PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA REPRESENTACIÓN DE OPTIMUM NUTRITION

RUBÉN ALEJANDRO CARRERA VALLEJO
DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, 2017

DIRECTOR:

Ing. Christian Fajardo, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Edmundo Maldonado, Mgtr.

Ing. Rodrigo Saltos, Mgtr.

DEDICATORIA

El haber alcanzado este logro en mi vida y poder culminar mi vida universitaria se lo debo principalmente a mi padre y madre.

A mi padre Rubén Darío, que por su gran ejemplo de emprendedor y líder ha generado en mí el deseo de seguir esta carrera que exige en mi desarrollar ese tipo de habilidades; por su atención, amor y tiempo.

A mi madre Lucía Alexandra, que desde pequeño formó en mí valores de disciplina y responsabilidad para llegar a ser la persona que soy en la actualidad.

De igual modo a mi hermano Sebastián que ha estado presente en todo momento para distraerme de la presión que tenía por la universidad.

Por último y no menos importantes a mis amigos Denise, Jaime y Francisco. Este trabajo es el fruto de todo el esfuerzo que pusimos año tras año, y el apoyo que nos entregamos como grupo.

Rubén Carrera

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que estuvieron en el transcurso de mi vida durante esta etapa universitaria:

A mi padre y madre por apoyarme en mis decisiones y por siempre brindarme su amor, preocupación y tiempo.

A mis abuelos por ser mis grandes consejeros con su sabiduría y experiencia, por su amor y estima.

A mis amigos y compañeros con los cuales se vivieron grandes experiencias y formaron de mi alguien más extrovertido.

A mi director de proyecto Ing. Christian Fajardo, por otorgarme su guía y tiempo para el desarrollo efectivo de este proyecto; y en general, a todos los maestros que han aportado su grano de arena a la formación del profesional que soy y seré a futuro.

Al equipo de trabajo de HOSPIMEDIKKA CÍA. LTDA. que durante todo este tiempo me ha permitido obtener bastante experiencia y tener un hogar en la parte profesional.

Rubén Carrera

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN **1**

1. ANÁLISIS SITUACIONAL **2**

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 2

1.2. LOCALES DE SUPLEMENTOS PROTÉICOS EN QUITO 4

1.2.1. High Performance Sports Nutrition. 4

1.2.2. Multisport Protein Suplements 5

1.2.3. Centro Naturista 7

1.2.4. Only Natural 8

1.2.5. Black Wolf Nutrition EC 9

1.3. PRODUCTOS EN COMERCIALIZACIÓN 10

1.3.1. Suero de leche en polvo (Whey) 11

1.3.2. Ganadores de masa 11

1.3.3. Creatina 12

1.3.4. Aminoácidos ramificados 13

2. ESTUDIO DE MERCADO **14**

2.1. ANÁLISIS DE OFERTA 14

2.1.1. Fuerzas de Porter 14

2.1.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes 15

2.1.1.2. Amenaza de productos o servicios sustitutos 16

2.1.1.3. Amenaza de nuevos ingresos 17

2.1.1.4. Poder negociador de los clientes 19
2.1.1.5. Poder negociador de los proveedores 20
2.1.2. Análisis FODA 20
2.2. ANÁLISIS DE DEMANDA 23
2.2.1. Ambiente Interno 24
2.2.1.1. Encuesta 25
2.2.1.2. Objetivos de Encuesta 26
2.2.1.3. Diseño de Encuesta 27
2.2.1.4. Corrida de Encuesta 27
2.2.1.5. Tablas, representación gráfica de resultados e interpretación 27
2.2.2. Ambiente Externo 42
2.2.3. Marketing Mix 48
2.2.3.1. Producto 48
2.2.3.2. Precio 50
2.2.3.3. Plaza 50
2.2.3.4. Promoción 51
3. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS 52
3.1. MISIÓN 52
3.2. VISIÓN 52
3.3. OBJETIVOS 52
3.3.1. Objetivos a Largo Plazo 53
3.3.2. Objetivos a Corto Plazo 53
3.4. PLANEACIÓN 54

3.4.1. Planeación Estratégica 55
3.4.2. Planeación Operativa 56
3.4.3. Planificación de Contingencia 59
3.5. ORGANIGRAMA 60
3.5.1. Organigrama Estructural 60
3.5.2. Organigrama de Posición 60
3.5.3. Organigrama Funcional 61
3.6. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES 62
3.6.1. Políticas BPA 62
3.6.2. Políticas Generales 65
3.7. REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN 66
3.7.1. Requisitos legales para el funcionamiento de la empresa 66
3.8. LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE NEGOCIO 69
3.8.1. Macro localización 69
3.8.2. Micro localización 70
3.9. INGENIERÍA DEL PROYECTO 72
3.9.1. Servicio al Cliente 72
3.9.2. Formas de Pago 72
4. ESTUDIO FINANCIERO 73
4.1. INVERSIÓN TOTAL 73
4.1.1. Inversión en Activos Fijos 73
4.1.1.1. Maquinaria y Equipo 74
4.1.1.2. Equipo de Oficina 74

4.1.1.3. Equipo de Computación 75
4.1.1.4. Muebles y Enseres 75
4.1.1.5. Depreciación de Activos 76
4.1.2. Gastos de Constitución 77
4.1.3. Capital de Trabajo 77
4.2. FINANCIAMIENTO 79
4.3. COSTOS Y GASTOS DE PROYECTO 80
4.3.1. Costos Operacionales 80
4.3.1.1. Costos Importación 80
4.3.1.2. Costos Adicionales 81
4.3.2. Gastos Administrativos 82
4.3.2.1. Suministros de oficina 83
4.3.2.2. Sueldos y Salarios 83
4.3.2.3. Servicios Básicos 86
4.3.2.4. Honorarios Profesionales 86
4.3.2.5. Implementación BPA 86
4.3.3. Gastos de Ventas 87
4.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS 88
4.4.1. Precio 88
4.4.2. Proyección anual 88
4.5. ESTADOS FINANCIEROS 89
4.5.1. Estado de Situación Financiera 89
4.5.2. Estado de Resultados Integral 91

4.5.3. Flujo de Efectivo 92
4.5.4. Flujo de Caja 96
4.6. EVALUACIÓN FINANCIERA 97
4.6.1. Tasa de Descuento 97
4.6.1.1. Costo de Fondos Propios 98
4.6.1.2. Costo de Deuda Financiera 99
4.6.2. Valor Actual Neto 99
4.6.3. Tasa Interna de Retorno 100
4.6.4. Período de Recuperación de Inversión 101
4.6.5. Punto de Equilibrio 102
4.6.6. Índices Financieros 104
4.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 105
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 108
5.1. CONCLUSIONES 108
5.2. RECOMENDACIONES 109
BIBLIOGRAFÍA 110
ANEXOS 115
Anexo 1: Encuesta del estudio de mercado 116

RESUMEN EJECUTIVO

La población de Quito, y en general del Ecuador, está incluyendo en sus hábitos de vida el practicar algún tipo de actividad física. Esto puede ser por mantener un buen estado de salud, mejorar su situación física, entre otros. Esto se lo tiene que ver como una oportunidad para ofrecer, a esta población, productos que mejoren el desempeño y rendimiento en las actividades físicas que realizan. Optimum Nutrition, marca de suplementos proteicos y vitamínicos, es reconocida a nivel mundial por su calidad y resultados que da al público que lo utilice.

El siguiente trabajo busca el introducir la marca antes mencionada dentro del mercado ecuatoriano por medio de los siguientes capítulos

- El primer capítulo determina la situación actual del mercado en referencia a las empresas que pueden ser competencia potencial y los suplementos que ofertan.
- El segundo capítulo desarrolla un estudio de mercado a través de una encuesta a una muestra de la población, por el cual se analiza preferencias y gustos del consumidor.
- En el tercer capítulo se planifica estrategias a corto y largo plazo, para obtener los lineamientos como representante de Optimum Nutrition en Ecuador.
- En el cuarto capítulo se realiza un análisis financiero que permite identificar recursos necesarios para el desarrollo de operaciones y resultados futuros.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca el comercializar la marca Optimum Nutrition en el Ecuador, iniciando sus operaciones en Quito. Para ello se ha desarrollado un plan de negocios que consta, en este trabajo, de cuatro capítulos que se los detalla a continuación:

El primer capítulo analiza el estado actual del mercado en Quito. Por un lado, se detallan algunos datos importantes de la ciudad, y por el otro, que marcas de suplementos proteicos se comercializan en el presente y cuáles son los futuros competidores que las están ofertando.

El segundo capítulo estudia el mercado a través de una encuesta que permite determinar a los clientes objetivo, sus hábitos y sus preferencias. Esto con el fin de alinear el marketing mix a los resultados obtenidos.

El tercer capítulo desarrolla la planificación estratégica del negocio, alineándose a los requisitos legales en el Ecuador y apegado a objetivos para alcanzar el mercado meta determinado.

El cuarto capítulo proyecta los ingresos y gastos en los que se incurrirán por las operaciones del negocio. La elaboración de los respectivos estados financieros permitirá determinar la viabilidad del proyecto por medio de herramientas como el VAN (Valor actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno), entre otros.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La empresa se localizará en la provincia de Pichincha, en la ciudad de San Francisco de Quito; representado y comercializando suplementos proteicos de la marca Optimum Nutrition.

Localizada entre montañas de la Cordillera de los Andes, al pie del volcán Pichincha; ofrece un clima primaveral durante todo el año. Una estacionalidad entre lluvioso y seco forman el día a día de la ciudad, que en las noches alcanza los 7 grados centígrados y 26 grados centígrados al mediodía, en promedio. (In-Quito, s.f.)

El nombre de la ciudad fue otorgado por la tribu de los Quitus, mucho antes de la llegada de los incas y los españoles. Lugar de muchos eventos históricos como el Primer Grito de Independencia del 10 de agosto de 1809, creación de monumentales edificaciones católicas que iniciaron una cultura de bastante religiosidad. Tal es la preservación física de su historia, que fue nombrado por la UNESCO como Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad. (Quito.com.ec, s.f.)

Este reconocimiento junto a la concientización y explotación de la industria turística, han logrado que la ciudad obtenga cuatro veces el galardón de Destino Líder de Sudamérica. (El Comercio, 2016)

San Francisco de Quito, o Quito de manera abreviada, es reconocido como capital política y económica del país; adelantando a la fuerte movilización de efectivo que se daba en la ciudad de Santiago de Guayaquil. Esto se puede apreciar por las ventas publicadas a Julio del 2016 (65.650 millones de dólares) comparado con Guayaquil (35.307 millones de dólares). (Expreso.ec, 2016)

Datos Geográficos:

Provincia:	Pichincha
Cantón:	Distrito Metropolitano de Quito
Cabecera Cantonal:	Quito
Superficie de Quito:	290 km^2
Altitud media:	2.700 m.s.n.m.
Límites:	Norte: Provincia de Imbabura
	Sur: Cantones Rumiñahui y Mejía
	Este: Cantones Pedro Moncayo y Cayambe
	Oeste: Cantones Pedro Vicente Maldonado y Los Bancos
Clima:	Templado con temporadas secas y lluviosa
Población:	2´239.191 habitantes (Censo INEC, 2010)
Idioma:	Español, inglés y lenguas nativas (quichua, cofán)

Figura 1: Ciudad de Quito y el volcán Cotopaxi



Fuente: (Salgado, 2009)

1.2. LOCALES DE SUPLEMENTOS PROTÉICOS EN QUITO

Por medio de la observación y acercamiento, se ha investigado a los cinco locales más conocidos y publicitados, que tienen distribución principalmente en el norte del Distrito Metropolitano de Quito, y el sector de los Valles (Cumbayá y Tumbaco).

Esta recopilación de información principalmente se enfocó en:

- Marcas y productos ofertados
- Conocimiento y atención de los vendedores
- Falencias para buscar ventajas competitivas.

1.2.1. High Performance Sports Nutrition.

Ubicado en el norte de Quito, en la Av. 6 de diciembre y Bélgica, cerca de la Plaza Argentina.

HPS cuenta posiblemente con el local más amplio en lo que se refiere a metros de construcción, dentro de la industria de ventas de suplementos proteicos en la ciudad de Quito. Esto se lo asume ya que fue el local más grande visitado para esta investigación.

A más de este local, cuentan con otro punto de venta localizado en el sur de la ciudad dentro del centro comercial El Recreo. De igual modo, pero con fines informativos, cuentan con tiendas en Guayaquil.

HPS a más de su distribución por local físico cuenta con una página de Facebook a través de la cual ofertan los productos y marcas que ellos manejan (incluyendo cualquier promoción en ventas), y se ponen en contacto ante cualquier pedido de otras provincias, duda, sugerencia, felicitación y/o reclamo que la gente envíe por este medio.

La empresa y su personal comercial, al cual lo trata como asesores de venta fitness (HPS High Performance Sports Nutrition, s.f.), están al tanto de las distintas necesidades de los potenciales clientes y en base a eso recomendar sus diferentes productos, de las siguientes marcas:

- Dymatize
- MuscleMeds
- Evolution Nutrition
- Syntrax

En la parte legal, HPS se encuentra registrado en el Servicio de Rentas Internas (SRI) bajo la razón social "LANSAXCAPITAL S.A." comenzando sus actividades de "VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS CONCENTRADOS DE PROTEINAS Y SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS" (SRI, s.f.), desde enero de 2012.

Figura 2: Local HPS



Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Multisport Protein Suplements

MPS: Multisport Protein Suplements es, de igual modo, un local enfocado a la venta de suplementos para el consumo de deportistas dedicados, principalmente, al fisicoculturismo.

Este punto de venta se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en la zona sur del Parque La Carolina, en la calle Andrade Marín E6-15 y Av. Eloy Alfaro. La empresa no cuenta con puntos adicionales de venta física de los productos.

Al lograr un acercamiento al local, se pudo evidenciar que los vendedores de la empresa tienen conocimiento de los productos y marcas que ofrecen al público, las cuales son:

- BPI Sports
- Ronnie Coleman
- Universal Nutrition
- Suero de Leche de Optimum Nutrition

Al igual que su competidor, HPS, dispone de una página de Facebook por la cual interactúan con el público interesado en sus productos. De igual modo, publican promociones en venta, sorteos y números de contacto para que el cliente o futuro cliente reciba asesoramiento.

Al realizar una búsqueda en los datos del SRI, la empresa está constituida como persona natural bajo el nombre de MORALES SALCEDO CHRISTIAN ALBERTO. La empresa tiene como actividad principal "VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS NATURISTAS EN ESTABLECIMIENTO ESPECIALIZADOS." (SRI, s.f.); reiniciando sus actividades comerciales desde diciembre del 2015, a pesar de haber sido registrado desde noviembre de 1999.

Figura 3: Local MPS



Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Centro Naturista

Ofreciendo una mayor diversidad de productos para alcanzar diferentes tipos de clientes, se encuentra Centro Naturista.

Centro Naturista ofrece "vitaminas, proteínas, productos dietéticos, para diabéticos, energéticos, cosméticos naturales como: cremas, tratamientos faciales, tratamientos capilares, champú, jabones, en general toda clase de productos naturales que necesitan para el mantenimiento de la salud y el tratamiento de enfermedades." (San Luis Shopping, s.f.). Es decir, no solo existe un enfoque a apoyar el desarrollo físico de deportistas; sino también, cuidar y mantener el bienestar de sus clientes a través de productos naturales.

La empresa cuenta con varios puntos de venta localizados principalmente en los centros comerciales del norte de Quito, Cumbayá y Tumbaco.

Con lo mencionado anteriormente, y gracias a la visita del local ubicado en el Centro Comercial Cumbayá, se puede afirmar que no existe una amplia variedad de suplementos proteicos, como se observó en los dos locales anteriores.

Bajo esta limitación, las marcas que se pueden observar dentro de la oferta de Centro Naturista en su línea de suplementos proteicos son:

- Universal Nutrition
- Ultimate Nutrition
- Suero de Leche de Optimum Nutrition

Figura 4: Local Centro Naturista



Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Only Natural

Only Natural, puede ser la cadena más grande de productos para la salud en el Ecuador, gracias a la cantidad de puntos de venta encontrados en el país.

La empresa cuenta con locales principalmente ubicados en los centros comerciales de Quito y Guayaquil.

Visitando la página web de la empresa (http://www.onlynatural.com.ec) se puede afirmar que Only Natural, tal como Centro Naturista no se dedican exclusivamente a vender productos de Nutrición Deportiva, como ellos lo denominan.

Entre las líneas de productos que ellos ofrecen se encuentran ampollas bebibles, cosméticos, medicina herbaria y oriental, minerales, nutrición deportiva y vitaminas.

Legalmente Only Natural se encuentra bajo la razón social de ESVELTS S.A., empezando sus operaciones de " VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS NATURISTAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS" (SRI, s.f.) en Agosto de 1997.

1.2.5. Black Wolf Nutrition EC

Black Wolf Nutrition (BWN, de aquí en adelante) es una tienda exclusivamente online. Esta cuenta con una página web (http://www.blackwolfec.com) en la cual se puede encontrar información de la empresa y las marcas más representativas, que son las siguientes:

- MuscleMeds
- Muscletech
- Sascha
- Cellucor

Del mismo modo cuentan con una página en Facebook en la cual están en constante contacto con sus clientes e interesados. En la misma vía ofrecen envíos a todo el país de manera gratuita demorándose únicamente un día.

BWN busca estar siempre pendiente de cualquier pregunta de los clientes. Por este motivo, también cuentan con un número de Whatsapp para cubrir dicha necesidad.

Figura 5: Página web BWN



Fuente: (Black Wolf Nutrition, s.f.)

Algunos datos recopilados de esta investigación, y que engloban a todos los locales visitados son:

- Existe el método de pago con tarjeta de crédito o débito.
- Los vendedores de los locales conocen que los productos son un suplemento y debe ser un acompañante a una buena alimentación.
- Al comparar los precios de venta de los productos, de un mismo local, los vendedores hacen énfasis en el producto de mayor precio.
- Existe desconocimiento en la funcionalidad concreta del producto Creatina.
- El público de contextura delgada inicialmente recibe ofertas de productos conocidos como ganadores de masa, a pesar de tener muy en claro el producto que ellos desean consumir.

1.3. PRODUCTOS EN COMERCIALIZACIÓN

Según la conversación mantenida con los representantes de las distintas empresas, los productos comunes que se identificaron fueron los siguientes:

1.3.1. Suero de leche en polvo (Whey)

Los asesores de los locales reconocen este producto como suplemento especializado para la definición muscular, por su alto contenido en proteínas.

Figura 6: Suero de leche en polvo



Fuente: (ABCNaturopath, 2014)

1.3.2. Ganadores de masa

Como su nombre lo indica, la gente que tiene de objetivo aumentar su peso, utilizará este tipo de productos. Estos cuentan con una gran cantidad de calorías y son altos en carbohidratos. Su presentación, como el suero de leche, es igual en polvo.

Figura 7: Ganador de masa en polvo



Fuente: (Nutricion y Rendimiento, s.f.)

1.3.3. Creatina

En los distintos locales se reconoce a la creatina como un suplemento adicional que permite al usuario obtener un adicional de fuerza para un rendimiento prolongado, y así obtener mejores resultados.

Figura 8: Creatina



Fuente: (WikiHow, s.f.)

1.3.4. Aminoácidos ramificados

Con una presentación en cápsulas, los aminoácidos ramificados (BCAA) son ofertados en el mercado ecuatoriano con la finalidad de ser un complemento al suero de leche o ganador de masa para obtener los nutrientes requeridos para un mejor desarrollo muscular.

Figura 9: BCAA en cápsulas



Fuente: (Indiamart, s.f.)

2. ESTUDIO DE MERCADO

"La investigación de mercados se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa." (Kotler & Keller, 2012, p. 98)

Realizar un estudio de mercado es una parte fundamental dentro de un plan de negocios porque permite tener una mejor perspectiva de las necesidades que tiene la población a la que se desea llegar.

2.1. ANÁLISIS DE OFERTA

2.1.1. Fuerzas de Porter

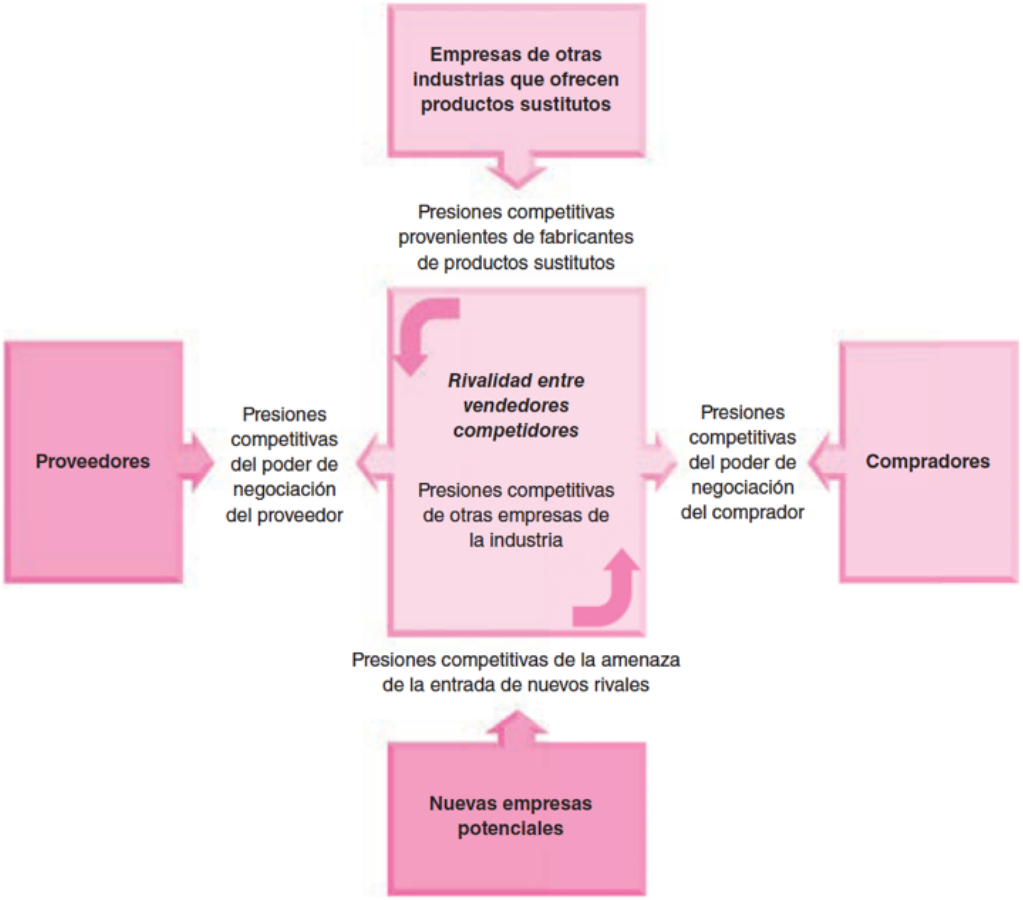
"Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite." (Porter, 1997)

Con esta introducción es como Michael Porter señala que una empresa deberá reconocer y saber cómo afrontar, dentro de su industria, las siguientes fuerzas competitivas:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El poder negociador de los clientes.
- El poder negociador de los proveedores.

Este modelo de fuerzas competitivas "es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una." (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 54).

Figura 10: Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: (Thompson, et. al., 2012, p. 55)

2.1.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes

En el Ecuador aún existe una variedad reducida de marcas y empresas dedicadas a la venta de suplementos proteicos.

La mayoría de las marcas son de gama internacional, por lo que los comercializadores ecuatorianos sufren cualquier impuesto que conlleve el importarlos al país (tal como el 5% de salida de divisas, costos de flete, transporte, entre otros).

Estos costos de importación reducen la rentabilidad de las empresas comercializadoras, por lo cual estos competidores deciden hacer publicidad y ofertas de venta a sus productos con el fin de atraer más compradores a sus locales.

Estas reducciones de precio para atraer más clientes, puede desembocar en una estandarización de los precios del mercado. Esto permitirá que el cliente no tenga dificultad al cambiar de marcas.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) proyecta un crecimiento constante de la población. Eso equiparado al porcentaje creciente de personas que afirman practicar deporte (30,8% en 2006 subiendo a 39,5% en 2014) permite encontrar un mercado donde existirán más clientes potenciales.

En resumen, existe un mercado de competidores reduciendo sus precios por su reducida rentabilidad, a un mercado que se encuentra en crecimiento. De este modo, obteniendo una rivalidad moderada de competidores.

2.1.1.2. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los suplementos proteicos/vitamínicos, como su nombre lo indica, suplen o compensan la ausencia de proteínas, vitaminas, carbohidratos o cualquier componente nutricional, dependiendo del producto que se consuma.

De esta manera, los suplementos pueden ser vistos, de manera errónea en la práctica, como un sustituto a la comida. Esto se da porque los valores nutricionales de los suplementos cubren mayor porcentaje nutricional en menor cantidad comparado con la comida.

“Los suplementos vitamínicos no son sustitutos adecuados de vitaminas reales en los alimentos.” (Cano, s.f.) Lo recomendable es que la comida y los suplementos vayan de la mano en la dieta de una persona que realice actividad física. De esa manera, los suplementos cubrirán cualquier déficit de nutrientes que no se consigan con los alimentos.

Bajo este análisis, se puede determinar que los alimentos y los suplementos no llevan amenaza de sustitución, más bien son complementos.

2.1.1.3. Amenaza de nuevos ingresos

La oferta de suplementos proteicos en el Ecuador es, casi en su totalidad, compuesta de productos importados. De esta manera, para querer competir y obtener participación de este mercado; es esencial comenzar comercializando una marca internacional.

Dejando todos los requisitos generales que son necesarios para establecer y constituir una nueva empresa, (ya sea reserva de nombre en Superintendencia de Compañías, elaboración de estatutos, aportes para capital social, pago de patentes y permisos, entre otros) y tomando lo antes mencionado se genera una barrera de entrada importante para cualquier nuevo competidor.
Esta barrera de entrada es la Notificación Sanitaria para Alimentos Procesados de Elaboración Extranjera. Sin este registro es prácticamente ilegal la venta de los suplementos proteicos.

La Notificación Sanitaria es un certificado entregado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

Los suplementos proteicos entran en esta categoría por la definición que otorga el ARCSA a alimentos procesados:

> Alimento procesado. - Es toda materia alimenticia natural o artificial que para el consumo humano ha sido sometida a operaciones tecnológicas necesarias para su transformación, modificación y conservación, que se distribuye y comercializa en envases rotulados bajo una marca de fábrica determinada. El término alimento procesado, se extiende a bebidas alcohólicas y no alcohólicas, aguas de mesa,

condimentos, especias y aditivos alimentarios. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015)

Para obtener la notificación sanitaria por cada suplemento proteico que se tenga planeado importar se deberá presentar, vía internet los siguientes datos y documentos:

- Certificación del fabricante extranjero o propietario del producto, en la que se autorice al solicitante a registrar y comercializar el producto en Ecuador, misma que debe estar debidamente autenticada por el Cónsul del Ecuador en el país de origen o apostillada, según corresponda.

- Certificado de Libre Venta o Certificado Sanitario o Certificado de Exportación o su equivalente emitido por la autoridad competente del país de origen, en el cual conste que el producto está autorizado para el consumo humano, debidamente autenticado por el Cónsul del Ecuador en dicho país o apostillado, según corresponda.

- Descripción general del proceso de elaboración del producto.

- Descripción e interpretación del código del lote.

- Especificaciones físicas y químicas del material del envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor.

- Etiqueta original y el proyecto de rótulo o etiqueta, tal como se utilizará en la comercialización en el país, ajustado a los requisitos que exige el Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano y normativa relacionada. En caso que el producto sea elaborado únicamente para el Ecuador, no se requerirá la etiqueta original del producto.

- Declaración de la norma técnica nacional bajo la cual se elaboró el producto y en caso de no existir la misma se deberá presentar la declaración basada en normativa internacional y si no existiría una norma técnica específica y aplicable

> para el producto, se aceptarán las especificaciones del fabricante y deberá adjuntar la respectiva justificación sea técnica o científica. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015)

La notificación sanitaria para los suplementos tiene un costo de $904,34 por cada producto que se desee registrar, con una duración de cinco (5) años.

2.1.1.4. Poder negociador de los clientes

Los clientes serán las personas que practican cualquier tipo de actividad física y se encuentren interesados en el consumo de suplementos proteicos/vitamínicos, con el fin de tener un mejor alcance a sus objetivos físicos.

Gracias a la apertura de información en internet, los clientes conocen las características de los distintos tipos de suplementos que se comercializan en el mercado; lo cual les permite identificar que producto les otorga los mejores resultados.

Estos productos, aun limitados en variedad en el mercado ecuatoriano, han sufrido una reducción en sus precios por la reciente recesión económica del país.

Por estos motivos, los compradores tienen bastante oportunidad de elegir entre la variedad de productos que se ofrecen en el mercado a un valor que se puede acercar a sus niveles de poder adquisitivo, y sin dificultad de sustituir marcas.

De este modo, para enfrentar este gran poder del cliente, se puede ofrecer un servicio de asesoría y seguimiento a los clientes, apoyado de la importación de productos nuevos al mercado.

2.1.1.5. Poder negociador de los proveedores

La industria internacional de los suplementos vitamínicos está llena de una amplia cantidad de proveedores, con sus distintas marcas de productos para el desarrollo físico.

A pesar de ello, lo que se desea lograr con este proyecto es poder representar la marca Optimum Nutrition y comercializar sus productos en el Ecuador.

Optimum Nutrition cuenta con algunos distribuidores autorizados localizados en otros países de Sudamérica, los cuales no tienen el poder de ayudar con la principal barrera de entrada antes mencionada.

De esta manera, se busca ser un importador directo con Optimum Nutrition. Es decir, cualquier negociación de requisitos, información y productos va a ser directamente tratada con la compañía, localizada en Illinois, Estados Unidos.

Esta decisión otorga un fuerte poder de negociación al proveedor. Por lo cual, se tendrá poco espacio y poder para negociar cualquier descuento de precios o plazos de pago. Pero, por otro lado, al negociar directamente con ellos permite reducir significativamente la barrera de entrada para nuevos ingresos.

Otro punto positivo es que será difícil caer en desabastecimiento. Esto comparado a negociar con sus distribuidores autorizados que ya cubren demandas de sus propios países.

2.1.2. Análisis FODA

Una vez determinada la fuerza de los distintos participantes en el modelo antes elaborado, se debe elaborar las estrategias necesarias para enfrentarlas.

"La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los

recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas." (Thompson, et. al., 2012, p. 100)

Con este análisis se puede obtener estrategias que aprovechen oportunidades, y protejan de amenazas a traves de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Tabla 1. Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Total ponderado**
FORTALEZAS			
Marca de éxito a nivel internacional	**0,18**	**4**	**0,72**
Servicio de asesoría y seguimiento	**0,10**	**3**	**0,30**
Personal capacitado	**0,05**	**3**	**0,15**
Alta calidad de producto	**0,15**	**4**	**0,60**
Precios competitivos	**0,10**	**3**	**0,30**
DEBILIDADES			
Bajo políticas de único proveedor	**0,15**	**1**	**0,15**
Reducida cobertura inicial	**0,05**	**2**	**0,10**
Capital inicial bajo	**0,07**	**2**	**0,14**
Costos de importación reducen rentabilidad	**0,10**	**1**	**0,10**
Sin bodega propia para almacenar productos	**0,05**	**2**	**0,10**
Total	**1,00**		**2,66**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

La mayor fortaleza es la de obtener una marca de éxito a nivel internacional. Por otro lado, la mayor debilidad es el de manejarse con un solo proveedor. El total ponderado de 2,66 indica que la empresa tiene mayores fortalezas.

Tabla 2. Matriz de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DE ÉXITO	**Peso**	**Calificación**	**Total Ponderado**
OPORTUNIDADES			
Mercado creciente	0,10	4	0,40
Variedad de líneas de producto	0,15	3	0,45
Posibles alianzas con grupos estratégicos	0,15	3	0,45
Expansión por ventas en internet	0,05	4	0,20
Existencia de nichos de mercado	0,10	2	0,20
AMENAZAS			
Políticas de importación	0,15	4	0,60
Disminución del poder adquisitivo de mercado	0,10	2	0,20
Insatisfacción por posible mal uso de producto	0,05	3	0,15
Aparición de requisitos adicionales	0,10	2	0,20
Entrada de nuevos competidores	0,05	2	0,10
TOTAL	**1,00**		**2,95**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

El total ponderado de 2,95 indica que se podrán aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas de forma eficaz.

Tabla 3. FODA

MATRIZ FODA	
	DEBILIDADES-D
	1. Bajo políticas de único proveedor
	2. Reducida cobertura inicial
	3. Capital inicial bajo
	4. Costos de importación reducen rentabilidad
	5. Sin bodega propia para almacenar productos
AMENAZAS-A	**ESTRATEGIAS-DA**
1. Políticas de importación	D1. A1. Entablar buena relación con el proveedor para facilitar trámites de importación
2. Disminución del poder adquisitivo de mercado	D2. A5. Ampliar cobertura de clientes por medio de internet
3. Insatisfacción por posible mal uso de producto	D4. A2. Ofrecer paquetes promocionales para aumentar ventas en cantidad
4. Aparición de requisitos adicionales	D4. A3. Establecer sistema de asesoría y seguimiento para fidelizar clientela
5. Entrada de nuevos competidores	D5. A4. Dirigir recursos a formar una empresa fuerte y en orden con lo legal

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

2.2. ANÁLISIS DE DEMANDA

El análisis de la demanda buscará inicialmente resolver la pregunta: ¿Cuántas personas pueden comprar nuestro producto?

Estas personas estarán influenciadas por aspectos sociales, culturales, psicológicos, entre otros. Por lo que, el esfuerzo de marketing será determinar los mejores estímulos para atraer a estas personas a ser clientes potenciales y crear su fidelidad.

Ahora, la cantidad de artículos que adquieran dependerá de los intereses que tenga la persona a dicho producto, su nivel de ingresos y la facilidad de poder adquirirlo. (Villalobos, 2013)

Este análisis se basa en la recopilación de datos a través de fuentes primarias y secundarias.

2.2.1. Ambiente Interno

El estudio de mercado permitirá determinar y conocer las preferencias de los potenciales clientes que se encuentren interesados en consumir suplementos proteicos y vitamínicos.

De igual modo, el estudio facilitará la toma de decisiones referente a los productos que se van a comercializar, su manera de distribuirlos, y las estrategias a seguir en publicidad y promociones. En otras palabras, desarrollar el esquema del marketing mix.

Para lograr un acercamiento eficaz al mercado, se debe segmentar a la población total, de acuerdo a variables que se requieran dentro de esta investigación.

Las variables a ser tomadas en cuenta para la venta de suplementos proteicos y vitamínicos serán:

Tabla 4. Segmentación

SEGMENTACIÓN	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Geográfica	País	Ecuador
	Provincia	Pichincha
	Cantón	Distrito Metropolitano de Quito
	Densidad	Urbana
Psicográfica	Estilo de Vida	Dedicados a la actividad física

Fuente: (Kotler & Keller, 2012)
Elaboración: Rubén Carrera

2.2.1.1. Encuesta

El objetivo general de realizar una encuesta es "conocer qué saben, qué creen, qué prefieren y qué satisface a los consumidores, para luego generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población." (Kotler & Keller, 2012, p. 103)

Bajo lo que menciona Kotler, es importante establecer un tamaño de muestra al cual aplicar la encuesta.

Para empezar a obtener el tamaño de muestra requerido se utiliza el cuadro de proyecciones poblacionales para el Distrito Metropolitano de Quito, presentado por el INEC.

Tabla 5. Proyección de Población en Distrito Metropolitano de Quito

Código	Nombre de cantón	2017	2018	2019	2020
1701	QUITO	2.644.145	2.690.150	2.735.987	2.781.641

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaboración: Rubén Carrera

De igual modo, el INEC en su "Tabulado de Hábitos, prácticas y uso del tiempo" afirma que, en el 2014, el 52,2% de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito practica deporte.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 p * q\ N}{e^2(N-1) + Z^2 p * q}$$

Fuente: (Normas APA, s.f.)

Donde:

n =	Tamaño de muestra	
N =	Tamaño de población	2.644.145*52,2%
Z =	Nivel de confianza	1,96
p =	Probabilidad a favor	0,5
q=	Probabilidad en contra	0,5
e =	Error	0,05

Desarrollo de fórmula

$$n = \frac{1{,}96^2 * \ 0{,}5^2 * (1.380.244)}{0{,}05^2 * \ (1.380.244 - 1) * +1{,}96^2 * 0{,}5^2}$$

$$n = \frac{0{,}9604 * (1.380.244)}{(1.380.243) * 0{,}05^2 + 0{,}9604}$$

$$n = \frac{1.325.586}{3451{,}57}$$

Con este cálculo se determina que el número de encuestas requeridas para esta investigación es de 384.

2.2.1.2. Objetivos de Encuesta

- Determinar la cantidad de personas que realiza actividad física en la actualidad.
- Analizar el conocimiento del mercado respecto a suplementos proteicos/vitamínicos.
- Conocer la aceptación de entrada de la marca Optimum Nutrition al mercado de Quito.
- Determinar los suplementos a importar de Optimum Nutrition y sus medios de distribución y publicidad.

2.2.1.3. Diseño de Encuesta

Para alcanzar los objetivos deseados, se ha diseñado la siguiente encuesta. Ver Anexos

2.2.1.4. Corrida de Encuesta

La encuesta se llevó a cabo entre Abril y Mayo del 2017 en distintos sectores de la ciudad de Quito. El total de encuestados fue de 478 personas.

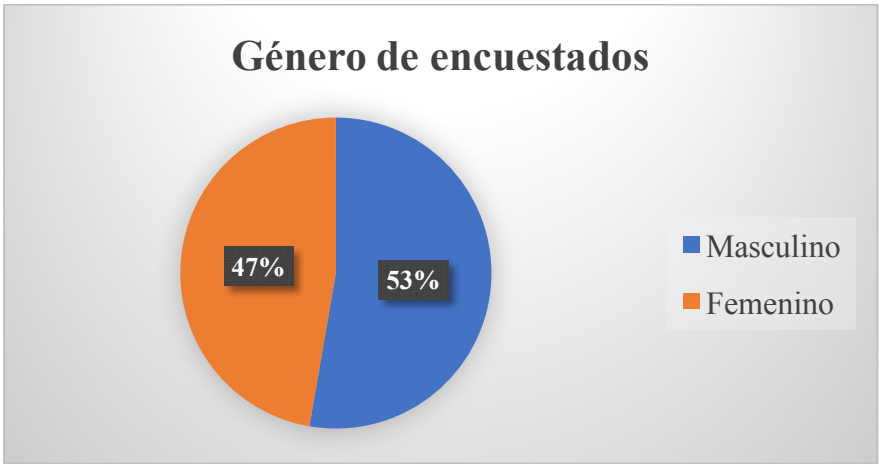
2.2.1.5. Tablas, representación gráfica de resultados e interpretación

Tabla 6. Tabulación de Género

Género	
Masculino	**Femenino**
252	226

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 11. Representación gráfica de los resultados de género



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

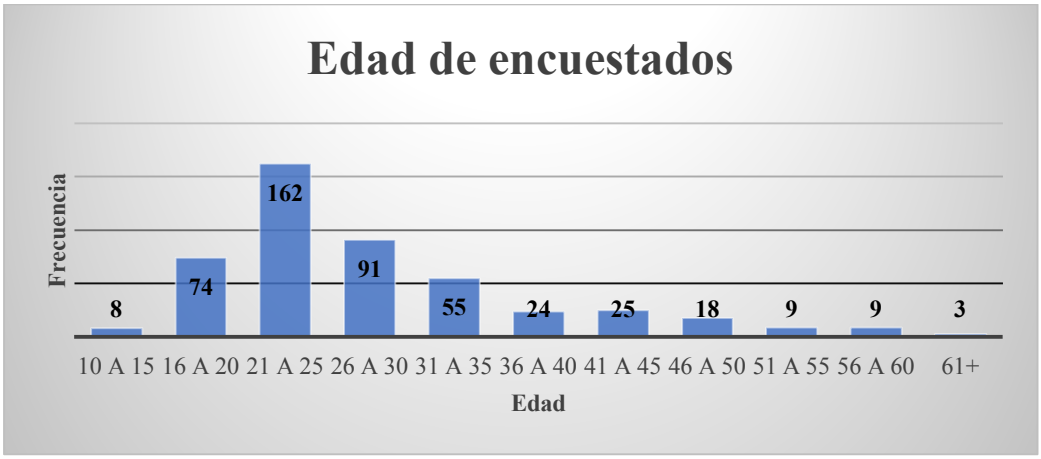
Al tener una población dividida equitativamente por ambos géneros, no es necesario realizar enfoques de mercado meta en un solo género.

Tabla 7. Tabulación de Edad

Edad	
10 a 15	8
16 a 20	74
21 a 25	162
26 a 30	91
31 a 35	55
36 a 40	24
41 a 45	25
46 a 50	18
51 a 55	9
56 a 60	9
61+	3

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 12. Representación gráfica de los resultados de edad



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Analizando los datos con la herramienta de Pareto se puede determinar que el mercado meta estará conformado por personas que se encuentren entre los 16 a 35 años de edad.

Tabla 8. Tabulación de Pregunta 1

1. ¿Realiza algún tipo de actividad física?	
Si	**No**
398	80

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 13. Representación gráfica de los resultados pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

El 83% de los encuestados en la ciudad de Quito afirman que realizan alguna actividad física. Esto es beneficioso debido a que los suplementos proteicos y vitamínicos van dirigidos a este segmento de la población.

Tabla 9. Tabulación de Pregunta 2

2. ¿Qué tipo de actividad principalmente realiza?	
Futbol	108
Caminata	84
Levantamiento Pesas	69
Bailo terapia	44
Baloncesto	28
Ciclismo	23
Cross-fit	7
Natación	6
Aeróbicos	5
Gimnasia	4
Vóley	4
Rugby	3
Yoga	3
Box	2
Artes marciales	2
Danza	2
Pilates	1
Tenis	1
Ping-Pong	1
Ballet	1

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 14. Representación gráfica de los resultados pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Del total de encuestados que realizan actividad física, las mayores actividades practicadas son: fútbol, caminata/trote continuo y levantamiento de pesas. Estos tipos de actividades requieren demasiado esfuerzo físico que puede ser apoyado por suplementos proteicos para un mejor desarrollo.

Tabla 10. Tabulación de Pregunta 3

3. ¿Cuántos días a la semana lo hace?		
1 a 2 días	**3 a 4 días**	**4+ días**
140	175	83

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 15. Representación gráfica de los resultados pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

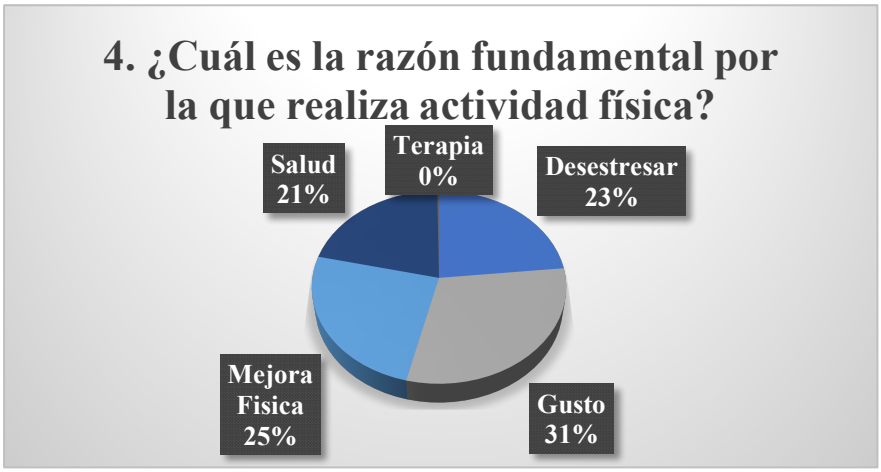
El 44% de las personas realizan su actividad de preferencia de 3 a 4 días a la semana, el 35% de 1 a 2 días, y el restante 21% lo realiza más de 4 días. Este cuadro permite determinar en cuanto tiempo se podrían consumir los productos que se venderán.

Tabla 11. Tabulación de Pregunta 4

4. ¿Cuál es la razón fundamental por la que realiza actividad física?				
Desestresar	**Gusto**	**Mejora Física**	**Salud**	**Terapia**
93	121	99	84	1

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 16. Representación gráfica de los resultados pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

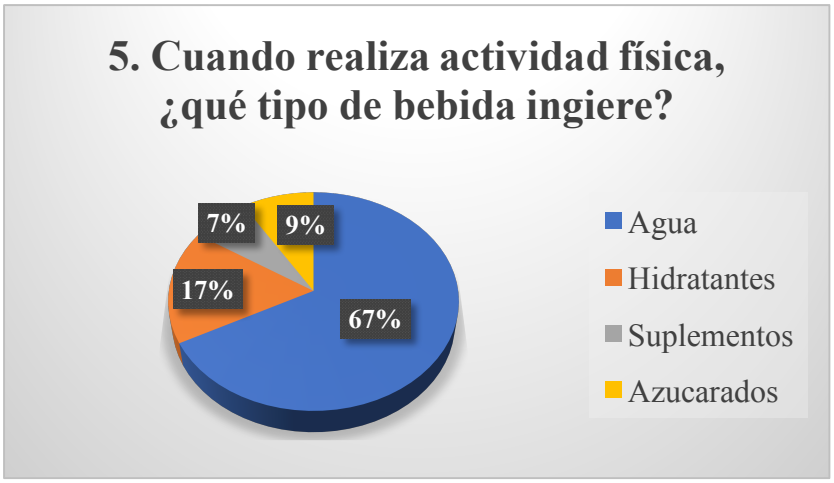
El motivo de la gente a hacer actividad física está diversificado entre 4 alternativas: gusto, mejora física, des-estrés, y salud. Será importante tener productos que puedan cubrir dichos motivos.

Tabla 12. Tabulación de Pregunta 5

5. Cuando realiza actividad física, ¿qué tipo de bebida ingiere?			
Agua	**Hidratantes**	**Suplementos**	**Azucarados**
268	67	28	35

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 17. Representación gráfica de los resultados pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

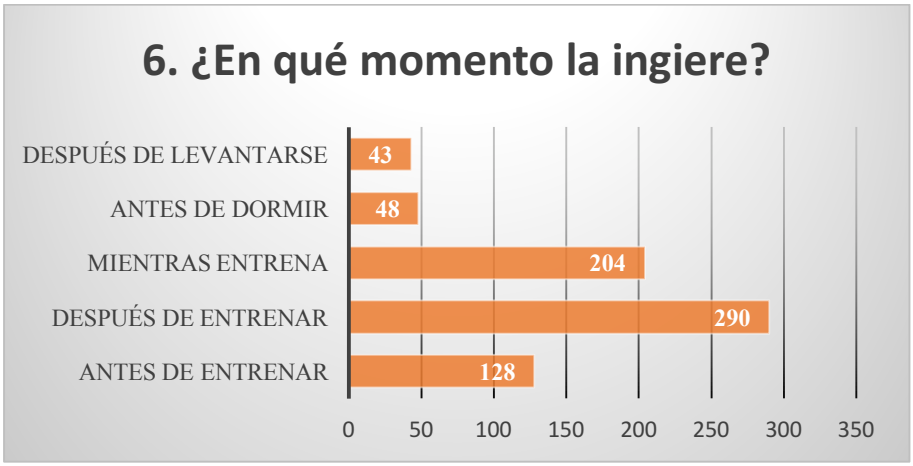
El 67% de los encuestados prefiere ingerir agua cuando realizan actividades físicas. Es posible que esta parte del mercado permita un ingreso de los suplementos más eficiente, debido a que el resto puede ya tener marcas de elección ya definidas. Por otro lado, los suplementos de Optimum Nutrition pueden ser mezcladas con agua.

Tabla 13. Tabulación de Pregunta 6

6. ¿En qué momento la ingiere?				
Antes de entrenar	**Después de entrenar**	**Mientras entrena**	**Antes de dormir**	**Después de levantarse**
128	290	204	48	43

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 18. Representación gráfica de los resultados pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

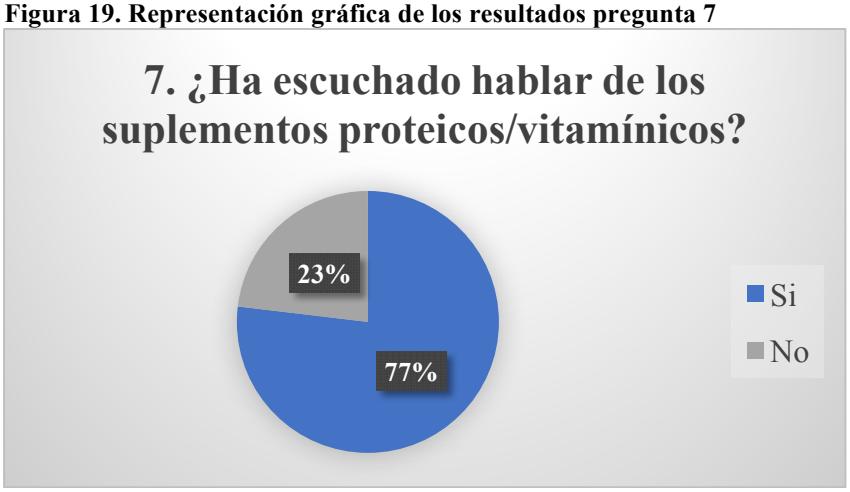
La mayoría de la gente ingiere sus bebidas después y mientras entrena. Los primeros productos a ser comercializados deberán cubrir dichos momentos de consumo. A corto plazo, los futuros productos a ser importados pueden cubrir las alternativas menos seleccionadas que requerirán más esfuerzos para su venta.

Tabla 14. Tabulación de Pregunta 7

7. ¿Ha escuchado hablar de los suplementos proteicos/vitamínicos?	
Si	**No**
306	92

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 19. Representación gráfica de los resultados pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

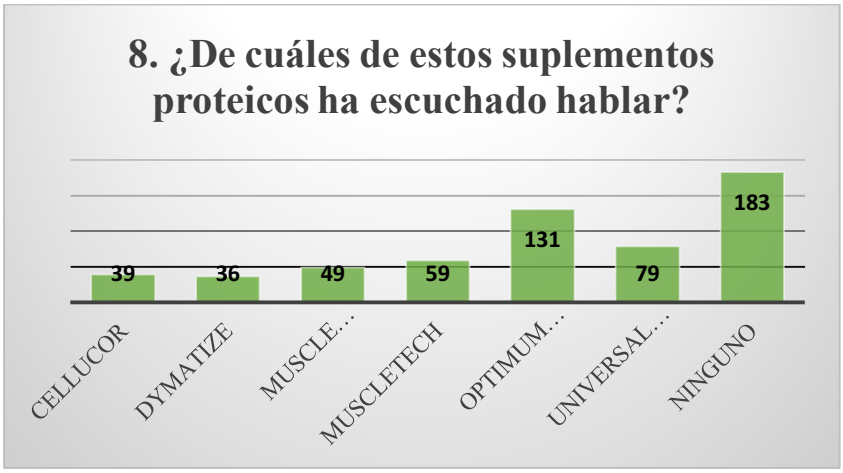
El 77% de la población ha escuchado de los suplementos proteicos y vitamínicos con anterioridad, por lo que es un mercado que no requiere publicidad informativa e introductoria de los suplementos proteicos.

Tabla 15. Tabulación de Pregunta 8

8. ¿De cuáles de estos suplementos proteicos ha escuchado hablar?	
Cellucor	39
Dymatize	36
Muscle Meds	49
Muscletech	59
Optimun Nutrition	131
Universal Nutrition	79
Ninguno	183

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 20. Representación gráfica de los resultados pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

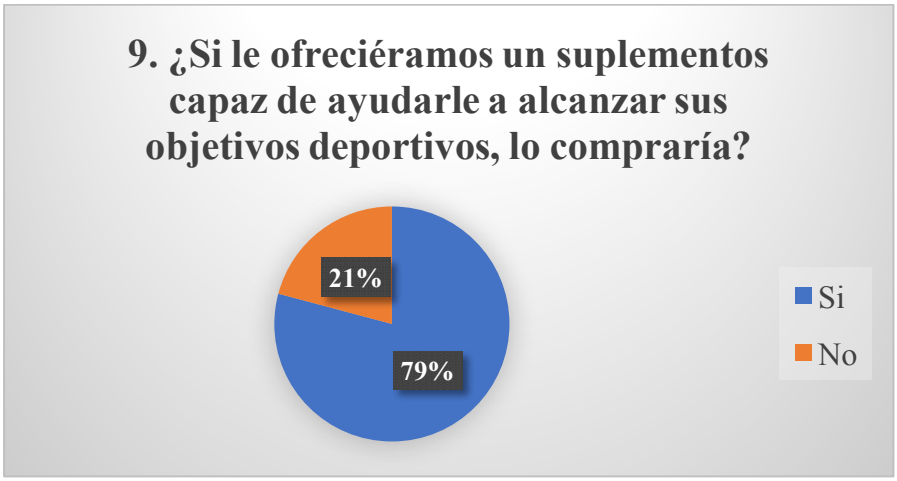
Es evidente el éxito que la marca OPTIMUM NUTRITION tiene en el Ecuador, a pesar de que en el mercado solo se comercializa un producto de dicha marca. Por ende, será efectivo introducir al país una línea diversificada de OPTIMUN NUTRITION.

Tabla 16. Tabulación de Pregunta 9

9. ¿Si le ofreciéramos un suplemento capaz de ayudarle a alcanzar sus objetivos deportivos, lo compraría?	
Si	**No**
315	83

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 21. Representación gráfica de los resultados pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

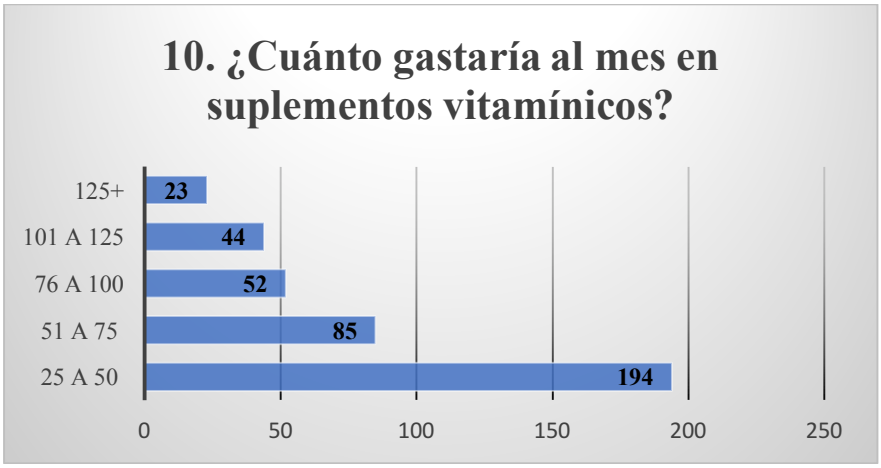
La mayoría de la población está dispuesta a alcanzar sus objetivos deportivos siendo ayudada por el consumo de suplementos proteicos.

Tabla 17. Tabulación de Pregunta 10

10. ¿Cuánto gastaría al mes en suplementos vitamínicos?				
$25 a $50	**$50 a $75**	**$76 a $100**	**$101 a $125**	**$125+**
194	85	52	44	23

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 22. Representación gráfica de los resultados pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

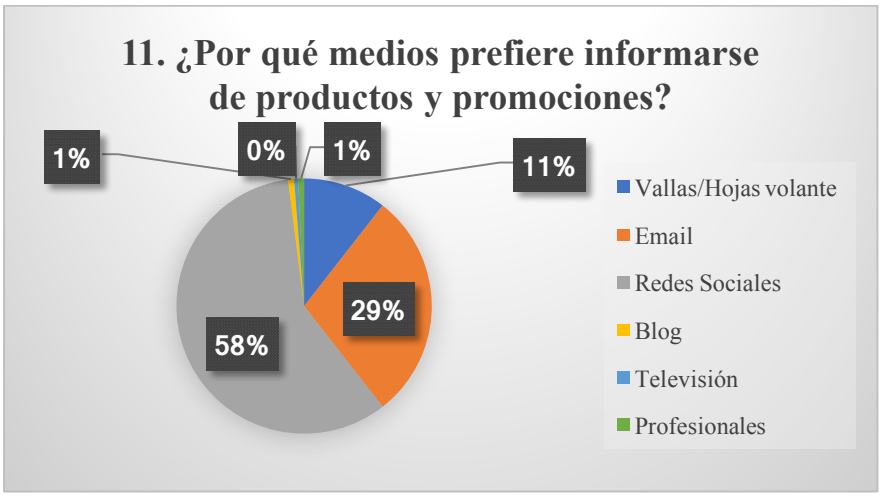
El 48% de los encuestados se inclinó a que su consumo mensual en suplementos esté entre los 25 a 50 dólares. El 21% acepta que su consumo se encuentre entre 51 a 75 dólares. 13% lo puede adquirir entre 76 a 100 dólares. El 18% restante se encuentra dividido proporcionalmente entre 101 a 125 dólares y más de 125.

Tabla 18. Tabulación de Pregunta 11

11. ¿Por qué medios prefiere informarse de productos y promociones?					
Vallas/Hoja volante	**Email**	**Redes Sociales**	**Blog**	**Televisión**	**Profesionales**
42	115	233	3	2	3

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 23. Representación gráfica de los resultados pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

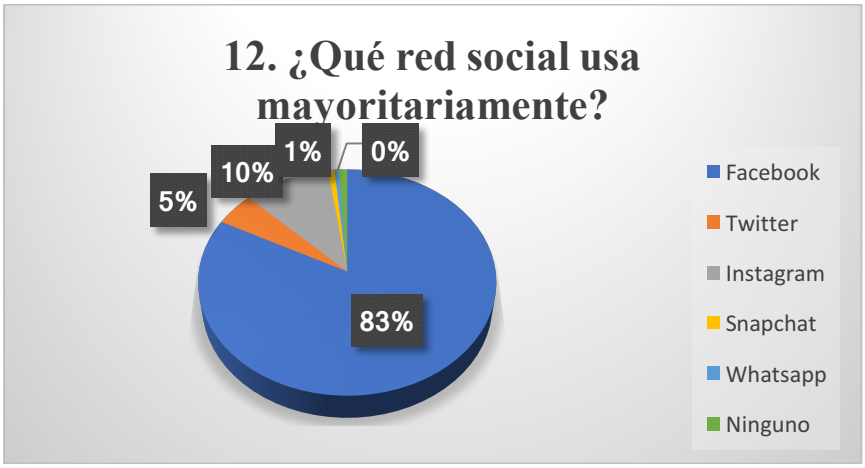
El 87% de los encuestados prefiere enterarse de la comercialización y promociones de productos de Optimum Nutrition a través de medios en Internet (58% por redes sociales y 29% correo electrónico). Los recursos y esfuerzos de comunicación se centrarán más a estos medios.

Tabla 19. Tabulación de Pregunta 12

12. ¿Qué red social usa mayoritariamente?					
Facebook	**Twitter**	**Instagram**	**Snapchat**	**Whatsapp**	**Ninguno**
329	19	41	3	2	4

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 24. Representación gráfica de los resultados pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

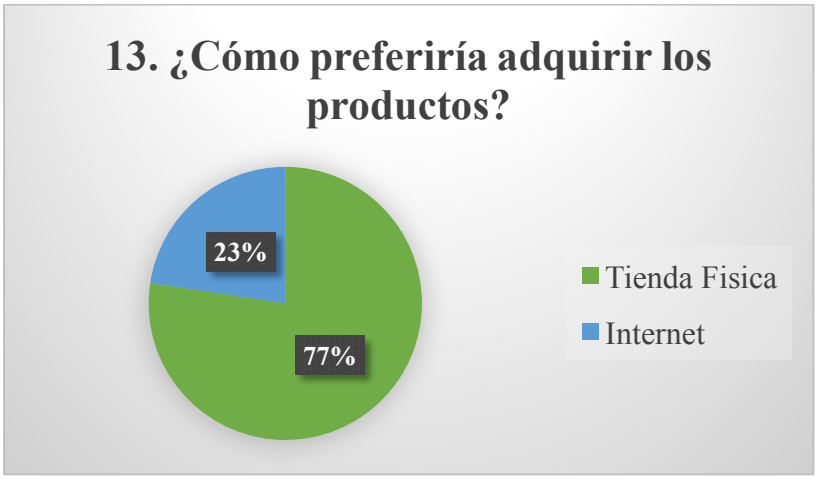
El 83% de los encuestados afirma que su red social de preferencia es Facebook, seguido por un 10% que prefiere a Instagram, y en tercer lugar Twitter con un 5% de los encuestados. Los esfuerzos y recursos de comunicación serán divididos de esta manera para la publicidad en Internet.

Tabla 20. Tabulación de Pregunta 13

13. ¿Cómo preferiría adquirir los productos?	
Tienda Física	**Internet**
308	90

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Figura 25. Representación gráfica de los resultados pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Rubén Carrera

El 77% de los encuestados prefiere acercarse a un local para adquirir suplementos proteicos y el 23% lo realiza por Internet. Este resultado permite determinar la necesidad de un espacio físico para ofrecer y vender los productos.

2.2.2. Ambiente Externo

Para el análisis del ambiente externo se pone a consideración los factores político, económico, social y tecnológico.

Factor Político

El Ecuador, este año 2017, pasará por una transición de gobernabilidad; por lo que, las leyes de comercio internacional (importación y exportación) se pueden ver afectadas según las decisiones del gobierno entrante.

Será de suma importancia estar al tanto de cualquier cambio en estas leyes para así tomar las medidas respectivas buscando el mejor beneficio para la empresa.

Las políticas actuales que influyen exclusivamente al tipo de negocio que se desea manejar son:

- Registro de importador (Aduana del Ecuador, s.f.)
- Notificación Sanitaria (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015)
- Trámites de aduana (Aduana del Ecuador, s.f.)
- Impuesto salida de divisas (Servicio Rentas Internas, s.f.)

Factor Económico

Inflación

Tabla 21. Inflación Mensual del Ecuador de Junio 2015 a Mayo 2017

FECHA	VALOR
Mayo-31-2017	0.05 %
Abril-30-2017	0.43 %
Marzo-31-2017	0.14 %
Febrero-28-2017	0.20 %
Enero-31-2017	0.09 %
Diciembre-31-2016	0.16 %
Noviembre-30-2016	-0.15 %
Octubre-31-2016	-0.08 %
Septiembre-30-2016	0.15 %
Agosto-31-2016	-0.16 %
Julio-31-2016	-0.09 %
Junio-30-2016	0.36 %
Mayo-31-2016	0.03 %
Abril-30-2016	0.31 %
Marzo-31-2016	0.14 %
Febrero-29-2016	0.14 %
Enero-31-2016	0.31 %
Diciembre-31-2015	0.09 %
Noviembre-30-2015	0.11 %
Octubre-31-2015	-0.09 %
Septiembre-30-2015	0.26 %
Agosto-31-2015	0.00 %
Julio-31-2015	-0.08 %
Junio-30-2015	0.41 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, s.f.)

La constante reducción en la inflación del Ecuador sustenta las afirmaciones de la disminución del poder adquisitivo de la población, por lo que se lo percibe como una amenaza.

Riesgo País

Tabla 22. Riesgo País Ecuatoriano en Mayo y Junio del 2017

FECHA	VALOR
Junio-26-2017	731.00
Junio-25-2017	746.00
Junio-24-2017	746.00
Junio-23-2017	746.00
Junio-22-2017	753.00
Junio-21-2017	750.00
Junio-20-2017	736.00
Junio-19-2017	713.00
Junio-18-2017	714.00
Junio-17-2017	714.00
Junio-16-2017	714.00
Junio-15-2017	700.00
Junio-14-2017	702.00
Junio-13-2017	698.00
Junio-12-2017	696.00
Junio-11-2017	703.00
Junio-10-2017	703.00
Junio-09-2017	703.00
Junio-08-2017	698.00
Junio-07-2017	693.00
Junio-06-2017	690.00
Junio-05-2017	694.00
Junio-04-2017	695.00
Junio-03-2017	695.00
Junio-02-2017	695.00
Junio-01-2017	689.00
Mayo-31-2017	694.00
Mayo-30-2017	675.00
Mayo-29-2017	658.00
Mayo-28-2017	658.00

Fuente: (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Al trabajar con proveedores extranjeros, es esencial estar al pendiente del riesgo país que tiene el Ecuador. Su crecimiento constante, pero no acelerado se debe a las regulaciones de comercio internacional que mantiene el país. Este factor se lo percibe como una amenaza media.

Tasa de Interés

Tabla 23. Tasas de Interés Activa

Tasas de Interés			
abril - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.13	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.21	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.04	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.13	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.13	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.73	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.69	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.83	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.64	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.50	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.67	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.66	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.04	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.31	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.23	Inversión Pública	9.33

Fuente: (Banco Central del Ecuador, s.f.)

La tasa de interés para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a abril 2017, se encuentre en 11,83%. Esta tasa servirá de referencia en caso de requerir financiamiento por parte de terceros.

Factor Social

Como se detalló anteriormente, se dispone de una sociedad que año a año más personas se preocupan por su salud y estado físico. Por este motivo se tiene una creciente población de personas que practican deporte.

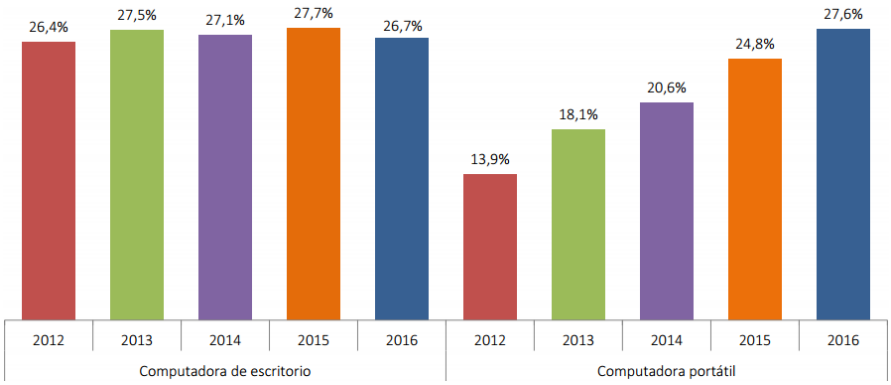
Por otro lado, esta sociedad en los últimos años ha sufrido las consecuencias de la recesión económica ecuatoriana. Por lo que, los consumidores se toman más tiempo en decidir una compra.

Lo esencial en este mercado será alcanzarlo mediante la oferta de productos que permitan ayudarles a alcanzar sus objetivos físicos y de salud, con precios que estén al alcance de su capacidad adquisitiva.

Factor Tecnológico

Para el 2016, INEC en su informe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) muestra un incremento en el equipamiento de computadoras, tanto portátiles como de escritorio.

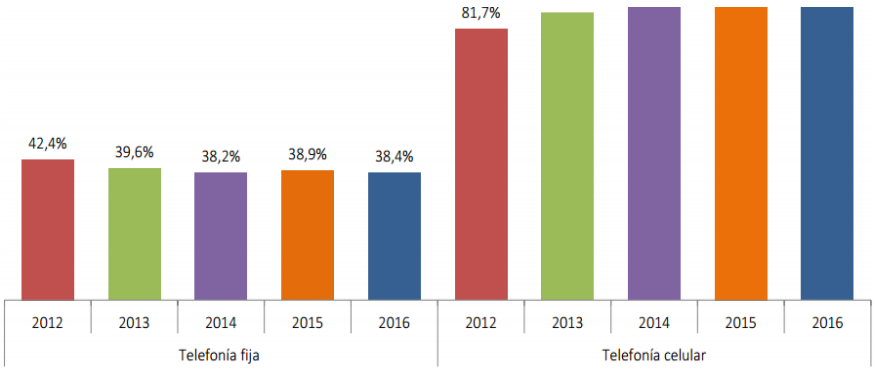
Tabla 24. Equipamiento de computadoras en el Ecuador



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)

Del mismo modo, existe un incremento en la población que dispone de un teléfono celular.

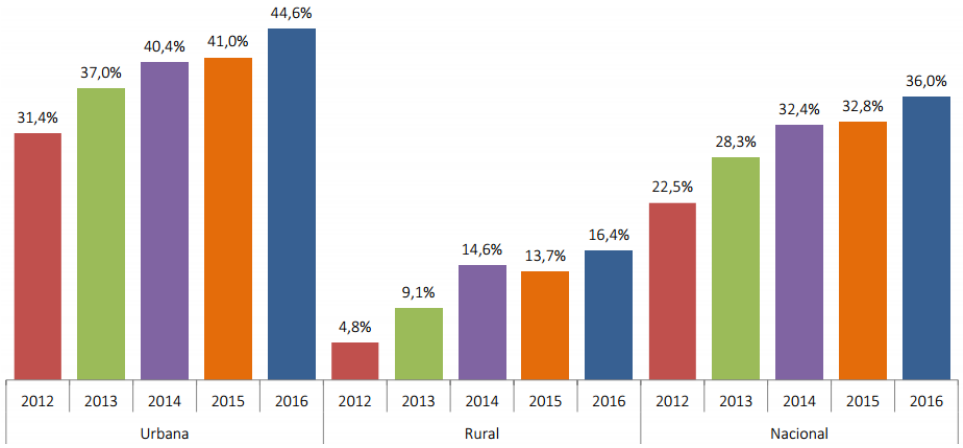
Tabla 25. Equipamiento de teléfonos en Ecuador



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)

De igual manera, el acceso al internet ha tenido mayor alcance en la población ecuatoriana.

Tabla 26. Acceso a Internet en Ecuador



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)

Estos datos permiten afirmar que en la actualidad la población ecuatoriana tiene, a todo momento la apertura de información que brinda el Internet. Por lo que, las características y funciones de los suplementos proteicos y vitamínicos no quedan fuera de esta apertura.

2.2.3. Marketing Mix

El marketing mix, también conocido como las cuatro P's del marketing es una estrategia que permite "conocer los elementos necesarios para posicionar el producto de tal manera que satisfaga necesidades y deseos, a un precio conveniente más un servicio adecuado en el lugar y momento apropiado" (Guerrero, 2012)

2.2.3.1. Producto

Los productos a ser comercializados estarán divididos por las siguientes categorías:

- Salud
- Desarrollo Físico/Muscular
- Proteicos

Salud

Tabla 27. Productos enfocados a la salud

Producto	Detalle
Opti-Men	Multivitamínico en capsulas, enfocado a proveer los nutrientes necesarios en la dieta de un hombre. Basado en más de 75 ingredientes, incluyendo aminoácidos, vitaminas antioxidantes y minerales esenciales.
Opti-Women	Multivitamínico en cápsulas, a base de 23 vitaminas y minerales, y 17 ingredientes enfocados a apoyar la nutrición de la mujer.
Fitness Fiber	Fibra dietética con presentación en polvo que compensa el no consumir todas las frutas y vegetales necesarios para una buena digestión.

Fuente: (Optimum Nutrition, s.f.)
Elaboración: Rubén Carrera

Desarrollo Físico/Muscular

Tabla 28. Productos enfocados al desarrollo físico/muscular

Producto	Detalle
Micronized Creatine	Suplemento en polvo que otorga mayores tiempos de ejercicio por ser una fuente de ATP continua en los músculos entrenados.
Pro Gainer	Ganador de masa en polvo con alto contenido de carbohidratos. Ideal para todo deportista que quiera obtener más peso con su entrenamiento.
Platinum PRE-	Suplemento en polvo que otorga mayor energía inicial para rutinas más largas de entrenamiento.

Fuente: (Optimum Nutrition, s.f.)

Elaboración: Rubén Carrera

Proteicos

Tabla 29. Productos de base proteica

Producto	Detalle
Platinum Hydro Whey	Proteína en polvo de suero de leche. Al ser un suplemento hidrolizado, actúa de manera eficiente en el cuerpo
Isolate	Producto en polvo que se enfoca en la proteína. Deja de lado altos niveles de colesterol, grasas y azúcar

Fuente: (Optimum Nutrition, s.f.)

Elaboración: Rubén Carrera

2.2.3.2. Precio

Los resultados de las encuestas demuestran que 48% de la población destinaría de $25 a $50 mensuales en suplementos proteicos. Tomando esto en cuenta, existen otros factores a ser analizados para determinar los precios de los suplementos:

1) Los costos de importación suben el costo bodega de las mercaderías; tales como: flete, seguro, manejo de documentos, agente afianzado, liquidación aduanera, almacenaje, transporte a bodegas, ISD, comisión Bancaria por giros.

2) Precio de productos de la competencia. Es necesario ofrecer un producto cuyo precio de venta al público demuestre donde se encuentran las ventajas competitivas del mismo.

3) Consumo medio de la población. Como se mencionó anteriormente, la población dedicaría $25 a $50 mensuales para estos productos. El precio de los suplementos podría subir en el caso de que los mismos tengan una duración mayor al mes en manos del cliente.

2.2.3.3. Plaza

Inicialmente, se dispondrá de un espacio físico en Quito donde los clientes y posibles consumidores encuentren de manera física los suplementos proteicos y vitamínicos que se oferten al mercado.

De igual modo, a través de las redes sociales en Internet, se ofrecerá la venta de los mismos suplementos para ser adquiridos desde la comodidad del hogar del cliente.

2.2.3.4. Promoción

La manera efectiva en que se van a comunicar los productos y promociones de venta de la línea de Optimum Nutrition será en una buena distribución de los recursos y esfuerzos destinados a dicha actividad.

Gracias a los resultados de las encuestas se determina que existe bastante movimiento en las redes sociales. Por lo que, se utilizará el 75% de los recursos de promoción para incentivar ventas físicas y el 25% para promociones por redes sociales.

3. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS

3.1. MISIÓN

Somos una empresa que se dedica a la venta de suplementos proteicos y vitamínicos para deportistas, contando con un personal altamente capacitado para brindar la mejor asesoría a nuestros clientes contribuyendo en el cumplimiento de sus objetivos físicos de una manera saludable.

3.2. VISIÓN

Ser para el 2022, la marca de referencia de los deportistas en el Ecuador ofreciendo una amplia línea de productos diversificada.

3.3. OBJETIVOS

"El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución." (Thompson, et. al., 2012, p.28)

3.3.1. Objetivos a Largo Plazo

- Adquirir para el 2021, un espacio propio para el almacenamiento de las importaciones.

- Tener para el 2022, centros de distribución en las principales ciudades del país.

- Tener posicionada para el 2023 a la empresa a nivel nacional y a Optimum Nutrition como marca referente en el mercado ecuatoriano.

3.3.2. Objetivos a Corto Plazo

Departamento Financiero

- Obtener un margen de utilidad neta anual superior al 5% por optimización de recursos.
- Reinvertir ganancias para ampliar cobertura de mercado.
- Disponer estados financieros anuales confiables y certeros para toma de decisiones.

Departamento de Comercialización

- Diversificar anualmente la variedad de productos que se comercializan de Optimum Nutrition.
- Generar un incremento mínimo de las ventas del 10% anual.
- Generar un sistema de capacitación para nuevos asesores de venta.
- Establecer un sistema de comunicación post-venta.

Dirección Técnica

- Alinear el almacenaje de los productos bajo políticas BPA.
- Creación de un sistema de control de calidad.
- Disponer de documentos requeridos para controles del ARCSA.

3.4. PLANEACIÓN

La planeación, como base de las funciones gerenciales, se fundamenta en seleccionar acciones a ser realizadas, entre varias alternativas, con el fin de alcanzar los objetivos que se elaboraron. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

3.4.1. Planeación Estratégica

Tabla 30. Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General	ÁMBITO:	Gerente General	ESTRATEGIAS:	3
				AVANCE DE ESTRATEGIAS	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
1	Adquirir para el 2020, un espacio propio para el almacenamiento de las importaciones.	1	Controlar retornos de inversión	Finanzas	ene-18	dic-20	0%	0%	0%	Propio
		2	Estudiar y establecer ubicación óptima del bien	Finanzas/Dirección Técnica	ene-18	dic-20	0%	0%	0%	Propio
		3	Asegurar optimización de recursos	Finanzas	ene-18	dic-20	0%	0%	0%	Propio
		4	Aprobación de métodos de financiamiento	Gerencia General/Finanzas	ene-18	dic-20	0%	0%	0%	Propio/Externo
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
2	Tener para el 2021, centros de distribución en las principales ciudades del país.	5	Analizar mercados de Quito, Guayaquil y Cuenca	Comercialización	ene-18	dic-21	0%	0%	0%	Propio
		6	Capacitar a nuevos asesores que cubran las principales ciudades	Comercialización	ene-18	dic-21	0%	0%	0%	Propio
		7	Determinar métodos de distribución para cubrir demanda	Comercialización	ene-18	dic-21	0%	0%	0%	Propio
		8	Monitorear el rendimiento y efectividad de dichas ciudades	Comercialización/Finanzas	ene-18	dic-21	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
3	Tener posicionada para el 2022 a la empresa a nivel nacional y a Optimum Nutrition como marca referente en el mercado ecuatoriano.	9	Implementar estrategias de posicionamiento de la empresa	Comercialización	ene-18	dic-22	0%	0%	0%	Propio
		10	Coordinar con comercialización el desarrollo y posicionamiento de marcas	Gerencia General/Comercialización	ene-18	dic-22	0%	0%	0%	Propio
		11	Vigilar costos de posicionamiento	Comercialización/Finanzas	ene-18	dic-22	0%	0%	0%	Propio
		12	Controlar efectividad de estrategias de comunicación	Comercialización/Finanzas	ene-18	dic-22	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:			0%	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente General	Gerente Finanzas Gerente Comercialización Dirección Técnica	Gerente Finanzas Gerente Comercialización Dirección Técnica

Elaboración: Rubén Carrera

3.4.2. Planeación Operativa

Tabla 31. Planificación Operativa

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente Financiero	**ÁMBITO:**	Finanzas

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
1	Obtener un margen de utilidad neta anual superior al 5% por optimización de recursos.	1	Manejo de costos de productos	Comercialización/Finanzas	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		2	Analisis de Rentabilidad	Comercialización	ene-19	feb-19	0%	0%	0%	Propio
		3	Control de Presupuestos de Ventas y Gastos	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		4	Análisis de Impacto de Gastos	Finanzas	ene-19	feb-19	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
2	Reinvertir ganancias para ampliar cobertura de mercado	5	Establecer políticas de dividendos	Gerencia General	ene-18	jun-18	0%	0%	0%	Propio
		6	Desarrollar un plan de inversión para distribución de productos	Gerencia General/Finanzas	ene-18	jun-18	0%	0%	0%	Propio
		7	Determinar costos reales y retorno de inversión	Finanzas	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		8	Determinar método de financiamiento	Finanzas	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio/Externo
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
3	Disponer estados financieros anuales confiables y certeros para toma de decisiones.	9	Disponer de un sistema contable confiable y efectivo	Gerencia General	ene-18	jun-18	0%	0%	0%	Propio
		10	Registro oportuno de actividades financieras	Finanzas	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		11	Elaborar análisis de estados financieros	Finanzas	ene-19	feb-19	0%	0%	0%	Propio
		12	Presentación de estados financieros a socios	Gerencia General	ene-19	abr-19	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
5	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:			0%	

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Gerente de Finanzas	Gerente General	Gerente General

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente Comercialización

ÁMBITO:	Comercialización

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
1	Diversificar anualmente la variedad de productos que se comercializan de Optimum Nutrition.	1	Estudiar necesidades del mercado.	Comercialización	ene-19	mar-19	0%	0%	0%	Propio
		2	Selección de producto idóneo para el mercado.	Comercialización	ene-19	abr-19	0%	0%	0%	Propio
		3	Negociar costos de producto a importar	Comercialización/Finanzas	ene-19	jun-19	0%	0%	0%	Externo
		4	Determinar plan de comunicación para introducción al mercado	Comercialización	ene-19	ago-19	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
2	Generar un incremento mínimo de las ventas del 10% anual.	5	Evaluar rendimiento del mercado meta	Comercialización/Finanzas	mar-18	jun-18	0%	0%	0%	Propio
		6	Analizar existencia de nichos desatendidos	Comercialización	mar-18	jun-18	0%	0%	0%	Propio
		7	Creación de promociones de venta	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		8	Aplicar estrategia efectiva de comunicación	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
3	Generar un sistema de capacitación para nuevos asesores de venta.	9	Impartir conocimientos de productos a comercializar	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		10	Comunicar ventajas competitivas de nuestros productos	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		11	Analizar mercados meta	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		12	Informar cumplimiento de políticas para clientes	Comercialización	mar-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
4	Establecer un sistema de comunicación post-venta.	13	Creación de base de datos de clientes	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		14	Ofrecer asesoría y seguimiento a clientes	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		15	Comunicación de ofertas y nuevos productos	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		16	Recepción de quejas y sugerencias	Gerencia General/Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		17	Establecer premios por fidelización	Comercialización	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	5				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
4	Número total de actividades:	17				% DE AVANCE TOTAL:			0%	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente de Comercialización	Gerente de Finanzas	Gerente General

LÍDER DE PROYECTO:	Director Técnico

ÁMBITO:	Dirección Técnica

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
1	Alinear el almacenaje de los productos bajo políticas BPA.	1	Acondicionamiento del lugar de almacenamiento	Dirección Técnica	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		2	Levantamiento de procesos logísticos	Dirección Técnica	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		3	Elaborar planes para controlar riesgos	Dirección Técnica	ene-18	jun-18	0%	0%	0%	Propio
		4	Capacitar a los empleados sobre las BPA	Dirección Técnica	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
2	Creación de un sistema de control de calidad.	5	Determinar requerimientos de aprobación de mercadería	Dirección Técnica/Comercialización	ene-18	mar-18	0%	0%	0%	Propio
		6	Seguimiento y control de documentación de control de calidad de productos importados	Dirección Técnica	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		7	Elaboración de registros de control permanente	Dirección Técnica	ene-18	jun-18	0%	0%	0%	Propio
		8	Realizar auditorías internas	Gerencia General/Dirección Técnica	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
3	Disponer de documentos requeridos para controles del ARCSA.	9	Contar con los permisos sanitarios legales	Dirección Técnica	ene-18	mar-18	0%	0%	0%	Externo
		10	Obtener notificaciones sanitarias oportunamente de los productos	Dirección Técnica	ene-18	jun-18	0%	0%	0%	Externo
		11	Mantener actualizada la documentación legal y notificaciones sanitarias	Dirección Técnica	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
		12	Elaboración de carpetas de importación	Dirección Técnica	ene-18	dic-18	0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
4	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:			0%	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Dirección Técnica	Gerente de Finanzas	Gerente General

Elaboración: Rubén Carrera

3.4.3. Planificación de Contingencia

Tabla 32. Planificación de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General			**ÁMBITO:**	Toda la empresa			**ESTRATEGIAS:**	3	
								AVANCE DE ESTRATEGIAS	0%	
No.	**OBJETIVOS:**	**No.**	**ACTIVIDADES:**	**DEPARTAMENTOS PARTICIPANTE**	**FECHA INICIO**	**FECHA FIN**	**% APORTE**	**% AVANCE ACTIVIDAD**	**% AVANCE DE ESTRAT.**	**TIPO DE RECURSO:**
1	Disponer de fondos económicos en bancos internacionales	1	Conocer bancos que manejen cuentas ecuatorianas en exterior	Finanzas			0%	0%	0%	Propio
		2	Determinar costo real del proyecto	Finanzas			0%	0%	0%	Propio
		3	Negociar términos y condiciones para inversión en exterior.	Gerencia General			0%	0%	0%	Externo
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
2	Representar a otras marcas para su importación	4	Estudiar mercado para determinar marcas inexistentes en Ecuador	Comercialización			0%	0%	0%	Propio
		5	Determinar costos de importación	Finanzas			0%	0%	0%	Propio
		6	Negociar precios y condiciones con productor	Gerencia General/Comercialización			0%	0%	0%	Externo
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
3	Provisionar en activos corrientes de acuerdo a nivel de riesgo	7	Determinar factibilidad de liquidizar activos	Finanzas			0%	0%	0%	Propio
		8	Calcular cuantía utilizable para provisiones	Finanzas			0%	0%	0%	Propio
		9	Presentar plan de aprovisionamiento a socios	Finanzas			0%	0%	0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:			0%	
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:			0%	

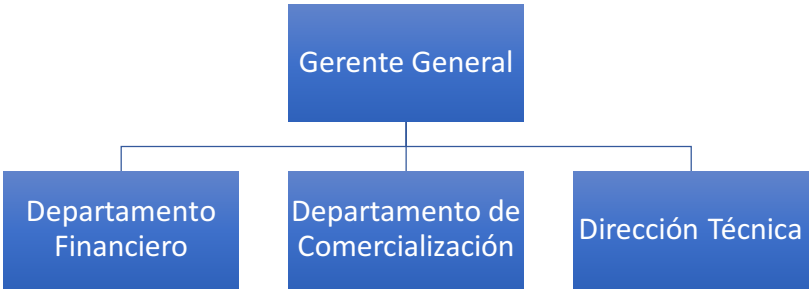
Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Gerente General	Gerente Finanzas Gerente Comercialización Dirección Técnica	Gerente Finanzas Gerente Comercialización Dirección Técnica

Elaboración: Rubén Carrera

3.5. ORGANIGRAMA

3.5.1. Organigrama Estructural

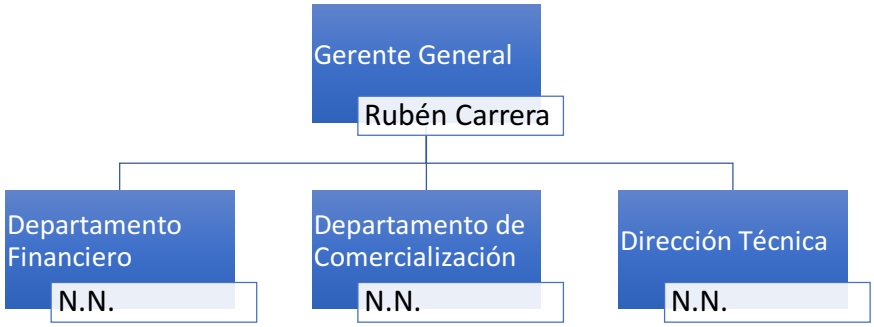
Figura 26. Organigrama Estructural



Elaboración: Rubén Carrera

3.5.2. Organigrama de Posición

Figura 27. Organigrama Estructural



Elaboración: Rubén Carrera

3.5.3. Organigrama Funcional

Gerente General

- Representar legalmente a la empresa.
- Desarrollar y cumplir objetivos de corto y largo plazo.
- Designar y distribuir al personal en las posiciones de la estructura.
- Distribuir tareas, actividades y responsabilidades de los departamentos.
- Evaluar cronológicamente el cumplimiento de cada departamento.

Departamento Financiero

- Planificación de estados financieros para control y toma de decisiones oportunas.
- Registro oportuno de los movimientos económicos y financieros de la empresa.
- Presentación anual de los estados financieros.
- Cumplimiento de obligaciones con Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas.
- Manejo y control de los flujos de efectivo.

Departamento de Comercialización

- Realización de estudios de mercado para ingresar nuevos productos.
- Elaboración del presupuesto de ventas y revisión periódica de su cumplimiento.
- Reclutamiento, selección y capacitación de asesores de venta.
- Desarrollo de estrategias de ventas.
- Desarrollo de estrategias de comunicación.
- Seguimiento de clientes post-venta.

Dirección Técnica

- Obtención de notificaciones sanitarias para importar productos.
- Cumplimiento de obligaciones con el ARCSA y exigencias de Municipios.
- Controlar el buen estado de los productos importados.
- Control de almacenamiento de producto bajo políticas BPA.

3.6. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.6.1. Políticas BPA

El 27 de mayo del 2014, el Ministerio de Salud Pública emite el Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para establecimientos farmacéuticos. Este sirve como una norma para dichas empresas para tener sus establecimientos en orden bajo lo que exige la misma, y así obtener su permiso de funcionamiento.

A pesar de no ser una empresa dentro de la industria farmacéutica, el reglamento sirve como una guía completa de cómo tener toda la parte logística bajo sistemas de calidad.

De manera resumida, pero completa las políticas son:

Organización

- Disponer de representación legal.
- Tener un espacio físico donde se realicen sus operaciones.
- Disponer de un químico farmacéutico.

Personal

- El personal tendrá claro sus actividades y responsabilidades.
- El personal estará capacitado en BPA.
- El químico farmacéutico coordinará y controlará el cumplimiento de las BPA
- Todo el personal deberá tener su certificado de salud vigente.
- Todo el personal se someterá a exámenes médicos periódicos.
- El personal que lo requiera, tendrá implementos de seguridad industrial.

Infraestructura

- El establecimiento estará diseñado para facilitar su limpieza y evitar la entrada de plagas.
- Las operaciones y transacciones estarán respaldadas por un software para su control.
- Se dispondrá de áreas dedicadas al control del proceso logístico de mercaderías.

Equipos y Materiales

- Se dispondrá de:
    - Termohigrometros para medir temperatura y humedad de lugar de almacenamiento.
    - Equipo para movilizar cargas.
    - Balanza para verificar peso de cargas.
    - Extintores
    - Implementos de seguridad para el personal
    - Botiquines de primeros auxilios

Recepción

- Al llegar la mercadería se revisará su nombre, presentación, cantidad, número de lote, fecha de fabricación y expiración.
- Se verificará buen estado de envases (primario, secundario y terciario, de ser el caso)
- El producto deberá ser aprobado por la Dirección Técnica antes de su almacenamiento y posterior distribución

Almacenamiento

- La mercadería estará ubicada de manera organizada para facilitar su identificación.
- Los productos estarán ubicados sobre pallets.
- Su almacenamiento permitirá la distribución FEFO (First to expire, first out)

- Se registrará y controlará la temperatura del lugar de almacenamiento para la ubicación de mercaderías.

Documentación

- Se levantarán procesos logísticos con sus respectivos registros.
- Los procesos serán aprobados por la Dirección Técnica y serán revisados periódicamente.
- Se dispondrá de un control de auditorías internas para asegurar la calidad en los procedimientos.

Distribución

- El embalaje asegurará el buen estado físico de los productos.
- Se procurará utilizar el método FEFO (First to expire, first out)
- Los productos estarán protegidos de temperaturas y factores externos que dañen su buen estado físico.

Reclamos y Devoluciones

- Se dispondrá de un área destinada a productos devueltos.
- Cada devolución efectuará un registro con los motivos y resultados de la misma.

Retiro de Mercado

- En caso de encontrarse desperfectos en el producto que afecten la salud de los clientes, se procederá a notificar al fabricante y al ARCSA.
- Se procederá de igual manera a receptar el lote respectivo del desperfecto encontrado.

3.6.2. Políticas Generales

Empleados

- Todo personal que ingrese a la compañía pasará por un periodo de prueba de 3 meses.
- Todo empleado percibirá un salario digno y representativo de acuerdo al cargo designado.
- Todo personal pasará por un proceso de inducción para conocer el giro y actividades de la empresa
- Los colaboradores vestirán de manera adecuada para promover un ambiente profesional acorde al giro de negocio.
- Los colaboradores mantendrán una comunicación de respeto, honestidad y entusiasmo.
- El personal en relación de dependencia, no tendrá relación con otras empresas con similar actividad comercial.

Clientes

Los clientes son el motor de la empresa. Su satisfacción con los productos y con el servicio entregado por los asesores de venta es fundamental para el desarrollo de la compañía.

- Ofrecer productos que satisfagan las necesidades y ayuden a alcanzar los objetivos deportivos de los clientes.
- Ofrecer productos que cumplan con requisitos de altos estándares de calidad.
- Brindar seguimiento y asesoría continua, mediante nuestros asesores de venta, a los clientes que así lo requieran.

Proveedores

- La mercadería importada será aceptada en su totalidad con el 100% de lo acordado en contenido y peso.
- En caso de que la mercadería no llegue de acuerdo a condiciones pactadas se buscará llegar a acuerdos de beneficio para la empresa con el proveedor.
- Los pagos de créditos se los acordará con el proveedor de Optimum Nutrition, buscando optimizar flujos de efectivo.
- Tanto la empresa como el proveedor, mantendrán los registros de todas las transacciones que existan entre las partes.
- Se llegará a acuerdos de confidencialidad para proteger la información de ambas partes.

3.7. REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN

El desarrollo de las operaciones de la empresa requerirá de realizar previamente trámites administrativos que se exigen a cada empresa bajo ley.

3.7.1. Requisitos legales para el funcionamiento de la empresa

Para el caso de este proyecto, la empresa será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

La razón social de la empresa en este proyecto estará bajo el nombre de SPOD siendo las siglas de Suplementos Proteicos para Óptimo Desarrollo.

Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil y Servicio de Rentas Internas (SRI)

Gracias a la Ley de Fortalecimiento del Sector Societario y Bursátil, el trámite para crear una compañía se lo puede realizar totalmente vía internet, dentro de la página de la Superintendencia de Compañías. Los pasos a seguir son:

1) Creación de una cuenta: Para crear la empresa por el medio electrónico se requerirá de un usuario y contraseña.

2) Reserva de denominación o nombre: Se llenará un formulario donde se solicita giro del negocio, nombre y tipo de la empresa. Si el nombre ya está ocupado, se debe escoger uno nuevo.

3) Constituir la compañía: Este formulario requerirá información tal como accionistas, representante legal, capital a ser suscrito.

4) Pago de cuantía: De acuerdo al capital suscrito en el paso anterior se deberá pagar en el Banco del Pacífico un valor en base a tarifas notariales.

Tabla 33. Tarifa Notarial para Constitución de Sociedades en línea

DESDE	HASTA	No. SALARIO BÁSICO UNIFICADO
$ -	$ 800.00	0.30
$ 801.00	$ 2,000.00	0.40
$ 2,001.00	$ 5,000.00	0.45
$ 5,001.00	$ 10,000.00	0.60
$ 10,001.00	$ 25,000.00	0.75
$ 25,001.00	$ 50,000.00	0.90
PORCENTAJE DE ACUERDO A LA CUANTÍA		
$ 50,001.00	EN ADELANTE	0.80%

Fuente: (Consejo de la Judicatura, 2015)

5) Asignación de Notario, quien se encargará de validar toda la información subida en los formularios a través de su cuenta electrónica. De estar todo en orden se pactará hora y fecha para firma de escritura y nombramientos.

6) Validación con Registro Mercantil: Paso automático del sistema al ya firmarse los documentos.

7) Emisión de Registro Único de Contribuyente (RUC): La Superintendencia de Compañías enviará un expediente para la emisión inmediata del RUC. (Weisson, Irina, 2016)

Municipio de Quito

Dentro de este ente de control se debe tramitar dos requisitos para el funcionamiento legal de la empresa:

1) Obtención de Patente

Para ejercer actividades dentro del Municipio de Quito es necesario obtener la patente de dicha ciudad. Los requisitos para ello son:

- Formulario de Inscripción de Patente
- Aceptar el acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos.
- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal.
- Correo electrónico y teléfono del representante legal.
- Nombramiento del representante legal. (Foros Ecuador, 2016)

El costo de la misma no se genera al momento de obtenerlo; más bien es un impuesto cuyo hecho generador es el realizar actividades económicas. El importe que deberá ser pagado dependerá del patrimonio de la empresa. Este impuesto será devengado el momento que se requiera obtener la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas. (Concejo Metropolitano de Quito, 2010)

2) Obtención de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)

Trámite de carácter gratuito que tiene los siguientes requisitos:

- Formulario de Solicitud LUAE
- Formulario de Reglas Técnicas de Arquitectura Urbanística
- Copia de RUC
- Copia de cedula del representante legal
- Copia de papeleta de votación vigente del representante legal
- Copia del nombramiento del representante legal

- Autorización del dueño si el local es arrendado
- Fotografía del rotulo con la fachada. Si el rotulo no está colocado un esquema gráfico con las dimensiones. (Municipio de Quito, s.f.)

Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA)

El permiso de funcionamiento entregado por el ARCSA requerirá llenar un formulario en internet donde se pide:

- Disponer del RUC de la compañía.
- Disponer del número de C.I. del químico farmacéutico o director técnico.
- Adjuntar archivos solicitados de acuerdo a giro del negocio.
- Realizar el pago del permiso a la cuenta del ARCSA. (ARCSA, 2016)

Registro de Importador

Para poder ser representante de Optimum Nutrition, e importar y comercializar sus productos en el país se requiere registrarse como importador ante el Servicio de Aduanas del Ecuador (SENAE), contando con los siguientes requisitos:

- Disponer del RUC de la compañía.
- Obtener certificado digital para la firma electrónica, denominada TOKEN por parte del Banco Central del Ecuador.
- Registrarse en el ECUAPASS
- Entrega de documentos digitales requeridos por SENAE. (REIARM Importaciones y Servicios, s.f.)

3.8. LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE NEGOCIO

3.8.1. Macro localización

La macro localización será el ubicar, dentro del país, una zona o región apta para la efectividad del proyecto.

Figura 28. Macro localización



Fuente: (La Guía del Valle, 2014)

Como se demuestra en la figura, la ubicación macro del proyecto estará en el cantón de Quito. Esto gracias a que existe buena densidad de población y su poder adquisitivo permite la ubicación de un local dedicado a la venta de suplementos proteicos y vitamínicos importados.

3.8.2. Micro localización

La micro localización es el determinar un sector específico dentro de una ciudad para establecer el local donde operará el negocio.

Figura 29. Micro Localización



Fuente: (Google, s.f.)

Como se muestra en la imagen, la empresa estará localizada por el sector del Parque La Carolina. Esto se debe a que es un sector céntrico en la ciudad y dispone del parque donde muchas personas van a realizar sus actividades deportivas.

3.9. INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.9.1. Servicio al Cliente

Como se ha venido mencionando, y se ha dejado planificado dentro del área de comercialización, se va a ofrecer asesoría principalmente en el uso de los productos adquiridos a los clientes que así lo requieran. Esto se lo va a entregar sin costo adicional alguno para el cliente.

Para poner en práctica esto se requerirá disponer de una base de datos de dichos clientes interesados en este servicio. Conforme crezca esta base de datos será necesario implementar un CRM (Customer Relationship Management) en la empresa.

3.9.2. Formas de Pago

El pago por los suplementos proteicos/vitamínicos será mediante tarjeta de crédito o débito y en efectivo.

4. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permitirá determinar de manera numérico monetaria la rentabilidad del proyecto explicado en capítulos anteriores. Esto mediante organizando información de inversión, ingresos, costos y gastos proyectados.

Para efectos de este estudio, los gastos anuales incurridos dentro del Ecuador tendrán una inflación anual promedio del 3,09%, inflación ecuatoriana a enero 2016. Esto se lo realiza como estrategia del área financiera para proyectar resultados de manera más segura, en el caso de que la inflación en años venideros aumente del actual 0,05% a mayo 2017.

4.1. INVERSIÓN TOTAL

La inversión total del proyecto requiere de la combinación de activos diferidos que sirven para constituir la organización, activos fijos a ser adquiridos para desarrollar las operaciones de la empresa y el capital de trabajo dispuesto en efectivo para adquirir las mercaderías a ser comercializadas.

Tabla 34. Inversión Requerida

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	$ 9.410,00
Activos Diferidos	$ 467,50
Capital de Trabajo	$ 25.122,50
TOTAL INVERSIÓN	**$ 35.000,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.1.1. Inversión en Activos Fijos

Los activos fijos a adquirirse desde el inicio de las operaciones de la empresa comprenden maquinaria y equipos, equipo de oficina, equipo de cómputo y muebles.

Tabla 35. Activos Fijo

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 1.300,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 1.310,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 2.600,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 4.200,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 9.410,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.1.1.1. Maquinaria y Equipo

Serán los equipos que se utilizarán dentro del lugar de almacenamiento para poder manipular la mercadería que se importe.

Tabla 36. Maquinaria y Equipo

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Balanza	1	$ 800,00	$ 800,00
Elevador Manual	1	$ 500,00	$ 500,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**$ 1.300,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.1.1.2. Equipo de Oficina

Equipo destinado al área administrativa y ventas.

Tabla 37. Equipo de Oficina

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Teléfono	4	$ 50,00	$ 200,00
Calculador	4	$ 15,00	$ 60,00
Caja Registradora	1	$ 450,00	$ 450,00
Equipo Datafast	1	$ 600,00	$ 600,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 1.310,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.1.1.3. Equipo de Computación

Compuesto de computadores e impresoras a ser utilizados por el área administrativa y ventas

Tabla 38. Equipo de Computación

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadores	2	$ 900,00	$ 1.800,00
Impresora Multifunción	2	$ 400,00	$ 800,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 1.310,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.1.1.4. Muebles y Enseres

Principalmente compuesto de muebles para almacenar y ofertar los productos. De igual modo, muebles destinados al área administrativa.

Tabla 39. Muebles y Enseres

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Escritorio Ejecutivo	4	$ 250,00	$ 1.000,00
Sillas Giratorias	6	$ 100,00	$ 600,00
Estantería y Góndolas	8	$ 75,00	$ 600,00
Rack Industrial	2	$ 1.000,00	$ 2.000,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 4.200,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.1.1.5. Depreciación de Activos

Para la depreciación de activos fijos se alineará su valor en libros de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador:

"(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcazas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual." (Congreso Nacional de Ecuador, s.f., p.19)

Tabla 40. Depreciación de Activos Fijos

ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS 2018	VALOR EN LIBROS 2019	VALOR EN LIBROS 2020	VALOR EN LIBROS 2021	VALOR EN LIBROS 2022
CONSTRUCCIONES	$ 58.500,00	20 años	$ 2.925,00			$ 55.575,00	$ 52.650,00	$ 49.725,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 1.300,00	10 años	$ 130,00	$ 1.170,00	$ 1.040,00	$ 910,00	$ 780,00	$ 650,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 1.310,00	10 años	$ 131,00	$ 1.179,00	$ 1.048,00	$ 917,00	$ 786,00	$ 655,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1.800,00	3 años	$ 600,00	$ 1.200,00	$ 600,00	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 4.200,00	10 años	$ 420,00	$ 3.780,00	$ 3.360,00	$ 2.940,00	$ 2.520,00	$ 2.100,00
TOTAL	**$ 67.110,00**		**$ 4.206,00**	**$ 7.329,00**	**$ 6.048,00**	**$ 60.342,00**	**$ 56.736,00**	**$ 53.130,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.1.2. Gastos de Constitución

Para constituir la compañía se incurrirán en gastos necesarios para poder operar legalmente. Estos gastos cubren trámites de constitución, patentes y permisos de funcionamiento.

Tabla 41. Gastos de Constitución

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1
Constitución en Línea	$ 337,50	1 año	$ 337,50	$ 337,50
Patente	$ 30,00	1 año	$ 30,00	$ 30,00
Permiso de Funcionamiento	$ 100,00	1 año	$ 100,00	$ 100,00
TOTAL	**$ 467,50**		**$ 467,50**	**$ 467,50**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.1.3. Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se hará uso del método de desfase del ciclo operativo. Este método que hace uso de los días del ciclo del efectivo, requiere la siguiente información de tiempos:

- Tiempo en obtener la mercadería desde su pedido.
- Tiempo en vender la mercadería al cliente.
- Tiempo en recuperar el efectivo.
- Tiempo para poder pagar a proveedores. (Valios, 2014)

Una vez determinado estos tiempos la fórmula a aplicar es:

$$Ciclo\ efectivo = Tiempo\ en\ inventario + Tiempo\ para\ venta - Tiempo\ para\ pagar$$

Fuente: (Valios, 2014)

Lo que se calcula a continuación es la cantidad de efectivo requerido para dicho ciclo de efectivo. Para ello se debe disponer de los siguientes datos:

- Costos anuales
- Gastos administrativos y de ventas anuales

Con ello la fórmula para determinar el capital de trabajo requerido es:

$$Capital\ de\ Trabajo = \frac{Costos\ y\ Gastos}{365}\ x\ Ciclo\ de\ efectivo$$

Fuente: (Valios, 2014)

Ciclo de Efectivo

El envío de mercadería hasta el control aduanero de Ecuador toma aproximadamente 10 días laborables, o 14 días calendario. (USPS, s.f.). Posterior a ello, la nacionalización de mercaderías toma hasta 5 días. (Tapia, 2015).

El promedio de consumo de los suplementos proteicos a ser ofertados tiene una duración de 38 consumos. Como el mercado meta de este proyecto es las personas que realizan actividad física hasta 4 días por semana, la duración de los suplementos durará 9 semanas o 63 días.

En este negocio, los proveedores de Optimum Nutrition no otorgan créditos para comprar sus productos; por lo que, no existe una cartera de clientes ni una cuenta en el balance de situación financiera.

Utilizando la fórmula antes expuesta se determina que el ciclo de efectivo esta en 82 días.

Método de Desfase

Los costos y gastos anuales para el 2018 de este proyecto se muestran a continuación:

Tabla 42. Costos y Gastos al 2018

DETALLE	2018
Costos de Importación	$ 50.302,60
Gasto Administrativo	$ 44.562,07
Gasto de Ventas	$ 13.400,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	$ 108.264,66
(-) Depreciación	$ -1.547,67
TOTAL EN EFECTIVO	$106.717,00

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Utilizando la fórmula antes expuesta y el ciclo de efectivo calculado, se determina que el capital de trabajo inicial requerido es de: $23.974,78. Lo que permite disponer de $1.147.72 para cualquier gasto esporádico.

4.2. FINANCIAMIENTO

Para empezar un proyecto se requiere de fuentes de financiamiento. Estas fuentes pueden provenir de recursos propios o de terceros. Mientras más provengan de recursos propios, el derecho de propiedad recae sobre los socios o accionistas.

Para la empresa que representará a Optimum Nutrition en Ecuador, su financiamiento será cubierto por recursos propios en su totalidad.

Tabla 43. Financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%
RECURSOS PROPIOS		
Aporte socios	$ 35.000,00	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.3. COSTOS Y GASTOS DE PROYECTO

4.3.1. Costos Operacionales

El giro principal del negocio implica el importar y comercializar suplementos proteicos y vitamínicos. Por lo que los costos de operación serán conformados por los rubros que se generen desde la factura del distribuidor hasta que la mercadería llegue al almacén.

Tabla 44. Costos Operacionales

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
COSTOS IMPORTACIÓN	***$ 37.805,00***	***$ 47.039,30***	***$ 55.832,31***	***$ 80.542,03***	***$ 108.453,98***
FOB	$ 37.405,00	$ 46.632,50	$ 55.418,50	$ 79.941,00	$ 107.845,50
FLETE	$ 180,00	$ 180,00	$ 180,00	$ 360,00	$ 360,00
SEGURO	$ 220,00	$ 226,80	$ 233,81	$ 241,03	$ 248,48
CIF	***$ 37.805,00***	***$ 47.039,30***	***$ 55.832,31***	***$ 80.542,03***	***$ 108.453,98***
COSTOS ADICIONALES	***$ 12.497,60***	***$ 16.041,83***	***$ 18.968,15***	***$ 26.308,89***	***$ 32.803,75***
ARANCEL	$ 4.892,00	$ 6.608,99	$ 7.843,47	$ 10.174,78	$ 11.597,90
FODINFA	***$ 189,03***	***$ 235,20***	***$ 279,16***	***$ 402,71***	***$ 542,27***
IVA	$ 5.146,32	$ 6.466,02	$ 7.674,59	$ 10.934,34	$ 14.471,30
LIQUIDACION ADUANERA	***$ 10.227,35***	***$ 13.310,20***	***$ 15.797,22***	***$ 21.511,84***	***$ 26.611,47***
COSTOS INTERNOS DE TRANSPORTE	**$ 400,00**	**$ 400,00**	**$ 400,00**	**$ 800,00**	**$ 800,00**
ISD	***$ 1.870,25***	***$ 2.331,63***	***$ 2.770,93***	***$ 3.997,05***	***$ 5.392,28***
COSTOS DE IMPORTACIÓN	**$ 50.302,60**	**$ 63.081,13**	**$ 74.800,45**	**$ 106.850,92**	**$ 141.257,72**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.3.1.1. Costos Importación

Costos que se generan de llevar la mercadería desde el punto de donde se fabrica hacia el puerto de aduana en Ecuador.

FOB

Incoterm en el que generalmente se negocian las importaciones con un productor del extranjero. FOB son las siglas de Free on Board, y se refiere a que el vendedor entrega la carga en su puerto de embarque; por lo que, el costo de flete y seguro van a cuenta del comprador. (Área de PYMES, s.f.)

Para este proyecto se logró contactar con un vendedor de la matriz en Estados Unidos que brindó los precios FOB para los productos que se propone comercializar.

Flete

Costo que representa el medio de transporte pactado para enviar la mercadería.

Se negoció una tarifa plana de $90 dólares para cualquier cantidad de envío. Es decir, sin importar que cantidad, peso o valor FOB, el flete se manejará bajo ese rubro. Se ha establecido realizar dos importaciones al año hasta el 2021 en el cual se duplican los envíos para comercializar en Guayaquil y Cuenca.

Seguro

Rubro que permite proteger a la importación en tránsito de varios inconvenientes que se pueden presentar. En caso de que la mercadería se pierda o se dañe, este rubro cubre esas pérdidas.

Se negoció de igual manera con un proveedor de seguros una tarifa de $110 por envío. En este caso, y por ser un servicio en el Ecuador, se le aumenta anualmente la tasa inflacionaria antes expuesta.

4.3.1.2. Costos Adicionales

Rubros en los que se incurre para poder liberar la mercadería de aduanas y disponerla para su almacenamiento en bodega.

ARANCEL

Valor adicional que se calcula en base al CIF (Cost, Insurance and Freigt). El arancel viene determinado por un valor porcentual de acuerdo a la partida arancelaria a la que pertenezca el producto.

Debido a que se van a importar suplementos vitamínicos y proteicos, se deberá tener en cuenta las partidas arancelarias que cubran a estos dos tipos de composiciones. En el caso de los vitamínicos, su partida arancelaria es la 29.36 por la cual su arancel es 0%. Por otro

lado, los suplementos proteicos están bajo la partida 21.06 cuyo arancel es del 20%; a menos que, su composición proteica sea hidrolizada cargando así un 0%. (Comex Ecuador, 2012)

FODINFA

Fondo de Desarrollo para la Infancia, por la cual se carga a todas las importaciones el 0,5% sobre el valor CIF.

IVA

Se carga el 12% de la suma del valor CIF, Arancel y FODINFA. Este rubro no entra como costo del producto.

COSTOS INTERNOS DE TRANSPORTE

Se negoció una tarifa plana con un proveedor de transporte un valor de $200 por llevar mercadería de aduana al almacén.

ISD

El Impuesto de Salida de Divisas será el 5% del valor FOB. Este rubro si puede ser ingresado al costo del producto.

4.3.2. Gastos Administrativos

Gastos por parte del área administrativa de la comercializadora de suplementos proteicos. Debido a que son gastos que se generan anualmente, aumentan su valor año tras año con el porcentaje inflacionario expuesto al principio de este capítulo.

Tabla 45. Gastos Administrativos

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Suministros de Oficina	$ 189,90	$ 195,77	$ 201,82	$ 208,05	$ 214,48
Sueldos y Salarios	$ 26.884,50	$ 28.228,73	$ 33.328,95	$ 53.729,87	$ 56.416,36
Servicios Básicos	$ 1.740,00	$ 1.793,77	$ 1.849,19	$ 1.906,33	$ 1.965,24
Depreciaciones	$ 1.547,67	$ 1.547,67	$ 4.472,67	$ 3.606,00	$ 3.606,00
Honorarios Profesionales (Contador y Dir. Tec.)	$ 7.200,00	$ 7.422,48	$ 7.651,83	$ 7.888,28	$ 8.132,02
Implementación BPA	$ 7.000,00				
TOTAL	**$ 44.562,07**	**$ 39.188,41**	**$ 47.504,46**	**$ 67.338,53**	**$ 70.334,10**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.3.2.1. Suministros de oficina

Materiales utilizados por el área administrativa en sus actividades.

Tabla 46. Suministros de Oficina

DETALLE	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Papel bond (Resmas)	15	$ 4,50	$ 67,50
Perforadoras	1	$ 5,00	$ 5,00
Grapadoras	1	$ 4,00	$ 4,00
Esferos (caja)	1	$ 25,00	$ 25,00
Lápices (caja)	1	$ 15,00	$ 15,00
Tinta impresora (Cartuchos)	1	$ 56,00	$ 56,00
Cinta de embalaje	12	$ 1,45	$ 17,40
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA			**$ 189,90**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.3.2.2. Sueldos y Salarios

Gasto conformado por la retribución del trabajo realizado por parte del personal contratado, en el área administrativa y ventas.

En el año 2018 y 2019, se dispone únicamente del Gerente General y del Gerente de Comercialización. Para el 2020 se contrata un asesor de venta por el aumento de ventas en cantidades y línea de productos. En el 2021 se contratan tres asesores de venta adicionales por la estrategia de cubrir las ciudades principales del Ecuador.

De igual modo, se les otorga un aumento salarial anual del 5% por estrategia del Gerente General.

Tabla 47. Sueldos y Salarios

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA ADMINISTRATIVA										
Gerente General	1	$1.000,00	$1.000,00	$121,50	$83,33	$29,50	$41,67	$-	$1.276,00	$15.312,00
Gerente de Comercialización	1	$750,00	$750,00	$91,13	$62,50	$29,50	$31,25	$-	$964,38	$11.572,50
AREA VENTAS										
Asesores de Venta	4	$400,00	$1.600,00	$194,40	$133,33	$29,50	$66,67	$-	$2.023,90	$24.286,80
TOTAL NÓMINA										**$ 51.171,30**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.3.2.3. Servicios Básicos

Gastos anuales de servicios de luz, agua, teléfono e internet.

Tabla 48. Servicios Básicos

DETALLE	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	$ 30,00	$ 360,00
Agua	$ 10,00	$ 120,00
Teléfono fijo	$ 25,00	$ 300,00
Teléfono móvil	$ 30,00	$ 360,00
Internet	$ 50,00	$ 600,00
TOTAL		**$ 1.740,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.3.2.4. Honorarios Profesionales

Gracias a conversaciones mantenidas con Gerentes Generales de varias compañías, se decidió empezar la empresa con un Contador y Director Técnico externos. Esto se debe a que la carga laboral que recibirán no cubriría el tener que contratarlos bajo relación de dependencia.

Para estos fines se ha dispuesto de $7200 anuales que incrementarán por efectos inflacionarios.

4.3.2.5. Implementación BPA

Las políticas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, como se detalló en capítulos anteriores, requieren de equipos para el control y seguridad tanto de la mercadería como del personal que manipulará las mismas. Por ello se destinarán $7000 para alinear a la empresa con estas políticas.

4.3.3. Gastos de Ventas

Gastos que permiten incentivar las ventas de la mercadería y alcanzar los objetivos establecidos por el área de comercialización.

Para realizar la estrategia de comercialización de generar publicidad por medios físicos y a través de redes sociales inicialmente se utilizará $3000 y $1000 en el 2018, cumpliendo la proporción establecida en el marketing mix. Estos valores incrementarán anualmente para promocionar los productos nuevos que se importen año tras año.

Con el fin de contar con un espacio físico para que los clientes adquieran los productos, se arrendará un local en Quito por un valor mensual de $750. Para el 2021, y por estrategia corporativa de cubrir las ciudades principales se arriendan otros dos locales en Guayaquil y Cuenca, dando un valor mensual adicional de $1200.

El mantenimiento del equipo para obtener ventas a través de tarjetas de crédito y débito es de $400.

Los valores de arriendo y el mantenimiento del equipo Datafast fueron determinados en conversaciones mantenidas con Gerentes Financieros de varias compañías.

Tabla 49. Gastos de Ventas

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Valla Promocional	$ 3.000,00	$ 3.500,00	$ 4.000,00	$ 4.500,00	$ 5.000,00
Redes Sociales	$ 1.000,00	$ 1.200,00	$ 1.300,00	$ 1.500,00	$ 1.700,00
Arriendo Local	$ 9.000,00	$ 9.278,10	$ 9.564,79	$ 24.260,35	$ 25.009,99
Mantenimiento Datafast	$ 400,00	$ 412,36	$ 412,36	$ 412,36	$ 412,36
TOTAL	**$ 13.400,00**	**$ 14.390,46**	**$ 15.277,15**	**$ 30.672,71**	**$ 32.122,35**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Ingresos proyectados para los 5 años de acuerdo a la demanda, capacidad laboral y zonas de distribución.

4.4.1. Precio

Los precios de los productos de Optimum Nutrition vienen dados por tres factores que influyen en la fijación de los mismos:

- Costos de importación.
- Capacidad de pago de potenciales clientes.
- Búsqueda de rentabilidad razonable en los productos.

Con estos factores la lista de precios de los suplementos proteicos y vitamínicos son:

Tabla 50. Precio de Venta

Producto	Precio
ISOLATE 3LB	$ 80,00
CREATINE POWDER 300GR	$ 15,00
OPTI-MEN 150 TAB.	$ 25,00
OPTI-WOMEN 120 TAB.	$ 25,00
PRO GAINER 5LB	$ 50,00
FITNESS FIBER	$ 8,00
PLATINUM PRE	$ 40,00
HYDROWHEY	$ 85,00

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Estos precios, por estrategia del área de comercialización de mantenernos competitivos en la industria, se los mantendrá durante los cinco años del proyecto.

4.4.2. Proyección anual

Las cantidades proyectadas a vender manteniendo el objetivo de crecimiento de la planificación operativa es:

Tabla 51. Proyección de cantidades anuales

Producto	Cantidad 2018	Cantidad 2019	Cantidad 2020	Cantidad 2021	Cantidad 2022
ISOLATE 3LB	900,00	950,00	1100,00	1500,00	1700,00
CREATINE POWDER 300GR	600,00	630,00	750,00	1000,00	1200,00
OPTI-MEN 150 TAB.	350,00	370,00	440,00	550,00	650,00
OPTI-WOMEN 120 TAB.	400,00	420,00	500,00	650,00	750,00
PRO GAINER 5LB		400,00	480,00	500,00	600,00
FITNESS FIBER			150,00	225,00	250,00
PLATINUM PRE				500,00	550,00
HYDROWHEY					500,00

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Estas cantidades multiplicadas por los respectivos precios de venta dan la siguiente proyección de ventas.

Tabla 52. Proyección de Ventas

Producto	Ventas 2018	Ventas 2019	Ventas 2020	Ventas 2021	Ventas 2022
ISOLATE 3LB	$ 72.000,00	$ 76.000,00	$ 88.000,00	$ 136.000,00	$ 152.000,00
CREATINE POWDER 300GR	$ 9.000,00	$ 9.450,00	$ 11.250,00	$ 16.500,00	$ 18.000,00
OPTI-MEN 150 TAB.	$ 8.750,00	$ 9.250,00	$ 11.000,00	$ 16.500,00	$ 18.250,00
OPTI-WOMEN 120 TAB.	$ 10.000,00	$ 10.500,00	$ 12.500,00	$ 18.750,00	$ 20.750,00
PRO GAINER 5LB		$ 20.000,00	$ 24.000,00	$ 36.000,00	$ 39.500,00
FITNESS FIBER			$ 1.200,00	$ 1.800,00	$ 2.000,00
PLATINUM PRE				$ 20.000,00	$ 22.000,00
HYDROWHEY					$ 51.000,00
TOTAL	**$ 99.750,00**	**$125.200,00**	**$147.950,00**	**$ 211.800,00**	**$ 285.500,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.5. ESTADOS FINANCIEROS

4.5.1. Estado de Situación Financiera

Estado financiero que permite ver el movimiento del activo, pasivo y patrimonio, resultado de las operaciones del giro del negocio.

Tabla 53. Estado de Situación Financiera

DETALLE CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 25.590,00**	**$ 19.552,80**	**$ 29.995,43**	**$ 33.663,96**	**$ 28.199,22**	**$ 60.467,49**
Caja / Bancos	$ 25.122,50	$ 16.770,09	$ 26.504,29	$ 29.531,31	$ 22.289,47	$ 52.578,39
Cuentas por Cobrar		$ 1.385,42	$ 1.738,89	$ 2.054,86	$ 2.941,67	$ 3.965,28
Inventarios		$ 1.397,29	$ 1.752,25	$ 2.077,79	$ 2.968,08	$ 3.923,83
Diferido por Constitución	$ 467,50					
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 9.410,00**	**$ 7.862,33**	**$ 6.314,67**	**$ 60.342,00**	**$ 56.736,00**	**$ 53.130,00**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ -	$ -		$ 58.500,00	$ 58.500,00	$ 58.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 1.300,00	$ 1.300,00	$ 1.300,00	$ 1.300,00	$ 1.300,00	$ 1.300,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 1.310,00	$ 1.310,00	$ 1.310,00	$ 1.310,00	$ 1.310,00	$ 1.310,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 2.600,00	$ 2.600,00	$ 2.600,00	$ 2.600,00	$ 2.600,00	$ 2.600,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ -1.547,67	$ -3.095,33	$ -7.568,00	$ -11.174,00	$ -14.780,00
TOTAL ACTIVOS	**$ 35.000,00**	**$ 27.415,13**	**$ 36.310,10**	**$ 94.005,96**	**$ 84.935,22**	**$ 113.597,49**
PASIVOS						
Pasivo Bancario				$ 50.000,00	$ 42.206,21	$ 33.438,75
15% Participación Trabajadores por pagar		$ -	$ 1.334,25	$ 1.604,02	$ 349,01	$ 5.732,08
22% Impuesto a la Renta por pagar		$ -	$ 1.663,36	$ 1.999,68	$ 435,10	$ 7.145,99
TOTAL PASIVOS	**$ -**	**$ -**	**$ 2.997,60**	**$ 53.603,70**	**$ 42.990,33**	**$ 46.316,82**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 35.000,00	$ 35.000,00	$ 35.000,00	$ 35.000,00	$ 35.000,00	$ 35.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (7.584,87)	$ 5.897,36	$ 7.089,77	$ 1.542,63	$ 25.335,78
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (7.584,87)	$ (1.687,51)	$ 5.402,26	$ 6.944,89
TOTAL PATRIMONIO	**$ 35.000,00**	**$ 27.415,13**	**$ 33.312,49**	**$ 40.402,26**	**$ 41.944,89**	**$ 67.280,67**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 35.000,00**	**$ 27.415,13**	**$ 36.310,10**	**$ 94.005,96**	**$ 84.935,22**	**$ 113.597,49**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Es importante recalcar que la cuenta de Bancos tiene un aumento significativo debido a que el proveedor solo acepta pagos de contado; por ende, no existe una cuenta por pagar a Proveedores. Se proyecta un valor de Cuentas por cobrar de 5 días en el caso de no efectivizarse ventas generadas con tarjetas de crédito. Del mismo modo, se mantiene un nivel de stock en Inventarios de 10 días, lo que demora en arribar nuevas importaciones.

4.5.2. Estado de Resultados Integral

Estado financiero que permite determinar la utilidad que se percibe anualmente por las ventas menos los costos y gastos.

Tabla 54. Estado de Resultado Integral

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	**$ 99.750,00**	**$ 125.200,00**	**$ 147.950,00**	**$ 211.800,00**	**$ 285.500,00**
VENTAS	$ 99.750,00	$ 125.200,00	$ 147.950,00	$ 211.800,00	$ 285.500,00
Costos de Importación	**$ -48.905,30**	**$ -62.726,17**	**$ -74.474,92**	**$ -105.960,63**	**$ -140.301,98**
COSTOS DIRECTOS	$ -48.905,30	$ -62.726,17	$ -74.474,92	$ -105.960,63	$ -140.301,98
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 50.844,70**	**$ 62.473,83**	**$ 73.475,08**	**$ 105.839,37**	**$ 145.198,02**
GASTOS OPERACIONALES	**$ -58.429,57**	**$ -53.578,87**	**$ -62.781,62**	**$ -98.011,23**	**$ -102.456,45**
Gastos Administrativos	**$ -45.029,57**	**$ -39.188,41**	**$ -47.504,46**	**$ -67.338,53**	**$ -70.334,10**
Suministros de Oficina	$ -189,90	$ -195,77	$ -201,82	$ -208,05	$ -214,48
Sueldos y Salarios	$ -26.884,50	$ -28.228,73	$ -33.328,95	$ -53.729,87	$ -56.416,36
Servicios Básicos	$ -1.740,00	$ -1.793,77	$ -1.849,19	$ -1.906,33	$ -1.965,24
Depreciaciones	$ -1.547,67	$ -1.547,67	$ -4.472,67	$ -3.606,00	$ -3.606,00
Honorarios Profesionales	$ -7.200,00	$ -7.422,48	$ -7.651,83	$ -7.888,28	$ -8.132,02
Implementación BPA	$ -7.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Constitución	$ -467,50				
Gastos de Ventas	**$ -13.400,00**	**$ -14.390,46**	**$ -15.277,15**	**$ -30.672,71**	**$ -32.122,35**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (7.584,87)**	**$ 8.894,97**	**$ 10.693,47**	**$ 7.828,14**	**$ 42.741,57**
Gasto Financiero (INTERES)				$ 5.501,39	$ 4.527,72
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (7.584,87)**	**$ 8.894,97**	**$ 10.693,47**	**$ 2.326,74**	**$ 38.213,85**
15% Partic. Trabajadores		$ 1.334,25	$ 1.604,02	$ 349,01	$ 5.732,08
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (7.584,87)**	**$ 7.560,72**	**$ 9.089,45**	**$ 1.977,73**	**$ 32.481,77**
22% Impuesto a la Renta		$ 1.663,36	$ 1.999,68	$ 435,10	$ 7.145,99
UTILIDAD NETA	**$ (7.584,87)**	**$ 5.897,36**	**$ 7.089,77**	**$ 1.542,63**	**$ 25.335,78**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.5.3. Flujo de Efectivo

"Estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo" (Gerencie.com, 2016)

Este permite conocer la disponibilidad de efectivo que dispone una empresa por medio de su capacidad de generar efectivo, con el fin de invertir o financiarse para nuevos proyectos.

La tabla a continuación presentada muestra el Estado de Flujos de Efectivo para este proyecto:

Tabla 55. Estado de Flujo de Efectivo

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 25.122,50	$ 16.770,09	$ 26.504,29	$ 29.531,31	$ 22.289,47
Ingresos del periodo		$ 98.364,58	$ 123.461,11	$ 145.895,14	$ 208.858,33	$ 281.534,72
Cobros			$ 1.385,42	$ 1.738,89	$ 2.054,86	$ 2.941,67
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 123.487,08**	**$ 141.616,61**	**$ 174.138,32**	**$ 240.444,50**	**$ 306.765,86**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Importación		$ -50.302,60	$ -63.081,13	$ -74.800,45	$ -106.850,92	$ -141.257,72
Gastos Administrativos		$ -43.014,40	$ -37.640,74	$ -43.031,80	$ -63.732,53	$ -66.728,10
Gastos de Ventas		$ -13.400,00	$ -14.390,46	$ -15.277,15	$ -30.672,71	$ -32.122,35
Gastos Financieros					$ -5.501,39	$ -4.527,72
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ -9.410,00			$ -58.500,00		
Gastos de Constitución	$ -467,50					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ -9.877,50**	**$ -106.717,00**	**$ -115.112,33**	**$ -191.609,40**	**$ -206.757,55**	**$ -244.635,90**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -9.877,50**	**$ 16.770,09**	**$ 26.504,29**	**$ -17.471,09**	**$ 33.686,96**	**$ 62.129,96**
Préstamo	$ -			50.000,00		
APORTE SOCIOS	$ 35.000,00					
Amortización de Préstamo					$ -7.793,79	$ -8.767,46
15% Participación Trabajadores			$ -	$ -1.334,25	$ -1.604,02	$ -349,01
22% Impuesto a la Renta			$ -	$ -1.663,36	$ -1.999,68	$ -435,10
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 25.122,50**	**$ 16.770,09**	**$ 26.504,29**	**$ 29.531,31**	**$ 22.289,47**	**$ 52.578,39**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Para el financiamiento de la bodega adquirida en el 2020, se recurre a financiarlo con una institución financiera a cinco años plazo. Como se detalló en capítulos anteriores la tasa de interés será de 11,83% anual.

Para el pago de las cuotas se decidió establecer pagos mensuales de cuota fija, para la cual se calcula de la siguiente fórmula:

$$Cuota\ Fija = K\ \frac{(1+i)^n * i}{(1+i)^n - 1}$$

Fuente: (Todo Créditos, 2013)

A continuación, la tabla de amortización calculada para los 5 años plazo, con cuota fija:

Tabla 56. Amortización de deuda

DEUDA	50.000,00	PLAZO	0	CUOTAS	1107,93
TASA DE INTERES	11,83%	PAGO ANUAL	12	FIJAS	
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	$ 50.000,00				**$ 50.000,00**
1	$ 50.000,00	$ 492,92	$ 615,02	$ 1.107,93	$ 49.384,98
2	$ 49.384,98	$ 486,85	$ 621,08	$ 1.107,93	$ 48.763,91
3	$ 48.763,91	$ 480,73	$ 627,20	$ 1.107,93	$ 48.136,71
4	$ 48.136,71	$ 474,55	$ 633,38	$ 1.107,93	$ 47.503,32
5	$ 47.503,32	$ 468,30	$ 639,63	$ 1.107,93	$ 46.863,69
6	$ 46.863,69	$ 462,00	$ 645,93	$ 1.107,93	$ 46.217,76
7	$ 46.217,76	$ 455,63	$ 652,30	$ 1.107,93	$ 45.565,46
8	$ 45.565,46	$ 449,20	$ 658,73	$ 1.107,93	$ 44.906,73
9	$ 44.906,73	$ 442,71	$ 665,23	$ 1.107,93	$ 44.241,50
10	$ 44.241,50	$ 436,15	$ 671,78	$ 1.107,93	$ 43.569,71
11	$ 43.569,71	$ 429,52	$ 678,41	$ 1.107,93	$ 42.891,31
12	$ 42.891,31	$ 422,84	$ 685,10	$ 1.107,93	$ 42.206,21
13	$ 42.206,21	$ 416,08	$ 691,85	$ 1.107,93	$ 41.514,36
14	$ 41.514,36	$ 409,26	$ 698,67	$ 1.107,93	$ 40.815,69
15	$ 40.815,69	$ 402,37	$ 705,56	$ 1.107,93	$ 40.110,14
16	$ 40.110,14	$ 395,42	$ 712,51	$ 1.107,93	$ 39.397,62
17	$ 39.397,62	$ 388,39	$ 719,54	$ 1.107,93	$ 38.678,09
18	$ 38.678,09	$ 381,30	$ 726,63	$ 1.107,93	$ 37.951,46
19	$ 37.951,46	$ 374,14	$ 733,79	$ 1.107,93	$ 37.217,66
20	$ 37.217,66	$ 366,90	$ 741,03	$ 1.107,93	$ 36.476,64
21	$ 36.476,64	$ 359,60	$ 748,33	$ 1.107,93	$ 35.728,30
22	$ 35.728,30	$ 352,22	$ 755,71	$ 1.107,93	$ 34.972,59
23	$ 34.972,59	$ 344,77	$ 763,16	$ 1.107,93	$ 34.209,43

24	$ 34.209,43	$ 337,25	$ 770,68	$ 1.107,93	$ 33.438,75
25	$ 33.438,75	$ 329,65	$ 778,28	$ 1.107,93	$ 32.660,47
26	$ 32.660,47	$ 321,98	$ 785,95	$ 1.107,93	$ 31.874,51
27	$ 31.874,51	$ 314,23	$ 793,70	$ 1.107,93	$ 31.080,81
28	$ 31.080,81	$ 306,40	$ 801,53	$ 1.107,93	$ 30.279,28
29	$ 30.279,28	$ 298,50	$ 809,43	$ 1.107,93	$ 29.469,85
30	$ 29.469,85	$ 290,52	$ 817,41	$ 1.107,93	$ 28.652,45
31	$ 28.652,45	$ 282,47	$ 825,47	$ 1.107,93	$ 27.826,98
32	$ 27.826,98	$ 274,33	$ 833,60	$ 1.107,93	$ 26.993,38
33	$ 26.993,38	$ 266,11	$ 841,82	$ 1.107,93	$ 26.151,55
34	$ 26.151,55	$ 257,81	$ 850,12	$ 1.107,93	$ 25.301,43
35	$ 25.301,43	$ 249,43	$ 858,50	$ 1.107,93	$ 24.442,93
36	$ 24.442,93	$ 240,97	$ 866,97	$ 1.107,93	$ 23.575,97
37	$ 23.575,97	$ 232,42	$ 875,51	$ 1.107,93	$ 22.700,45
38	$ 22.700,45	$ 223,79	$ 884,14	$ 1.107,93	$ 21.816,31
39	$ 21.816,31	$ 215,07	$ 892,86	$ 1.107,93	$ 20.923,45
40	$ 20.923,45	$ 206,27	$ 901,66	$ 1.107,93	$ 20.021,79
41	$ 20.021,79	$ 197,38	$ 910,55	$ 1.107,93	$ 19.111,24
42	$ 19.111,24	$ 188,40	$ 919,53	$ 1.107,93	$ 18.191,71
43	$ 18.191,71	$ 179,34	$ 928,59	$ 1.107,93	$ 17.263,12
44	$ 17.263,12	$ 170,19	$ 937,75	$ 1.107,93	$ 16.325,37
45	$ 16.325,37	$ 160,94	$ 946,99	$ 1.107,93	$ 15.378,38
46	$ 15.378,38	$ 151,61	$ 956,33	$ 1.107,93	$ 14.422,06
47	$ 14.422,06	$ 142,18	$ 965,75	$ 1.107,93	$ 13.456,30
48	$ 13.456,30	$ 132,66	$ 975,28	$ 1.107,93	$ 12.481,03
49	$ 12.481,03	$ 123,04	$ 984,89	$ 1.107,93	$ 11.496,14
50	$ 11.496,14	$ 113,33	$ 994,60	$ 1.107,93	$ 10.501,54
51	$ 10.501,54	$ 103,53	$ 1.004,40	$ 1.107,93	$ 9.497,13
52	$ 9.497,13	$ 93,63	$ 1.014,31	$ 1.107,93	$ 8.482,83
53	$ 8.482,83	$ 83,63	$ 1.024,31	$ 1.107,93	$ 7.458,52
54	$ 7.458,52	$ 73,53	$ 1.034,40	$ 1.107,93	$ 6.424,12
55	$ 6.424,12	$ 63,33	$ 1.044,60	$ 1.107,93	$ 5.379,52
56	$ 5.379,52	$ 53,03	$ 1.054,90	$ 1.107,93	$ 4.324,62
57	$ 4.324,62	$ 42,63	$ 1.065,30	$ 1.107,93	$ 3.259,32
58	$ 3.259,32	$ 32,13	$ 1.075,80	$ 1.107,93	$ 2.183,52
59	$ 2.183,52	$ 21,53	$ 1.086,41	$ 1.107,93	$ 1.097,12
60	$ 1.097,12	$ 10,82	$ 1.097,12	$ 1.107,93	$ -0,00

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.5.4. Flujo de Caja

El flujo de caja estará conformado por los flujos de caja libre; es decir, los flujos resultantes de las operaciones e inversiones. Esto permitirá utilizar métodos de evaluación financiera, por cuanto se medirá la rentabilidad de los activos que serán repartidos entre inversionistas de capital deuda e inversionistas de patrimonio. (Maldonado, 2014)

Tabla 57. Flujo de Caja

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO CAJA PROYECTADO						
Ventas		$ 99.750,00	$ 125.200,00	$ 147.950,00	$ 211.800,00	$ 285.500,00
Costos		$ -48.905,30	$ -62.726,17	$ -74.474,92	$ -105.960,63	$ -140.301,98
UB Ventas		$ 50.844,70	$ 62.473,83	$ 73.475,08	$ 105.839,37	$ 145.198,02
GASTOS OPERATIVOS		$ -58.429,57	$ -53.578,87	$ -62.781,62	$ -98.011,23	$ -102.456,45
Gasto Administrativo		$ -45.029,57	$ -39.188,41	$ -47.504,46	$ -67.338,53	$ -70.334,10
Gasto de Ventas		$ -13.400,00	$ -14.390,46	$ -15.277,15	$ -30.672,71	$ -32.122,35
FCO						
Ut Operativa antes de impuestos		$ -7.584,87	$ 8.894,97	$ 10.693,47	$ 7.828,14	$ 42.741,57
Impuestos derivados	33,70%		$ -2.997,60	$ -3.603,70	$ -2.638,08	$ -14.403,91
+ Depreciaciones		$ 1.547,67	$ 1.547,67	$ 4.472,67	$ 3.606,00	$ 3.606,00
Utilidad Operativa Liquida		$ -6.037,20	$ 7.445,03	$ 11.562,43	$ 8.796,06	$ 31.943,66
+ Variacion de CTN		$ -2.315,21	$ -708,43	$ -641,51	$ -1.777,10	$ -1.979,36
TOTAL FLUJO OPERACIONAL		**$ -8.352,41**	**$6.736,60**	**$10.920,93**	**$7.018,96**	**$29.964,30**
FCI						
Activos Fijos	$ -9.410,00					$ 53.130,00
Capital de Trabajo	$ -25.122,50					$ 60.467,49
Cargos Diferidos	$ -467,50					
	$ -35.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 113.597,49
FLUJO CAJA LIBRE	**$ -35.000,00**	**$ -8.352,41**	**$ 6.736,60**	**$ 10.920,93**	**$ 7.018,96**	**$ 143.561,79**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Es importante mencionar que en el 2022 se genera un ingreso en Activos Fijos por disponer los activos utilizados en el proyecto a su valor de desecho. Es decir, el valor de los activos fijos en total posesión de los inversionistas, reducida su depreciación respectiva.

Por otro lado, en el mismo año se observa un elevado capital de trabajo (activos corrientes operativos restado los pasivos corrientes operativos). Al no haber pasivos de corto plazo operativos, el total de los activos corrientes es el capital de trabajo. Estos datos se los puede encontrar en la tabla 53. Estado de Situación Financiera.

4.6. EVALUACIÓN FINANCIERA

Análisis financiero que permite determinar la factibilidad del proyecto.

4.6.1. Tasa de Descuento

"Es la tasa de rentabilidad promedio exigida por los proveedores de financiamiento financiero a la empresa; es decir, los dueños de la deuda financiera y los dueños de patrimonio." (Maldonado, 2014, p. 193-194)

Esta tasa, conocida de igual manera como Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) se obtiene de la siguiente fórmula:

$$WACC=Ke\ E/(E+D) + Kd\ (1-T)\ D/(E+D)$$

Fuente: (EmpresaActual, 2016)

Donde:

WACC=	Costo Promedio Ponderado de Capital
Ke =	Costo de Fondos Propios
Kd =	Costo de Deuda Financiera
E =	Fondos Propios
D =	Deuda Financiera
T =	Tasa Impositiva

4.6.1.1. Costo de Fondos Propios

Para obtener el costo de fondos propios generalmente se hace uso del modelo CAPM o Capital Asset Pricing Model. Este modelo utiliza la siguiente fórmula:

$$Ke = Rf + [E[Rm]-Rf] * b$$

Fuente: (EmpresaActual, 2016)

Donde:

Ke =	Costo de Fondos Propios
Rf =	Tasa de libre riesgo
E[Rm] =	Rentabilidad esperada en mercado
b =	Beta

Por ser Estados Unidos un país desarrollado y por la basta información que existe del mismo, se plantea calcular el CAPM en base a esta nación. A este CAPM se le denominará como des-apalancado. Posterior a ello y para adaptar el modelo al Ecuador, se agregará la tasa de riesgo país ecuatoriana para despejar el CAPM apalancado.

- Tasa de libre riesgo al 29/06/17: **1,85%** (U.S. Department of Treasury, s.f.)
- Rentabilidad esperada en mercado a 01/17: **5,69%** (Damodaran, s.f.)
- Beta des-apalancada en industria de venta al por menor de líneas especiales 01/17: **0,73** (Damodaran, s.f.)

Despejando la fórmula utilizando estos valores se puede determinar que el CAPM para este proyecto es de 4,65%.

Riesgo País

Como se observó en la tabla de capítulos anteriores, el riesgo país a ser utilizado dentro de este trabajo será de 7,31% a la fecha del 26/06/2017. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Con esto, el CAPM apalancado del Ecuador es de **11,96%**.

4.6.1.2. Costo de Deuda Financiera

"Para determinar el coste de deuda (kd) hay que tener en cuenta que el coste del pasivo de una empresa viene determinado más por la estructura financiera que por los mercados de capitales." (EmpresaActual, 2016)

Al ser este proyecto inicialmente financiado al 100% por recursos propios, el costo de la deuda financiera será 0. En otras palabras, el costo de los recursos propios será el costo promedio ponderado del capital.

Tabla 58. Tasa de Descuento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 35.000,00	100%	4,65%	4,65%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 35.000,00**	**100%**		**4,65%**

Riesgo País	7,31%
CPPC	**11,96%**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.6.2. Valor Actual Neto

También llamado Valor Presente Neto (VPN), es el expresar en términos de momento actual los flujos de caja; tanto el de la inversión inicial como los futuros flujos resultantes de dicha inversión. Se los actualizará utilizando una tasa de descuento, que determinará el costo de oportunidad de no invertir en otro proyecto de similar riesgo. (Maldonado, 2014)

En este proyecto, la tasa de descuento utilizada es del 11,96% resultante del cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital. Los valores traídos al presente son los del Flujo de Caja Libre de la tabla 57.

Dado que el proyecto consigue un VAN de $56.769,16, se puede determinar que el proyecto es rentable porque, al ser puesto en marcha y ejecutado se cubre la inversión inicial y genera un excedente adicional.

Tabla 59. Valor Actual Neto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (35.000,00)	1,0000	$ (35.000,00)
1	$ (8.352,41)	0,8932	$ (7.460,18)
2	$ 6.736,60	0,7978	$ 5.374,21
3	$ 10.920,93	0,7125	$ 7.781,63
4	$ 7.018,96	0,6364	$ 4.467,05
5	$ 143.561,79	0,5684	$ 81.606,44
VAN =			**$ 56.769,16**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.6.3. Tasa Interna de Retorno

"Tasa de descuento que hace cero al VAN de un proyecto; es decir, que el valor de la inversión inicial se iguale con el valor de los flujos de caja actualizados netos futuros" (Maldonado, 2014, p. 195)

Para que un proyecto pueda ser aceptado, la tasa interna de retorno debe ser mayor que la tasa de descuento esperada.

Para obtener la Tasa Interna de Retorno se toman los valores del flujo de caja libre. La TIR para este proyecto es del 35,81%; que, al ser mayor al Costo Promedio Ponderado de Capital (11,96%), es un proyecto que puede ser aceptado y rentable.

A continuación, los flujos de caja libre de la tabla 57, traídos a valores actuales con tasa de retorno del 35,81%:

Tabla 60. Tasa Interna de Retorno

TIR	35,81%

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL
0	$ (35.000,00)	1,0000	$ (35.000,00)
1	$ (8.352,41)	0,7022	$ (5.865,41)
2	$ 6.736,60	0,4931	$ 3.322,11
3	$ 10.920,93	0,3463	$ 3.781,98
4	$ 17.684,29	0,2432	$ 4.300,65
5	$ 172.508,16	0,1708	$ 29.460,67
VAN			**$ 0,0**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.6.4. Período de Recuperación de Inversión

Los proyectos que deseen presentarse como rentables deben tener claro en cuanto tiempo van a devolver la inversión inicial. De esto también dependerá el riesgo y atractiva de una posible inversión. (Ucañán, 2015)

Se determina que, en 4 años y 3 meses, se podrá recuperar la inversión de $35.000.

Tabla 61. Periodo de Recuperación de Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	$ 35.000,00	
1	$ (7.460,18)	$ (7.460,18)
2	$ 5.374,21	$ (2.085,96)
3	$ 7.781,63	$ 5.695,67
4	$ 4.467,05	$ 10.162,72
5	$ 81.606,44	$ 91.769,16

La fórmula utilizada para determinar el tiempo que toma recuperar la inversión inicial se presenta a continuación:

Periodo de recuperación de la inversión

PRI = a + (b - c) / d

Fuente: (Trujillo, 2014)

Donde:

a =	Año en el cual el flujo acumulado no sobrepasa la inversión inicial o flujo inicial del año 0	4
b =	Inversión Inicial	35.000
c =	flujo acumulado que no sobrepasa la inversión inicial	10.162,72
d =	flujo no acumulado que hace que el flujo acumulado sobrepase la inversión inicial	81.606,44

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.6.5. Punto de Equilibrio

"El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, se llama punto de equilibrio, en el que no hay ni utilidad ni pérdida." (Quesada, 2005)

La ecuación que determina este punto viene dada por:

$$Punto\ Eq. = \frac{Gastos\ Fijos\ Totales}{1 - (\frac{Costos\ Variables\ Totales}{Ventas\ Totales})}$$

Fuente: (Quesada, 2005)

Tabla 62. Punto de Equilibrio

GASTOS FIJOS					
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
LIQUIDACION ADUANERA					
COSTOS INTERNOS DE TRANSPORTE	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 800,00	$ 800,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS					
Suministros de Oficina	$ 189,90	$ 195,77	$ 201,82	$ 208,05	$ 214,48
Sueldos y Salarios	$ 26.884,50	$ 28.228,73	$ 33.328,95	$ 53.729,87	$ 56.416,36
Servicios Básicos	$ 1.740,00	$ 1.793,77	$ 1.849,19	$ 1.906,33	$ 1.965,24
Depreciaciones	$ 1.547,67	$ 1.547,67	$ 4.472,67	$ 3.606,00	$ 3.606,00
Honorarios Profesionales (Contador y Químico)	$ 7.200,00	$ 7.422,48	$ 7.651,83	$ 7.888,28	$ 8.132,02
Implementación BPA	$ 7.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Arriendo Local	$ 9.000,00	$ 9.278,10	$ 9.564,79	$ 24.260,35	$ 25.009,99
TOTAL	**$ 53.962,07**	**$ 48.866,51**	**$ 57.469,26**	**$ 92.398,87**	**$ 96.144,09**

GASTOS VARIABLES					
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
COSTOS IMPORTACIÓN					
FOB	$ 37.405,00	$ 46.632,50	$ 55.418,50	$ 79.941,00	$ 107.845,50
FLETE	$ 180,00	$ 180,00	$ 180,00	$ 360,00	$ 360,00
SEGURO	$ 220,00	$ 226,80	$ 233,81	$ 241,03	$ 248,48
ARANCEL	$ 4.892,00	$ 6.608,99	$ 7.843,47	$ 10.174,78	$ 11.597,90
FODINFA	$ 189,03	$ 235,20	$ 279,16	$ 402,71	$ 542,27
IVA	$ 5.146,32	$ 6.466,02	$ 7.674,59	$ 10.934,34	$ 14.471,30
LIQUIDACION ADUANERA					
ISD	$ 1.870,25	$ 2.331,63	$ 2.770,93	$ 3.997,05	$ 5.392,28
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS					
Valla Promocional	$ 3.000,00	$ 3.500,00	$ 4.000,00	$ 4.500,00	$ 5.000,00
Redes Sociales	$ 1.000,00	$ 1.200,00	$ 1.300,00	$ 1.500,00	$ 1.700,00
TOTAL	**$ 53.902,60**	**$ 67.381,13**	**$ 79.700,45**	**$ 112.050,92**	**$ 147.157,72**

VENTAS PROYECTADAS	2018	2019	2020	2021	2022
	$ 99.750,00	$ 125.200,00	$ 147.950,00	$ 211.800,00	$ 285.500,00

PE en Dólares	2018	2019	2020	2021	2022
	$ 117.405,04	**$ 105.814,70**	**$ 124.580,71**	**$ 196.193,10**	**$ 198.414,68**

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Debido al elevado valor de costos fijos y variables en el 2018, las ventas proyectadas no alcanzan el punto de equilibrio resultando en la pérdida neta al final de dicho año. En el 2019 se observa una disminución en el punto de equilibrio debido a que se redujeron los gastos fijos, específicamente el gasto de Implementación BPA. De ese año en adelante, tanto los gastos fijos y variables aumentan, pero las ventas proyectadas son mayores. Esto permite obtener utilidad al final de cada periodo.

4.6.6. Índices Financieros

De los índices financieros a continuación expuestos se puede determinar que:

- La empresa dispone de más de 2 dólares en activos corrientes por cada dólar en deuda a corto plazo. Esto es bueno debido a que Optimum Nutrition como proveedor no ofrece créditos.

- En promedio la empresa obtiene un margen de utilidad bruta del 50%. Un índice aceptable para una empresa comercializadora.

- Debido a la pérdida generada el primer año, los márgenes de utilidad no permiten observan y determinar la efectividad del proyecto. A partir del segundo año se puede observar una utilidad sobre ventas del 5%, excepto en el cuarto año por ampliación de distribución en otras ciudades. Esto, de igual manera, cumple con el objetivo de planificación operativa.

- Los márgenes de utilidad suben a partir del 5to año debido a la apertura de más centros de distribución a nivel nacional, lo que genera más venta y así más utilidad.

Tabla 63. Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	-	10,01	2,95	2,95	2,66
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	51%	50%	50%	50%	51%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	-8%	7%	7%	4%	15%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	-8%	5%	5%	1%	9%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	-28%	18%	18%	4%	38%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	-28%	16%	8%	2%	22%

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

4.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite determinar cuan sensible es el proyecto al evaluar la variación de factores que pueden reducir el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Para tener los escenarios optimista y pesimista se propone determinar que los costos FOB aumentan y disminuyen en el porcentaje de la inflación actual de Estados Unidos que en promedio está en 2,3% (US Inflation Calculator, 2017). De igual modo, se aumentan y disminuyen los gastos operacionales de la empresa en un 10%.

En las secciones anteriores de este capítulo se dispone de los resultados en el escenario normal. A continuación, se presentan los flujos de caja respectivos para cada escenario:

Tabla 64. Análisis de Sensibilidad Escenario Pesimista

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO CAJA PROYECTADO						
Ventas		$ 99.750,00	$ 125.200,00	$ 147.950,00	$ 211.800,00	$ 285.500,00
Costos		$ -48.905,30	$ -63.803,44	$ -75.759,38	$ -125.107,78	$ -161.586,98
UB Ventas		$ 50.844,70	$ 61.396,56	$ 72.190,62	$ 86.692,22	$ 123.913,02
GASTOS OPERATIVOS		$ -64.272,52	$ -58.936,75	$ -69.059,78	$ -107.812,36	$ -112.702,10
Gasto Administrativo		$ -49.532,52	$ -43.107,25	$ -52.254,91	$ -74.072,38	$ -77.367,51
Gasto de Ventas		$ -14.740,00	$ -15.829,51	$ -16.804,87	$ -33.739,98	$ -35.334,59
FCO						
Ut Operativa antes de impuestos		$ -13.427,83	$ 2.459,80	$ 3.130,84	$ -21.120,14	$ 11.210,92
Impuestos derivados	33,70%		$ -828,95	$ -1.055,09	$ 7.117,49	$ -3.778,08
+ Depreciaciones		$ 1.547,67	$ 1.547,67	$ 4.472,67	$ 3.606,00	$ 3.606,00
Utilidad Operativa Liquida		$ -11.880,16	$ 3.178,52	$ 6.548,41	$ -10.396,65	$ 11.038,84
+ Variacion de CTN		$ -2.315,21	$ -708,43	$ -641,51	$ -1.777,10	$ -1.979,36
TOTAL FLUJO OPERACIONAL		**$ -14.195,37**	**$2.470,08**	**$5.906,90**	**-$12.173,75**	**$9.059,48**
FCI						
Activos Fijos	$ -9.410,00					$ 53.130,00
Capital de Trabajo	$ -25.122,50					$ 60.467,49
Cargos Diferidos	$ -467,50					
	$ -35.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 113.597,49
FLUJO CAJA LIBRE	**$ -35.000,00**	**$ -14.195,37**	**$ 2.470,08**	**$ 5.906,90**	**$ -12.173,75**	**$ 122.656,97**

TASA DE DESCUENTO = 11,96%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (35.000,00)	$ (14.195,37)	$ 2.470,08	$ 5.906,90	$ (12.173,75)	$ 122.656,97
TASA DE DESCUENTO =	11,96%					
VAN =	**$ 20.476,08**					
TIR =	**20,94%**					

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Tabla 65. Análisis de Sensibilidad Escenario Optimista

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO CAJA PROYECTADO						
Ventas		$ 99.750,00	$ 125.200,00	$ 147.950,00	$ 211.800,00	$ 285.500,00
Costos		$ -48.905,30	$ -61.658,35	$ -73.210,13	$ -120.858,39	$ -155.992,66
UB Ventas		$ 50.844,70	$ 63.541,65	$ 74.739,87	$ 90.941,61	$ 129.507,34
GASTOS OPERATIVOS		$ -52.586,61	$ -48.220,98	$ -56.503,46	$ -88.210,11	$ -92.210,81
Gasto Administrativo		$ -40.526,61	$ -35.269,57	$ -42.754,02	$ -60.604,68	$ -63.300,69
Gasto de Ventas		$ -12.060,00	$ -12.951,41	$ -13.749,44	$ -27.605,43	$ -28.910,12
FCO						
Ut Operativa antes de impuestos		$ -1.741,91	$ 15.320,67	$ 18.236,41	$ 2.731,50	$ 37.296,53
Impuestos derivados	33,70%		$ -5.163,07	$ -6.145,67	$ -920,51	$ -12.568,93
+ Depreciaciones		$ 1.547,67	$ 1.547,67	$ 4.472,67	$ 3.606,00	$ 3.606,00
Utilidad Operativa Liquida		$ -194,25	$ 11.705,27	$ 16.563,41	$ 5.416,98	$ 28.333,60
+ Variacion de CTN		$ -2.315,21	$ -708,43	$ -641,51	$ -1.777,10	$ -1.979,36
TOTAL FLUJO OPERACIONAL		**$ -2.509,46**	**$10.996,84**	**$15.921,90**	**$3.639,88**	**$26.354,24**
FCI						
Activos Fijos	$ -9.410,00					$ 53.130,00
Capital de Trabajo	$ -25.122,50					$ 60.467,49
Cargos Diferidos	$ -467,50					
	$ -35.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 113.597,49
FLUJO CAJA LIBRE	**$ -35.000,00**	**$ -2.509,46**	**$ 10.996,84**	**$ 15.921,90**	**$ 3.639,88**	**$ 139.951,73**

TASA DE DESCUENTO = 11,96%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (35.000,00)	$ (2.509,46)	$ 10.996,84	$ 15.921,90	$ 3.639,88	$ 139.951,73
TASA DE DESCUENTO =	11,96%					
VAN =	**$ 64.747,39**					
TIR =	**41,42%**					

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Rubén Carrera

Se observa que en ambos escenarios el proyecto se mantiene rentable. A pesar de ello, en el escenario pesimista se genera una disminución en $36.293,08 al VAN y en 14,87 puntos porcentuales al TIR. Esta disminución es mayor al resultado que genera el escenario optimista (Aumento en VAN $7.978,23 y aumento en TIR de 5,61 puntos porcentuales.) Los valores de estos dos análisis se encuentran en las tablas 59 y 60 de este trabajo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La oferta actual en Quito de las empresas dedicadas a la distribución de suplementos proteicos y vitamínicos se limita a vender y promocionar suero de leche en polvo, ganadores de masa, creatina y aminoácidos.

- Las encuestas revelan que un alto porcentaje de personas (83%) realizan alguna actividad física dentro de su rutina diaria. Esto junto a las razones por las que lo realizan, permite a la empresa adquirir una línea diversificada de productos para optimizar los objetivos de los deportistas.

- Se ha planificado estrategias a corto y largo plazo que permitan aprovechar las falencias del mercado actual e impulsarlas como fortalezas en la empresa. Una línea diversificada de productos y un servicio personalizado post-venta son fortalezas fundamentales de la organización.

- Pasado el segundo año de operaciones, el proyecto mantiene un margen de rentabilidad del 5% con un índice de liquidez superior a 2. Esto permite mantener operaciones bajo las políticas de Optimum Nutrition.

- A pesar de mantener los precios de los productos a través de los cinco años de análisis, las evaluaciones financieras VAN y TIR arrojan valores positivos para el proyecto.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es importante estudiar a la competencia actual del mercado y su oferta de productos y servicios, con el fin de determinar cuáles necesidades no están satisfaciendo en el mercado que pueden ser transformadas en ventajas competitivas para el proyecto.

- Buscar y determinar nichos de mercado permitirá a la empresa tener una visión holística del comportamiento de varios segmentos, con lo cual su oferta al mercado tendrá mayor efectividad.

- La planificación estratégica debe enfocarse a cumplir objetivos a corto y largo plazo que permitan dar productos y servicios de calidad a los clientes, y así alinearse a las necesidades de los mismos.

- Al importar productos del extranjero es esencial determinar cuáles son los costos en los que se incurre por cada producto, con el objetivo de fijar un precio de venta rentable para la empresa y asequible para el mercado.

- Destinar un valor económico para implementar y alcanzar los objetivos de la planificación estratégica permite tener un margen de ganancia más apegado a la realidad.

BIBLIOGRAFÍA

ABCNaturopath. (2014). *Resources*. Obtenido de Protein Powders: https://www.abcnaturopath.com.au/blog.php?poid=102

Acuerdo 00004872. (Mayo de 2014). Obtenido de Control Sanitario: http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/A-4872-Reglamento-de-BPADT-para-Establecimientos-Farmac%C3%A9uticos.pdf

Aduana del Ecuador. (s.f.). *Para Importar*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Inscripción de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados*. Obtenido de http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-extranjera/

ARCSA. (12 de 2016). *Obtención del Permiso de Funcionamiento*. Obtenido de http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/IE-D.2.2-PF-01_Obtenci%C3%B3n_Permiso_de_funcionamiento.pdf

Área de PYMES. (s.f.). *Guía de incoterms 2010*. Obtenido de Comercio Exterior: http://www.areadepymes.com/?tit=fob-free-on-board-libre-a-bordo-puerto-de-carga-convenido-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcae

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *INFLACION*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *RIESGO PAIS*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Tasas de Interés*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm

Black Wolf Nutrition. (s.f.). Obtenido de http://www.blackwolfec.com/

Cano, D. (s.f.). *Suplementos no reemplazan alimentos*. Obtenido de En Forma 180: http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/suplementos-no-reemplazan-alimentos

Comex Ecuador. (Octubre de 2012). Obtenido de Arancel del Ecuador: https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf

Concejo Metropolitano de Quito. (Diciembre de 2010). *Impuesto de Patentes Municipales*. Obtenido de

http://www.quito.gob.ec/documents/Portal_tributario/Normativa/patente/ORDM-339-IMPUESTO_DE_PATENTES_MUNICIPALES_Y_METROPOLITANAS.pdf

Congreso Nacional de Ecuador. (s.f.). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/Reglamento%20para%20la%20Aplicaci%C3%B3n%20de%20la%20Ley%20de%20R%C3%A9gimen%20Tributario%20Interno%20actualizado%20a%20enero%202013.pdf

Consejo de la Judicatura. (10 de 2015). *Reglamento del Sistema Notarial Integral de la Función Judicial*. Obtenido de http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/resoluciones/010-2015.pdf

Damodaran, A. (s.f.). Obtenido de Betas by Sector (US): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran, A. (s.f.). *Risk free Rates in January 2017*. Obtenido de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/podcasts/cfspr17/session6.pdf

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson.

El Comercio. (Julio de 2016). *Quito obtuvo por cuarta ocasión el galardón como Destino Líder de Sudamérica en el 'Oscar' del turismo*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/actualidad/quito-oscar-turismo-worldtravelawards-premio.html

EmpresaActual. (Mayo de 2016). *Qué es el WACC y para qué sirve*. Obtenido de https://www.empresaactual.com/el-wacc/

Expreso.ec. (Julio de 2016). *Quito adelanta a Guayaquil como capital económica*. Obtenido de Economía: http://expreso.ec/economia/articulo-JE464478

Foros Ecuador. (Febrero de 2016). *Requisitos para sacar la Patente Municipal de Quito*. Obtenido de http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/tr%C3%A1mites/34066-requisitos-para-sacar-la-patente-municipal-de-quito

Gerencie.com. (Mayo de 2016). *Estado de flujos de efectivo*. Obtenido de https://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html

Google. (s.f.). *Mapa de Quito - Ecuador en Google Maps*. Recuperado el Junio de 2017, de https://www.google.com/maps/@-0.1835781,-78.4854637,15.54z

Guerrero, M. B. (2012). *Qué es la mezcla de mercadotecnia*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/que-es-la-mezcla-de-mercadotecnia/

HPS High Performance Sports Nutrition. (s.f.). Obtenido de https://www.facebook.com/HPS-High-Performance-Sports-Nutrition-751459081591555/

In-Quito. (s.f.). *Información de Quito*. Obtenido de http://www.in-quito.com/uio-kito-qito-kyto-qyto/spanish-uio/informacion.htm

Indiamart. (s.f.). *BCAA Capsules*. Obtenido de https://dir.indiamart.com/impcat/bcaa-capsules.html

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones* . Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* México D.F.: McGrawHill.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* México D.F.: Pearson Educación.

La Guía del Valle. (2014). *Provincia de Pichincha.*

Maldonado, E. (2014). *Finanzas Corporativas: Valoración de Inversiones.* Quito: Imprenta Caracolor.

Municipio de Quito. (s.f.). *Portal de Servicios Ciudadanos*. Obtenido de https://pam.quito.gob.ec/PAM/Servicios.aspx

Normas APA. (s.f.). *Fórmula para calcular la muestra de una población*. Obtenido de http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/

Nutricion y Rendimiento. (s.f.). *Ganadores de Peso*. Obtenido de https://www.nutricionyrendimiento.com/porque-tomar-ganador-de-peso/

Optimum Nutrition. (s.f.). *Health & Wellness*. Obtenido de https://www.optimumnutrition.com/en_US/categories/health-and-wellness#ml0BuRU7tWOUdJ1x.97

Optimum Nutrition. (s.f.). *Protein Products* . Obtenido de https://www.optimumnutrition.com/en_US/categories/protein-products#aW6j85QwJeZo8PHP.97

Optimum Nutrition. (s.f.). *Strength & Recovery*. Obtenido de https://www.optimumnutrition.com/en_US/categories/strength-and-recovery#tOBkaiaw7mOKTXWH.97

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva.* México D.F.: Continental.

Quesada, G. (Noviembre de 2005). *Fórmula del punto de equilibrio y ejemplo*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/formula-del-punto-de-equilibrio-y-ejemplo/

Quito.com.ec. (s.f.). *Sobre Quito*. Obtenido de http://www.quito.com.ec/la-ciudad/sobre-quito

REIARM Importaciones y Servicios. (s.f.). *MANUAL GENERAL PARA IMPORTADORES ECUADOR 2014*. Obtenido de http://www.reiarm.com.ec/docs/manual_de_importaciones_ecuador_reiarm.pdf

Salgado, R. (2009). *Panoramio*. Obtenido de http://www.panoramio.com/photo/19725585

San Luis Shopping. (s.f.). *Centro Naturista*. Obtenido de http://www.sanluisshopping.com/tiendas/salud/centro-naturista

Servicio Rentas Internas. (s.f.). *Impuesto a la Salida de Divisas*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/de/isd

SRI. (s.f.). *Información del Contribuyente*. Obtenido de https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc_consulta.jsp

Tapia, E. (Marzo de 2015). *El tiempo que toma el trámite aduanero se redujo a cinco días*. Obtenido de El Comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/tramite-aduanero-ecuador-senae-guayaquil.html.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica.* México D.F: McGrawHill.

Todo Créditos. (Agosto de 2013). *Formula para calcular las cuotas de un prestamo personal*. Obtenido de http://www.todo-creditos.com.ar/v-calculadora-creditos-personales.htm

Trujillo, E. (2014). *Periodo de recuperación de la inversión y Valor Presente Neto*. Obtenido de Slideshare: https://es.slideshare.net/eveliatrujillo/periodo-de-recuperacin-de-la-inversin-van

U.S. Department of Treasury. (s.f.). *Resource Center*. Obtenido de Daily Treasury Yield Curve Rates : https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2017

Ucañán, R. (Febrero de 2015). *Cálculo del periodo de recuperación de la inversión o payback*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/

US Inflation Calculator. (Junio de 2017). *Historical Inflation Rates: 1914-2017*. Obtenido de http://www.usinflationcalculator.com/inflation/historical-inflation-rates/

USPS. (s.f.). *Mail Services - Flat Rate to Ecuador*. Obtenido de https://postcalc.usps.com/Calculator/MailServices?country=10093&ccode=EC&omil=False&dmil=False&mdt=7%2F2%2F2017&mdz=9%3A29&m=12&dvi=10000

Valios. (Julio de 2014). *¿Cómo calcular el capital de trabajo ?* Obtenido de SlideShare: https://es.slideshare.net/valios/cmo-calcular-el-capital-de-trabajo

Villalobos, R. (2013). *Análisis de la demanda del mercado*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-demanda-del-mercado/

Weisson, Irina. (04 de 2016). *Cómo crear una empresa en Ecuador*. Obtenido de Seguros Confianza: http://blog.confianza.com.ec/blog/como-crear-una-empresa-en-ecuador

WikiHow. (s.f.). *Cómo beber creatina*. Obtenido de http://es.wikihow.com/beber-creatina

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta del estudio de mercado

SUPLEMENTACIÓN PROTEICA/VITAMÍNICA

Objetivo: Conocer las preferencias de consumo en gente que realiza actividad física

Edad: _____ **Genero:** M_____ F_____

1. **¿Realiza algún tipo de actividad física?**

SI _ NO _____

Si su respuesta es afirmativa, continúe a la pregunta 2. Caso contrario, concluyó la encuesta. Gracias

2. **¿Qué tipo de actividad principalmente realiza?**
   - Bailoterapia _
   - Baloncesto _
   - Caminata/Trote continuo _
   - Fútbol _
   - Levantamiento de pesas _
   - Otro (Especifique) _

3. **¿Cuántos días a la semana lo hace?**
   - 1 a 2 días _
   - 3 a 4 días _
   - Más de 4 días _

4. **¿Cuál es la razón fundamental por la que realiza actividad física?**
   - Por Desestresar _
   - Por Gusto _
   - Por Mejora Física _
   - Por Salud _
   - Otro (Especifique) _

5. **Cuando realiza actividad física ¿qué tipo de bebida ingiere?**
   - Agua _
   - Hidratantes _
   - Suplementos _
   - Bebidas Azucaradas _
   - Otro (Especifique) _

6. ¿En qué momento la ingiere? (Puede elegir varias)

Justo antes de entrenar _
Justo después de entrenar _
Mientras entrena _
Justo antes de dormir _
Justo después de despertar _

7. ¿Ha escuchado hablar de los suplementos proteicos/vitamínicos?

SI _ NO _____

CONCEPTO: Complemento alimenticio generalmente con presentación en polvo, que aporta proteínas, vitaminas, carbohidratos, de acuerdo al tipo de suplemento.

8. ¿De cuales de estos suplementos proteicos ha escuchado hablar? (Puede elegir varias)

Cellucor _
Dymatize _
MuscleMeds _
Muscletech _
Optimum Nutrition _
Universal Nutrition _
Ninguno _

9. ¿Si le ofreciéramos un suplemento capaz de ayudarle a alcanzar sus objetivos deportivos, lo compraría?

SI _ NO _____

10. ¿Cuánto gastaría al mes en suplementos vitamínicos?

$25 a $50 _
$51 a $75 _
$76 a $100 _
$101 a $125 _
Más de $125 _

11. ¿Por qué medios prefiere informarse de productos y promociones?

Vallas y/u hojas volantes _
Email _
Redes Sociales _
Otro (Especifique) _

12. ¿Qué red social usa mayoritariamente?

Facebook __
Twitter __
Instagram __
Snapchat __
Otro (Especifique) __

13. ¿Cómo preferiría adquirir los productos?

Tienda física __
Internet __
Otro (Especifique) __

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!