetará las condiciones vigentes a la fecha del desembolso del anticipo por parte de la CFN.
2. Para el caso de redescuentos, la IFI podrá presentar las operaciones a la CFN bajo las condiciones del Manual de Crédito vigente previo a su modificación, hasta un máximo de diez días laborables posteriores a la fecha de aprobación de los ajustes al mismo.

**S. OBLIGACIONES DE LA IFI**

1. La IFI deberá calificar trimestralmente la cartera que mantiene con la CFN y remitir el resultado de dicha calificación al área responsable de la calificación de riesgos de la Corporación.<sup>2/</sup>
2. La IFI se compromete a efectuar la supervisión y control de los proyectos y operaciones financiados con los recursos administrados por la CFN, según los parámetros expresados en el Convenio Global de Participación para la Intermediación Financiera en las Operaciones con la Corporación Financiera Nacional y en el Manual de Crédito.
3. Para los créditos superiores a US\$ 100.000 que financien maquinaria, equipo o vehículos de trabajo usados, la IFI se compromete a mantener en sus archivos lo siguiente: contrato de compra - venta, certificado de origen emitido por el organismo competente, cuando corresponda, avalúo especificando valor y vida útil y certificado del registrador mercantil.
4. La IFI se compromete a mantener los expedientes individuales de cada uno de los BF, con la documentación e información determinada en la resolución pertinente expedida por la Superintendencia de Bancos y demás documentos solicitados por la CFN.

<sup>2/</sup> Utilizar los mismos formularios que requiere la Superintendencia de Bancos

## II. DOCUMENTOS PARA SUPERVISIÓN

No.	DOCUMENTOS QUE DEBERÁN REPOSAR EN LAS IFI
1	Documentación que sustente y evidencie la aprobación por parte de la IFI
2	Detalle de las garantías reales constituidas por el BF a la IFI y sus correspondientes avalúos actualizados con firma y sello de responsabilidad, pólizas de seguro <sup>3/</sup> vigentes y con la suficiente cobertura endosadas a favor de la IFI y otros, según el caso.
3	Copia del pagaré o contrato de préstamo entre la IFI y BF.
4	Evidencia del desembolso (comprobante de contabilización).
5	Documentos que permitan evidenciar que los justificativos presentados a la CFN son los correctos.
6	Tabla de pagos del préstamo si la facilidad de crédito lo exige.
7	Copia de estados financieros presentados a la Superintendencia de Compañías, cuando aplique.
8	Copia de estado de situación personal, cuando aplique.
9	Informes de supervisión realizados por la IFI a BF dentro del año y con la conformidad de la IFI.

<sup>3/</sup> Se exceptúa en los créditos destinados a la microempresa

## Socio Empresa

### Socio Empresa

Si eres un emprendedor y quieres iniciar una empresa, la Corporación Financiera Nacional puede apoyarte invirtiendo recursos de capital en tu empresa o emprendimiento que cuenten con potencial de crecimiento y que presenten fortalezas para generar desarrollo en el país.

El Programa apoya a los emprendimientos, especialmente aquellos que:

- Añadan valor agregado.
  
- Efectúen reconversión industrial.
  
- Presenten tecnologías innovadoras de producción.
  
- Sean innovadoras y eficientes y estén dispuestas a adoptar políticas de buen gobierno corporativo y ambientales.



Para aplicar se debe entregar:

-  
Una solicitud suscrita por el interesado conjuntamente con una universidad o agencia de desarrollo local, que avalice el proyecto.

-  
El proyecto de factibilidad del emprendedor, avalado y patrocinado por la universidad o la agencia de desarrollo.

Condiciones del Programa:

-  
Participación máxima de la CFN: 75% en el capital de la empresa.

-  
Plazo de inversión entre 5 y 20 años, dependiendo de la capacidad de generación de flujos futuros de la empresa, sector y potencial de crecimiento.

-  
El emprendedor debe estar dispuesto a conformar una empresa que adopte políticas de buen gobierno corporativo y políticas ambientales amigables.

-  
Suscribir un acuerdo de uso de recursos y un cronograma de desinversión a través de las Bolsas de Valores del país.

Se entiende como emprendedor, la persona natural que quiera iniciar una actividad productiva que genere empleo, este enfocado en adicionar valor agregado o efectuar una actividad empresarial productiva propia.

{xtypo\_rounded2}

Información de Contacto:

Quito

corozco@q.cfn.fin.ec

Guayaquil

ngonzale@g.cfn.fin.ec

{/xtypo\_rounded2}

## **17.6. ANEXO 6: IPC (Indice de Precios al Consumidor)**



## 17.7. ANEXO 7: IPP (Indice de Precios del Productor)

## IPP General

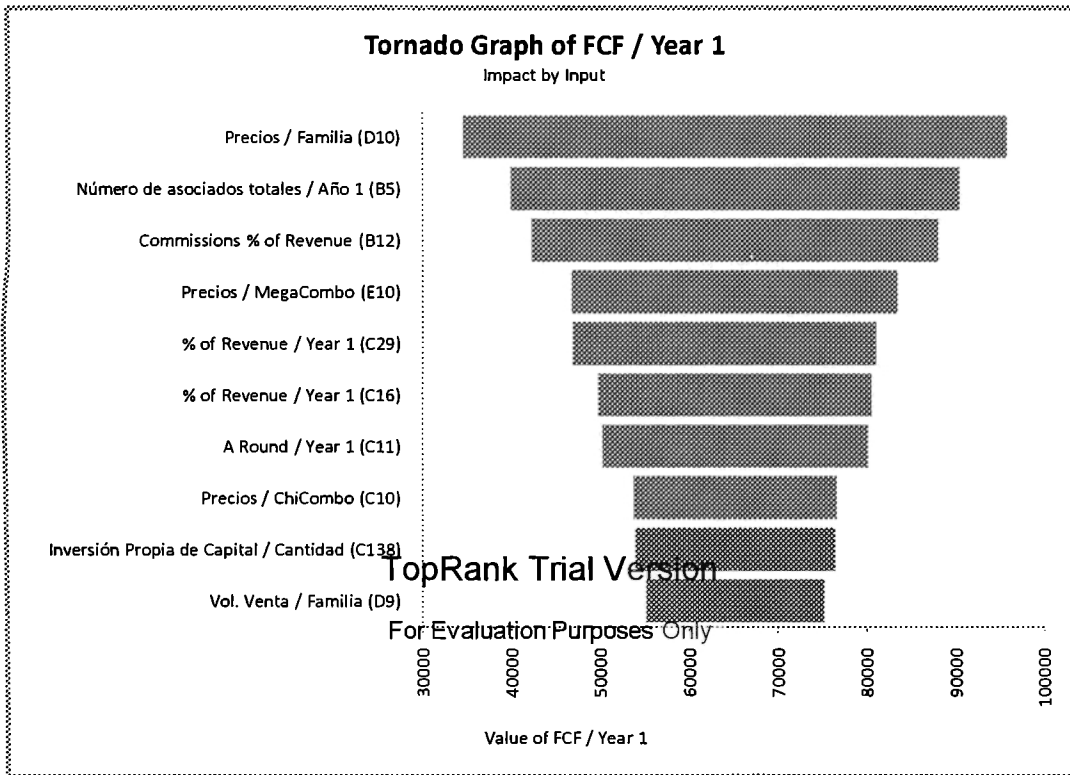
CPC	DESCRIPCIÓN	Dic 2004	Dic 2005	Dic 2006	Dic 2007	Dic 2008	Dic 2009	2010	2011	2012	2013	2014
T	NACIONAL	0.54	1.25	-1.07	0.27	-0.99	9.50	6.19	6.63	7.49	7.04	7.04
0	PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA, Y LA SILVICULTURA Y LA PESCA	1.58	4.70	-5.25	-0.13	-2.60	32.06	11.11	10.39	13.25	11.34	11.34
1	MINERALES ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	3.83	3.58	5.57	0.00	8.65	18.47	16.27	17.40	14.43	13.19	13.19
2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO	0.45	-0.01	0.42	1.29	0.19	1.32	6.98	8.14	8.65	8.32	8.32
3	OTROS BIENES TRANSPORTABLES, EXCEPTO PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	0.06	0.14	0.19	0.12	-0.10	1.69	3.50	3.63	3.59	3.74	3.74
4	PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	0.29	0.16	0.23	-0.36	-2.98	21.48	8.81	10.40	11.05	11.88	11.88
01	PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA, LA HORTICULTURA Y LA JARDINERIA COMERCIAL	3.16	23.58	-11.75	-2.74	2.89	30.32	12.23	8.93	13.83	12.02	12.02
02	ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS ANIMALES	-1.38	3.34	13.27	-0.40	-1.88	8.40	17.29	17.73	16.71	17.21	17.21
03	PRODUCTOS DE LA SILVICULTURA Y LA EXTRACCION DE MADERA	0.36	0.65	0.00	3.57	-11.21	10.81	18.33	21.48	18.03	17.37	17.37
04	PESCADO Y OTROS PRODUCTOS DE LA PESCA	-0.06	-28.23	-4.70	5.75	-13.93	91.61	24.84	25.31	25.40	22.92	22.92
14	MINERALES METALICOS	3.83	3.58	5.57	0.00	8.65	18.47	16.27	17.40	14.43	13.19	13.19
21	CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, ACEITES Y GRASAS	0.65	-0.05	0.92	3.38	-1.32	0.43	10.14	11.99	12.58	10.80	10.80
22	PRODUCTOS LACTEOS	0.00	0.00	0.00	0.40	-0.35	-3.44	7.12	6.84	8.10	8.89	8.89
23	PRODUCTOS DE MOLINERIA Y ALMIDONES Y SUS PRODUCTOS OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	0.01	-0.01	0.50	0.50	-0.09	1.83	8.14	9.34	9.91	10.25	10.25
24	BEBIDAS	1.15	0.00	0.00	0.00	4.07	1.75	2.10	2.66	3.00	3.17	3.17
25	PRODUCTOS DEL TABACO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.20	2.37	2.85	1.61	1.94	1.94

## 17.8. ANEXO 8: Gráficos Tornado



# TopRank - Tornado Graph

Performed By: DOUG  
 Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:07:42 p.m.  
 Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx  
 Output: FCF / Year 1 (C35)  
 Base Value: 65273.152



## What-If Analysis Summary for Output FCF / Year 1

Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value

Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum		Input Value	
				Output Value	Change (%)	Output Value	Change (%)		
1	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	34,636	-46.94%	7.2	95,911	46.94%	8.8
2	Número de asociados totales / Año 1 (B5)	SUPUESTOS	B5	39,961	-38.78%	2700	90,585	38.78%	3300
3	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	42,368	-35.09%	0.275	88,178	35.09%	0.225
4	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	46,891	-28.16%	10.8	83,656	28.16%	13.2
5	% of Revenue / Year 1 (C29)	WORKCAP	C29	47,022	-27.96%	0.0747	81,188	24.38%	0.0913
6	% of Revenue / Year 1 (C16)	WORKCAP	C16	49,881	-23.58%	0.077	80,665	23.58%	0.063
7	A Round / Year 1 (C11)	FUNDING	C11	50,273	-22.98%	135000	80,273	22.98%	165000
8	Precios / ChiCombo (C10)	SUPUESTOS	C10	53,784	-17.60%	4.5	76,762	17.60%	5.5
9	Inversión Propia de Capital / Cantidad (C138)	SUPUESTOS	C138	53,993	-17.28%	165000	76,553	17.28%	135000
10	Vol. Venta / Familia (D9)	SUPUESTOS	D9	55,210	-15.42%	0.45	75,337	15.42%	0.55

# TopRank - Tornado Graph

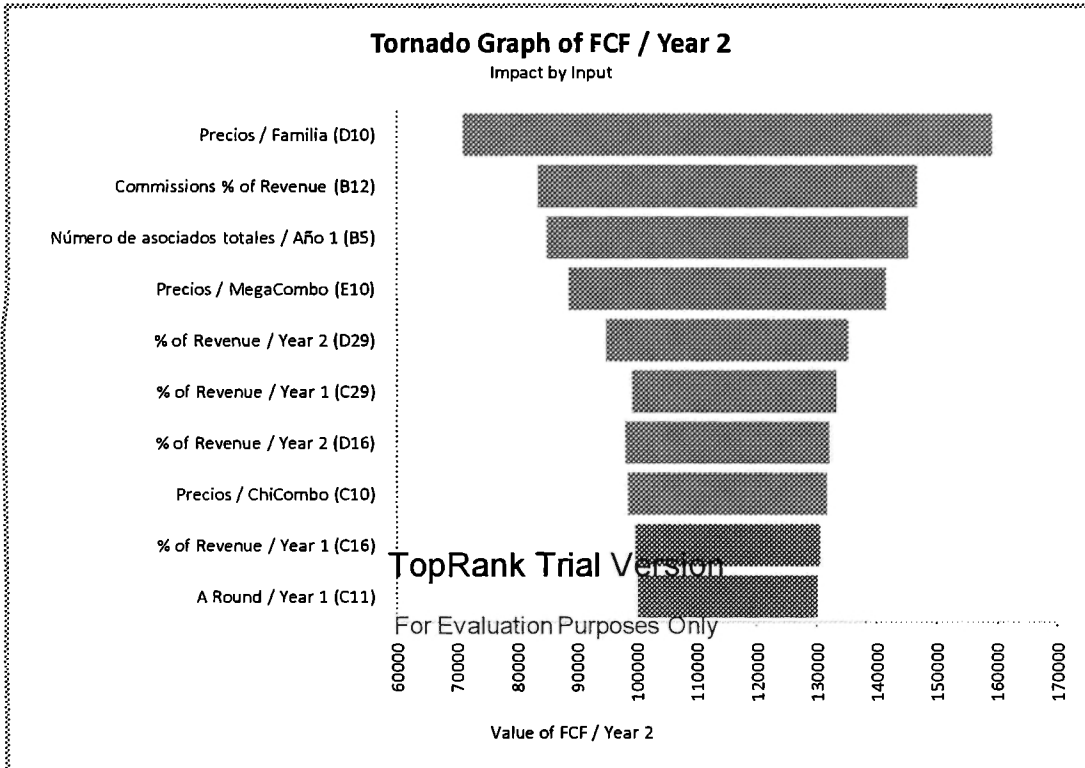
Performed By: DOUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:07:47 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: FCF / Year 2 (D35)

Base Value: 115195.549004405



## What-If Analysis Summary for Output FCF / Year 2

Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value

Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum		Input Value	
				Output Value	Change (%)	Output Value	Change (%)		
1	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	71,001	-38.36%	7.2	159,390	38.36%	8.8
2	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	83,493	-27.52%	0.275	146,898	27.52%	0.225
3	Número de asociados totales / Año 1 (B5)	SUPUESTOS	B5	85,011	-26.20%	2700	145,380	26.20%	3300
4	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	88,679	-23.02%	10.8	141,712	23.02%	13.2
5	% of Revenue / Year 2 (D29)	WORKCAP	D29	94,987	-17.54%	0.0747	135,404	17.54%	0.0913
6	% of Revenue / Year 1 (C29)	WORKCAP	C29	99,281	-13.82%	0.0913	133,446	15.84%	0.0747
7	% of Revenue / Year 2 (D16)	WORKCAP	D16	98,152	-14.80%	0.077	132,239	14.80%	0.063
8	Precios / ChiCombo (C10)	SUPUESTOS	C10	98,623	-14.39%	4.5	131,768	14.39%	5.5
9	% of Revenue / Year 1 (C16)	WORKCAP	C16	99,803	-13.36%	0.063	130,588	13.36%	0.077
10	A Round / Year 1 (C11)	FUNDING	C11	100,196	-13.02%	165000	130,196	13.02%	135000

# TopRank - Tornado Graph

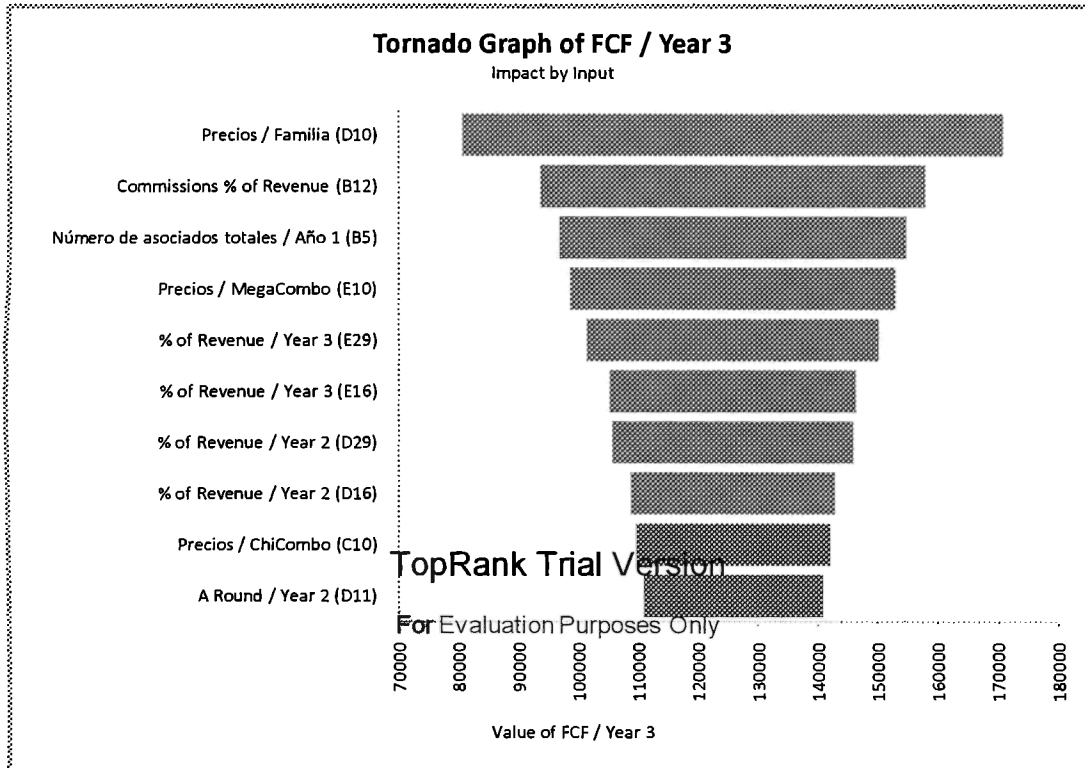
Performed By: DOUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:07:50 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: FCF / Year 3 (E35)

Base Value: 125883.409987345



## What-if Analysis Summary for Output FCF / Year 3

Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value

Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum		Input Value	
				Output Value	Change (%)	Output Value	Change (%)		
1	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	80,667	-35.92%	7.2	171,100	35.92%	8.8
2	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	93,717	-25.55%	0.275	158,050	25.55%	0.225
3	Número de asociados totales / Año 1 (B5)	SUPUESTOS	B5	96,902	-23.02%	2700	154,865	23.02%	3300
4	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	98,753	-21.55%	10.8	153,013	21.55%	13.2
5	% of Revenue / Year 3 (E29)	WORKCAP	E29	101,473	-19.39%	0.0747	150,293	19.39%	0.0913
6	% of Revenue / Year 3 (E16)	WORKCAP	E16	105,297	-16.35%	0.077	146,470	16.35%	0.063
7	% of Revenue / Year 2 (D29)	WORKCAP	D29	105,675	-16.05%	0.0913	146,092	16.05%	0.0747
8	% of Revenue / Year 2 (D16)	WORKCAP	D16	108,840	-13.54%	0.063	142,927	13.54%	0.077
9	Precios / ChiCombo (C10)	SUPUESTOS	C10	109,638	-12.90%	4.5	142,129	12.90%	5.5
10	A Round / Year 2 (D11)	FUNDING	D11	110,883	-11.92%	165000	140,883	11.92%	135000

# TopRank - Tornado Graph

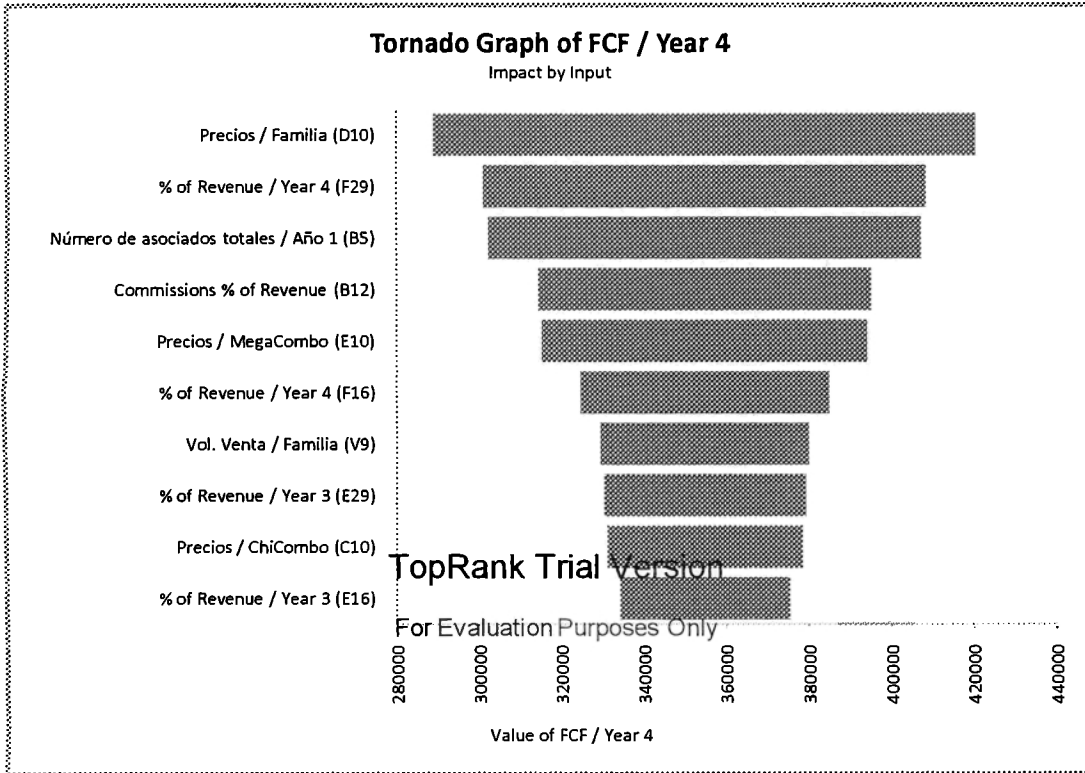
Performed By: DOUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:07:53 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: FCF / Year 4 (F35)

Base Value: 354863.737905914



### What-If Analysis Summary for Output FCF / Year 4

Top 10 inputs Ranked By Change in Actual Value

Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum			
				Output Value	Change (%)	Input Value	Output Value	Change (%)	Input Value
1	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	288,995	-18.56%	7.2	420,733	18.56%	8.8
2	% of Revenue / Year 4 (F29)	WORKCAP	F29	301,056	-15.16%	0.1125	408,672	15.16%	0.1375
3	Número de asociados totales / Año 1 (B5)	SUPUESTOS	B5	302,295	-14.81%	2700	407,432	14.81%	3300
4	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	314,508	-11.37%	0.275	395,220	11.37%	0.225
5	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	315,342	-11.14%	10.8	394,385	11.14%	13.2
6	% of Revenue / Year 4 (F16)	WORKCAP	F16	324,731	-8.49%	0.077	384,996	8.49%	0.063
7	Vol. Venta / Familia (V9)	SUPUESTOS	V9	329,549	-7.13%	0.45	380,179	7.13%	0.55
8	% of Revenue / Year 3 (E29)	WORKCAP	E29	330,454	-6.88%	0.0913	379,274	6.88%	0.0747
9	Precios / ChiCombo (C10)	SUPUESTOS	C10	331,191	-6.67%	4.5	378,537	6.67%	5.5
10	% of Revenue / Year 3 (E16)	WORKCAP	E16	334,277	-5.80%	0.063	375,450	5.80%	0.077

# TopRank - Tornado Graph

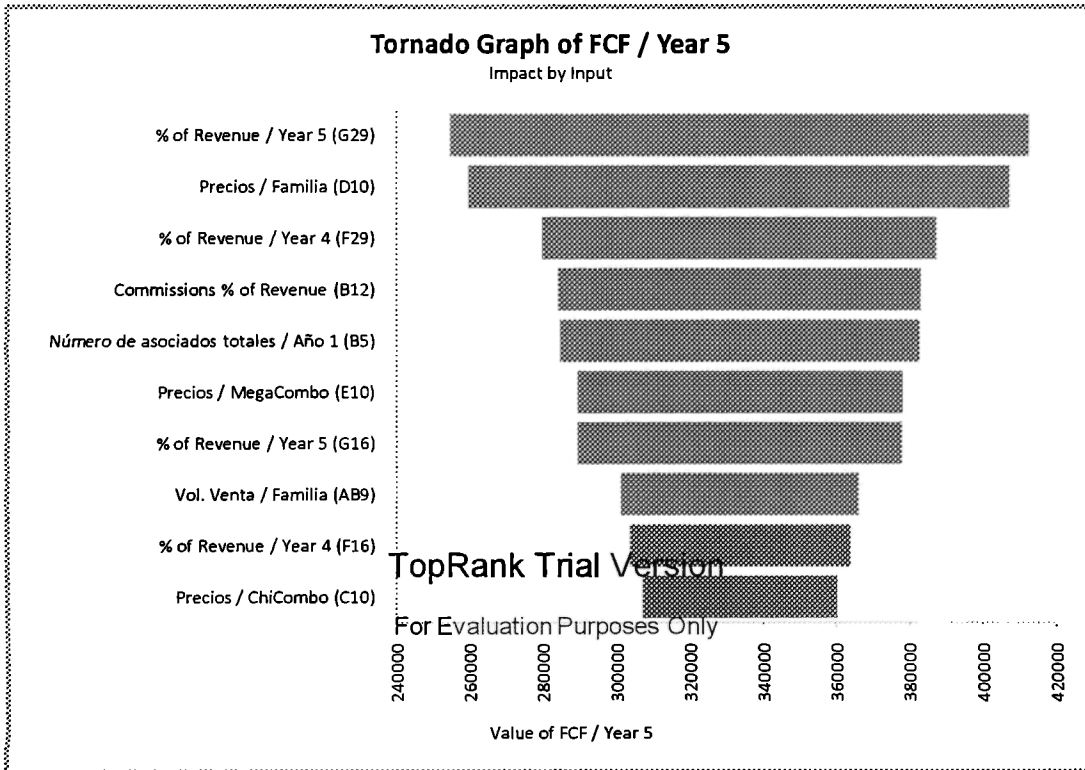
Performed By: DOUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:07:57 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: FCF / Year 5 (G35)

Base Value: 333732.59713517



## What-If Analysis Summary for Output FCF / Year 5

Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value

Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum		Input Value
				Output Value	Change (%)	Output Value	Change (%)	
1	% of Revenue / Year 5 (G29)	WORKCAP	G29	254,632	-23.70%	412,833	23.70%	0.1375
2	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	259,809	-22.15%	407,657	22.15%	8.8
3	% of Revenue / Year 4 (F29)	WORKCAP	F29	279,925	-16.12%	387,541	16.12%	0.1125
4	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	284,295	-14.81%	383,170	14.81%	0.225
5	Número de asociados totales / Año 1 (B5)	SUPUESTOS	B5	284,670	-14.70%	382,795	14.70%	3300
6	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	289,378	-13.29%	378,087	13.29%	13.2
7	% of Revenue / Year 5 (G16)	WORKCAP	G16	289,436	-13.27%	378,029	13.27%	0.063
8	Vol. Venta / Familia (AB9)	SUPUESTOS	AB9	301,236	-9.74%	366,230	9.74%	0.55
9	% of Revenue / Year 4 (F16)	WORKCAP	F16	303,600	-9.03%	363,865	9.03%	0.077
10	Precios / ChiCombo (C10)	SUPUESTOS	C10	307,164	-7.96%	360,301	7.96%	5.5

# TopRank - Tornado Graph

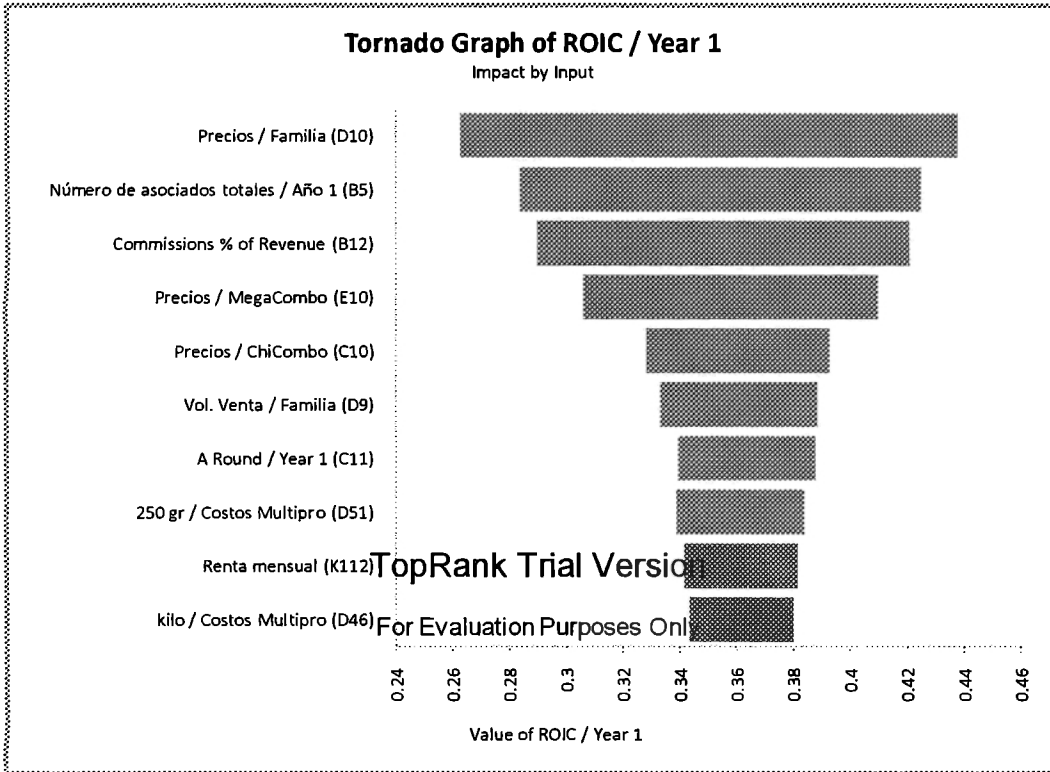
Performed By: DOUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:08:00 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: ROIC / Year 1 (C37)

Base Value: 0.362270451463589



What-If Analysis Summary for Output ROIC / Year 1									
Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value									
Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum		Input Value	Input Value
				Output Value	Change (%)	Output Value	Change (%)		
1	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	0.26	-27.42%	7.2	0.44	20.91%	8.8
2	Número de asociados totales / Año 1 (B5)	SUPUESTOS	B5	0.28	-21.66%	2700	0.43	17.38%	3300
3	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	0.29	-19.95%	0.275	0.42	16.27%	0.225
4	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	0.31	-15.49%	10.8	0.41	13.17%	13.2
5	Precios / ChiCombo (C10)	SUPUESTOS	C10	0.33	-9.37%	4.5	0.39	8.47%	5.5
6	Vol. Venta / Familia (D9)	SUPUESTOS	D9	0.33	-7.98%	0.45	0.39	7.31%	0.55
7	A Round / Year 1 (C11)	FUNDING	C11	0.34	-6.25%	165000	0.39	7.14%	135000
8	250 gr / Costos Multipro (D51)	SUPUESTOS	D51	0.34	-6.44%	1.155	0.38	6.00%	0.945
9	Renta mensual (K112)	SUPUESTOS	K112	0.34	-5.72%	8800	0.38	5.35%	7200
10	kilo / Costos Multipro (D46)	SUPUESTOS	D46	0.34	-5.22%	0.66	0.38	4.93%	0.54

# TopRank - Tornado Graph

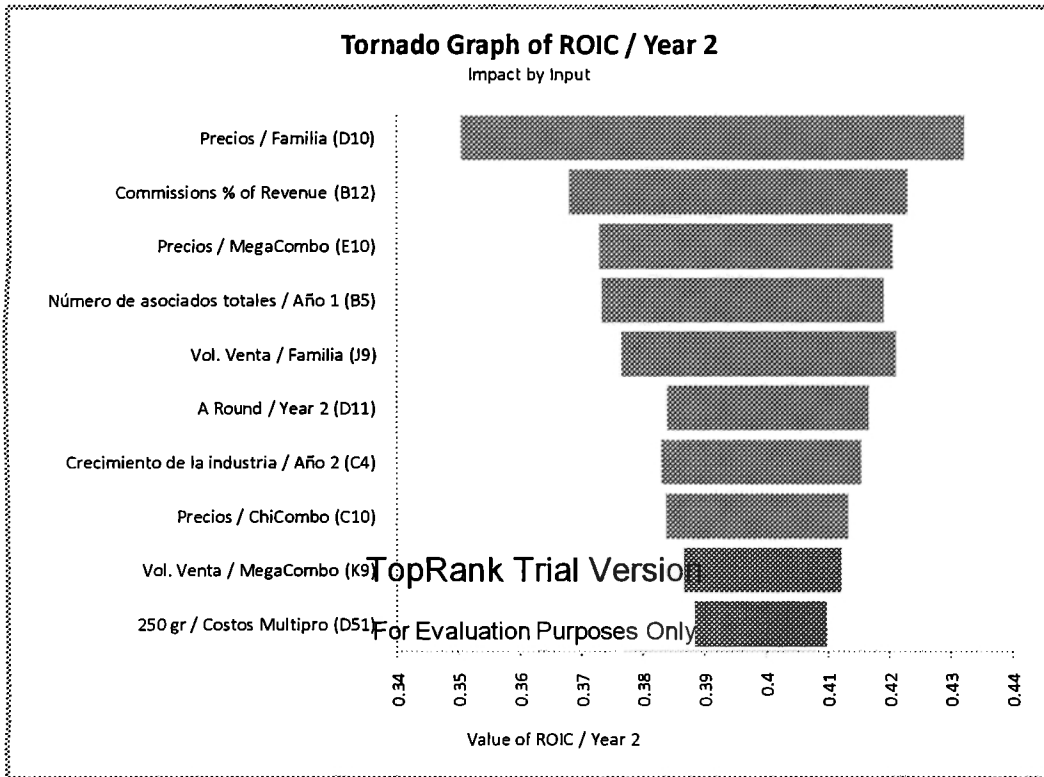
Performed By: DOUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:08:03 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: ROIC / Year 2 (D37)

Base Value: 0.399681854775447



## What-If Analysis Summary for Output ROIC / Year 2

Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value

Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum		Input Value	
				Output Value	Change (%)	Output Value	Change (%)		
1	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	0.35	-12.31%	7.2	0.43	8.16%	8.8
2	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	0.37	-7.92%	0.275	0.42	5.87%	0.225
3	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	0.37	-6.70%	10.8	0.42	5.25%	13.2
4	Número de asociados totales / Año 1 (B5)	SUPUESTOS	B5	0.37	-6.60%	2700	0.42	4.88%	3300
5	Vol. Venta / Familia (J9)	SUPUESTOS	J9	0.38	-5.79%	0.45	0.42	5.38%	0.55
6	A Round / Year 2 (D11)	FUNDING	D11	0.38	-3.93%	165000	0.42	4.27%	135000
7	Crecimiento de la industria / Año 2 (C4)	SUPUESTOS	C4	0.38	-4.18%	0.36	0.42	3.96%	0.44
8	Precios / ChiCombo (C10)	SUPUESTOS	C10	0.38	-3.98%	4.5	0.41	3.42%	5.5
9	Vol. Venta / MegaCombo (K9)	SUPUESTOS	K9	0.39	-3.25%	0.18	0.41	3.11%	0.22
10	250 gr / Costos Multipro (D51)	SUPUESTOS	D51	0.39	-2.82%	1.155	0.41	2.53%	0.945



# TopRank - Tornado Graph

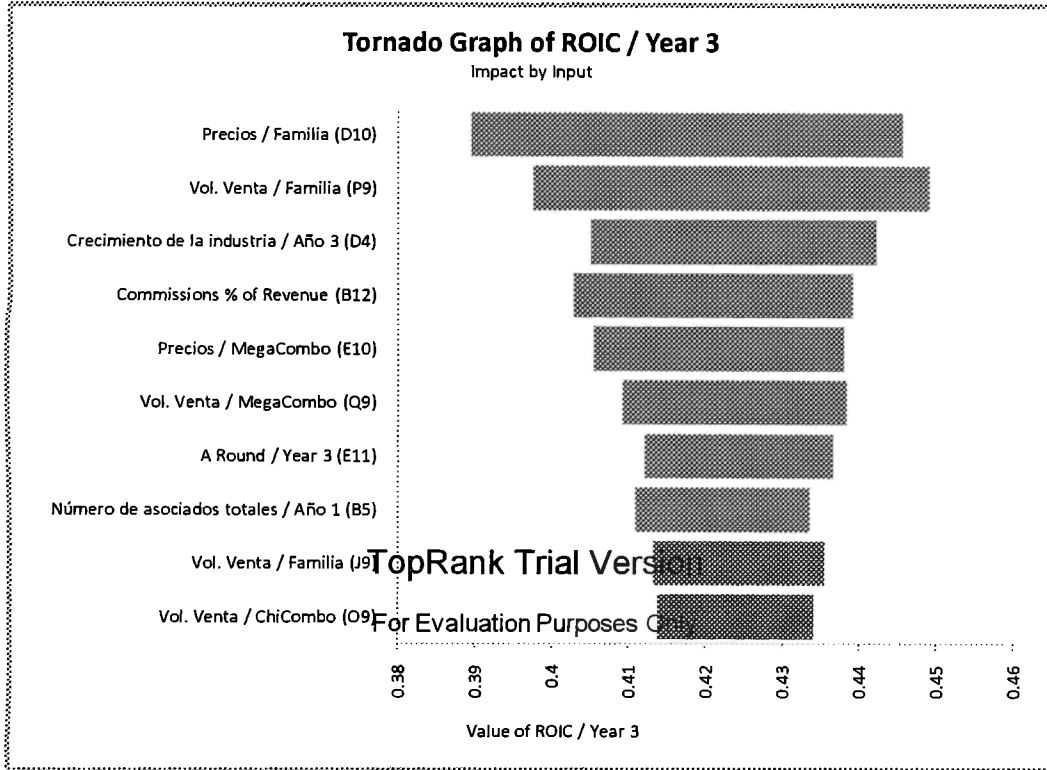
Performed By: DOUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:08:07 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: ROIC / Year 3 (E37)

Base Value: 0.424046576820372



What-If Analysis Summary for Output ROIC / Year 3									
Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value									
Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum			
				Output Value	Change (%)	Input Value	Output Value	Change (%)	Input Value
1	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	0.39	-8.14%	7.2	0.45	5.09%	8.8
2	Vol. Venta / Familia (P9)	SUPUESTOS	P9	0.40	-6.24%	0.45	0.45	5.93%	0.55
3	Crecimiento de la industria / Año 3 (D4)	SUPUESTOS	D4	0.41	-4.46%	0.36	0.44	4.30%	0.44
4	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	0.40	-5.01%	0.275	0.44	3.57%	0.225
5	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	0.41	-4.36%	10.8	0.44	3.30%	13.2
6	Vol. Venta / MegaCombo (Q9)	SUPUESTOS	Q9	0.41	-3.50%	0.18	0.44	3.40%	0.22
7	A Round / Year 3 (E11)	FUNDING	E11	0.41	-2.81%	165000	0.44	2.98%	135000
8	Número de asociados totales / Año 1 (B5)	SUPUESTOS	B5	0.41	-3.11%	2700	0.43	2.25%	3300
9	Vol. Venta / Familia (J9)	SUPUESTOS	J9	0.41	-2.56%	0.55	0.44	2.70%	0.45
10	Vol. Venta / ChiCombo (O9)	SUPUESTOS	O9	0.41	-2.43%	0.27	0.43	2.38%	0.33

# TopRank - Tornado Graph

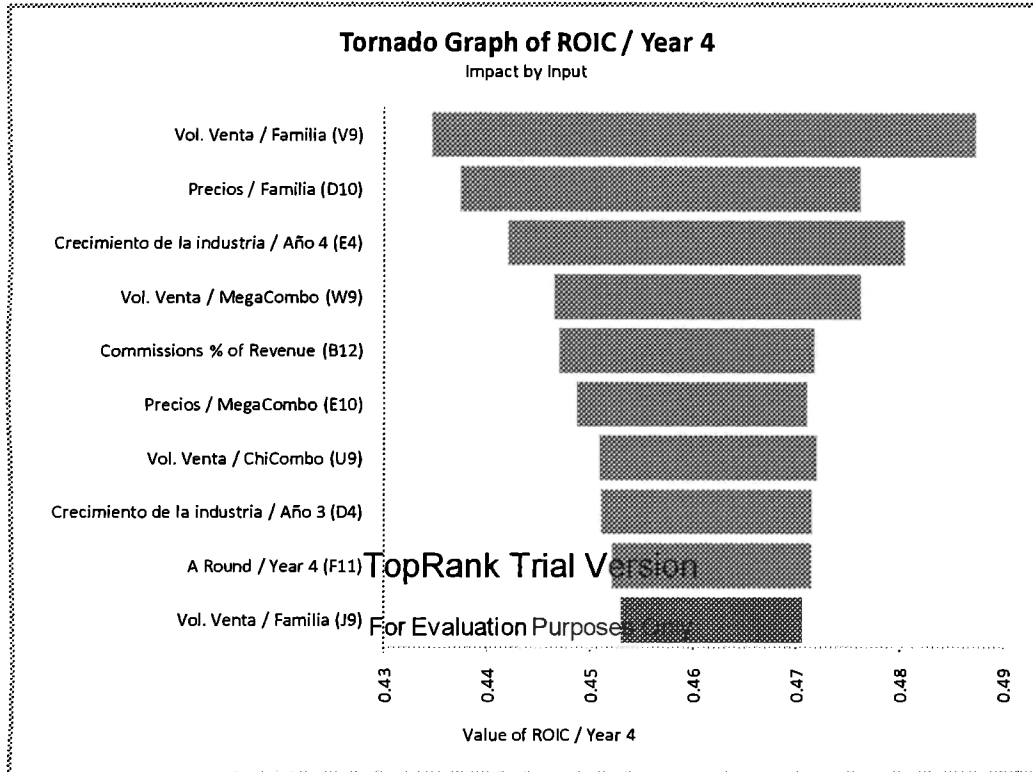
Performed By: DOUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:08:11 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: ROIC / Year 4 (F37)

Base Value: 0.461636211261927



**What-If Analysis Summary for Output ROIC / Year 4**  
Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value

Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum		Input Value	
				Output Value	Change (%)	Output Value	Change (%)		
1	Vol. Venta / Familia (V9)	SUPUESTOS	V9	0.43	-5.83%	0.45	0.49	5.58%	0.55
2	Precios / Familia (D10)	SUPUESTOS	D10	0.44	-5.24%	7.2	0.48	3.17%	8.8
3	Crecimiento de la industria / Año 4 (E4)	SUPUESTOS	E4	0.44	-4.24%	0.36	0.48	4.10%	0.44
4	Vol. Venta / MegaCombo (W9)	SUPUESTOS	W9	0.45	-3.26%	0.18	0.48	3.18%	0.22
5	Commissions % of Revenue (B12)	OPER EXP	B12	0.45	-3.16%	0.275	0.47	2.20%	0.225
6	Precios / MegaCombo (E10)	SUPUESTOS	E10	0.45	-2.78%	10.8	0.47	2.06%	13.2
7	Vol. Venta / ChiCombo (U9)	SUPUESTOS	U9	0.45	-2.30%	0.27	0.47	2.26%	0.33
8	Crecimiento de la industria / Año 3 (D4)	SUPUESTOS	D4	0.45	-2.28%	0.36	0.47	2.16%	0.44
9	A Round / Year 4 (F11)	FUNDING	F11	0.45	-2.05%	165000	0.47	2.14%	135000
10	Vol. Venta / Familia (J9)	SUPUESTOS	J9	0.45	-1.87%	0.55	0.47	1.94%	0.45

# TopRank - Tornado Graph

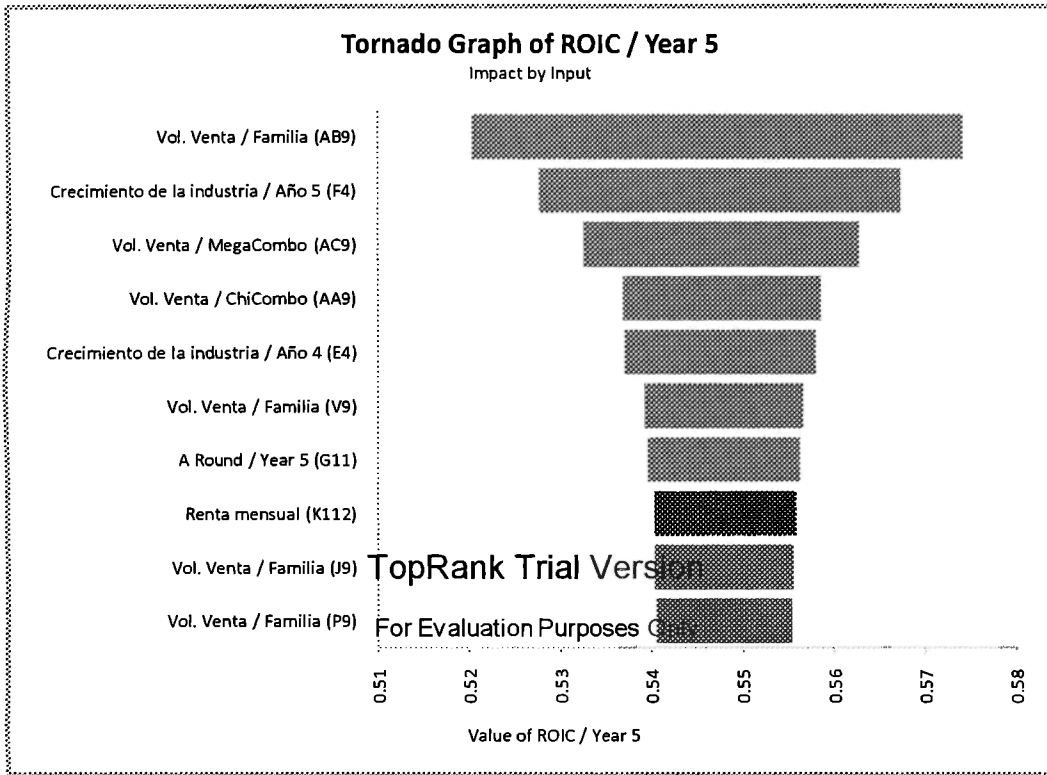
Performed By: DQUG

Date: Domingo, 22 de Marzo de 2009 08:08:14 p.m.

Model: MultiPro Finance V1 prueba 1.xlsx

Output: ROIC / Year 5 (G37)

Base Value: 0.547820543714763



## What-if Analysis Summary for Output ROIC / Year 5

Top 10 Inputs Ranked By Change in Actual Value

Rank	Input Name	Worksheet	Cell	Minimum		Maximum		Input Value	
				Output Value	Change (%)	Output Value	Change (%)		
1	Vol. Venta / Familia (AB9)	SUPUESTOS	AB9	0.52	-5.01%	0.45	0.57	4.83%	0.55
2	Crecimiento de la industria / Año 5 (F4)	SUPUESTOS	F4	0.53	-3.68%	0.36	0.57	3.58%	0.44
3	Vol. Venta / MegaCombo (AC9)	SUPUESTOS	AC9	0.53	-2.79%	0.18	0.56	2.73%	0.22
4	Vol. Venta / ChiCombo (AA9)	SUPUESTOS	AA9	0.54	-2.00%	0.27	0.56	1.97%	0.33
5	Crecimiento de la industria / Año 4 (E4)	SUPUESTOS	E4	0.54	-1.96%	0.36	0.56	1.87%	0.44
6	Vol. Venta / Familia (V9)	SUPUESTOS	V9	0.54	-1.56%	0.55	0.56	1.61%	0.45
7	A Round / Year 5 (G11)	FUNDING	G11	0.54	-1.50%	165000	0.56	1.55%	135000
8	Renta mensual (K112)	SUPUESTOS	K112	0.54	-1.37%	7200	0.56	1.46%	8800
9	Vol. Venta / Familia (J9)	SUPUESTOS	J9	0.54	-1.36%	0.55	0.56	1.40%	0.45
10	Vol. Venta / Familia (P9)	SUPUESTOS	P9	0.54	-1.33%	0.55	0.56	1.37%	0.45