

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

EMPRESA DE SERVICIOS DOMÉSTICOS

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De
Empresas

Elaborador Por:

Luis Fernando Aguirre Plaza

Federico Javier Frey Quer

Carolina Orbe Ordóñez

María Verónica Salazar Mackliff

Daniela Varas Estrada

Guayaquil, a los **6** días del mes de **septiembre** del año **2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero En Ciencias Empresariales Con Concentracion En Negocios Internacionales Luis Fernando Aguirre Plaza, Bachelor Of Science Federico Javier Frey Quer, Ingeniera Comercial Carolina Orbe Ordóñez, Ingeniero En Ciencias Empresariales Con Concentracion En Negocios Internacionales María Verónica Salazar Mackliff y la Licenciada En Administracion De Negocios Mencion En Marketing Daniela Varas Estrada**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Ph.D. Ernesto Noboa V.

REVISORES:

Mgs. Roberto Estrada

Mgs. Johan Dreher

Mgs. Guillermo Guerrero

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Mgs. Patricio Vergara

Guayaquil, a los **6** días del mes de **septiembre** del año **2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, LUIS FERNANDO AGUIRRE PLAZA, FEDERICO JAVIER FREY QUER, CAROLINA ORBE ORDÓÑEZ, MARÍA VERÓNICA SALAZAR MACKLIFF, DANIELA VARAS ESTRADA


DECLARO QUE:


La Tesis " **EMPRESA DE SERVICIOS DOMÉSTICOS** " previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

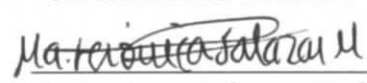
Guayaquil, a los **6** días del mes de **septiembre** del año **2012**

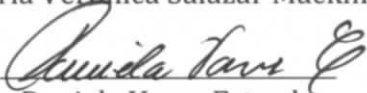
Los autores:


Luis Fernando Aguirre Plaza


Federico Javier Frey Quer


Carolina Orbe Ordóñez


María Verónica Salazar Mackliff


Daniela Varas Estrada



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

**YO, LUIS FERNANDO AGUIRRE PLAZA, FEDERICO JAVIER FREY QUER, CAROLINA
ORBE ORDÓÑEZ, MARÍA VERÓNICA SALAZAR MACKLIFF, DANIELA VARAS
ESTRADA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**EMPRESA DE SERVICIOS DOMÉSTICOS**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **6** días del mes de **septiembre** del año **2012**

Los autores:

Luis Fernando Aguirre Plaza

Federico Javier Frey Quer

Carolina Orbe Ordóñez

María Verónica Salazar Mackliff

Daniela Varas Estrada



MBA 2010 – 2012

MATERIA: PROYECTO NAVES

TEMA: EMPRESA DE SERVICIOS DOMESTICOS



Luis Fernando Aguirre Plaza

Federico Frey Quer

Carolina Orbe Ordóñez

Verónica Salazar Mackliff

Daniela Varas Estrada

Profesor: Ernesto Noboa Vallarino

Guayaquil, Agosto 13 del 2012

Tabla de contenido

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2.	PROYECTO	3
2.1.	Antecedentes.....	3
2.2.	Descripción del servicio	4
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO	5
3.1.	Entorno Económico	5
3.2.	Análisis Estructural de la Industria	6
3.3.	Análisis FODA	11
3.4.	Categoría.....	12
3.5.	Consumidor.....	13
3.6.	Análisis de la investigación de mercado.....	15
3.6.1.	Entrevistas de profundidad a dos mujeres de clase media alta	15
3.6.2.	Grupo Focal	16
3.6.3.	Análisis Encuesta	19
4.	POSICIONAMIENTO	20
4.1.	Mapa de posicionamiento.....	21
5.	ESTRATEGIA E IMPLEMENTACION	22
5.1.	Estimación del tamaño del mercado.....	22
5.2.	Marketing Mix	22
5.2.1.	Producto	22
5.2.2.	Precio.....	24
5.2.3.	Plaza	25
5.2.4.	Promoción	25
6.	PLAN DE OPERACIONES.....	26
6.1.	Diagrama del proceso del servicio	26
6.2.	Descripción de las etapas del proceso.....	27
6.3.	Operación Interna.....	28
6.4.	Operación diaria	29
7.	ORGANIZACIÓN.....	31
7.1.	Misión	31
7.2.	Visión.....	31
7.3.	Valores Corporativos	31

7.4. Estructura Organizacional.....	31
8. PLAN FINANCIERO.....	34
8.1 Factores Macro Económicos	34
8.2 Gastos Legales y Generales.....	34
8.3 Supuestos del Proyecto y Escenarios	35
Escenario Esperado.....	36
Escenario Pesimista.....	37
Escenario Optimista	38
8.4 Política de dividendos	39
8.5 Política de crédito a clientes.....	40
8.6 Política de pago a proveedores.....	40
9. Planes de Expansión Futura	40
10. Consideraciones de Responsabilidad Social	41
11. Conclusiones.....	43
ANEXO 1.....	44
ANEXO 2.....	45
ANEXO 3.....	49
ANEXO 4.....	50
ANEXO 5	51
ANEXO 6	54
ANEXO 7	55
ANEXO 8	56
ANEXO 9	57
ANEXO 10	59
ANEXO 11	60

1. RESUMEN EJECUTIVO

MISS CLEAN

Socios:

El proyecto cuenta con 5 socios accionistas con una participación de 20% cada uno.

Industria:

Industria de Servicios

Número de empleados:

Al iniciar las actividades: 7
Al final del primer año: 31
Al final del tercer año: 87

Alianzas/ Socios:

Empresas de Seguridad
Empresas de Transporte
Empresas de Catering

Objetivos financieros:

Inversión inicial: USD\$70,000.00
Cada socio aportará USD\$14,000.00 y tendrán una participación en iguales proporciones.
TIR del proyecto: 74%

Uso de los fondos:

Equipamiento: USD\$15,000.00
Desarrollo Plataforma web: USD\$5,000.00
Fondo de liquidez en caja: USD\$50,000.00

Descripción del negocio

Miss Clean es una empresa que ofrece servicios domésticos por jornada laboral de cuatro horas, tales como limpieza, lavado y planchado.

Oportunidad y Estrategia

Dado el incremento en el salario básico y la presión del gobierno por formalizar el servicio doméstico, las familias han optado por prescindir de empleadas particulares dando paso a una nueva categoría a través de la contratación por media jornada laboral.

Adicional a esta demanda creciente, existe la oferta laboral de personas que servían en este sector y han perdido sus empleos por los motivos explicados anteriormente.

También se debe resaltar que la cultura ecuatoriana está acostumbrada a contar con asistencia doméstica en sus hogares.

Mercado Objetivo

El proyecto se dirige a mujeres de los segmentos B y C+ de la población guayaquileña. El tamaño de mercado de acuerdo al INEC es de 199,077 hogares de los cuales se estima que al término del primer año se atenderán 103 hogares y 291 al término del segundo.

Propuesta de valor

Para las mujeres trabajadoras, que necesitan ayuda en los quehaceres domésticos y no poseen capacidad económica para pagar el sueldo

mensual, más la afiliación del IESS y los beneficios de ley a una empleada particular, el proyecto ofrece un servicio profesional de limpieza, lavado y planchado, por jornada de cuatro horas, a un precio justo.

Competencia

El modelo de negocio es altamente atractivo para nuevos competidores, por lo que se espera que entren varios jugadores en un corto período de tiempo creando condiciones de competencia perfecta.

En el mercado actual encontramos empresas que ofrecen servicios especializados para el sector industrial/empresarial y las que se enfocan en el servicio doméstico. Las industriales son más formales en sus operaciones, con varios años de experiencia, pero con precios altos. Las que se dedican al segmento doméstico podrían considerarse menos formales pero más asequibles. Por el momento, existen pocas empresas en Guayaquil que se dedican a este servicio.

Ver modelo de negocio en **Anexo 1**.

Proyecciones Financieras

Año de 52 semanas Semanas		Año 1 01 a 52	Año 2 53 a 104	Año 3 105 a 156	Año 4 157 a 208	Año 5 209 a 260
Ventas Anuales	[USD]	165,804	490,852	807,727	1,124,602	1,441,477
EBITDA	[USD]	-106,166	-2,342	59,548	154,147	231,607
EBITDA / Ventas	[%]	-64%	0%	7%	14%	16%
EBIT	[USD]	-112,832	-9,008	52,881	154,147	231,607
EBIT / Ventas	[%]	-68%	-2%	7%	14%	16%
Beneficio Neto	[USD]	-112,832	-9,008	33,712	98,269	147,649
Beneficio Neto / Ventas	[%]	-68%	-2%	4%	9%	10%
Dividendos Repartidos	[USD]	0	0	0	0	73,825
Dividendos Capitalizados	[USD]	-112,832	-9,008	33,712	98,269	73,825
FCF Anual	[USD]	-95,636	25,027	133,275	279,383	370,060
ECF Anual	[USD]	-136,538	21,762	133,275	279,383	370,060

2. PROYECTO

2.1. Antecedentes

La sociedad ecuatoriana desde sus inicios, ha tenido la costumbre de mantener empleados domésticos para que ayuden en las tareas cotidianas del hogar. Remontándonos al siglo XIX y a principio del siglo XX, muchas de las personas que trabajaban en los hogares como empleados domésticos, eran denominados "criados" que vivían en las residencias de sus "patrones" recibiendo una remuneración mínima. Con el tiempo, y a medida que la sociedad ecuatoriana fue modernizándose, esta figura prácticamente desapareció y actualmente existen leyes que regulan la contratación de servicios domésticos.

Hoy en día el tener empleados domésticos contratados a tiempo completo, representa un alto costo en el presupuesto de los hogares ecuatorianos de la clase media y media alta, debido al incremento del sueldo básico, y las estrictas políticas gubernamentales que son más favorables hacia los empleados. Adicionalmente, en el Ecuador la tendencia es que los dos miembros principales de la familia realicen una actividad profesional, es decir, los dos trabajen, por tal razón se les vuelve más difícil realizar los quehaceres domésticos por lo que en general son las esposas las que realizan estas actividades después de terminar sus laborales profesionales, lo cual resulta en una cantidad excesiva de trabajo ocasionando cansancio y estrés que posteriormente originan otra serie de problemas en el hogar y en la calidad de vida de las familias.

A los problemas anteriores podemos agregar la poca fidelidad, la inconsistencia y la falta de capacitación de las empleadas domésticas contratadas por los hogares. Por todas estas razones, surge la oportunidad de brindar un servicio profesional de asistencia doméstica que garantice la seguridad, calidad y disponibilidad del servicio, desligando a los jefes de hogar de cualquier responsabilidad legal con la persona contratada.

2.2. Descripción del servicio

La Empresa Miss Clean ofrece servicios domésticos, por media jornada laboral, tales como limpieza del hogar, lavado y planchado. La empleada encargada del servicio, va a la casa a realizar el trabajo para el cual fue contratada. El pago se realiza directamente a la compañía pagando físicamente en la oficina, o por transferencia bancaria y la contratación es vía telefónica o página web.

La Empresa cuenta con personal calificado y preparado para realizar estas funciones, garantiza que los antecedentes del personal han sido validados y que estas personas han sido capacitadas para la labor que van a desempeñar. La empresa asume la responsabilidad laboral (IESS y sobresueldos) del personal contratado desligando al cliente de cualquier futura eventualidad.

Servicio

La empresa contará con personal capacitado para realizar los siguientes trabajos:

- Limpieza del hogar (incluye arreglar y ordenar la vivienda).
- Lavado y planchado de ropa.

Duración

La contratación de los servicios es por jornada de 4 horas.

Marco Legal

De acuerdo a Katherine Philipp Paulson, abogada del Estudio Moeller, en el proyecto propuesto no existe intermediación. Además, las trabajadoras reciben pago de utilidades, al que no tendrían acceso si prestaren sus servicios de forma directa a los dueños de casa:

"Por lo tanto, con el negocio propuesto no se vulneran, de forma alguna, los derechos de los trabajadores y no se está violando el espíritu de las normas que prohíben la intermediación laboral. Con todo, es necesario tener presente (sobre todo con miras a los clientes), que el artículo 4 del Mandato Constituyente No. 8 y el artículo 4 de su Reglamento establecen que las personas que se aprovechan finalmente de los servicios (es decir, los dueños de casa), son responsables solidarios

del cumplimiento de todas las obligaciones laborales por parte de la empresa prestadora del servicio". Ver Anexo 2.

3. ANALISIS DEL MERCADO

Con el objetivo de tener un mayor entendimiento del mercado objetivo dentro de la plaza escogida para ofrecer el servicio de limpieza, lavado y planchado, presentamos a continuación una breve descripción del entorno económico, análisis de la industria, grupo objetivo y los resultados de la investigación de mercado.

3.1. Entorno Económico

Guayaquil es una ciudad de múltiples actividades económicas, predominando el comercio. Así, el principal ingreso económico de los guayaquileños proviene del comercio formal e informal, y de otras actividades como la agroindustria y la acuicultura. Estas actividades se desarrollan en una estructura donde se pueden ver desde grandes multinacionales, hasta pymes y micro empresas, además de una inmensa economía informal que da ocupación a miles de guayaquileños.

Guayaquil además posee una infraestructura de importaciones y exportaciones de productos con estándares internacionales. Los ejes de esta fortaleza son el Puerto Marítimo (el principal del Ecuador y uno de los de mayor afluencia naviera en las costas del Pacífico), el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, así como una amplia infraestructura de carreteras que es considerada una de las mejores del país.

Guayas es a su vez la Provincia donde se genera la mayoría del PIB del Ecuador. De acuerdo con información del Banco Central del Ecuador¹, en el 2007 la economía de la Provincia generó un PIB de 4,838 millones de dólares, lo que la ubica a la cabeza de las otras provincias². Con una diferencia de \$588,8 millones le sigue Pichincha. La inversión se concentra en un 68% en cinco sectores: el agrícola, el pesquero, el manufacturero, el comercial, y finalmente la construcción. Según los datos del BCE, el comercio y la manufactura serían las actividades más relevantes en cuanto a

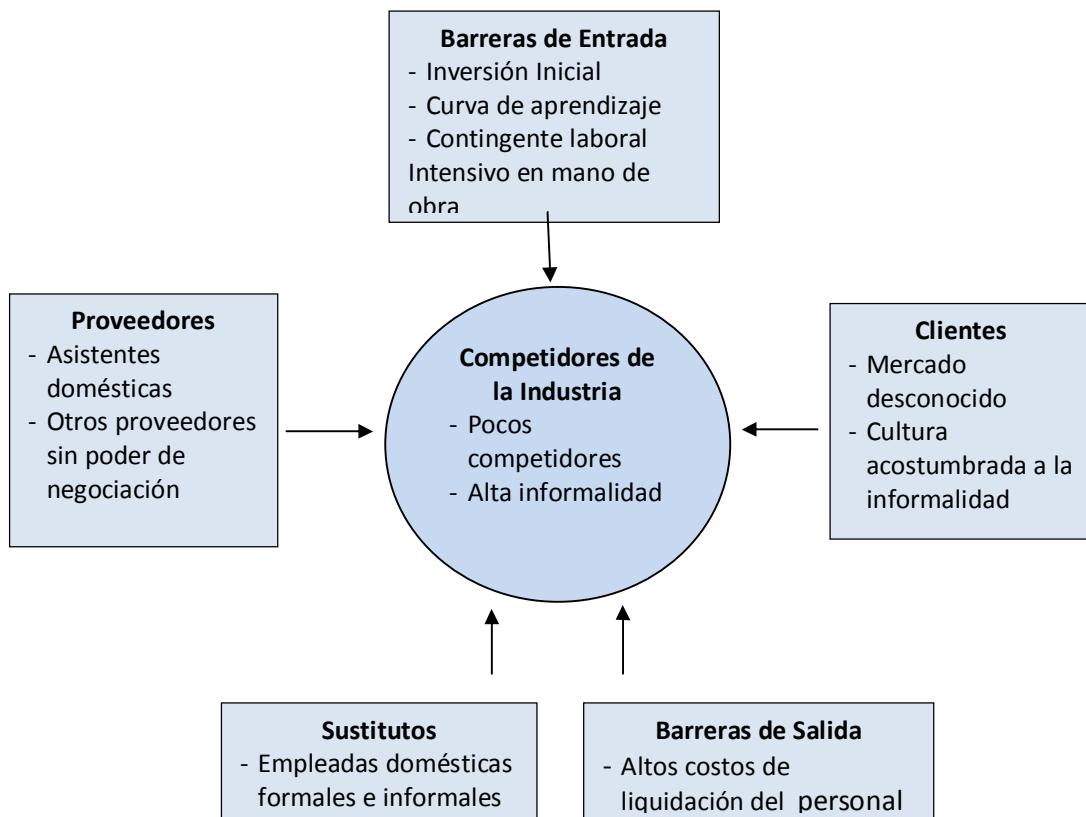
¹ Ver Cuentas Provinciales disponibles en <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB000175> No existe información provincial actualizada al 2009.

² No existen estadísticas más actuales dado que este tipo de medida normalmente es calculada a nivel nacional.

agregación de valor, calculándose en 24,4% del total provincial en el 2007 en el caso del comercio, y 23,7% en el caso de la industria.

Así, la actividad comercial e industrial y los beneficios que se obtienen de ellas, se reflejan en una pujante economía. Las oportunidades del sector privado al desarrollar modelos de negocios que generan valor económico, ambiental y social, están reflejadas en el desarrollo de nuevas estructuras y edificaciones. La inversión privada en Guayaquil ha formado parte del proceso de crecimiento de la ciudad. Los proyectos inmobiliarios, urbanizaciones privadas, y centros de negocios y oficinas, han ido en aumento, convirtiendo a la ciudad en un punto estratégico y atractivo para hacer negocios en el Ecuador.

3.2. Análisis Estructural de la Industria



Barreras de entrada

Las barreras de entrada para esta industria son bajas. Una vez que se establece el hábito del consumidor, emprender este tipo de negocio requiere de esfuerzo y dinero pero no existen impedimentos legales ni condiciones especiales que dificulten la entrada a nuevas empresas. Sin embargo, se deben mencionar algunos puntos a considerar al momento de emprender este negocio:

Inversión inicial: Se necesita una consistente inversión de capital para el flujo operativo del primer año tanto (NOF y FM).

Curva de aprendizaje: Al ser un tipo de negocio relativamente nuevo, no existe un modelo establecido ni experiencia sobre el funcionamiento ni el mercado, por lo que hay que comenzar de una forma conservadora e ir creciendo de acuerdo a la demanda, aprendiendo de los errores y adaptándose a las necesidades del mercado al mismo tiempo. Así como la empresa, el personal necesita capacitarse para cumplir sus funciones, y a su vez conocer al cliente para poder brindar el servicio de una manera eficiente, y aprender la operatividad y funcionamiento del negocio.

Contingente laboral: El personal es el mayor activo. Cuando se trabaja con personas pueden surgir muchos problemas e inconvenientes, demandas, inconformidades, calamidades y hay que estar conscientes que estos problemas podrían ocurrir por lo que hay que prever un fondo para estas contingencias.

Intensivo en mano de obra: Existe una tendencia mundial hacia la automatización de procesos para hacerlos más eficientes y económicos. En este negocio es todo lo contrario, se necesita más mano de obra a medida que el negocio crece, lo que siempre genera un costo mayor y mayores riesgos.

Cliente

En la etapa inicial, los clientes tienen alto poder debido a que es un servicio desconocido, poco usual en el medio y puede llegar a ser percibido como inseguro por la desconfianza hacia personas extrañas entrando en los hogares. Sin embargo, a medida que empiecen las contrataciones del servicio y se generen experiencias positivas, se establecerá una buena imagen y reputación de marca; los clientes se vuelven los “apóstoles” gracias al boca-a-boca generando así un efecto viral.

Mercado desconocido: Al ser un modelo de negocio relativamente nuevo y desconocido, se debe incentivar el hábito del consumidor para empezar a utilizar este servicio, generar confianza y establecer una relación a largo plazo. Las encuestas cuantitativas y los análisis cualitativos han mostrado una gran necesidad en el mercado y una aceptación favorable.

Cultura acostumbrada a la informalidad: En nuestro país, aunque las autoridades gubernamentales están poniendo mucho esfuerzo para erradicar el trabajo informal en hogares, la cultura de la gente en algunos casos, y el desconocimiento en otros, hace que las personas sigan contratando a personas informales para que trabajen en sus casas por un valor relativamente bajo comparado con el proporcional del sueldo básico sin saber que en cualquier momento pueden ser susceptibles a demandas.

Negociación de precios: El consumidor no tiene ningún tipo de poder de negociación con respecto al precio ya que los mismos han sido establecidos y fijados por jornada laboral de cuatro horas.

Rivalidad

Dado que el modelo de negocio aparentemente carece de complejidad operativa, estimamos que nuevos jugadores se vean atraídos e ingresen a competir en un lapso corto de tiempo. Al aumentar la competencia, el juego de oferta y demanda, y la capacidad de diferenciación de cada competidor se convertirán en los factores determinantes para ganar participación de mercado.

El modelo de negocio de Miss Clean, de acuerdo a su propuesta de valor, entra dentro de una categoría en desarrollo, que alto potencial, por ser un servicio innovador.

Pocos competidores: No existen empresas posicionadas dentro de este mercado que se especialicen en este tipo de modelo de asistencia doméstica. Hay empresas de limpieza industrial, que complementariamente a la actividad principal del negocio, dan servicio de limpieza a hogares para recibir ingresos marginales. Además, existen compañías de colocación de personal, a las cuales el incremento del sueldo básico les golpeó fuertemente.

Entre las empresas que se consideran dentro de los competidores, se destaca "House and Cleaning Services" como la empresa que ofrece servicios muy similares a los de Miss Clean. Son especialistas en limpieza profunda tanto industrial como casera, cobrando una tarifa desde \$45 que va a depender de las dimensiones de la propiedad. No tienen servicio estandarizado y envían a un inspector antes de realizar la limpieza para verificar el área y hacer una cotización que debe ser autorizada por el cliente previo a iniciar el trabajo. No poseen servicio de lavado/planchado ni organización del hogar. Además, cargan una tarifa adicional por usar aspiradora Rainbow. El cliente contacta a la empresa por medio de Twitter, Facebook o vía telefónica. Se responsabilizan por la pérdida de cualquier objeto de la casa. Están dispuestos a bajar tarifas a cambio de frecuencia en contratación de servicios. Se perciben como poco formales.

Otra empresa con importante presencia en el mercado de Limpieza es Rubasa, que cuenta con más de 10 años de experiencia y 800 empleados en su plantilla. Se especializan en limpieza profunda de obras por estrenar o remodelaciones con tarifas desde \$350 y jornadas de trabajo que podrían durar hasta 1 semana si la casa está habitada. Poseen página de Internet con servicios detallados y cuenta de Facebook para facilitar el contacto. No manejan el producto de limpieza casera ni lavado/planchado. Ellos llevan los implementos al lugar y existe poca estandarización de producto; el precio va acorde a la cotización que realice el inspector. El trabajo es realizado por un equipo de asistentes que son divididos por cada área de la casa y se solicita al cliente que alguien de confianza esté presente durante la tarea.

Adicionalmente, existen empresas dedicadas a la colocación de personal de servicios domésticos. Por ejemplo, la empresa La Selecta es una agencia que se dedica a la selección y colocación de personal para realizar tareas domésticas. Su rol se centra en la selección de personal capaz y honesto, mas no en realizar el proceso de afiliación al IESS. Una vez que colocan el personal, se desvinculan de cualquier responsabilidad legal.

Proveedores

Las colaboradoras: Son consideradas como el proveedor principal y estratégico dentro del modelo de negocio. Tienen alto poder de negociación ya que ellas representan la imagen de la compañía y el éxito de la misma se basa en el buen servicio y en la relación que ellas puedan establecer con los clientes. Por este motivo, es importante mantener una motivación alta para disminuir la rotación del personal y desmotivar la formación de sindicatos.

De acuerdo a Agustín Ortiz, director del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en Guayas, existen 65,000 empleadas domésticas pero solo 23,100 están afiliadas. Las empleadas domésticas buscan un trabajo digno que les brinde seguridad a ellas y a sus familias. En el **anexo 3** se presenta artículo de diario El Universo con más detalles sobre la oferta actual de empleadas domésticas.

No hay otros proveedores de peso: Debido a que existe una amplia oferta de proveedores que brindan los demás servicios que utiliza Miss Clean, estos pueden ser reemplazados fácilmente. Ejemplo: proveedor de uniforme, transporte y alimentación.

Sustitutos y complementarios

El principal sustituto que existe dentro de esta industria son las empleadas domésticas particulares tanto afiliadas como no afiliadas al IESS. Este servicio sustituto afecta de forma directa al negocio propuesto porque forma parte de una categoría de servicio muy arraigada en la cultura y costumbres guayaquileñas y del resto del país (la tasa de negocios informales en Guayaquil, de acuerdo al INEC, es de 42%). El trabajo informal, al carecer de estructura y garantías representa un riesgo para la familia que contrata, ya que se desconoce la procedencia de la persona que entra a trabajar en las casas. Además, representa competencia desleal para las empleadas afiliadas y para las empresas que ofrecen servicios domésticos.

Por otro lado, la dificultad de encontrar empleadas domésticas particulares de confianza, existen los costos generados por trámites de afiliación y por el aumento del salario básico; esto abre la posibilidad de crear un nuevo modelo de negocio dentro de esta industria.

Como un servicio complementario al proyecto, se pueden generar alianzas con compañías que ofrezcan sistemas de vigilancia dentro del hogar para garantizar la tranquilidad de nuestros clientes.

Barreras de salida

Las barreras de salida son bajas ya que no existen inventarios ni activos fijos que representen una inversión inicial alta que se deban liquidar. El mayor componente del costo de salida es la liquidación del personal que labora en la compañía.

3.3. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de selección riguroso, personal con espíritu de servicio. - Capacitación del personal. - Esquema de remuneración tangible e intangible enfocado en el bienestar del personal. - Remuneración por encima del mercado. - Excelente clima laboral. - Estructura organizacional y operativa que permite dar un servicio puntual dentro de la flexibilidad que requieren los clientes. - Contratación por horas, según requerimiento de servicio y presupuesto. - Contacto directo con el cliente. - Elimina la obligación de afiliación a las familias. - Proceso de contratación más fácil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos altos. - Contingente legal por alto componente de nómina. - Exposición a incidentes desfavorables de objetos materiales con altos costos de reposición. - Robo de objetos. - Estandarización relativa de acuerdo a las necesidades reales del consumidor. - Volumen de ventas impredecible. - Falta de compromiso con la familia que atienden porque son empleadas subcontratadas. - Falta del servicio de cocina. - Precio superior a la oferta informal.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de mano de obra por nueva regulación gubernamental. - Tendencia actual de mujeres que trabajan a tiempo completo de lunes a viernes. - No hay una compañía líder o reconocida que ofrezca este 	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado no está acostumbrado a este tipo de servicio para el hogar. - Prejuicios del cliente hacia la honradez del asistente doméstico. - Alto poder de negociación por parte de los empleados de la compañía. - Luego de capacitarlas y de que

<p>servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuertes multas y regulación por parte del gobierno por incumplimiento de obligaciones laborales. - Cultura de las personas a tener asistencia doméstica. - Tener una empresa que se haga responsable por cualquier eventualidad que suceda en el domicilio. - Gran desarrollo del mercado inmobiliario en Guayaquil, lo que genera nuevas oportunidades. - Ley actual que tiene un mayor control en la afiliación de empleados - Falta de empleo para potenciales empleadas domésticas. - Afiliación segura para empleadas domésticas. 	<p>ganen experiencia pueden decidir dejar la relación de dependencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imprevistos que pueden suceder con nuestros empleados y que no cumplan su horario. - Otras empresas con el mismo servicio que ingresen rápidamente al mercado - Que las empleadas domésticas contrarias a esta modalidad de servicio se asocien. Asociación de empleadas domésticas como contrarias a la idea.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4. Categoría

De acuerdo con las investigaciones realizadas, se han establecido tres categorías dentro de esta industria:

- 1) **Categoría Industrial:** Dirigido al segmento empresarial que requiere trabajos especializados de limpieza profunda o focalizada en cierto tipo específico de desechos.
- 2) **Categoría Profesional:** Dirigido al segmento hogares que buscan calidad y precio justo con frecuencia semanal o quincenal.
- 3) **Categoría Tradicional:** Dirigido al segmento hogares, que requieren el servicio con frecuencia diaria.



El enfoque del proyecto es introducir la marca y el servicio de la empresa Miss Clean dentro de la categoría de "Servicio Profesional".

3.5. Consumidor

Se ha analizado los hábitos y tendencias del consumidor enfocados en los segmentos B y C+ de la población ecuatoriana, segmentos³ a los cuales apunta el servicio ofrecido por Miss Clean.

Segmentos/ Características	Segmento B	Segmento C+
	Es el segundo estrato y representa el 11.2% de la población.	Es el tercer estrato y representa 22.8% de la población.
Características de las viviendas y Bienes	<ul style="list-style-type: none"> -En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, tablón o piso flotante. -En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar. -El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional. -El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora. -Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente. -En promedio tienen dos televisiones a color. -En promedio tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> -El material predominante del piso de estas viviendas son de cerámica, baldosa, vinil o marmetón. -En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar. -El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional. -El 96% de los hogares tiene refrigeradora. -Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente. -En promedio tienen dos televisiones a color.
Tecnología	-El 81% de los hogares de este nivel	-El 39% de los hogares de

³ Encuesta de estratificación del nivel socio económico NSE 2011, INEC.

	<p>cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.</p> <p>-El 50% de los hogares tiene laptop/notebook.</p> <p>-En promedio disponen tres celulares en el hogar.</p>	<p>este nivel cuenta con servicio de internet.</p> <p>-El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio</p> <p>-El 21% de los hogares tiene laptop/netbook.</p> <p>-En promedio disponen de dos celulares en el hogar.</p>
Hábitos de consumo	<p>-Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en locales exclusivos de marca, centros comerciales (mall, shopping) y/o cadenas de locales de distribución.</p> <p>-El 98% de los hogares utiliza internet.</p> <p>-El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal.</p> <p>-El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.</p> <p>-El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.</p>	<p>-El 38% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en locales exclusivos de marca, centros comerciales (mall, shopping) y/o cadenas de locales de distribución.</p> <p>-El 90% de los hogares utiliza internet.</p> <p>-El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo)</p> <p>-El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.</p> <p>-El 46% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.</p>
Educación	<p>-El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior.</p>	<p>-El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.</p>
Economía	<p>-El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.</p>	<p>-Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores</p>

	<p>-El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.</p> <p>-El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada.</p>	<p>de instalación de máquinas y montadores.</p> <p>-El 77% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.</p> <p>-El 20% de los hogares cuenta con seguro de salud privada.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.6. Análisis de la investigación de mercado

3.6.1. Entrevistas de profundidad a dos mujeres de clase media alta

Entrevista # 1

Ella vive en Los Olivos y sus hijos estudian en el Centro Educativo Alemán Humboldt. Es accionista de un restaurante en Guayaquil y trabaja todo el día. Tiene 3 hijos para los cuales tiene contratadas a dos empleadas. Una de ellas está afiliada y trabaja de lunes a sábado 8 horas diarias y se encarga de todo, incluyendo la cocina. Contrata a otra persona dos días a la semana para realizar limpieza profunda y planchar la ropa, sus días son los martes y sábados, a ella le paga \$15 el día.

Le parece interesante el servicio pero considera importante el tema de la seguridad de su hogar. En este caso la empresa deberá contar con un plan muy dirigido a la parte de la confianza y de tener personal calificado y estudiado no solo en su hoja de vida, sino también en estudios psicológicos, porque tratará con niños y los padres no estarán presentes. Le interesa mucho que sepa cocinar y que mantenga orden en toda la casa.

Entrevista # 2

Tiene su propio negocio y 4 hijos. Vive en Santa Cecilia. Sus hijos estudian en el Colegio Xavier. Actualmente tiene una empleada puertas adentro de lunes a viernes

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

y los sábados tiene a otra persona que le realiza limpieza profunda y planchado de ropa, a la que paga \$12 el día.

Considera un alivio el servicio por el tema de la afiliación, pero sobre todo por el tema de la capacitación que tendrá ahora su empleada en casa. Nos cuenta que tuvo que enseñar hasta a barrer a la que tiene actualmente y su tiempo no le alcanza para eso. Lo que más valoraría de este servicio es la limpieza y orden de la casa, así como la cocina.

2.6.2. Grupo Focal

Se llevó a cabo grupo focal⁴ conformado por seis mujeres de clase media y media alta. Para ver detalle de los integrantes, ver **Anexo 4**.

Datos generales

A ellas les interesa el arreglo y limpieza de áreas de casa, así como el hecho de que también cocinen. Planchar les parece más importante que lavar la ropa. La limpieza profunda en patio o de muebles y demás lugares la dejarían para un sábado.

Para ellas sería un alivio desde el punto de vista legal y laboral. Consideran que la mayor ventaja de contar con este servicio es al fin tener un personal calificado y responsable en sus hogares y que les evite el trámite de afiliación, que aparte de ser engorroso, no está considerado dentro de sus presupuestos .

Edad	Domicilio	Cantidad de hijos	Lugar de estudio de hijos
39	Los Ceibos	2	Universidad Casa Grande Liceo Italiano
36	Centenario	2	Ecomundo y Palestra
34	Samanes 5	2	Espíritu Santo
36	Samanes 1	1	Espíritu Santo
33	Villa del Rey	1	Nuevo Mundo
26	Urdesa	1	Femenino Espíritu Santo

Atributos importantes para el servicio

1. Seguridad
2. Confianza
3. Agilidad

⁴ Grupo Focal realizado en Junio 2012 por la empresa Comisión.

Modo operativo sugerido

- Se debe considerar una inducción del empleado en el lugar de trabajo, mínimo una semana de inducción.
- Inducción de la familia a la empresa: para que la empresa conozca la cultura familiar, gustos, preferencias y disposiciones básicas.
- El pago lo prefieren hacer quincenal y si es por hora, al término del día de servicio.
- El pago lo prefieren por depósito bancario.
- Los comunicados los prefieren por mail y al celular.
- Consideran importante que la empresa genere un cronograma de actividades conjunta para el empleado.

Entrada y llaves

- En el caso de ciudadelas cerradas en la garita se deja la copia de la cédula de la empleada y las llaves de la casa.
- En otros casos son ayudadas por sus vecinos o por familiares que viven con ellas (papás o suegros).
- En otros casos, por la cantidad de años que tienen trabajando, las empleadas tienen las llaves.

Puntos importantes a considerar

- El personal debe tener uniforme distintivo.
- El personal debe portar un carnet distintivo de su lugar de trabajo.
- El personal debe saber qué decir si van los Inspectores del Ministerio de Trabajo
- Que la misma persona sea la que siempre preste el servicio en sus casas.
- En el caso accidente laboral se preguntan quién asume los gastos o cuál sería el procedimiento.
- En el caso de robo o pérdida se preguntan quién asume los gastos o cuál sería el procedimiento.
- Es una opción súper buena, siempre y cuando la empresa se encargue de revisar los antecedentes de las asistentes domésticas.

Horario de trabajo

Las mujeres que tienen hijos menores de 12 años consideraron importante que cumpla jornada completa, todo un día, para que realice un trabajo integral. En estos casos quisieran que en ese horario laven, planchen, limpien y arreglen la casa. Para las mujeres con hijos mayores de 12 años ven los horarios de 08h00-12h00 y de 13h00-17h00 ideales. Todas estuvieron muy interesadas en hacer limpieza profunda 1 vez por semana los sábados, entre 4 y 6 horas seguidas. El domingo no lo consideraron para realizar estas actividades.

Costo

Ellas pagan entre \$10 y \$15 dólares por 5 horas a personas que vayan a limpiar y ordenar las casas. Pero consideran justo tener una tarifa que sea proporcional en horas al salario mínimo actual de las empleadas domésticas.

Formas de pago

Por depósito bancario y online.

Propuesta de servicios adicionales

- Que se preste servicios para antes, durante y después de fiestas o reuniones en casa.
- Atención los sábados.
- Servicios para llevar la parte contable y administrativa de las empleadas que ya tienen afiliadas y que no sean de la empresa.
- Servicio de capacitación de empleadas que ya tienen contratadas y que no sean de la empresa.
- Que se brinde el servicio de cocina
- Realizar compras en el mercado.

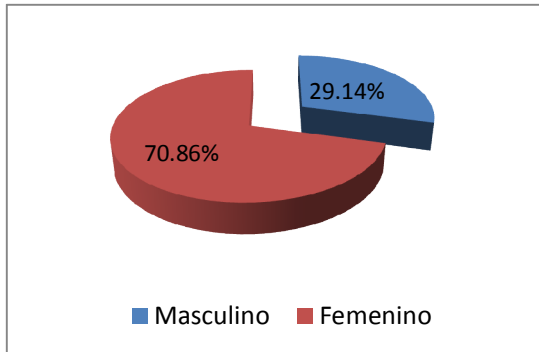
Cocina

Lo consideran importante porque son mamás de niños menores de 12 años, que trabajan todo el día, y sus hijos llegan en expreso a comer y por tal motivo debe estar listo el almuerzo para ellos.

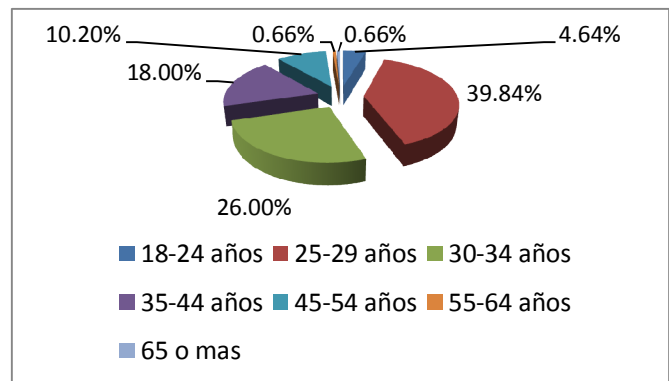
3.6.3. Análisis Encuesta

Se realizó una encuesta online de donde se obtuvo respuesta de 210 casos. Esta encuesta fue dirigida a hombres y mujeres de los segmentos medio y medio alto mayores de 18 años. A continuación se presenta composición de la muestra:

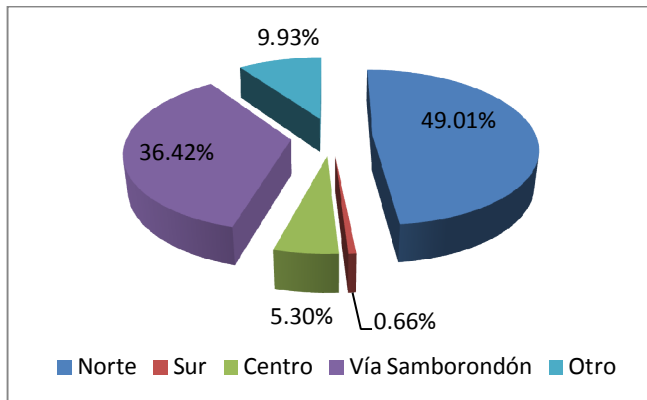
Género



Edad



Sector de la ciudad



Objetivos de la encuesta:

- Medir el nivel de agrado y desagrado del nuevo concepto.
- Evaluar atributos asociados al concepto
- Determinar si los conceptos son creíbles para el target a investigar.
- Determinar la intención de adquirir este nuevo servicio.

Resultados:

- Al leer la descripción del concepto, el **90.85% de los encuestados indica que le agrada.**
- El **83%** de los encuestados considera que el concepto es **creíble**
- El **84%** consideran que el servicio ofrecido es atractivo
- El **73% estaría interesado** en contratar el servicio ofrecido
- La **jornada preferida es la matutina** con un 55.56%. En otros se destaca la preferencia por contratar el servicio todo el día, un día la semana.
- El costo por jornada no puede superar **los \$25 a \$30 (incluyendo IVA)**
- El **68.74%** respondió que es **probable que contraten este servicio**
- Este servicio es percibido como: un **servicio cómodo**, que **se ajusta a las necesidades** de los encuestados, **“para gente como yo”, permite ahorrar tiempo y dinero y brinda tranquilidad**

4. POSICIONAMIENTO

Segmento

Miss Clean está dirigida al segmento de mujeres de clase media y media alta, que trabajan, están en un rango de edad de 25 y 50 años y necesitan ayuda doméstica.

Atributos del producto

- Personal calificado
- Personal comprometido
- Sistema de evaluación de satisfacción

Beneficios del producto

Tangibles:

- Tener ayuda en los quehaceres domésticos
- Asequible
- Ahorro

Intangibles:

- Comodidad

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

- Tranquilidad
- Profesionalismo
- Mejorar calidad de vida

Propuesta de Valor: Diferenciador

Facilitar la vida de nuestros clientes a través de un servicio profesional de asistencia al hogar garantizando un trabajo bien hecho a un precio justo, desligándolos de responsabilidad con el empleado.

Enunciado del Posicionamiento

Para las mujeres trabajadoras, que necesitan ayuda en los quehaceres domésticos y no poseen capacidad económica para pagar el sueldo mensual, más la afiliación del IESS y los beneficios de ley a una empleada particular, les ofrecemos un servicio profesional de limpieza, lavado y planchado, por jornada de cuatro horas, a un precio justo.

4.1. Mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento se lo realizó con foco en dos parámetros, precio y nivel de profesionalismo, debido a que fueron los dos indicadores más relevantes que sobresalieron en las investigaciones de mercado.



La marca Miss Clean se encuentra ubicada en el cuadrante inferior derecho como una marca que ofrece servicio profesional a un precio asequible.

5. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACION

5.1. Estimación del tamaño del mercado

La Empresa ofrecerá sus servicios en la ciudad de Guayaquil, específicamente a hogares pertenecientes a los niveles socio-económicos⁵ B y C+, que representan en conjunto el 34% de la totalidad de viviendas. A continuación, se presenta el cuadro con el desglose del tamaño del mercado en las potenciales plazas dentro del Ecuador, incluida la ciudad de arranque, Guayaquil.

Cantón	Parroquia	Número de viviendas	Viviendas del grupo objetivo
Guayaquil	Guayaquil	585,522	199,077
Samborondón	Samborondón	13,361	4,543
Quito	Quito	466,960	158,766
Cuenca	Cuenca	86,784	29,507
TOTAL		1,152,627	391,893

En la ciudad de Guayaquil existen 199,077 potenciales hogares que representan el tamaño de mercado para el proyecto.

5.2. Marketing Mix

5.2.1. Producto

De acuerdo a la investigación de mercado realizada se observa que las necesidades del consumidor varían dependiendo del tamaño de vivienda y de la profundidad de la limpieza a la cual están acostumbrados o necesitan. Es por esto que el servicio a realizar en cada hogar se adapta a los requerimientos de nuestros clientes al momento de recibir la llamada telefónica o aplicación por web e indagar sobre sus necesidades. Sin embargo, se han establecido cuatro paquetes para poder establecer la cantidad de jornadas que requiere un trabajo. Ver detalle de servicios en **anexo 5**.

⁵ Dato de INEC. Encuesta de estratificación del nivel socio económico NSE 2011.

a. Servicio de Limpieza Básico (jornada de 4 horas o jornada de 8 horas, dependiendo de lo acordado en la llamada telefónica)

- Barrido y trapeado de salas, comedor, habitaciones, baños y cocina
- Lavado y planchado de ropa (no se guardará la ropa en los armarios ni cajones)
- Lavado de trastes y vajilla

b. Servicio de limpieza Deluxe (solo se hará los sábados en dos jornadas de cuatro horas cada una).

- Barrido y trapeado de salas, comedor, habitaciones, baños y cocina (incluye limpieza con aspiradora)
- Barrido de terraza
- Limpiar polvo en los estantes
- Lavado de trastes
- Lavado y planchado de ropa (no se guardará la ropa en los armarios ni cajones)

c. Servicio de lavado y planchado (una jornada de cuatro u ocho horas, dependiendo de lo acordado con el cliente).

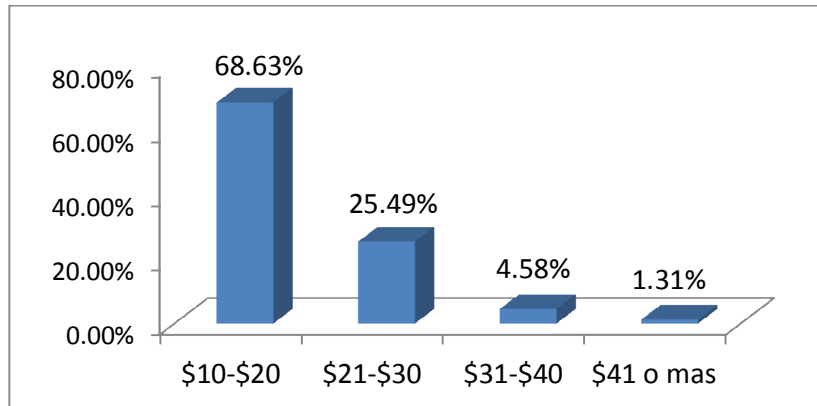
- Lavado, planchado y doblado de ropa (no se guardará la ropa en los armarios ni cajones)

d. Servicio de limpieza After Party (una jornada de cuatro u ocho horas, dependiendo de lo acordado con el cliente)

- Barrido y trapeado del lugar donde se realizó la reunión
- Recogida de platos, vasos, basura
- Lavado de vasos, platos, bandejas, etc.
- Retiro de decoración (globos, serpentinas, etc.)

5.2.2. Precio

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, el 68.63% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre USD \$10 y USD \$20 por una jornada de cuatro horas, el 25.49% entre USD \$21 y USD \$30 y un porcentaje menor más de USD \$30.



A marzo de 2012 el número de afiliados bajo la categoría “empleo doméstico” tuvo un total de 87,057 trabajadores, de los cuales podemos observar en la tabla 1, la mayoría se encuentra dentro de un rango salarial de USD \$201 a USD \$300 mensuales.

Tabla 1⁶

Rango salarios	Total número afiliados	Total salario
0 – 100	1,510	\$98,009
101 – 200	12,204	\$1,794,144
201 – 300	69,688	\$20,183,279
> 300	3,655	\$1,463,673
Total general	87,057	\$23,539,106

Para este proyecto, se ha fijado un precio de USD \$22.32 más IVA, lo que da USD \$25 por jornada laboral cuando solo se realiza la contratación por una jornada diaria de cuatro horas. Cuando se contrate el servicio por dos jornadas diarias, se cobrará USD \$40,18 más IVA, lo que da un total de USD \$45.

La contratación de una empleada doméstica, con todos los beneficios de ley, representa para el empleador un gasto mensual de US\$ 417, mientras que la

⁶ Dato del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a marzo 2012.

contratación de los servicios ofertados por Miss Clean con una frecuencia de seis jornadas mensuales, representa un desembolso de US\$ 150, convirtiéndose en una alternativa económicamente viable para las familias que en promedio perciben ingresos de USD \$1,200.00

Se han fijado precios redondeados para facilitar el pago y el cálculo de valores por jornadas al cliente.

5.2.3.Plaza

La oficina de la empresa, donde se llevarán a cabo las funciones administrativas, estará ubicada en una casa alquilada en la ciudadela Nueva Kennedy. Se ha escogido esta ubicación por ser un sitio céntrico que permite tener una mayor eficiencia en tiempos y costos de traslado. Para el cliente la ubicación de la empresa carece de importancia ya que ellos no visitan las instalaciones. Sin embargo, es de suma importancia tener un call center para atender las llamadas de los clientes para solicitar el servicio.

Nuestros canales de venta son el teléfono y página web. Realizamos una gestión de venta directa, por ello, es de suma importancia atender inmediatamente las llamadas de los clientes. Obtener la información de contacto, indagar sobre sus necesidades y obtener toda la información necesaria nos permitirá realizar un trabajo de calidad, acorde con cada necesidad. También nos permitirá mantener un mejor control de calidad para poder diferenciarnos de la competencia. La cancelación se la realiza por medio de transferencia bancaria o depósito en la cuenta bancaria de la empresa.

5.2.4.Promoción

Al iniciar el proyecto se considera de mucha importancia invertir en una campaña publicitaria para dar a conocer el servicio y nuestra página web donde los clientes podrán acceder a la información de la empresa y del servicio. Además, se publicará información en redes sociales como Facebook y Twitter y finalmente, se considera como elemento clave para la promoción, el boca-a-boca de las personas satisfechas luego de usar el servicio. Esperamos que el boca-a-boca genere un efecto viral positivo para lo cual es necesario establecer y cumplir normas de calidad en la organización y obtener retroalimentación sobre el nivel de los servicios ofrecidos. Es

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

por esto que se llevará a cabo una breve encuesta telefónica sobre la satisfacción del cliente, ver **Anexo 6**.

La composición de la inversión para el primer mes se la puede observar en la tabla 2 y en el **Anexo 7**, se presentan los ejemplos de la publicidad en los medios.

Tabla 2

MEDIO	CANTIDAD	TIPO	COSTO	TOTAL
LA REVISTA (El Universo)	2	Viñeta 1/4 Pagina Horizontal	\$1,259	\$2,518
SEMANA (Expreso)	2	Viñeta Horizontal	\$773	\$1,546
Revista Hogar	1	Media página	\$1,210	\$1,210
Facebook Ad.	1	mensual	\$2,800	\$2,500
			TOTAL	\$7,773

En los siguientes meses se publicarán dos avisos mensuales alternando los medios impresos mencionados en la tabla 2.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Diagrama del proceso del servicio



6.2. Descripción de las etapas del proceso

Solicitud del servicio

El cliente solicita el servicio vía telefónica. En caso de que un cliente ingrese la solicitud por internet, la coordinadora de operaciones llama a confirmar y procede a obtener la información del cliente.

Obtención de información

Si es la primera vez que un cliente solicita el servicio, la coordinadora debe llenar la ficha del cliente para registrar la información, ver **Anexo 8**. Luego procede a indagar las necesidades del cliente y establecen las labores que va a realizar la asistente del hogar y el número de jornadas requeridas.

Durante la llamada, es muy importante obtener los comentarios de los clientes respecto a servicio que necesita:

- En caso de lavado y planchado: el cliente debe dejar la ropa en una canasta, así como los insumos para realizar dicha función, y alguna recomendación en especial en caso de que corresponda.

- En caso de limpieza: es muy amplio el espectro, por lo que el cliente tiene que explicar los servicios que requiere: hacer las camas, limpiar los baños, limpiar los pisos, alfombras, muebles, adornos, adornos de plata, pulir, encerar, limpiar ventanales, patios, para dichas funciones el cliente debe proveer los insumos.

La coordinadora llena el formulario de solicitud del servicio y entrega una copia a la asistente del hogar que se asigne para esta tarea.

Asignación de colaborador

Luego de obtener la información del cliente y su requerimiento, se asignará una asistente del hogar para realizar el trabajo. A medida que los clientes soliciten el servicio de forma recurrente, se ha propuesto asignar a la misma asistente del hogar

con el fin de establecer una relación a largo plazo, basada en la confianza, seguridad y buen desempeño a menos que el cliente solicite cambio.

Ejecución del servicio

La asistente del hogar realiza el trabajo de acuerdo al requerimiento que realizó el cliente durante la llamada telefónica y se guía en base al formulario de solicitud del servicio que le fue entregado por la coordinadora de operaciones.

Al culminar las labores, es recomendable que el cliente esté en la casa para revisar que el trabajo se haya realizado de acuerdo a lo acordado. En caso de que los clientes no se encuentren en la casa durante la ejecución del servicio, la asistente del hogar debe cerrar la casa y entregar las llaves a la persona que haya sido designada por el cliente. En caso de que no exista una persona de confianza con quien dejar las llaves, la asistente del hogar cierra la casa y entrega las llaves en la oficina de la empresa a la coordinadora para que el cliente las recoja.

Pago

El pago se realiza por medio de transferencia bancaria, depósito en cuenta luego de recibir el servicio o en nuestra oficina por medio de efectivo o cheque. El personal no recibirá pago en efectivo ni en cheque.

Encuesta de satisfacción

Al día siguiente de haber realizado el servicio, la coordinadora de comercialización se encargará de llamar a los clientes para realizar una breve encuesta de satisfacción sobre el servicio y la asistente del hogar. Se solicitarán recomendaciones para mejorar el servicio, ver **Anexo 5**.

6.3. Operación Interna

Reclutamiento de candidatos

Se publicará un anuncio en los clasificados de los diarios Extra y Expreso. De acuerdo a información otorgada por *Almacenes DePrati*, el impacto de estos anuncios es de aproximadamente 400 personas. Por las nuevas políticas gubernamentales y mayor control de la seguridad social, existe mucho desempleo en el mercado laboral, por ende muchas candidatas potenciales.

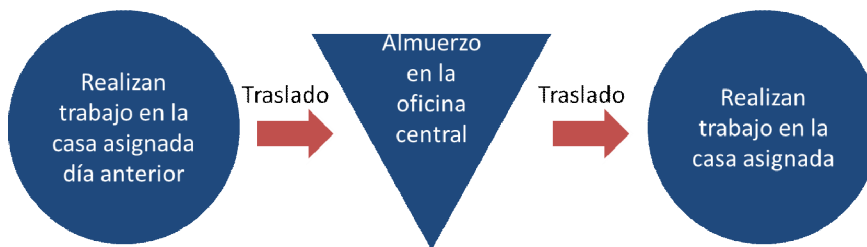
Adicionalmente, se impulsará dentro de la empresa, lo que se ha denominado como “RGC”, Recomendación de Gente Confiable, donde los empleados recomiendan personas para puestos de trabajo dentro de la empresa. Si este nuevo empleado cumple el perfil y permanece dentro de la empresa mínimo un año con resultados satisfactorios, el empleado que lo recomendó recibirá una bonificación al finalizar este período.

Proceso de Selección y Capacitación

- Cumplir con el perfil definido, ver **Anexo 9**.
- Pruebas psicográficas, Valenti y M.A.P.
- Entrevista
- Validación de referencias personales, laborales y record policial.
- Visita a domicilio y conocimiento de su entorno (familia, vecinos)
- Además, tendrán que aprobar la malla de capacitación, que les brindará los conocimientos requeridos para cumplir eficientemente los servicios ofertados. La capacitación incluye nociones teóricas y una prueba práctica dentro de nuestras instalaciones.

6.4. Operación diaria

Las asistentes del hogar se dirigirán en las mañanas directamente a la casa asignada para realizar el trabajo. La jornada laboral empieza a las 8h00 y termina a las 12h00, hora en que un transporte coordinado previamente las recogerá y llevará a la oficina central donde recibirán el almuerzo y tendrán un momento de descanso y recreación, a la 13h30 se trasladarán en taxi a la nueva casa asignada a realizar el trabajo para la jornada de la tarde.



Para el traslado del personal se hará una alianza estratégica con una compañía de taxis que realizará el traslado del personal desde la oficina central hasta el lugar

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

donde se realizará el trabajo. Se coordinará para que vayan varias empleadas en un solo taxi cuando se dirijan al mismo sector, para así poder llevar alrededor de cuatro asistentes del hogar en cada taxi y generar un traslado más eficiente que significará reducción en costos de transporte.

El almuerzo del personal se lo proveerá en las oficinas de lunes a sábado. Se contratará una compañía que ofrezca servicios de catering; este almuerzo será gratuito para el personal.

Tendremos 2 horarios preestablecidos que serán de 8h00 a 12h00 la jornada matutina y de 14h00 a 18h00 la jornada de la tarde. En caso de querer un horario fuera del establecido, se lo podrá realizar con un recargo.

Se ofrecerá el servicio seis días a la semana de lunes a sábado. Cada asistente del hogar trabajará cinco días a la semana y dos libres rotativos, por lo que todas tendrán que trabajar un sábado. Esto no supone inconveniente para las empleadas, pues ellas valoran disponer de un día libre entre-semana para realizar gestiones personales varias.

La capacidad de cada asistente doméstica es de diez turnos a la semana y cuarenta turnos al mes. De acuerdo a las encuestas realizadas, en promedio una familia contratará seis turnos al mes, por lo que cada asistente doméstica deberá atender alrededor de siete familias mensuales; sin embargo, se procurará enviar siempre la misma empleada para generar confianza con el cliente y para que realice el trabajo como al cliente le agrada. En caso de que el servicio de una asistente doméstica no sea del agrado del cliente, se cambiará por otra asistente con la que pueda generar una mejor relación.

Las asistentes del hogar utilizarán el uniforme de la compañía, con lo que se las podrá distinguir, a más de tener un carnet de la compañía con su número de afiliación al IESS. Se entregarán tres uniformes a cada asistente del hogar al ingresar a laborar a la empresa, y se los renovará cada año, o anticipadamente si es necesario. Los uniformes son de la compañía y cuando decidan retirarse tienen que devolverlo, así evitaremos que trabajen con el uniforme de la compañía por su propia cuenta. Ver diseño de uniforme en **Anexo 10**.

7. ORGANIZACIÓN

7.1. Misión

Mejorar la calidad de vida de las mujeres ecuatorianas, tanto de las madres de familia para que dediquen tiempo de calidad en sus hogares mientras la compañía se encarga de ofrecer un servicio de asistencia doméstica de alta calidad, profesionalismo y eficiencia; como de nuestros colaboradores, a través de un lugar de trabajo donde sean respetadas, valoradas y capacitadas, generando además, valor a nuestros accionistas.

7.2. Visión

Ser la empresa líder en servicios domésticos ejecutados con calidad, llegando a cada uno de los hogares ecuatorianos que requieran asistencia doméstica.

7.3. Valores Corporativos

Calidad de Servicio

Nuestro personal es entrenado y tiene experiencia en las funciones requeridas, mantienen un cuidado e imagen personal impecable y llegarán a su hogar en el horario pactado.

Confianza

Cumplimos las expectativas de nuestros clientes y estamos disponibles cuando nos necesiten.

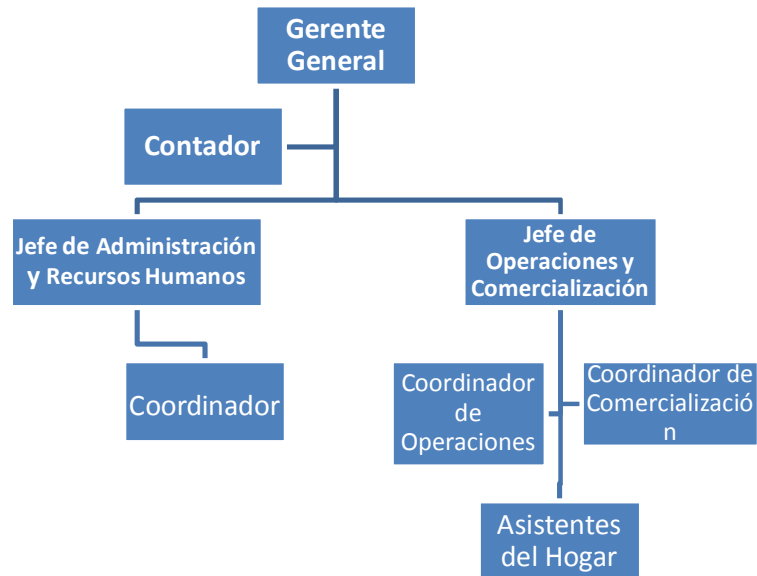
Honradez

Actuamos conforme a las normas éticas y morales siendo justos y maximizando cada minuto de la jornada contratada.

7.4. Estructura Organizacional

La empresa estará conformada por un Gerente General, un Jefe de Recursos Humanos, un Jefe de Operaciones, una Coordinadora y las Asistentes del Hogar. El servicio contable será subcontratado. (El jefe de mercadeo no está considerado en los gastos de nómina administrativa)

El Comité Ejecutivo estará compuesto por el Gerente General y las jefaturas respectivas. Durante el primer año de operaciones, el comité ejecutivo se reunirá semanalmente.



Las asistentes del hogar y las coordinadoras entrarán dentro de un contrato a plazo fijo, que nos asegura tener los tres meses de prueba para evaluar al empleado.

De acuerdo a los estudios realizados, estamos conscientes que nuestro enfoque debe estar en la seguridad y confianza que podamos transmitirle a nuestros potenciales clientes para ser su opción de preferencia al momento de requerir este tipo de servicio. Por ello hemos diseñado un minucioso plan de contratación para dar tranquilidad absoluta a las personas interesadas.

Descripción de los cargos

Gerente General:

- Es el representante legal y quien tiene la última aprobación en cuanto a decisiones que afecten el funcionamiento de la empresa y sus flujos
- Supervisa la operación desde el punto de vista macro
- Es el eje de consolidación del resto de actividades
- Crea estrategias de acuerdo a las necesidades del negocio

Jefe de Administración y Recursos Humanos:

- Se encargará del proceso de selección y la presentación de los candidatos ante el comité ejecutivo para que se apruebe su contratación.
- Capacitación inicial y formación continua del personal.
- Bienestar social y motivación dentro de la empresa.
- Responsable de contratar servicio de alimentación y uniformes.
- Elaboración y coordinación de actividades en la empresa para mantener un excelente clima laboral.

Coordinador de Recursos Humanos:

- Recopila, analiza y filtra las hojas de vida de potenciales candidatos.
- Dar soporte al jefe de Recursos Humanos
- Visita las casas de los candidatos para verificar la información otorgada.

Jefe de Operaciones y Comercialización:

- Manejo del cronograma de visitas al hogar
- Coordinación de transporte y alimentos
- Seguimiento y proyección del negocio en cuanto a ocupación
- Optimización de recursos
- Elabora estrategias de acuerdo a la información presentada por los coordinadores

Coordinador de Operaciones:

- Recepción de llamadas, atención a clientes e ingreso de solicitudes
- Mantiene alimentada la base de datos
- Dar soporte al jefe de operaciones

Coordinador de Comercialización:

- Encargado de la comercialización y publicidad del servicio
- Actúa como Community Manager dentro de la empresa
- Realiza seguimiento y elabora reportes de retroalimentación de los servicios (nivel de satisfacción del cliente)

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

- Informa novedades semanalmente y elabora planes de acción para cada inconveniente presentado.
- De ser necesario, también recepta llamadas de los clientes.

Asistentes del hogar:

- Realizar eficientemente los servicios contratados en el horario establecido

Nómina

La empresa se encargará de hacer el trámite con el IESS para afiliar a los empleados.

El sueldo para el cargo de Asistente del hogar, será de US\$350.00 más todos los beneficios de ley, es decir, aporte patronal, vacaciones, décimos, utilidades y pago de horas extra (de ser el caso). También accederán al uniforme institucional, transporte entre jornadas y alimentación.

8. PLAN FINANCIERO

8.1 Factores Macro Económicos

Los datos macroeconómicos que se han considerado para las proyecciones del análisis financiero son las siguientes:

- Niveles esperados de Inflación
- Niveles Socioeconómicos del Ecuador 2011
- Regulaciones salariales por parte del gobierno
- Nuevo Proyecto de Ley para regular el servicio de empleadas domésticas

8.2 Gastos Legales y Generales

Para este proyecto se ha considerado un monto de inversión inicial de US\$70,000 de los cuales US\$20,000 se han tomado para la compra de activos fijos amortizables a 36 meses. Entre los gastos de inversión inicial se encuentran:

- Gastos Legales y honorarios profesionales – Constitución de la Empresa
- Adecuación de oficina y centro de operaciones
- Muebles

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

- Computadores
- Software básico para facturación.
- Equipamiento para capacitación de las asistentes del hogar.
- Diseño y desarrollo de la página web.

8.3 Supuestos del Proyecto y Escenarios

En la evaluación preliminar de factibilidad se determinó la atractividad del presente modelo de negocio en base a las siguientes premisas:

- 1 empleada = 10 turnos por semana = 40 turnos por mes = Genera Ingresos por US\$893
- Costo de Nómina para la empresa: US\$495 = 23 turnos por mes (punto de equilibrio)
- Margen Bruto = US\$398 = 44.56%

Estas premisas serían válidas en el supuesto de que no se montara una empresa para operativizar la prestación del servicio de asistencia doméstica por turnos, y no se incurrieran en otros gastos operacionales. El margen bruto permitiría profesionalizar la propuesta de valor de Miss Clean.

Instrumentarla a través de un centro de operaciones y personal de soporte, permite garantizar la calidad del servicio y requiere de una inversión inicial relativamente baja, sin incurrir en deuda, siempre y cuando se lleve un adecuado control del flujo de caja. Por otro lado, el modelo de negocio carece de costos variables, sus rubros son gastos fijos y en vista de ello, el adecuado manejo del efectivo generado determina la sostenibilidad de la compañía en el tiempo y la atractividad para los inversionistas.

Se simuló tres escenarios a nueve años para evaluar los impactos de las distintas variables que afectan al modelo de negocio y se determinó aquellas que se deben considerar como críticas:

- Política de cobros y pagos: Se explica política de crédito clientes y pago proveedores en los puntos 8.5 y 8.6.

- Nivel de Ocupación del recurso humano: El ingreso al mercado debe ser realizado de manera agresiva, aspirando al punto de equilibrio lo más pronto posible, y evitando tiempo ocioso de las empleadas, para hacer frente al alto rubro fijo a desembolsar en cada período.

Escenario Esperado

Se inician operaciones con tres asistentes domésticas que alcanzan la máxima ocupación a finales del primer mes y mensualmente se adicionan dos asistentes más, cuya ocupación crece paulatinamente hasta alcanzar el 100%. La capacitación inicial y refuerzo al personal se realizará durante el primer mes aprovechando los niveles de ocupación por debajo del 100%.

En el primer mes se realiza un fuerte esfuerzo publicitario para apalancar el ingreso al mercado, y los meses siguientes el gasto en este rubro está dirigido al mantenimiento de la comunicación publicitaria. También existe un rubro destinado para fomentar la fidelidad del cliente, ya sea a través de descuentos especiales o jornadas sin costo para los clientes frecuentes.

Se alcanza el punto de equilibrio a finales del segundo año y la utilidad generada a partir del tercer año servirá en parte para equilibrar el resultado negativo de los primeros dos años. Una vez recuperado el nivel inicial de patrimonio, los beneficios se reparten en un 50% a partir del quinto año. Mociones para proceder de distinta manera se ventilaría en un comité ejecutivo especial.

El flujo de efectivo operacional es negativo al término del primer año, pero el saldo en caja al cierre es positivo. En los años subsiguientes, el flujo de efectivo operacional es siempre positivo, autofinanciando la operatividad del negocio. Las NOF son negativas en los primeros períodos por existir una mayor proporción de pasivos corrientes frente a activos corrientes. Sin embargo, las NOF son financiadas completamente por el FM, y no es necesario recurrir a deuda durante los nueve años proyectados en el ejercicio, dado que la capacidad de crecimiento sostenido sin deuda es mayor al ratio de crecimiento proyectado para la empresa en este período.

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

Por la naturaleza del negocio, el costo de nómina de las asistentes domésticas llega a representar el 70% de los ingresos por ventas. El margen operacional EBITDA se estabiliza alrededor del 23% y sin haber incurrido en deuda, el beneficio neto después de impuestos se estabiliza alrededor del 14%. El VAN para el proyecto y para los accionistas resulta siempre positivo, con tasas de descuento desde 25% hasta 40%.

Adicionalmente, se realizó una sensibilización al escenario normal, asumiendo que US\$ 20,000 provienen de fondos propios de los accionistas y US\$ 50,000 provienen de financiamiento con deuda a tres años. Dado que la tasa de retorno del proyecto es mayor al costo de endeudamiento en capital, la deuda favorece a la compañía y el ROE al final de cada período es un par de puntos superior al ROE del escenario sin deuda.

Los estados financieros e indicadores están en el **Anexo 11**.

Escenario Pesimista

Se realiza la inversión inicial, pero se logra iniciar operaciones con una asistente doméstica, y el incremento de la fuerza laboral se realiza a razón de tres asistentes adicionales a tiempo completo cada dos meses.

La falta de ingresos, versus los gastos fijos generados por el negocio, lleva a alcanzar el punto de equilibrio en el tercer trimestre del tercer año. La tensión financiera se evidencia con un flujo de efectivo operacional negativo durante los dos primeros años.

En este escenario, el patrimonio se recupera al séptimo año, cuando se generan beneficios por repartir por primera vez.

En este escenario, el retorno para el accionista es pobre, 13%, y el VAN del ECF, a pesar de tener valores positivos, éstos son atractivos solamente si la tasa de descuento es muy conservadora.

Escenario Optimista

Se realiza la inversión inicial, se inician operaciones con cinco asistentes domésticas y se contratan 8 asistentes adicionales cada mes. Se asume también que durante la primera semana se realiza la capacitación al personal nuevo, y éste llega a su máximo nivel de ocupación a partir de la segunda semana.

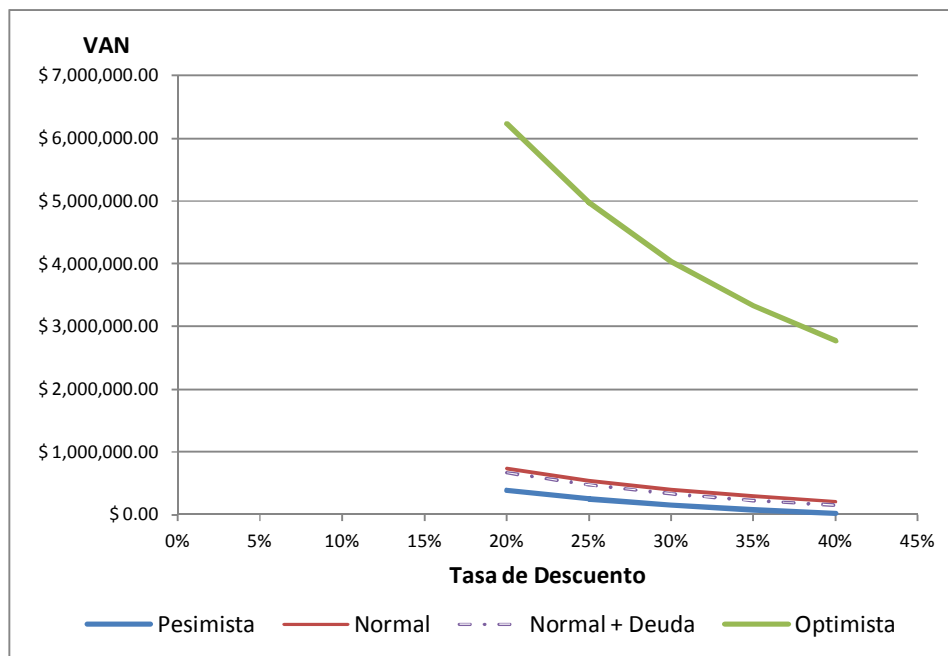
Ampliar la oferta en un entorno simulado de alto nivel de demanda genera beneficios a partir del primer año y repartición de los mismos a partir del segundo año. El flujo de caja operacional es siempre positivo. El TIR para el equity cash flow llega al 435% y el VAN es siempre positivo incluso para altísimas tasas de descuento: US\$ 1,504,299 para r=60%.

Cuadro Comparativo de Escenarios

		Pesimista	Normal	Normal + Deuda	Optimista
Ventas Anuales	[USD]	9,577,883	12,957,513	12,957,513	51,112,009
EBITDA	[USD]	1,346,614	2,165,800	2,212,912	13,444,180
EBITDA / Ventas	[%]	14%	17%	17%	26%
EBIT	[USD]	1,326,614	2,145,800	2,192,912	13,424,180
EBIT / Ventas	[%]	14%	17%	17%	26%
Beneficio Neto	[USD]	850,704	1,393,780	1,364,418	8,627,915
Beneficio Neto / Ventas	[%]	9%	11%	11%	17%
Dividendos Repartidos	[USD]	100,004	656,820	671,837	1,282,573
Dividendos Capitalizados	[USD]	680,700	666,960	672,581	7,275,341
FCF acumulado	[USD]	2,069,927	2,891,937	2,881,917	18,819,982
TIR Free Cash Flow	[%]	48%	74%	90%	435%
ECF acumulado	[USD]	2,004,915	2,847,770	2,784,728	18,819,982
TIR Equity Cash Flow	[%]	13%	48%	34%	435%

		Pesimista	Normal	Normal + Deuda	Optimista
	25%	252,750	542,187	476,736	4,974,960
	30%	151,088	397,952	335,370	4,038,272
	35%	77,050	290,442	230,802	3,326,762
	40%	22,491	209,142	152,395	2,777,380
ROE 9no año	[%]	31%	27%	28%	22%
ROA 9no año	[%]	34%	41%	46%	25%

Evolución del VAN del Equity Cash Flow con diferentes Tasas de Descuento



8.4 Política de dividendos

Manteniendo el nivel de patrimonio estable, a partir de que existan beneficios positivos en la empresa, se ha definido que se repartirá el 50% del beneficio neto a los accionistas capitalizando el 50% restante con miras a crecimiento futuro.

8.5 Política de crédito a clientes

El cobro debe ser al contado, lo cual va acorde con el modelo de negocio y el valor unitario por jornada. Una política de crédito-clientes, considerando un plazo de quince días genera una brecha demasiado alta entre ingresos y pagos corrientes.

8.6 Política de pago a proveedores

Se pretende establecer una política de pago-proveedores a crédito, para aquellos que sea posible, como es el caso de proveedores de servicio de transporte y alimentación, ya que la mayor parte de los gastos se pagan dentro del mismo período, principalmente el rubro de nómina.

9. Planes de Expansión Futura

La compañía tiene varias alternativas de crecimiento para el futuro, incluso considerando que el mercado principal "Guayaquil" es tan grande, que cubrir una parte considerable del mismo requerirá mucho tiempo; cuando el mercado de Guayaquil esté maduro o estancado, los planes para continuar creciendo incluyen:

Geográficamente:

La compañía puede crecer geográficamente hacia otras ciudades del Ecuador que tengan un importante número de habitantes y una fuerte clase media como: Quito, Cuenca y Machala, replicando el mismo modelo de negocio y políticas que se usan en la matriz de Guayaquil. Con la curva de experiencia adquirida y la reputación ganada se puede replicar el sistema en otras ciudades de una manera más efectiva.

Nuevos Productos:

El modelo de negocio permite incorporar nuevos productos a la oferta actual, tales como:

Proveer suministros de limpieza a las familias cuando se les provea el servicio, en asociación con una marca de limpieza que comparta los mismos valores y percepción

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

que Miss Clean, o crear la marca Miss Clean que utilizarán las asistentes de la compañía, y luego ofrecerla a la venta al consumidor final.

La Academia de las Misses, la cual se encargará de formar “asistentes domésticas puertas adentro”, en las tareas de: limpiar, lavar, planchar, arreglar, ordenar; además de etiqueta para servir la mesa, atender a invitados, etc.

Para las familias que actualmente poseen servicio doméstico, ofreceríamos asesoría en: verificar antecedentes de su empleada doméstica, realizarle las pruebas de aptitud que se utilizan en reclutamiento, realizar el trámite de afiliación a nombre del propio patrono, realizar los pagos mensuales al IESS y realizar las liquidaciones de sobresueldos y por terminación de relación patronal. De esta manera creamos una relación con consumidores finales, a los cuales luego se les puede ofrecer los otros servicios de la compañía, y ellos tendrán a la compañía en mente cuando requiera este tipo de servicios.

10. Consideraciones de Responsabilidad Social

Las asistentes domésticas son el principal activo de la compañía y el corazón de la misma. El proyecto no aspira solo a tener una plantilla de asistentes domésticas; el objetivo como empresa, es ofrecerles una alternativa para desarrollarse profesionalmente, afiliadas a la seguridad social, y tener un lugar donde puedan compartir y entablar amistad con otras personas, mejorando su calidad de vida a través de un trabajo que las dignifique y las valore.

El manejo de las operaciones de la empresa, considera, en primer lugar, una cultura de puertas abiertas, comunicación y confianza entre los diferentes niveles de la compañía, buscando siempre el bienestar de todos los empleados de la misma. Adicionalmente, se enfatiza la capacitación para que los colaboradores busquen siempre la excelencia en cualquiera que sea la actividad que realicen, soporte para la resolución de problemas que se pudieran generar con los clientes y compañeros, así como actividades que promueven la amistad e integración entre el equipo. La compañía se enfocará en mantener a las asistentes del hogar motivadas, tanto extrínseca como intrínsecamente. Para ello, se ofrecerá un sueldo

Empresa de servicios domésticos – Miss Clean

mayor al sueldo básico, y se proveerán otros beneficios tangibles e intangibles para que se sepan apreciadas.

El almuerzo que provee la compañía será gratuito y será a la vez el momento donde se conversará y se generará el ambiente de amistad y compañerismo.

El modelo de este proyecto busca generar valor a los clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad en general basándose en el cumplimiento del círculo virtuoso de desarrollo⁷ que se presenta a continuación:



En este proyecto se busca crear una empresa sostenible y socialmente responsable de acuerdo a los componentes que integran el círculo virtuoso. Al ofrecer nuevas plazas de trabajo, con salarios por encima del sueldo básico y un excelente ambiente laboral, se pretende generar riqueza mejor distribuida, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las empleadas y sus familias. Además, se dotará al personal con capacitación continua y un trato justo para que estén conscientes de cuáles son sus derechos y puedan exigirlos con una mayor autoconfianza. Con esta base, mejorará notablemente la oferta del mercado interno y se contribuirá a un crecimiento económico constante ya que con el excedente de ingresos y una mejor

⁷ La Rentabilidad de los Valores, Uniapac.

organización tanto de los hogares servidos como de los hogares de nuestras asistentes, se podría invertir en educación y segmentos desatendidos.

Adicionalmente, al regular el proceso de afiliación al IESS y formalizar procesos de facturación en este rubro que por idiosincrasia se ha mantenido informal a través de los años, contribuimos con los ingresos del estado.

11. Conclusiones

Respecto al mercado, la demanda potencial es enorme, y representa para la compañía, un ambicioso horizonte de crecimiento. Para el consumidor, Miss Clean traerá al mercado nuevos parámetros en lo que se refiere a calidad de servicio vs precio pagado, desarrollando al mismo tiempo, un nuevo hábito de consumo (por jornadas).

En el ámbito comercial, la propuesta de Miss Clean es diferenciada en calidad y precio, convirtiéndose en una alternativa conveniente para la familia ecuatoriana deseosa de optimizar el uso de sus recursos escasos.

Para la fuerza laboral, Miss Clean dignifica el trabajo doméstico, elevándolo a una nueva categoría de mayor profesionalismo, calidad y servicio.

En el ámbito financiero, el presente proyecto puede ser atractivo para distintos objetivos de retorno en el tiempo. Es más bien el nivel de disciplina financiera lo que determinará el éxito a largo plazo para los inversionistas.

El negocio proyecta una tasa de crecimiento pequeña, en relación con el tamaño de mercado. Tal estrategia se explica por la importancia que Miss Clean otorga al desarrollo de una sólida cultura organizacional que sea única e irrepetible, y que a la vez, apalanque la calidad superior del servicio brindado a las familias.

ANEXO 1

Miss Clean Modelo de Negocio Canvas

	Actividades Principales	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Socios Claves Servicio de transporte Servicio de Alimentación Servicio de gestión contable	Servicio doméstico por jornadas: - Limpieza - Lavado - Planchado - Organización	Para las mujeres trabajadoras que necesitan ayuda en los quehaceres domésticos y no poseen capacidad económica para pagar el sueldo mensual más beneficios de ley	Atención profesional Servicio personalizado Seguridad y confianza	Mujeres de los segmentos B y C+ de la población guayaquileña que requiera asistencia doméstica
	Recursos Claves Las asistentes domésticas Proceso de selección y capacitación		Canales Oficina Línea telefónica Página web Redes sociales	
Estructura de costos Pago a las asistentes domésticas y nómina (70%)		Flujo de ingresos Del servicio a las familias Pago de contado directamente a la compañía		

ANEXO 2

La Constitución Política de la República del Ecuador, en su artículo 327, establece que la relación laboral entre empleador y trabajadores es siempre bilateral y directa. Ello supone la prohibición de toda forma de intermediación o tercerización laboral de las actividades propias y habituales de la empresa o de la persona empleadora.

"Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley".

Por su parte, el Mandato 8 y su Reglamento, prohíben la tercerización e intermediación laboral y establecen sanciones para las empresas que presten este tipo de servicios y para las empresas o personas usuarias.

En concreto, el artículo 1 del Reglamento para la aplicación del Mandato Constituyente No. 8 que suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas, establece que las personas jurídicas que realicen actividades de tercerización e intermediación serán sancionadas con una multa de veinte (20) sueldos o salarios básicos unificados del trabajador en general, por cada trabajador que sea tercerizado o intermediado.

Para el caso de las empresas o personas usuarias que contraten con estas compañías que presten servicios de intermediación, se establece también una multa de veinte (20) sueldos o salarios básicos unificados del trabajador en general, por cada trabajador y, además, se establece la obligación de que todos los trabajadores tercerizados sean asumidos directamente (como trabajadores estableces y a tiempo indefinido) por la empresa o persona usuaria.

Sin perjuicio de lo anterior, el Mandato 8, en su artículo 3, permite la existencia de empresas prestadoras de actividades complementarias, cuyo objeto exclusivo sea la realización de las actividades de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, y permite contratar a estas empresas prestadoras de actividades complementarias, siempre que el servicio complementario que se contrate (vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza) sea ajeno a las labores propias o habituales del proceso productivo de la empresa o persona usuaria.

Vale señalar que el objetivo principal del artículo 327 y del Mandato 8 y su Reglamento, es garantizar que los trabajadores reciban una remuneración justa y que se respeten sus derechos de organización sindical, contratación colectiva y de estabilidad laboral.

Consideramos, por lo tanto, que es perfectamente posible la creación de una empresa que se dedique a la prestación de servicio de limpieza de viviendas, ya que tal actividad es de las consideradas como “complementarias” por el Mandato 8 y su Reglamento. Y en este caso, la relación laboral operará exclusivamente entre la empresa de actividad complementaria y el personal por ésta contratado (y no entre el trabajador doméstico y la persona usuaria).

Para poder prestar sus servicios, la empresa deberá tener un objeto social único y deberá contar con la correspondiente autorización del Ministerio de Trabajo.

Además, la empresa prestadora de los servicios deberá celebrar dos clases de contratos (artículo 6 del Reglamento para la aplicación del Mandato Constituyente No. 8):

- a) Contrato mercantil de actividad complementaria entre la empresa y los usuarios (dueños de casa), en el cual se deberá establecer claramente las actividades de desarrollarse por el trabajador asignado a cada casa y la remuneración que recibirá dicho trabajador.
- b) Contrato de trabajo, por escrito (y registrado ante el respectivo Inspector de Trabajo) entre la empresa y cada uno de sus trabajadores).

Por otro lado, vale tener presente que uno de los principales objetivos de la prohibición de la intermediación laboral es garantizar que las empresas paguen a sus trabajadores los valores correspondientes al 15% de las utilidades, de conformidad con lo establecido en el Artículo 97 del Código de Trabajo:

"Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

En las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público."

Sin embargo, los trabajadores domésticos no tienen derecho a recibir utilidades, toda vez que prestan sus servicios a una persona que no persigue fin de lucro y que, por lo tanto, no va a generar utilidades o ganancias.

"Art. 262.- Modalidades del servicio doméstico.- Servicio doméstico es el que se presta, mediante remuneración, a una persona que no persigue fin de lucro y sólo se propone aprovechar, en su morada, de los servicios continuos del trabajador, para sí solo o su familia, sea que el doméstico se albergue en casa del empleador o fuera de ella.

En lo que no se hubiere previsto en el contrato, se estará a la costumbre del lugar.

La edad mínima para el trabajo doméstico será de quince años.

Para el caso de los adolescentes, se observarán las disposiciones contenidas en el Código de la Niñez y Adolescencia."

En consecuencia, en el negocio propuesto no sólo que no existe intermediación, sino que se está otorgando a los trabajadores un beneficio adicional (pago de utilidades) al que no tendrían acceso si prestaren sus servicios de forma directa a los dueños de casa. Por lo tanto, con el negocio propuesto no se vulneran, de forma alguna, los derechos de los trabajadores y no se está violando el espíritu de las normas que prohíben la intermediación laboral.

Con todo, es necesario tener presente (sobre todo con miras a los clientes), que el artículo 4 del Mandato Constituyente No. 8 y el artículo 4 de su Reglamento establecen que las personas que se aprovechan finalmente de los servicios (es decir, los dueños de casa), son responsables solidarios del cumplimiento de todas las obligaciones laborales por parte de la empresa prestadora del servicio.

ANEXO 3

12 DOMINGO EL UNIVERSO
Domingo, 22 de julio del 2012

A FONDO

Legislación laboral

Las trabajadoras domésticas aún luchan por sus derechos

Victoria le sigue una demanda a su expatrono, pero otras domésticas prefieren no denunciar por temor a perder sus puestos de trabajo o por desconocimiento.

49 mil servidores domésticos están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en el país, aunque más de 200 mil se dedican a esta actividad.

para los hijos de las servidoras. "He tenido patronos buenos, malos y regulares", comenta Victoria, que empezó a los 12 años a laborar en casas ajenas. Hoy, con 79, habla con decepción. Lleva cinco años sin trabajo. No recibió liquidación. Dice que la despidieron porque exigió la afiliación al Seguro. "Yo estaba con mi dolencia y necesitaba ir a un médico... ya me habían prometido afiliarme, pero eso no pasó", señala la mujer, que ha establecido una demanda contra su expatrono por los casi doce años de trabajo. Victoria dice que su sucesora alquiló a uno de sus hijos. Comenta que "siguio malos pasos". "Por eso me dolió que, después de tantos años, me despidieran por reclamar mis derechos".

Ortiz considera que, pese a las campañas, no todos los servidores conocen los beneficios que reciben con la afiliación, por ejemplo, el acceso a un préstamo quinquenal, a servicios de salud (para ellos y sus hijos), vacaciones, décimos, jubilación y hasta -con tres años de aportación- crédito para vivienda.

Señala que uno de los motivos por los que los trabajadores no prestaban a sus empleadores es el temor a perder el bono de Desarrollo Humano (BDH). "Pueden tener las dos cosas, pero hay esta preocupación y desconocimiento. Tal vez ciertos patronos se han aprovechado de esto".

Ortiz explica que, como juez de Croquis, realiza el cobro a los patronos que hacen en mora el pago. Inmediatamente, glosas, títulos de crédito y juicios de coerción. Si es con fecha retroactiva, el patrono tiene que pagar el ciento por ciento del

aporte, embargo de propiedad, débito de cuentas".

En Guayas, el IESS determinó, hasta mayo pasado, glosas por \$ 300.554.665 a 2.153 empleadores a causa del incumplimiento del pago de haberes a sus trabajadoras domésticas.

En un sondeo realizado en los juzgados de Trabajo de Guayaquil se evidenció que es bajo el número de demandas planteadas por empleadas domésticas. Una profesional de 35 años dice estar de acuerdo con la afiliación de las domésticas, pero también exige que estas asuman sus responsabilidades. Cuenta que, antes las afiliaba desde el inicio, pero ahora espera tres meses "de prueba" por la mala experiencia que, según ella, ha vivido al momento de contratar a una niñera. Relata que, cuando ya les ha pagado la primera quincena se le han ido y algunas se han llevado el uniforme.

Pamela Parra, propietaria de la agencia de empleadas domésticas La Selecta, de Saucos 2, recuerda que, cuando se anunciaron sanciones a los patronos que no afiliaban, la demanda bajó, pero su clientela ya se acostumbró a cumplir este requisito.

Iveo, para garantizar el trabajo, estudia los perfiles de quienes van a solicitar empleo y también de sus clientes. Dice que la mayoría prefiere puertas adentro. Ya "no resulta "puertas afuera porque se le debe pagar el mismo sueldo básico por las 8 horas diarias. Pero, en la práctica, algunas trabajan más sin recibir el pago extra obligatorio".

Mesas Tamayo, del Frente Unitario de Trabajadores, menciona que en el proyecto del Código Orgánico Laboral, que la organización presentó a la Asamblea, se mantiene la obligatoriedad de la afiliación y se establecen sanciones con entidades en el trabajo doméstico.

Esto tras los resultados de la consulta popular, realizada el 7 de mayo del 2011, cuando se aprobó la tipificación como infracción penal de la no afiliación al IESS de los trabajadores en relación de dependencia.

Sin embargo, más de un año después, esto no ha sido aprobado. El proyecto de Código Penal -que incluye esta disposición- está en debate en la Asamblea, desde junio pasado.

En la actualidad hay dos modalidades de trabajo: jornada completa (8 horas diarias) y parcial (4 horas). A esta última se divide Rosario, de 46 años, viuda y madre de dos hijos. Desde hace tres años trabaja por horas en cuatro casas durante los días de la semana. Descansa solo los jueves. A fin de mes sus ingresos sobrepasan los \$ 300, pero no está afiliada. Tampoco ha firmado un contrato con nadie. Admite que no conoce del todo sus derechos y que, aunque le interesa saber más, ya se ha acostumbrado a "estar en" al "buen trato" de sus patronos.

Hoy se celebra en América Latina el Día del Trabajo Doméstico. Quienes se dedican a esta labor remunerada mantienen su lucha para que se cumplan las obligaciones laborales.

La oferta es variada. Hay abogados y enfermeras. Universitarias y bachilleras. Madres solteras, viudas, adolescentes... Unos aguardan impacientes y otros con más calma. Permanecen sentados mientras una mujer contesta las llamadas. Con cada timbre la mirada de todos se fija en ella. Son desempleados que esperan conseguir un trabajo como servidores domésticos en una de las viviendas privadas ubicadas en el centro de Guayaquil.

Las mujeres llevan los armarios de periódicos en sus bolsos o en las manos. Los hombres optan por guardarlos en los bolsillos. Algunos se tapan el rostro. "Todos están en busca de un trabajo doméstico, pero algunos tienen vergüenza", dice una de las empleadas de la agencia.

El trabajo doméstico es una actividad que, según organizaciones como la Asociación de Trabajadoras Remuneradas del Hogar, debe ser "dignificada" en la sociedad. Así lo dice Jacqueline Parra, quien lidera este grupo integrado por 202 socias en Guayas, fundado hace 18 años.

Uno de sus objetivos es que 20 estén afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguro Social (IESS). Otras ganan entre \$ 80 y \$ 200, montos inferiores al sueldo básico unificado (\$ 292). El resto, en cambio, se dedica más de ocho horas diarias a planchar, lavar, cocinar o limpiar y cuidar mascotas, niños o enfermos.

Según el Censo de Evaluación y Vivienda del 2010, 309.903 mu-

jeres y 15.099 varones trabajan como empleadas domésticas. En el país, en cambio, hay 49 mil afiliados, por esta actividad, según datos del director del IESS en Guayas, Agustín Ortiz. En esta provincia existen 65 mil trabajadores domésticos, pero solo 23.100 están asegurados.

"No se ha dignificado del todo nuestra actividad", reflexiona la presidenta de esta asociación a vespas del Día del Trabajo Doméstico en América Latina, que se celebra hoy. La situación se mantiene, pese a que el Gobierno ejecutó la campaña "Trabajo doméstico digno", realizada en el 2009 y 2010 con el objetivo de incentivar la afiliación de los empleados. Esto tras el anuncio del presidente Rafael Correa, en aquella época, de sancionar a los patronos que no cumplen con esta disposición constitucional.

Parra señala que hace falta más seguimiento. Sin compromisos perfectos callar, porque tienen miedo a perder sus trabajos. También desisten porque hay empleadores que, pese a que no pagan lo establecido, "se han percatado bien" los han tratado como parte de la familia y hasta han otorgado ayudas económicas.

Pamela Parra (d), propietaria de la agencia de empleadas domésticas La Selecta, en Saucos 2, entrevista a Diana, quien trabajará por primera vez como niñera puertas adentro.

La Asociación de Trabajadoras Remuneradas del Hogar da asesoría legal a las domésticas. Remedios Remedios es parte del grupo.

ANEXO 4

Caso 1

Su empleada la ayuda a tener listo los uniformes, lavar, planchar y arreglar y limpiar la casa. No la tiene afiliada. Las llaves las tiene su mamá que vive con ella. Adicionalmente la empleada realiza las compras en el mercado porque ella no tiene tiempo.

Caso 2

No tiene empleada a tiempo completo, le interesaría la opción de lavado y planchado. No considera que necesite a una persona full time. Le paga \$10 por ir 3 horas por lavar y limpiar la casa. Ella deja la copia de las llaves de su casa a la vecina y la vecina se encarga de abrirle la casa a la empleada.

Hace tiempo tuvo una empleada y le pagaba \$120 y la tenía asegurada con Ecuasanitas. No le interesa la comida.

Caso 3

Tiene una empleada todos los días, está afiliada y hace todo. Lava la ropa, limpia la casa y cocina. Ella le tiene un cronograma a seguir.

Caso 4

Tiene una persona ya 14 años y no es cumplida con su horario de trabajo. No trabaja bien y solo va 4 horas al día. Le gustaría el servicio. La tiene afiliada por horas actualmente. Las llaves la tiene la empleada.

Caso 5

Tenía una empleada que desarrolló una actitud prepotente al momento en que el gobierno inició las regulaciones de la afiliación. Actualmente tiene una persona que lava, plancha y cocina.

Caso 6

Ella no tiene empleada y considera que entre los que debe hacer es cocinar y limpiar la casa.

ANEXO 5

DETALLE DE SERVICIOS

Servicio Deluxe

Cocina

- Puertas de los anaqueles con las agarraderas
- Las aspas de los ventiladores
- La grasa en la parte de arriba de los anaqueles
- La campana de extractor de humo (normalmente con agua hirviendo)
- Detrás de la cocina, nevera, lavaplatos (hay que confirmar si esta con tornillos empotrados)
- Los interruptores
- Mesones, paredes detrás de la cocina
- Barrer y trapear el piso
- Limpieza donde se encuentra la basura
- Lavar los platos
- Limpiar el horno y la cocina (dependiendo del horno)
- Limpieza de la refrigeradora
- Limpieza anaqueles en el interior

Lavandería

- Detrás de la lavadora y secadora
- Anaquel donde se guardan los productos interior y exterior
- Barrer y trapear
- Mesones
- Lavado de ropa y planchado (sugerencia solo planchar)
- Filtro de la secadora limpio (por cada secada, según instrucciones)

Comedor y Sala

- Sacado de polvo (mesa, aparadores, sillas, vitrinas, etc.)
- Barrer y trapear
- limpieza de vidrios de las vitrinas
- aspirar tapices de sofás y sillas

Baños

- Limpieza interior y exterior de tinas, duchas, lavamanos, mesones e inodoros
- Moho de paredes en las duchas
- Barrer y trapear pisos
- Limpieza de espejos

Dormitorios

- Tendido de camas
- Sacado de polvo de muebles y veladores
- Aspirado de alfombras y muebles tapizados
- Barrer y trapear

Terrazas (con muebles, delimitar)

- Barrer y trapeado
- Limpieza de polvo de muebles
- Aspirada de tapizados
- Limpieza de ventilador

Servicio Básico

Cocina

- Mesones, paredes detrás de la cocina
- Barrer y trapear el piso
- Limpieza donde se encuentra la basura
- Lavar los platos
- Limpiar el horno y la cocina (dependiendo del horno)
- Limpieza de la refrigeradora

Lavandería

- Anaquel donde se guardan los productos exterior
- Barrer y trapear
- Mesones
- Lavado de ropa y planchado
- Filtro de la secadora limpio (por cada secada, según instrucciones)

Comedor y Sala

- Sacado de polvo (mesa, aparadores, sillas, vitrinas, etc.)
- Barrer y trapear

Baños

- Limpieza de tinas, duchas, lavamanos, mesones, bidés e inodoros
- Barrer y trapear pisos
- Limpieza de espejos

Dormitorios

- Tendido de camas
- Sacado de polvo de muebles y veladores
- Barrer y trapear

Servicio de Lavado y Planchado

Lavandería

- Anaquel donde se guardan los productos exterior
- Barrer y trapear
- Mesones
- Lavado de ropa y planchado
- Filtro de la secadora limpio (por cada secada, según instrucciones)

Servicio de Limpieza After Party

Lugar en la casa donde tuvo lugar la reunión

- Mesones
- Barrer y trapear el piso
- Recogido de basura
- Lavar los platos

Baños

- Limpieza de inodoros y lavamanos
- Barrer y trapear pisos
- Limpieza de espejos

ANEXO 6

ENCUESTA SATISFACCIÓN					
Estimado cliente, lo estamos llamando de MissClean a realizar algunas preguntas de satisfacción de acuerdo al servicio recibido el día <i>(indicar fecha)</i>					
En una escala del 1 al 5, siendo 5 el mas alto por favor calificar los siguientes aspectos:					
EFICIENCIA					
Proceso de solicitud de servicio	1	2	3	4	5
Puntualidad (hora de llegada)	1	2	3	4	5
Uso del tiempo de la asistente del hogar	1	2	3	4	5
Calidad de servicio	1	2	3	4	5
AMABILIDAD					
de la persona que lo atendió al solicitar servicio	1	2	3	4	5
de la asistente del hogar	1	2	3	4	5
¿Volvería a solicitar nuestro servicio?					
SI	NO				
Por que?					
¿Recomendaría nuestro servicio?					
SI	NO				
Por qué?					
¿Desearía dar alguna opinión o sugerencia adicional?					
Muchas gracias por su tiempo, esperamos volver a servirlo en un futuro cercano.					

ANEXO 7

LOGO Y AVISO PUBLICITARIO



¿Necesita asistencia
en sus quehaceres
domésticos?

Miss Clean es la solución

Servicio de limpieza y
lavado/planchado
por jornada
Eficiente y al alcance de
su bolsillo
Personal confiable y altamente capacitado
Todas nuestras asistentes se encuentran afiliadas.

Tu Hogar más limpio y
organizado en nuestras manos

Contacto: 042-832456 - 097194760
www.missclean.com.ec • federicofrey@missclean.com.ec

f missclean t @missclean

The advertisement features a woman in a green shirt and dark pants cleaning a white surface. The background is blue with bubbles. A cartoon character, a smiling pink bubble with arms and legs, is also present.



ANEXO 8

FORMULARIO INFORMACION DEL CLIENTE	
Nombre:	_____
Apellido:	_____
Cédula identidad:	_____
Dirección 1:	_____
Dirección 2:	_____
Teléfono casa:	_____
Celular:	_____
Correo electrónico:	_____
Empresa donde trabaja:	_____
Teléfono trabajo:	_____
Estado civil:	Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/>
Mascotas:	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
Tipo de vivienda:	Casa <input type="checkbox"/> Apartamento <input type="checkbox"/>
Número de cuartos:	_____
Número de camas:	_____
Número de baños:	_____
¿Nos podría indicar el tamaño aproximado de su casa o apartamento?	
Metros cuadrados:	_____
Despedida Estimado cliente, gracias por utilizar nuestro servicio. Le recordamos que por favor al salir, deje su casa o apartamento sin alarma. Le pedimos que por precaución, no deje objetos de valor expuestos.	

ANEXO 9

PERFIL DEL CARGO

Cargo	Asistente doméstica			
Edad	Preferible a partir de 20 años	Género	Femenino	
Horario de Trabajo	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Rotativo	<input type="checkbox"/> Parcial	
Fines de Semana y Feriados	<input type="checkbox"/> No aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Disponible	<input type="checkbox"/> Obligatorio	
Viajes por Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Exterior	
No. Personas que Supervisa	<input checked="" type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> 1 a 2	<input type="checkbox"/> 3 a 10	<input type="checkbox"/> 11 a 20
		<input type="checkbox"/> 21a 40	<input type="checkbox"/> 41 ó más	

1. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Nivel de Estudios	Carrera	Especialización, Postgrado, Maestría	Experiencia Laboral en Cargos Similares
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Primeros años <input type="checkbox"/> Carrera media <input type="checkbox"/> Últimos años <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Carrera terminada	<ul style="list-style-type: none"> INDISTINTO 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<input type="checkbox"/> De 0 a 6 meses <input checked="" type="checkbox"/> De 6 meses a 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 7 años <input type="checkbox"/> Más de 7 años

2. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Idiomas	Lectura			Escritura			Conversación			N/A
	Alto	Medio	Básico	Alto	Medio	Básico	Alto	Medio	Básico	
<ul style="list-style-type: none"> Inglés 										<input checked="" type="checkbox"/>
Informáticos										N/A
<ul style="list-style-type: none"> N/A 										<input checked="" type="checkbox"/>
Relativos al cargo										N/A
<ul style="list-style-type: none"> N/A 										<input checked="" type="checkbox"/>

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

No.	Competencias	Nivel			
		Alto	Medio	Básico	No Aplica
1	Actitud Positiva	X			
2	Efectividad	X			
3	Confiabilidad	X			
4	Respeto	X			

REGISTRO DE FIRMAS

Firma de Aprobación	
Luis Fernando Aguirre Gerente General	

Firma de Revisión	
Verónica Salazar Jefe de Recursos Humanos	

ANEXO 10



ANEXO 11

Estado de Resultados en Escenario Esperado

Escenario Normal		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas		01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468
Estado de Resultados Resumido										
Ingresos por Ventas	[USD]	165,804	490,852	807,727	1,124,602	1,441,477	1,756,886	2,073,471	2,390,056	2,706,641
Gastos Nomina Operacional	[USD]	120,174	347,471	569,254	791,037	1,012,820	1,233,572	1,455,152	1,676,732	1,898,312
Otros Gastos Operacionales	[USD]	151,795	145,722	178,925	179,418	197,050	194,645	212,250	212,743	214,643
EBITDA (Beneficio Antes de Int, Imp, Dep y Amo)	[USD]	-106,166	-2,342	59,548	154,147	231,607	328,669	406,069	500,581	593,686
Depreciación	[USD]	6,667	6,667	6,667	0	0	0	0	0	0
EBIT (Beneficio Antes de Int e Imp)	[USD]	-112,832	-9,008	52,881	154,147	231,607	328,669	406,069	500,581	593,686
Intereses	[USD]	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAIT	[USD]	-112,832	-9,008	52,881	154,147	231,607	328,669	406,069	500,581	593,686
15% Participación Trabajadores	[USD]	0	0	7,932	23,122	34,741	49,300	60,910	75,087	89,053
25% Impuesto a la Renta	[USD]	0	0	11,237	32,756	49,216	69,842	86,290	106,374	126,158
Beneficio Neto	[USD]	-112,832	-9,008	33,712	98,269	147,649	209,526	258,869	319,121	378,475

Flujos de caja en Escenario Esperado

Escenario Normal		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas		01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468
Free Cash Flow después de impuestos										
EBIT (Beneficio antes intereses e impuestos)		-112,832	-9,008	52,881	154,147	231,607	328,669	406,069	500,581	593,686
BDT=BAIT*(1-Tax)	36%	-71,931	-5,743	33,712	98,269	147,649	209,526	258,869	319,121	378,475
Variación del Activo Neto		-70,000	-23,706	30,770	99,563	181,115	222,410	215,710	228,793	270,041
Free Cash Flow después de impuestos		-70,000	-95,636	25,027	133,275	279,383	370,060	425,236	487,662	589,162
TIR			74%							
VAN	25%		576,999							
Cash Flow del accionista después de impuestos										
Beneficio Neto		-112,832	-9,008	33,712	98,269	147,649	209,526	258,869	319,121	378,475
Variación en Activo Neto		-70,000	-23,706	30,770	99,563	181,115	222,410	215,710	228,793	270,041
Variación de la deuda		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash Flow del accionista después de impuestos		-70,000	-136,538	21,762	133,275	279,383	370,060	425,236	487,662	589,162
TIR			48%							
VAN	20%		738,794							
VAN	25%		542,187							
VAN	30%		397,952							
VAN	35%		290,442							
VAN	40%		209,142							

Balance General en Escenario Esperado

Escenario Normal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas		01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468
Balance General Resumido										
Activos										
Caja - Bancos	50,000	32,961	70,398	176,628	357,742	580,153	795,862	1,024,655	1,294,696	1,593,990
Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	20,000	20,000	13,333	6,667	0	0	0	0	0	0
(Depreciación)		-6,667	-6,667	-6,667	0	0	0	0	0	0
Total Activos	70,000	46,294	77,064	176,628	357,742	580,153	795,862	1,024,655	1,294,696	1,593,990
Pasivos										
Cuentas por Pagar		89,127	128,905	175,587	221,724	268,406	313,229	359,858	405,953	452,582
Impuestos por Pagar		0	0	19,169	55,878	83,957	119,142	147,200	181,461	215,211
Intereses por Pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	70,000	70,000	-42,832	-51,841	-18,129	80,140	153,965	258,728	388,162	547,723
Resultados del Ejercicio por Distribuir		0	0	0	0	73,825	104,763	129,435	159,560	189,237
Resultados del Ejercicio por Abonar		-	-	-	-	-	-	-	-	-
	112,832	-9,008	33,712	98,269	73,825	104,763	129,435	159,560	189,237	
Total Pasivo + Patrimonio	70,000	46,294	77,064	176,628	357,742	580,153	795,862	1,024,655	1,294,696	1,593,990

Balance Financiero en Escenario Esperado e Indicadores

Escenario Normal		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas		01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468	
Balance Financiero Resumido											
NOF - Necesidades Operativas de Fondos	[USD]		-56,166	-58,507	-18,129	80,140	227,789	363,491	517,597	707,283	926,197
AF - Activo Fijo Neto	[USD]	20,000	13,333	6,667	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVO NETO	[USD]	20,000	-42,832	-51,841	-18,129	80,140	227,789	363,491	517,597	707,283	926,197
Deuda	[USD]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equity	[USD]	70,000	-42,832	-51,841	-18,129	80,140	227,789	437,316	696,185	1,015,305	1,393,780
Financiación Total	[USD]	70,000	-42,832	-51,841	-18,129	80,140	227,789	437,316	696,185	1,015,305	1,393,780
Fondo de Maniobra	[USD]	50,000	-56,166	-58,507	-18,129	80,140	227,789	363,491	517,597	707,283	926,197
Indicadores de Desempeño Financiero											
NOF / Ventas	[%]		-33.9%	-11.9%	-2.2%	7.1%	15.8%	20.7%	25.0%	29.6%	34.2%
ROS (Beneficio Neto / Ventas)	[%]		-68.1%	-1.8%	4.2%	8.7%	10.2%	11.9%	12.5%	13.4%	14.0%
Crecimiento Sostenido sin Deuda	[%]		200.9%	15.4%	-186.0%	122.6%	64.8%	57.6%	50.0%	45.1%	40.9%
Días de Cobro	[#]		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Días de Pago	[#]		211	318	353	445	490	579	610	687	759
Ciclo de Conversión de Efectivo	[#]		-211	-318	-353	-445	-490	-579	-610	-687	-759
Rotación Activos (Ventas Netas / NOF+AFN)	[%]		(3.87)	(9.47)	(44.55)	14.03	6.33	4.83	4.01	3.38	2.92
ROS (Beneficio Neto / Ventas)	[%]		-68.1%	-1.8%	4.2%	8.7%	10.2%	11.9%	12.5%	13.4%	14.0%
ROA (Ben. Neto / Activo Neto)	[%]		263.4%	17.4%	-186.0%	122.6%	64.8%	57.6%	50.0%	45.1%	40.9%
Apalancamiento (NOF+AFN/E)	[%]		100%	100%	100%	100%	100%	83%	74%	70%	66%
ROE (Beneficio Neto / Equity)	[%]		263%	17%	-186%	123%	65%	48%	37%	31%	27%

Estado de Resultados en Escenario Pesimista

Escenario Pesimista		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas		01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468
Estado de Resultados Resumido										
Ingresos por Ventas	[USD]	109,576	352,447	590,104	827,760	1,065,416	1,301,987	1,539,426	1,776,864	2,014,303
Gastos Nomina Operacional	[USD]	80,363	250,461	416,798	583,136	749,473	915,047	1,081,232	1,247,417	1,413,602
Otros Gastos Operacionales	[USD]	151,702	145,507	147,312	147,681	180,761	178,232	180,010	180,379	182,157
EBITDA (Beneficio Antes de Int, Imp, Dep y Amo)	[USD]	-122,490	-43,521	25,993	96,943	135,183	208,708	278,184	349,068	418,545
Depreciación	[USD]	6,667	6,667	6,667	0	0	0	0	0	0
EBIT (Beneficio Antes de Int e Imp)	[USD]	-129,156	-50,187	19,327	96,943	135,183	208,708	278,184	349,068	418,545
Intereses	[USD]	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAIT	[USD]	-129,156	-50,187	19,327	96,943	135,183	208,708	278,184	349,068	418,545
15% Participación Trabajadores	[USD]	0	0	2,899	14,541	20,277	31,306	41,728	52,360	62,782
25% Impuesto a la Renta	[USD]	0	0	4,107	20,600	28,726	44,350	59,114	74,177	88,941
Beneficio Neto	[USD]	-129,156	-50,187	12,321	61,801	86,179	133,051	177,343	222,531	266,822

Flujos de caja en Escenario Pesimista

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas	01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468
Free Cash Flow después de impuestos									
EBIT (Beneficio antes intereses e impuestos)	-129,156	-50,187	19,327	96,943	135,183	208,708	278,184	349,068	418,545
BDT=BAIT*(1-Tax) 36%	-82,337	-31,994	12,321	61,801	86,179	133,051	177,343	222,531	266,822
Variación del Activo Neto	-70,000	-48,414	-22,190	54,474	124,540	193,048	237,633	256,196	293,733
Free Cash Flow después de impuestos	-70,000	-130,751	-54,184	66,795	186,341	221,367	326,100	414,976	478,727
TIR	48%								
VAN 25%	301,849								

Cash Flow del accionista después de impuestos									
Beneficio Neto	-129,156	-50,187	12,321	61,801	86,179	133,051	177,343	222,531	266,822
Variación en Activo Neto	-70,000	-48,414	-22,190	54,474	124,540	193,048	237,633	256,196	293,733
Variación de la deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash Flow del accionista después de impuestos	-70,000	-177,570	-72,377	66,795	186,341	221,367	326,100	414,976	478,727
TIR	13%								
VAN 20%	394,242								
VAN 25%	252,750								
VAN 30%	151,088								
VAN 35%	77,050								
VAN 40%	22,491								

Balance General en Escenario Pesimista

Escenario Pesimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas	01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468	
Balance General Resumido										
Activos										
Caja - Bancos	50,000	8,253	-7,270	53,871	178,411	313,599	506,648	744,281	1,000,477	1,294,210
Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	20,000	20,000	13,333	6,667	0	0	0	0	0	0
(Depreciación)		-6,667	-6,667	-6,667	0	0	0	0	0	0
Total Activos	70,000	21,586	-603	53,871	178,411	313,599	506,648	744,281	1,000,477	1,294,210
Pasivos										
Cuentas por Pagar		80,743	108,741	143,888	178,491	213,639	246,983	282,088	316,659	351,765
Impuestos por Pagar		0	0	7,006	35,142	49,004	75,657	100,842	126,537	151,722
Intereses por Pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	70,000	70,000	-59,156	-109,344	-97,023	-35,222	50,957	184,008	334,749	523,901
Resultados del Ejercicio por Distribuir		0	0	0	0	0	0	26,601	33,380	40,023
Resultados del Ejercicio por Abonar		-129,156	-50,187	12,321	61,801	86,179	133,051	150,741	189,151	226,799
Total Pasivo + Patrimonio	70,000	21,586	-603	53,871	178,411	313,599	506,648	744,281	1,000,477	1,294,210

Balance Financiero en Escenario Pesimista e Indicadores

Escenario Pesimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	
Año de 52 semanas		01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468	
Balance Financiero Resumido											
NOF - Necesidades Operativas de Fondos	[USD]	-72,490	-116,010	-97,023	-35,222	50,957	184,008	361,351	557,280	790,723	
AF - Activo Fijo Neto	[USD]	20,000	13,333	6,667	0	0	0	0	0	0	
ACTIVO NETO	[USD]	20,000	-59,156	-109,344	-97,023	-35,222	50,957	184,008	361,351	557,280	790,723
Deuda	[USD]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Equity	[USD]	70,000	-59,156	-109,344	-97,023	-35,222	50,957	184,008	361,351	583,882	850,704
Financiación Total	[USD]	70,000	-59,156	-109,344	-97,023	-35,222	50,957	184,008	361,351	583,882	850,704
Fondo de Maniobra	[USD]	50,000	-72,490	-116,010	-97,023	-35,222	50,957	184,008	361,351	557,280	790,723
Indicadores de Desempeño Financiero											
NOF / Ventas	[%]	-66.2%	-32.9%	-16.4%	-4.3%	4.8%	14.1%	23.5%	31.4%	39.3%	
ROS (Beneficio Neto / Ventas)	[%]	-117.9%	-14.2%	2.1%	7.5%	8.1%	10.2%	11.5%	12.5%	13.2%	
Crecimiento Sostenido sin Deuda	[%]	178.2%	43.3%	-12.7%	175.5%	169.1%	72.3%	49.1%	39.9%	33.7%	
Días de Cobro	[#]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Días de Pago	[#]	192	269	352	435	425	499	564	632	695	
Ciclo de Conversión de Efectivo	[#]	-192	-269	-352	-435	-425	-499	-564	-632	-695	
Rotación Activos (Ventas Netas / NOF+AFN)	[%]	(1.85)	(3.22)	(6.08)	(23.50)	20.91	7.08	4.26	3.19	2.55	
ROS (Beneficio Neto / Ventas)	[%]	-117.9%	-14.2%	2.1%	7.5%	8.1%	10.2%	11.5%	12.5%	13.2%	
ROA (Beneficio Neto / Activo Neto)	[%]	218.3%	45.9%	-12.7%	175.5%	169.1%	72.3%	49.1%	39.9%	33.7%	
Apalancamiento (NOF+AFN/E)	[%]	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	95%	93%	
ROE (Beneficio Neto / Equity)	[%]	218%	46%	-13%	-175%	169%	72%	49%	38%	31%	

Estado de Resultados en Escenario Optimista

Escenario Optimista		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas		01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468
Estado de Resultados Resumido										
Ingresos por Ventas	[USD]	588,393	1,882,969	3,150,469	4,417,969	5,685,469	6,947,176	8,213,516	9,479,855	10,746,194
Gastos Nomina Operacional	[USD]	417,589	1,323,868	2,211,000	3,098,132	3,985,264	4,868,328	5,754,647	6,640,967	7,527,286
Otros Gastos Operacionales	[USD]	152,489	179,168	182,574	200,250	203,657	218,435	221,814	239,490	242,869
EBITDA (Beneficio Antes de Int, Imp, Dep y Amo)	[USD]	18,314	379,933	756,894	1,119,586	1,496,548	1,860,414	2,237,054	2,599,398	2,976,039
Depreciación	[USD]	6,667	6,667	6,667	0	0	0	0	0	0
EBIT (Beneficio Antes de Int e Imp)	[USD]	11,648	373,266	750,227	1,119,586	1,496,548	1,860,414	2,237,054	2,599,398	2,976,039
Intereses	[USD]	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAIT	[USD]	11,648	373,266	750,227	1,119,586	1,496,548	1,860,414	2,237,054	2,599,398	2,976,039
15% Participación Trabajadores	[USD]	1,747	55,990	112,534	167,938	224,482	279,062	335,558	389,910	446,406
25% Impuesto a la Renta	[USD]	2,475	79,319	159,423	237,912	318,016	395,338	475,374	552,372	632,408
Beneficio Neto	[USD]	7,425	237,957	478,270	713,736	954,049	1,186,014	1,426,122	1,657,116	1,897,225

Flujos de caja en Escenario Optimista

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas	01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468
Free Cash Flow después de impuestos									
EBIT (Beneficio antes intereses e impuestos)	11,648	373,266	750,227	1,119,586	1,496,548	1,860,414	2,237,054	2,599,398	2,976,039
BDT=BAIT*(1-Tax) 36%	7,425	237,957	478,270	713,736	954,049	1,186,014	1,426,122	1,657,116	1,897,225
Variación del Activo Neto	-70,000	162,609	549,867	764,318	960,436	1,168,730	1,357,411	1,569,666	1,758,927
Free Cash Flow después de impuestos	-70,000	170,035	787,824	1,242,588	1,674,173	2,122,779	2,543,424	2,995,788	3,416,043
TIR	435%								
VAN 25%	4,974,960								

Cash Flow del accionista después de impuestos									
Beneficio Neto	7,425	237,957	478,270	713,736	954,049	1,186,014	1,426,122	1,657,116	1,897,225
Variación en Activo Neto	-70,000	162,609	549,867	764,318	960,436	1,168,730	1,357,411	1,569,666	1,758,927
Variación de la deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash Flow del accionista después de impuestos	-70,000	170,035	787,824	1,242,588	1,674,173	2,122,779	2,543,424	2,995,788	3,416,043
TIR	435%								
VAN 20%	6,230,192								
VAN 25%	4,974,960								
VAN 30%	4,038,272								
VAN 35%	3,326,762								
VAN 40%	2,777,380								

Balance General en Escenario Optimista

Escenario Optimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año de 52 semanas		01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468
Balance General Resumido										
Activos										
Caja - Bancos	50,000	219,276	775,810	1,546,794	2,507,231	3,675,961	5,033,372	6,603,037	8,361,964	10,332,067
Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	20,000	20,000	13,333	6,667	0	0	0	0	0	0
(Depreciación)		-6,667	-6,667	-6,667	0	0	0	0	0	0
Total Activos	70,000	232,609	782,476	1,546,794	2,507,231	3,675,961	5,033,372	6,603,037	8,361,964	10,332,067
Pasivos										
Cuentas por Pagar		150,961	331,785	516,878	701,426	886,519	1,069,122	1,254,035	1,438,414	1,623,328
Impuestos por Pagar		4,222	135,309	271,957	405,850	542,499	674,400	810,932	942,282	1,078,814
Intereses por Pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	70,000	70,000	77,425	279,689	686,218	1,292,894	2,103,836	3,111,948	4,324,152	5,732,700
Resultados del Ejercicio por Distribuir		0	35,694	71,740	107,060	143,107	177,902	213,918	248,567	284,584
Resultados del Ejercicio por Abonar		7,425	202,264	406,529	606,676	810,942	1,008,112	1,212,204	1,408,549	1,612,641
Total Pasivo + Patrimonio	70,000	232,609	782,476	1,546,794	2,507,231	3,675,961	5,033,372	6,603,037	8,361,964	10,332,067

Balance Financiero en Escenario Optimista e Indicadores

Escenario Optimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	
Año de 52 semanas	01 a 52	53 a 104	105 a 156	157 a 208	209 a 260	261 a 312	313 a 364	364 a 416	417 a 468		
Balance Financiero Resumido											
NOF – Nec. Operativas de Fondos											
[USD]	64,092	308,716	757,959	1,399,955	2,246,944	3,289,850	4,538,070	5,981,268	7,629,925		
AF - Activo Fijo Neto	[USD]	20,000	13,333	6,667	0	0	0	0	0	0	
ACTIVO NETO	[USD]	20,000	77,425	315,383	757,959	1,399,955	2,246,944	3,289,850	4,538,070	5,981,268	7,629,925
Deuda	[USD]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equity	[USD]	70,000	77,425	315,383	793,653	1,507,389	2,461,438	3,647,452	5,073,574	6,730,690	8,627,915
Financiación Total	[USD]	70,000	77,425	315,383	793,653	1,507,389	2,461,438	3,647,452	5,073,574	6,730,690	8,627,915
Fondo de Maniobra	[USD]	50,000	64,092	308,716	757,959	1,399,955	2,246,944	3,289,850	4,538,070	5,981,268	7,629,925
Indicadores de Desempeño Financiero											
NOF / Ventas	[%]	10.9%	16.4%	24.1%	31.7%	39.5%	47.4%	55.3%	63.1%	71.0%	
ROS (Beneficio Neto / Ventas)	[%]	1.3%	12.6%	15.2%	16.2%	16.8%	17.1%	17.4%	17.5%	17.7%	
Crecimiento Sosten. sin Deuda	[%]	11.6%	77.1%	63.1%	51.0%	42.5%	36.1%	31.4%	27.7%	24.9%	
Días de Cobro	[#]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Días de Pago	[#]	356	667	1,019	1,261	1,567	1,762	2,035	2,162	2,406	
Ciclo de Conversión de Efectivo	[#]	-356	-667	-1,019	-1,261	-1,567	-1,762	-2,035	-2,162	-2,406	
Rotación Activos (Ventas Netas / NOF+AFN)	[%]	7.60	5.97	4.16	3.16	2.53	2.11	1.81	1.58	1.41	
ROS (Beneficio Neto / Ventas)	[%]	1.3%	12.6%	15.2%	16.2%	16.8%	17.1%	17.4%	17.5%	17.7%	
ROA (Beneficio Neto / Activo Neto)	[%]	9.6%	75.5%	63.1%	51.0%	42.5%	36.1%	31.4%	27.7%	24.9%	
Apalancamiento (NOF+AFN/E)	[%]	100%	100%	96%	93%	91%	90%	89%	89%	88%	
ROE (Beneficio Neto / Equity)	[%]	10%	75%	60%	47%	39%	33%	28%	25%	22%	