



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE SUPLEMENTOS NUTRICIONALES NATURALES  
PARA DEPORTISTAS

AUTOR

JORGE ENRIQUE ORTIZ COBO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE SUPLEMENTOS NUTRICIONALES NATURALES  
PARA DEPORTISTAS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing  
Deportivo

PROFESOR GUÍA

Federico Alejandro Orbe Cajiao

AUTOR

Jorge Enrique Ortiz Cobo

AÑO

2018

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUPLEMENTOS NUTRICIONALES NATURALES PARA DEPORTISTAS, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jorge Enrique Ortiz Cobo, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Federico Alejandro Orbe Cajiao

17077912-3

### **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUPLEMENTOS NUTRICIONALES NATURALES PARA DEPORTISTAS, del Jorge Enrique Ortiz Cobo, en el semestre 2018 - 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Mario Patricio Castro Ortega

170648902-6

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Jorge Enrique Ortiz Cobo  
172508030-1

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer a mis padres que han sido siempre un apoyo incondicional para mi desarrollo estudiantil. También, quiero agradecer a mis amigos y maestros que infatigablemente respaldaron mi ruta para culminar mi carrera universitaria. De todo corazón, agradezco a todos los que fueron parte de este proceso.

## **DEDICATORIA**

Deseo dedicar este trabajo a mi madre y padre quienes han sido el soporte desde siempre. Agradezco a ambos ya que me impulsaron a crecer y mejora continuamente. Además, dedico este trabajo a quien me apoyo durante su proceso.

## RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo determinar la viabilidad tanto social como económica del emprendimiento de una canasta con suplementos nutricionales para deportistas y servicios complementarios de asesoría personalizada en Quito, Ecuador.

La investigación comenzó con el uso de herramientas para el análisis de entornos como es análisis PEST, las fuerzas de PORTER y matriz EFE, brindando un contexto de la industria de ofertantes nutricionales (C1079.29). Por otra parte, para el análisis de mercado se utilizó métodos cualitativos como entrevistas a expertos y grupo focal, además, de análisis cuantitativos (encuestas) para comprender las necesidades y comportamiento del mercado meta.

Tras el análisis anterior el modelo de negocio presenta una oportunidad de mercado basada en la falta de oferta de una canasta personalizada para cada deportista y servicios complementarios de educación nutritiva y deportiva. Dada la falta de estos beneficios en el mercado surge la empresa NUTRI-SPORT. El negocio ofrece 4 canastas mensuales entregadas a domicilio y los beneficios de integrarse a un plan de desarrollo deportivo y nutritivo con un profesional nutricionista, información verídica sobre consejos generales y personales acerca de nutrición y deporte, además, de trimestrales invitaciones a charlas sobre un tema específico sobre las actividades antes expuestas, todo esto con el fin que el deportista logre alcanzar sus metas de manera más eficiente. Siendo un producto y servicios totalmente diferentes en el mercado local, se plantea una estrategia general de desarrollo de nuevos productos. En cuanto a la estructura organizacional, se estableció un organigrama y su funcionamiento con el fin de brindar la mejor calidad. Finalmente se realizó un análisis financiero el cual demostró mediante indicadores un negocio íntegramente viable.

En conclusión, el mercado de nutrición enfocado a los deportistas a crecido levemente en los últimos años; sin embargo, existe una oportunidad recóndita de negocio dada la falta de oferta de un producto personalizado y servicios de soporte que ofrezcan un desarrollo íntegro al deportista.

## **ABSTRACT**

The project aims to determine the social and economic viability of undertaking a basket of nutritional supplements for athletes and complementary personalized counseling services in Quito, Ecuador.

The research began with the use of tools for the analysis of environments such as PEST analysis, PORTER forces and EFE matrix, providing a context for the nutritional supply industry (C1079.29). On the other hand, qualitative methods such as expert interviews and focus groups were used for market analysis, as well as quantitative analyses (surveys) to understand the needs and behavior of the target market.

After the previous analysis, the business model presents a market opportunity based on the lack of a personalized basket for each sportsman and complementary services of nutritional and sports education. Given the lack of these benefits in the market, the company NUTRI-SPORT arises. The business offers 4 monthly home delivered baskets and the benefits of joining a sports and nutritional development bread with a professional nutritionist, truthful information on general and personal advice on nutrition and sports, as well as quarterly invitations to talks on a specific topic on the activities outlined above, all this in order for the athlete to achieve their goals more efficiently. Being a totally different product and services in the local market, a general strategy for the development of new products is proposed. As for the organizational structure, an organizational chart and its functioning were established to provide the best quality. Finally, a financial analysis was carried out, which showed that the business was entirely viable through indicators.

In conclusion, the nutrition market focused on athletes has grown slightly in recent years, however, there is a hidden business opportunity given the lack of a personalized product and support services that offer an integrated development to the athlete.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.2 Objetivo General.....	2
1.3 Objetivos Específicos.....	2
<b>2. ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	3
2.1 Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1 Entorno Político: .....	4
2.1.2 Entorno Económico:.....	5
2.1.3 Entorno Social: .....	6
2.2 Análisis de la Industria (PORTER) .....	7
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:.....	7
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:.....	8
2.2.4 Poder de negociación con los clientes:.....	10
2.3 Matriz EFE.....	11
2.4 Conclusiones del análisis externo.....	12
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	14
3.1 Investigación Cualitativa .....	14
3.1.1 Análisis Entrevistas .....	14
3.1.2 Grupo Focal.....	16
3.2 Investigación Cuantitativa .....	18
3.2.1 Análisis Entrevistas.....	18
3.3 Conclusiones de análisis cualitativo y cuantitativo: .....	19
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	21

4.1 Visión Global de la Línea de Negocios .....	23
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
5.1 Estrategia general de marketing .....	25
5.1.1 Mercado Objetivo .....	26
5.1.2 Propuesta de valor .....	27
5.1.3 Ventaja Competitiva .....	28
5.2 Mix de Marketing .....	29
5.2.1 Producto .....	29
5.2.2 Precio .....	32
5.2.3 Plaza .....	34
5.2.4 Promoción .....	36
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>39</b>
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización .....	39
6.1.1 Misión .....	39
6.1.2 Visión .....	39
6.2 Plan de Operaciones .....	40
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa .....	40
6.2.1.1 Cadena de valor .....	40
6.2.1.2 Mapa de procesos .....	40
6.2.2 Flujo de operaciones .....	41
6.3 Estructura Organizacional .....	43
6.3.1 Descripción de funciones .....	44
6.3.2 Sueldos de nómina .....	44
6.3.7 Estructura legal del negocio .....	45

<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	46
<b>7.1 Proyecto de ingresos, costos y gastos</b> .....	46
7.1.1 Ingresos.....	46
7.1.2 Costos.....	46
7.1.2 Gastos.....	47
<b>7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.</b> .....	48
7.2.1 Inversión inicial.....	48
7.2.2 Capital de trabajo.....	48
7.2.3 Estructura de capital .....	48
<b>7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja</b> .....	49
7.3.1 Estado de resultados.....	49
7.3.2 Estado de situación financiera .....	49
7.3.3 Estado flujo de efectivo.....	50
7.3.4 Estado flujo de caja .....	50
<b>7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración</b> .....	50
7.4.1 Flujo de caja del inversionista .....	50
7.4.1 Calculo de la tasa de descuento.....	51
7.4.1 Criterios de valoración .....	51
<b>7.5 Índices financieros</b> .....	51
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	53
<b>9. REFERENCIAS</b> .....	55
<b>10. ANEXOS</b> .....	59

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El actual trabajo de titulación fue llevado a cabo para demostrar que los ciudadanos quiteños quienes practican deporte frecuentemente viven en una homogeneidad, respecto a las escasas alternativas de productos de hidratación y nutrición completamente naturales dentro del mercado local, ya que las ofertas que son limitadas no se enfocan en un mercado deportivo amateur y semiprofesional.

Según el INEC, el 41,8% de personas practican alguna actividad deportiva durante el mes, ellos tienen un promedio de ejercicio de 9 días mensualmente y 2 horas diarias dentro del tiempo desempeñado al deporte (INEC, 2014). Deficientemente las marcas relacionadas con el nutricionismo y nutricionismo deportivo no dan un enfoque agresivo a este mercado y sus productos ostentan de carencia en calidad nutritiva y 100% saludable.

El ecuatoriano ha originado una permuta es su comportamiento de hábitos y prácticas en los últimos 12 años, por consiguiente, conforme al INEC entre el año 2006 a 2014 el consumo de bebidas alcohólicas se redujo en un 7,6%, en cambio, dentro del mismo periodo de tiempo el consumo de cigarrillos a diario disminuyo en 2,2%. Por lo contrario, la práctica de deporte aumento su proporción en un 8,7% en el ciclo decretado (INEC, 2014).

Por otra parte, en afinidad con la gama de productos a ofrecer del proyecto, se encuentran contrariedades en el consumo de nutrientes del individuo ecuatoriano originando coyuntura a nuevos modelos de negocio relacionados con el suplemento nutricional. En representación de la pobre nutrición de los ecuatorianos ENSANUT expone su investigación donde se confirma que el promedio de consumo en cada persona es 187,12 gramos de frutas y verduras diarios (INEC, 2013), en el informe de dieta y nutrición (OMS, 2003) “recomienda un consumo mínimo de 400 gramos diarios de frutos y vegetales con el fin de prevenir enfermedades crónicas” (p. 34). ¿Una nación y comercio que se caracterizan por la producción de estos insumos carecen con vigor de la

demanda autóctona? Lo que es peor, Ecuador abarca una superficie de 123.070 hectáreas a hortalizas y 118.250 a frutales con una contribución en el PIB nacional de 1,45% entre los dos (FAO, 2003). Es clave enfatizar que los negocios actuales no indagan la búsqueda de crecimiento y beneficio verbigracia en el mercado deportivo o para deportistas que cuenta con escasa vastedad.

Por esta razón, la creación de una empresa para la elaboración y venta de suplementos nutricionales con insumos naturales para deportistas o acompañamiento de ejercitamiento deportivo en la ciudad de Quito otorga una nueva alternativa de consumo en un mercado íntegramente descuidado.

## **1.2 Objetivo General**

Averiguar la viabilidad comercial, operativa y financiera para la producción de suplementos nutricionales naturales para deportistas en la ciudad de Quito, con el equipamiento, infraestructura y personal requerido para su adecuado funcionamiento y desarrollo a largo plazo.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Indagar la realidad externa de la industria para conocer las ventajas y desventajas que existen dentro del negocio.
- Desarrollar una investigación de mercado por medio de entrevistas a expertos, encuestas y grupo focal con el fin de determinar el mercado meta y comportamiento de compra.
- Describir la oportunidad de negocio encontrada y desarrollar la estrategia de marketing mediante herramientas de apoyo que faciliten la consecuencia de tácticas que generen rentabilidad en el negocio.
- Desarrollar la estructura organizacional y propuesta de filosofía del negocio mediante un plan de operaciones e invención en propuesta de misión, visión y objetivos de la organización.
- Desarrollar un análisis financiero para percibir la rentabilidad del negocio en una proyección de cuentas a largo plazo.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

En conformidad con el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la ubicación del presente plan de negocios es la siguiente:

Tabla No 1: Clasificación nacional de actividades económicas

2012

C	Industrias Manufactureras.
C10	Elaboración de productos alimenticios
C1079	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
C1079.29	Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas, alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

Adaptado de: CIIU 4.0, INEC

### 2.1 Análisis del entorno externo

Tabla No 2: Matriz PEST – Plan de Negocios

2018

PERFIL PEST	FACTORES	IN	AM	OP
POLÍTICO	Constitución del Ecuador			
	Plan Nacional del Buen Vivir			
	Ministerio del Ambiente			
	Inestabilidad Política			
ECONÓMICO	Crecimiento Económico			
	Desarrollo de la Industria			
	Tasa de lteres			
SOCIAL	Tasa de crecimiento cantón Quito			
	Salud (Sobrepeso)			
TECNOLÓGICO	Herramientas tecnológicas de apoyo			
	Uso de la tecnología			

#### Definición de abreviaturas:

- OP = Oportunidades.
- AM = Amenazas.

#### Cuantificación para medir el impacto:

- 1 = Debilidad mayor.
- 2 = Debilidad menor.
- 3 = Fuerza menor.
- 4 = Fuerza mayor.

### 2.1.1 Entorno Político:

**Constitución del Ecuador:** Con el soporte de la Constitución de la República del Ecuador según el Artículo 326 alude a la estimulación en la creación de organizaciones, de acuerdo con la ley: y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección. (Constitución de la República del Ecuador , 2008). Por consiguiente, se considera el amparo a la creación de nuevos modelos de negocio como una **Oportunidad** para el desarrollo dentro de la industria. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -

**Plan Nacional Buen Vivir:** El apoyo e incentivo del Plan nacional del buen vivir es una **Oportunidad** que promueve el desarrollo de la industria, según el articular de relación entre el Estado y sector privado 8.10 el cual define establecer mecanismos integrales para fortalecer el clima de negocios, la inversión en el país, y promover la imagen del Ecuador a nivel internacional. (Plan Nacional del Buen Vivir , 2013). Es aliciente el respaldo de entidades gobernantes para el desarrollo productivo nacional. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -

**Ministerio del Ambiente:** Con base en el Proyecto Biocomercio Andino, se sustenta el apoyo a iniciativas productivas y de comercio con facilitación de financiamiento para negocios basados en la biodiversidad y apoyo a actividades de desarrollo de mercados en la Región Andina, dentro del programa se prioriza el sector de ingredientes naturales y productos para la industria alimenticia. (Ministerio del Ambiente , 2014). Según lo expuesto por el Ministerio de Ambiente hay una **Oportunidad** de crecimiento y financiamiento inicial para la industria y su acrecentamiento.

La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -

**Inestabilidad política:** Tras el primer año del nuevo gabinete presidencial han ocurrido escándalos políticos que dejan a un Ecuador partido según intereses propios. Reportes como el de BBC Mundo dan alusión que después de 10 años

de gobierno se deja un Ecuador dividido por corrupción y escándalos. (BBC Mundo, 2017). Por esta razón normativas y leyes establecidas para la inversión de nuevas compañías a nivel nacional se ven expuestas a **Amenaza**, por el cambio constante de normativas y nombres en el cargo de puestos administrativos y reguladores en el gobierno. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -

### 2.1.2 Entorno Económico:

**Crecimiento económico:** Con base en las proyecciones de crecimiento económico de CEPAL, Ecuador crecerá en un 0,3% para el 2018 en su PIB con relación al porcentaje del 2017.(CEPAL, 2017) . Por otra parte, El Comercio presento su argumento el cual expone que el crecimiento económico se debe a un mayor consumo y exportación. (EL COMERCIO, 2017). Con las variables expuestas se determina el incremento económico como una **Oportunidad** debido a que la población tiene un mayor poder económico y existe un fuerte consumo en el mercado.

La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -  . Se presentará la figura del crecimiento económico de los últimos 3 años en el anexo 1.

**Desarrollo de la industria:** La evolución y participación de la industria manufacturera en el PIB es positiva con un crecimiento del 2016 a 2017 del 4,2% y un posible incremento de 0,2% para el 2018. Además, se estima un alcance del 17,3% para el 2018 en el PIB Nacional. Por otro lado, dentro de composición de la industria manufacturera, el 38% se enfoca en la fabricación de alimentos y bebidas que son la composición esencial del modelo de negocio e industria, siendo este el componente que más aporta al desarrollo manufacturero. (Ekos, 2018). Luego de conocer el acrecentamiento en el mercado se considera a este factor como una **Oportunidad** ay que se pertenece a una industria que actualmente crecer y tiene gran aporte en la producción nacional.

La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -  . Se presentará la figura sobre desarrollo de la industria manufacturera de los últimos 10 años en el anexo 2.

**Tasa de interés:** Tomando como referencia al Banco Central del Ecuador se refiere a una disminución de la tasa de interés por consumo ordinario, por ejemplo, la tasa en junio 2017 fue de 16,82% para el mes de junio de 2018 se redujo hasta 16,59%. (Banco Central de Ecuador, 2018). Se considera la disminución en la tasa de interés una **Oportunidad** para nuevas inversiones en el mercado. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -  . Se presentará la tabla sobre la variación en la tasa de interés de los últimos 3 años en el anexo 3.

### 2.1.3 Entorno Social:

**Tasa de crecimiento poblacional:** Con base en las proyecciones de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020 en Quito para el 2018 existirá un incremento poblacional de 1,71% en base a la población de 2017.(INEC, 2010). Esto genera una **Oportunidad** ya que existirá un mayor porcentaje de consumidores potenciales referente a la industria y sus divisiones. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -  . Se presentará la tabla sobre la proyección de la población quiteña de 2010 a 2020 en el anexo 4.

**Salud (Sobrepeso):** La obesidad y el sobrepeso han aumentado a lo largo de América Latina y el Caribe donde cerca del 58% de los habitantes viven con sobrepeso. (OMS, 2017). En consecuencia, de lo expuesto se considera una **Amenaza** ya que evidencia falta de interés en mantener una nutrición a base de buena alimentación y práctica deportiva.

La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -  .

### 2.1.3 Entorno Tecnológico:

**Herramientas tecnológicas de apoyo:** Con el ingreso de nuevos apps y programas que brindan servicios de rendimiento deportivos, nutrición equilibrada, salud y control del organismo fuentes como BBC Mundo ratifican que en América Latina hay muchas personas quienes necesitan cuidados y controles médicos (nutrición) y en su mayoría la gente tiene teléfono celular donde el contacto y relación entre estos dos hechos puede ayudar en la salud

de la sociedad. (BBC Mundo, 2010). Por lo cual, hoy en día la nutrición, salud y deporte están relacionadas con una herramienta tecnológica personal como programas de nutrición deportivos o programas de salud, se considera una **Oportunidad** a desarrollar en el mercado local. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  - .

**Uso de la tecnología:** Nuevos métodos de comunicación y oferta en productos - servicios se implementa en el mercado y el acceso y uso de tecnología por parte del consumidor es necesaria según encuestas nacionales en Pichincha en 67,1% de la población usa internet y el 64,6% tiene un teléfono celular, ubicando a Pichincha como la segunda provincia con mayor uso de estas herramientas. (INEC, 2016). Estos valores generan una **Oportunidad** en el sector industrial ya que facilita la data de clientes y contribuye en cumplir las necesidades primarias y secundarias del consumidor.

La medición del impacto es la siguiente:  -  -  - . Se presentará la figura sobre el porcentaje en uso de internet y teléfono celular activo en la provincial de Pichincha en el anexo 5.

## 2.2 Análisis de la Industria (PORTER)

### 2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Alta):

**Barreras de entrada:** Este factor se mide a través de requerimientos, aprobaciones y normativas a las que se ha regido el mercado a través de los años. Por consiguiente, el ingreso de nuevas organizaciones a la industria es viable, claro y factible de realizar mediante la inscripción en el RUC, emisión de comprobantes, declaración de impuestos y pagos de los mismo. (SRI, 2018). En definitiva, en el medio local para la creación de nuevas pymes y organizaciones no existen impedimentos, obstáculos o limitantes que restrinjan la creación y desarrollo de nuevos mercados en la industria manufacturera de alimentos, por consiguiente, se lo toma como una **Amenaza** para las organizaciones del sector. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  - .

**Curva de experiencia:** Para la evaluación de este factor se mide el porcentaje

en crecimiento de las entidades a través de los años. Dentro del sector manufacturero se establece una tasa de crecimiento en el número de firmas de 9,6% anual, esto es consecuencia a la mayor apertura de firmas y al menor número de cierres de estas.(INEC, 2016). Mediante lo expuesto se evidencia que la industria se desarrolla y crece anualmente dando a conocer que su barrera de entrada es muy accesible hoy en día y se lo toma como una **Amenaza** para el sector existente. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -  .

**Nivel de inversión:** Este componente se evalúa conociendo el porcentaje de inversión inicial promedio para la creación de nuevas organizaciones a nivel local. Por tanto, el monto requerido para iniciar un negocio en Ecuador es de 2.000 USD promedio (GEM, 2016). Esto quiere decir que es asequible la inscripción y creación de compañías dentro de la industria manufacturera en el medio, por su costo. Se considera este atributo como una **Amenaza** notable. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -  .

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores (Baja):**

**Proveedores de suplementos naturales:** Los proveedores en cuanto a insumos para los diferentes tipos de suplementos, serán las organizaciones productoras y distribuidoras de productos nutritivos identificados con el CIU C1030.17 “Alimentos Perecibles” y C1010.11 “Producción y empaquetado de carne fresca” (INEC, 2012). Dentro de estas actividades económicas existen en 20 empresas activas en la provincia de Pichincha, siendo el 95% de estas suscritas en la ciudad de Quito (Superintendencia de compañías, 2016). Por otro lado, midiendo el costo de cambio de proveedor se expone lo siguiente, se evidencia una gran biodiversidad de los alimentos ecuatorianos: fuente de salud y riqueza potencial. (AGROCALIDAD, 2015). Por lo tanto, los proveedores no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios debido a la gran oferta existente, diversidad de precios y calidad de insumos. Por consiguiente, se lo considera como una **Oportunidad** dentro del sector manufacturero. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  -  .

### **2.2.3 Amenaza de productos sustitutos (Baja):**

En cuanto a los productos sustitutos, se cuenta con cuatro actividades económicas relacionadas con la ocupación de suplementos nutricionales (C1079.29) (INEC, 2012).

En primer lugar, se puede observar dentro de la industria manufacturera alimenticia a los productores de alimentos perecibles a base de frutas, legumbres y ensaladas empaquetados (C1030.17) (INEC, 2012), dentro de esta existen un total de 5 empresas en la provincia, además, al fabricante de jugos, néctares y concentrados de frutas frescas y hortalizas (C1030.15) (INEC, 2012), dentro de esta actividad económica existen 11 compañías en el medio local, finalmente, al industrial productor de alimentos especiales para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular (C1079.29) (INEC, 2012), este con enfoque en los productos comerciantes de proteínas, anabólicos y esteroides en polvo o gel se encuentran dos empresas que destacan como potencial sustituto quienes son “Corporación Profitness CIA. LTDA” y “Proteína Avanzada P.T S.A” (Superintendencia de compañías, 2016). Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos dentro de la industria manufacturera es baja debido al número de empresas existentes y al poco posicionamiento de estas en el mercado.

En segundo lugar, fuera de la industria se encuentran los servicios de asesoramiento, orientación y educación referente al nutricionismo y desarrollo deportivo (videos sobre nutricionismo deportivo) (J5911.00) y (páginas sobre nutricionismo deportivo) (J6201.01) (INEC, 2012), dentro de estas actividades de información y comunicación existen 400 empresas quienes pueden ejercer actividades relacionadas con la ocupación de suplementos nutricionales (Superintendencia de compañías, 2016). Finalmente, se puede observar a los servicios de venta al por menor de cualquier tipo de producto con venta directa a domicilio (G4799.01) (INEC, 2012), dentro de esta actividad económica existen 11 empresas en Quito que pueden desempeñar la entrega de productos como nutrientes en la ciudad (Superintendencia de compañías, 2016). Por consiguiente, la amenaza de productos sustitutos fuera de la industria es baja por que a pesar de existir una gran cantidad de productos y servicios la mayoría no se relacionan directamente con el deporte y nutrición, además, el

posicionamiento de estos es exiguo y se lo referencia como una **Oportunidad** en el mercado dirigido.

La medición del impacto es la siguiente:  -  -  - .

#### **2.2.4 Poder de negociación con los clientes (Alta):**

**Organizaciones enfocadas en el nutricionismo del deportista:** Para el siguiente análisis se ha tomado como referencia a las empresas inscritas bajo los CIU: C1079.29 (Otros productos alimenticios N.C.P.); C1030.15,17 (Elaboración de bebidas malteadas y de malta); J5911.00, J6201.01 (Actividades de producción de video y programas) y G4799.01 (Actividades de venta al por menor no realizadas en comercios, puestos de ventas o mercados). Con base en el Directorio de empresas de la Superintendencia de Compañías, existen 447 registradas bajo los CIU mencionados (Superintendencia de compañías, 2016). Con referencia a este grupo de actividades económicas se puede determinar que el poder de negociación del consumidor es alto ya que existe un gran número de empresas relacionadas directamente e indirectamente con las producción y servicios de desarrollo deportivo y nutricional, por lo cual se considera una **Amenaza** para la industria debido al gran número de actividades económicas relacionadas. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  - .

#### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores (Media):**

Según la Superintendencia de compañías en su directorio de empresas presenta la existencia de 19 empresas que se encuentran dentro de la actividad económica reconocida con el CIU C1079.29 en Quito (Superintendencia de compañías, 2016), Véase en él anexo 6. Las siguientes empresas competidoras directas del modelo de negocio presentaron un ingreso total en el 2016 de \$483.028.198.87 USD, siendo la empresa “Nestle Ecuador S.A.” la líder dentro de esta rama, seguida con un ingreso de \$295.085,59 USD, la empresa “Lansaxcapital S.A.” y consecutiva de estas con un beneficio de \$23.950,00 USD, la empresa “Servicios de Distribución Ayabrink CIA. LTDA” (Superintendencia de compañías, 2016). Es significativo mencionar que bajo el CIU no existe ninguna empresa con gran posicionamiento en el mercado que

este enfocada en la nutrición deportiva de deportistas en la ciudad de Quito. Por lo cual, la rivalidad entre competidores de mercado es media alta ya que los años de existencia de estas dan a conocer que ha existido un desarrollo e ingreso de nuevos mercados y es referenciada como una **Amenaza** dentro del sector. La medición del impacto es la siguiente:  -  -  - .

	Poder de negociación de los proveedores	
	<b>BAJA</b>	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Rivalidad entre las empresas	Amenaza de productos sustitutos
<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
	Poder de negociación de los clientes	
	<b>ALTA</b>	

Figura No 3: Matriz PORTER – Plan de Negocios\

### 2.3 Matriz EFE

Tabla No 2: Matriz EFE – Plan de Negocios

2018

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Constitución del Ecuador	5%	3	0.15
Plan Nacional del Buen Vivir	4%	1	0.03
Ministerio del Ambiente	4%	1	0.03
Crecimiento económico	10%	4	0.40
Desarrollo de la industria	10%	4	0.40
Tasa de interés	4%	2	0.08
Tasa de crecimiento poblacional	8%	3	0.24
Herramientas tecnológicas de apoyo	3%	3	0.09
Uso de la tecnología	5%	4	0.20
Proveedor de suplementos naturales.	6%	4	0.24
Productos sustitutos	2%	1	0.02
<b>SUB. OPORTUNIDADES</b>	<b>61%</b>		<b>1.44</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política	3%	2	0.06

Salud (Sobrepeso)	9%	4	0.36
Barrera de entrada	4%	2	0.08
Curva de experiencia	4%	3	0.12
Nivel de inversión	9%	3	0.27
Organizaciones enfocadas a la nutrición del deportista	7%	3	0.21
Rivalidad entre competidores	3%	2	0.6
<b>SUB. AMENAZAS</b>	<b>39%</b>		<b>1.16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,60</b>

El resultado ponderado de la matriz EFE permite conocer las oportunidades y amenazas que tiene la industria su capacidad para manejarlas. Dicho valor obtenido es 2,60, siendo el resultado de las oportunidades de 1.44 mayor al de las amenazas con 1.16. Esto determina que la industria está por encima de la media en su esfuerzo de perseguir estrategias que acaudalen oportunidades externas y eviten las amenazas manifiestas. Esto inculpa que las oportunidades no se están empleando debidamente ya que no se cuenta con la capacidad para ello por motivo de incertidumbre continua en el entorno por los continuos cambios. Asimismo, las estrategias utilizadas no se usan apropiadamente para mermar el impacto de las amenazas.

## 2.4 Conclusiones del análisis externo

1. En el entorno político se determina una coexistencia de apoyos en diferentes organismos públicos del Ecuador, por lo cual al proyecto le ofrece soporte para su desarrollo y una oportunidad de crecimiento.
2. El entorno económico es favorable hoy en día ya que se evidencia un crecimiento nacional en el 2018 y el desarrollo de la industria perteneciente está en crecimiento a pesar de la crisis industrial.
3. Socialmente en el Ecuador se mantiene un nivel alto de sobre peso el cual se fundamenta por la mala nutrición y práctica deportiva de los individuos, sin

embargo, se dará mención a que existe una concientización actualmente al consumo de alimentos nutritivos y desarrollo físico que se evidencia con el incremento de organizaciones distribuidoras de esto. Finalmente, se da mención que Quito es una de las ciudades que constantemente tiene un crecimiento poblacional como expectativa a abarcar un mayor mercado.

4. El uso de la tecnología en el país es cada vez más cotidiano, y es imprescindible el apoyo de herramientas tecnológicas para cualquier empresa actualmente.
5. La amenaza de nuevos competidores es factible en gran escala dentro de la industria ya que su curva de aprendizaje es corriente y la inversión inicial en el Ecuador para organizaciones es módica.
6. Los proveedores tienen un poder bajo de negociación ya que en el medio existe una gran cantidad de organizaciones que ofertan los mismos insumos con diferente calidad y precio.
7. Los productos sustitutos son un riesgo importante ya que existe un total de 422 empresas relacionadas con la actividad de negocio, sin embargo, las pertenecientes a la industria son las de mayor relevancia.
8. El poder de negociación del cliente es alto ya que pueden elegir entre una gran variedad de marcas enfocadas al nutricionismo, sin embargo, muchas de estas no tienen todos los servicios complementarios que deben tener, pero esto puede ser irrelevante para el consumidor.
9. En la rivalidad entre competidores se la define como media ya que existen compañías grandes dentro de la industria, pero no se enfocan directamente en el nutricionismo deportivo y las existentes no mantienen un liderazgo en el mercado ecuatoriano hoy en día.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación Cualitativa

##### 3.1.1 Análisis Entrevistas

**Entrevista a experto 1:** Ricardo Villavicencio

**Experiencia:** Head Manager Ecuador en Nutritempus, nutricionista.

**Objetivo de la entrevista:** El procedimiento de investigación tuvo como objetivo recabar la siguiente información:

- Categorías de productos nutritivos según la disciplina deportiva.
- Frecuencia en la asistencia de personas a sistemas nutritivos para desarrollo físico.
- Relevancia de los insumos naturales y productos artificiales.

**Metodología:** La entrevista se efectuó el jueves 05 de abril del 2018 en la oficina de entrevistado en el edificio Fortune Plaza en la Av. Eloy Alfaro y Alemania. Las preguntas véanse en el anexo 7.

**Análisis del profesional entrevistado:** En atención a lo mencionado por el entrevistado, menciona que la nutrición es importante en todo tipo de ejercicio como los aeróbicos, anaeróbicos y mixto los cuales constan con diferentes tipos de nutrición. Por otra parte, alude que todas las personas asistentes al nutricionista necesitan tener una actividad física complementaria, donde, se les prescribe planes de nutrición y se les da a conocer tiempos, cantidad y rutina de ejercitamiento a través de un cronograma establecido, además, da mención a que los individuos que hacen participe la asistencia al nutricionista en un 80% cumplen con la totalidad de cronogramas.

Otro aspecto, en mención es que la edad es imprescindible para mantener un plan de nutrición y que es imprescindible mantener un control del consumo de nutrientes en cada individuo el cual lo ejemplificamos con su argumento de que se prescriben frutas – hortalizas previo, durante y post competencia o entrenamiento en un margen moderado.

Del mismo modo, manifestó los productos que él y su grupo de nutricionismo utiliza los cuales son elaborados por la marca Abbott para trastornos patológicos nutricionales o desarrollo muscular físico y eliminar peso (Competidores directos de la actividad de negocio). En definitiva, indica la importancia a un plan nutricional que será establecido mediante un cronograma de 10 sesiones que serán establecidas en un plazo de cada reunión en 15 días, con el fin de controlar y verificar el desarrollo y cumplimiento de objetivos del deportista. Es imprescindible mantener una sesión previa en la que se analice y evalúe la citación del deportista para conocer que suplementos debe ingerir y en qué cantidad y que no exista patologías que afecten su estado nutricional. Clasifico a los nutrientes según el tipo de ejercitamiento en los siguientes: Aeróbicos – Proteínas (Macronutrientes), Anaeróbicos – Carbohidratos (Cardiovasculares) y Mixto que busca conjugar los dos tipos de nutrientes, para rendimiento físico deportivo.

**Entrevista a experto 2:** Elsy Paola Carillo.

**Experiencia:** Máster in Food and Nutrition, Docente universitaria (UDLA) y nutrición comunitaria.

**Objetivo de la entrevista:** El procedimiento de investigación tuvo con objetivo recabar la siguiente información:

- Duración y calidad de productos que mantiene un proceso sin conservantes.
- Qué tipo de alimentos se debe incluir en la canasta de suplementos nutricionales naturales.
- Rutina de nutrición y alimentación deportiva para un deportista.

**Metodología:** La entrevista se efectuó el martes 17 de abril del 2018 en la oficina de entrevistado, sala de profesores en la Universidad de las Américas – Sede Queri. Las preguntas véanse en el anexo 7.

**Análisis del profesional entrevistado:** En atención a lo mencionado por el entrevistado, alude que tanto jugos como ensaladas productos exponentes para

la canasta sufren de una oxidación enzimática la cual cambia su color y sabor generando que la calidad se reduzca, por ende, recomienda el uso de ciertos procesos sin insumos artificiales de conservación los cuales menciona son costosos en el mercado. En suma, define a estos productos elaborados sin ningún proceso de conservación tiene un tiempo de duración para el inicio de su fermentación de 2 horas. Otro aspecto tratado, fue el enfoque a que alimentos nutricionales conviene en la canasta en la cual aludió que es importante tener una variedad para un mejor desarrollo y enfocare en el tipo de deporte que practica el deportista, sustento esto mediante el ejemplo de deportistas que realizan peso necesitan recuperar una gran cantidad de energía mientras que otros deportistas mediante su práctica deportiva se deshidratan rápidamente necesitan hidratarse mediante suplementos que tengan gran contenido de agua.

Por otra parte, menciono como relevante que los deportistas acudan a un nutricionista o deporto logo para conocer su situación y así recomendar mediante un programa el tipo de alimentos y su cantidad sugerida a digerir, asimismo, dentro de este plan comunicar las rutinas deportivas que debe realizar para su desarrollo diario. Además, aclara que los videos nutricionales no son una buena opción para el consumidor ya que cada persona tiene un cuerpo y desarrollo diferente por lo cual solo un experto en el tema puede ayudarlo. En atención a lo cual, hablando del competidor directo que son las proteínas químicas en geles y polvo da su referencia a que sirven como suplemento y ser recomiendan cuando el deportista por su tiempo no alcanza a consumir todas las comidas del día, en este caso son recomendadas.

### **3.1.2 Grupo Focal**

**Metodología:** El focus group se efectuó en la ciudad de Quito, para el mismo se recluto 7 personas que cumplan con las siguientes cualidades: Realicen práctica deportiva al menos una vez a la semana, les interese y apliquen una alimentación nutritiva en sus vidas y poseer interés en el ingreso de nuevas ideas de producto y servicios relacionados con el deporte y nutrición. Los integrantes véanse en el anexo 8.

Entre los puntos relevantes que emergieron en la mesa fue la importancia que se le da a los productos naturales como nutrientes sobre cualquier proteína o anabólico ya que son los recursos primarios para un desarrollo del deportista. Sin embargo, no se dejó a un lado el consumo de productos extras que asistan completamente a la evolución física y muscular donde 4 de los participantes asumieron un consumo activo con el producto y conformidad con el mismo lo cual representa un 57% de aprobación a productos competidores en la mesa. En el ejercicio, uno de los integrantes menciono la importancia de tener un plan de alimentación con productos nutritivos para el cuerpo cuando por medio del ejercitamiento busca desarrollarse ya sea para competencia o salud.

Además, en relación con la asistencia al nutricionista y programas de este tipo menciona el 100% de los participantes, que en el medio local no es común la asistencia de los deportistas a un programa dictado por el nutricionista con el fin de desarrollarse, por motivos del costo y tiempo que conlleva, sin embargo, es necesario teniendo una visión a futuro de lo que desea el deportista en su cuerpo y salud da mención uno de los participantes.

Por último, al hablar de las organizaciones o personas que dan un enfoque al nutricionismo deportivo, dieron mención el 100% de los participantes que no existe un enfoque personalizado que sustente los recetarios, consejo y rutinas a realizar ya que ciertos modelos de negocio buscan únicamente vender su gama de productos y otros tiene cierta impericia en el tema por falta de preparación al no tener apoyo en un deportista logo o nutricionista. Por otro lado, mencionaron 6 de los integrantes que representan el 85% de la mesa, que la idea de incluir la canasta a domicilio es un punto importante para el crecimiento de la actividad económica ya que facilita a muchos consumidores que el producto el cual será fresco se entregue en el momento apropiado para consumo del deportista. Estas fueron las sugerencias sobresalientes que planteo el grupo focal, para establecer en la idea de negocio.

### 3.2 Investigación Cuantitativa

#### 3.2.1 Análisis Entrevistas

**Metodología:** Para este análisis se utilizó encuestas a través de medios digitales. Las encuestas se realizaron a 50 deportistas amateurs de la ciudad de Quito. La encuesta consta con un total de 24 preguntas las cuales se clasifican en 6 sesiones: Práctica deportiva y nutritiva del encuestado, producto (deseo de compra), plaza (domicilio o físico la venta), promoción del producto y servicio, precio y datos generales.

A continuación, se expondrá el resumen y resultado elaborado mediante tablas cruzadas de las 50 encuestas realizadas para esta actividad económica:

Tabla No 3: Resumen de tablas cruzadas, encuestas – Plan de Negocios 2018

<b>INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ENCUESTADO SOBRE DEPORTE E INTERÉS DEL PRODUCTO</b>					
<b>¿Se considera una persona deportista?</b>			<b>¿Con que frecuencia realiza deporte en la semana?</b>		
78% Si		22% No	20% alta frecuencia	42% media frecuencia	38% baja frecuencia
<b>¿Te gustaría recibir los suplementos sugeridos por un nutricionista según la disciplina deportiva que ejerzas?</b>			<b>¿Desearías recibir productos 100% naturales donde se te indique que tipo de usos puedes realizar según el deporte que practicas?</b>		
96% Si		4% No	98% Si		2% No
<b>TENDENCIAS DE CONSUMO DE LOS ENCUESTADOS REFERENTES A NUTRITIVOS NATURALES</b>					
<b>¿Se considera una persona saludable?</b>			<b>¿Consume suplementos nutritivos?</b>		
70% Si		30% No	94% Si		6% No
<b>¿Qué tipo de alimentos nutritivos naturales consume?</b>					
Agua	Proteínas	Grasas & Lípidos	Vitaminas	Minerales	Fibra
76% Si	76% Si	56% Si	58% Si	44% Si	42% Si
<b>PORCENTAJE DE ENCUESTADOS QUE ESTÁN DESACUERDO CON CIERTO PARÁMETRO COMO MOTIVACIÓN A UN PLAN NUTRITIVO-DEPORTIVO</b>					
Salud	Estado físico	Desarrollo para competencia	Contrarrestar enfermedades		

86% Total Acuerdo		74% Total Acuerdo		46% Total Acuerdo		64% Total Acuerdo	
<b>ACEPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS ADICIONALES A OFERTAR</b>							
<b>2 sesiones gratis con nutricionista</b>		<b>Charlas educaciones de nutrición y deporte</b>		<b>Cartillas informativas en la canasta</b>		<b>Entrega de la canasta a domicilio</b>	
96%		76%		96%		86%	
4%		24%		4%		14%	
<b>CLASIFICACIÓN DEL PERIODO DE TIEMPO DE ENTREGA DE LA CANASTA NUTRICIONAL</b>							
<b>Periodo por semana</b>				<b>Horario</b>			
1 vez a la semana				19:00 en adelante			
52% encuestados				52% encuestados			
<b>PORCENTAJE DE PREFERENCIA EN LA ENTREGA DE LA CANASTA POR DIA</b>							
<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>	
40%	12%	32%	24%	32%	24%	14%	
<b>CLASIFICACIÓN DE PRECIOS DE LA CANASTAS (PRECIOS POR SEMANA)</b>							
<b>Muy bajo (duda en la compra por calidad)</b>		<b>Bajo (oferta de producto y lo compraría)</b>		<b>Alto (compra por calidad del producto)</b>		<b>Muy alto (compra innecesaria o inasequible)</b>	
18 USD		24 USD		32 USD		40 USD	
84 % Encuestados		62 % Encuestados		36 % Encuestados		54 % Encuestados	

### 3.3 Conclusiones de análisis cualitativo y cuantitativo:

#### Conclusiones de entrevista a expertos:

- Los expertos asumen que existe competencia autentica en el medio local, pero esta no desarrolla las áreas requeridas por los deportistas.
- Con referencia a la guía de expertos, el presente modelo de negocio se enfocará en 3 nichos deportistas con ejercitamiento aeróbico, anaeróbico y mixto.
- Tomando como sugerencia lo expuesto por los diestros, el modelo de negocio se limitará a producir productos procesados como jugos naturales o ensaladas debido a los altos costos de conservación sin uso de químicos para mantener su frescura y calidad.

**Conclusiones de Focus Group:**

- Se confirma con la actividad, que los deportistas ya sean amateurs o semi profesionales cotidianamente se alimentan con nutrientes naturales en su rutina de ejercitamiento y competencia.
- Surgió una oportunidad al modelo de negocio mediante la exposición de la impericia de los consumidores al consumo de estos insumos en lo que refiere a su cantidad y tiempos.
- Existió aceptación y comentarios proactivos en referencia a los servicios complementarios como la entrega a domicilio ya que ese tipo de factores suelen evitar la compra de este modelo de productos por la disponibilidad de tiempo y los costos extras que asume.

**Conclusiones de Encuestas:**

- Tras el análisis de las encuestas se consigue concluir que el 94% del total consume suplementos naturales directa o indirectamente en su rutina diaria de ejercitamiento.
- Además, existió el interés en relación sobre los servicios adicionales como charlas educativas, cartillas informativas o cesiones gratis para iniciar un plan de nutrición deportiva con un experto, tuvo un nivel de aprobación en cada uno de estos de más del 75%.
- Por otra parte, en la entrega del producto los encuestados dieron su preferencia con más de 50% a que la canasta sea entregada una vez a la semana y que la misma se proporcione pasada las 19:00 horas.
- En la clasificación de precios, 20 USD se adjudicó el porcentaje mayor en los dos parámetros de compra del producto por parte del encuestado con una total en Oferta por precio de 62% y Calidad por precio 36%. En adición el día de preferencia para la entrega de la canasta son los lunes que obtuvieron un 40% del total de los encuestados.
- Finalmente, el índice más alto de aceptación para el producto fue por salud, lo que conlleva a llevar estrategias de comunicación y procesos referentes a este tema sobre el desarrollo para competencia, estado físico o contracción de enfermedades.

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo con el análisis externo y del cliente se puede determinar la oportunidad de negocio del presente plan de negocios, lo que permite instaurar los factores que favorecen la ejecución de proyecto entre los que se puede aludir los siguientes:

Apoyo gubernativo y legislativo: El gobierno bajo las normativas constitucionales han formado programas, planes y proyectos públicos que permiten el soporte y desarrollo de nuevos mercados en la Región Andina, entre los que despuntan el apoyo a iniciativas productivas y de comercio con ayuda en el financiamiento para negocios relacionados con la biodiversidad del medio y actividades de producción con ingredientes naturales para la industria alimenticia, por parte del Ministerio del Ambiente en el Proyecto Biocomercio Andino (Ministerio del Ambiente , 2014).

Además, en lo competente al tema legal la Constitución de la República del Ecuador aprobada en 2008, alude a inducir al emprendimiento y creación de nuevas organizaciones que serán promovidas para su funcionamiento y participación en el mercado por parte de la gobernación (Constitución de la República del Ecuador , 2008). Este aspecto se respalda con iniciativas gubernamentales como el Plan Nacional del Buen vivir quien promueve el desarrollo de la industria perteneciente para fortalecer el clima de negocios, inversión en el país e imagen de la república (Plan Nacional del Buen Vivir , 2013).

Crecimiento de la industria: A pesar de que la mayoría de las industrias están en un evidente decrecimiento, la industria manufacturera ha tenido un desarrollo notable en los últimos años. Este aspecto refleja que es hay una gran oportunidad de ingreso, crecimiento y desarrollo para los modelos de negocios relacionados a la industria.

Consumo y economía ecuatoriana: Se evidencia un incremento en volumen de compras de los ecuatorianos en los últimos años, un comportamiento de compra consumista origina una conveniencia para las actividades de negocio en especial las que tiene un desarrollo hoy en día, ya que su demanda tiende a crecer según la estrategia en oferta realizada. Como evidencia de esto el CEPAL comparte que el PIB del Ecuador incrementará en un 0,3% para el 2018 (CEPAL, 2017).

Concientización en el consumo de alimentos y práctica deportiva: Organizaciones internacionales comunican la preocupante situación de la población latinoamericana en lo que refiere a nutrición, y gracias a estas publicaciones de organismos reconocidos globalmente, como el de la OMS que busca detener en un 30% el aumento de la obesidad para el 2025 (OMS, 2015). Por estas herramientas de comunicación la población ha tenido un cambio en su conducta de consumo y estilo de vida, dándole una mayor relevancia a la nutrición y salud con junto con el ejercitamiento diario. Se evidencia la suposición con el incremento de productos naturales, nutricionistas e interacciones en línea sobre el deporte y nutrición brindando de este modo nuevas actividades de negocio en el mercado.

El producto de canastas nutricionales contará con seis actividades de enfoque, siendo estas: Elaboración de la canasta, la cual será personalizada según la disciplina deportiva que practique el consumidor y en base adicional del recetario de un nutricionista en caso de haberlo. Los productos serán completamente sellados con el fin de conservar la frescura de los mismos hasta la recepción del cliente generando un valor adicional que incentive al consumo de este nuevo modelo de negocio.

Por otro lado, el canal de distribución que se utilizará será un canal directo entre la empresa y el consumidor mediante la entrega a domicilio y un local propio donde los consumidores pueden llegar a retirar sus productos en caso de requerirlo y desearlo de ese modo. Es importante mencionar que el establecimiento de la organización estará situado en el sector del Ejido ya que

permite el acceso al norte y sur de la ciudad y es un punto céntrico en la Quito. En adición, los clientes conocerán los datos e información de las personas responsables de la elaboración y entrega de sus productos para generar confianza y relación directa con ellos, brindando así la oportunidad de indicar sugerencias, calificar el servicio y así corregir errores para una mejora del servicio.

Por otro lado, en busca de enganchar al mercado meta se efectuarán tres actividades de servicio adicional para el usuario. Primero, los clientes tendrán la oportunidad de asistir a dos citas con un nutricionista deportivo gratis (Incluye en la inscripción a la canasta nutricional) donde podrán conocer su estado físico y nutritivo actual y en adición recibir un cronograma de desarrollo deportivo y nutritivo para 15 sesiones las cuales puede continuar con el nutricionista o por el mismo. Segundo, los clientes podrán asistir a charlas generales sobre el ejercitamiento en una disciplina deportiva en específico o temas de nutrición en general las cuales se llamarán “Educación para el consumidor”, estas charlas serán realizadas unas o dos veces al trimestre donde la interacción con expertos será el plus y beneficio que pueden tener los asistentes al evento. Finalmente, los usuarios activos de la canasta nutricional con suplementos naturales recibirán mediante folletos o social media “infografías” información que muestre el tipo de uso que se le puede realizar a los insumos que tiene en su canasta nutricional y los beneficios del mismo, además en caso de continuar con un nutricionista el informe de actividades a realizar durante la semana con el fin de que el servicio sea 100% personalizado, además, de consejos y datos generales sobre deporte y nutrición.

#### **4.1 Visión Global de la Línea de Negocios**

Mediante la herramienta del Modelo Canvas se expondrá la propuesta de valor del modelo de negocios con el fin de tener un enfoque real y mayor entendimiento de la oportunidad de negocios existente según los factores a analizar en dicha matriz.

## MODELO CANVAS / PLAN DE NEGOCIO

Tabla No 4: Modelo Canvas – Plan de Negocios

2018

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>Proveedores de insumos naturales para la elaboración de la canasta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercaderes solos</li> <li>- El fruton</li> <li>- Legumsa</li> <li>- Agrocomercial</li> </ul> <p>Un experto en el tema de nutrición y deporte que expongan sus conocimientos a un nuevo segmento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutricionista deportivo.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercializar una canasta nutricional personalizada</li> <li>- Contacto con nutricionistas deportivos</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada al cliente.</li> <li>- Productos frescos.</li> <li>- Información sobre su estado y desarrollo físico personalizado.</li> <li>- Charlas nutricionales y deportivas “Educación para el consumidor”</li> <li>- Servicio a domicilio.</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio personalizado y seguridad en los productos</li> <li>- Servicio posventa “interacción continua con el cliente”</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas que practiquen deporte</li> <li>- Personas preocupadas por su salud y desarrollo físico</li> <li>- Personas dentro del D.M.Q.</li> <li>- Personas entre los 18 años en adelante</li> </ul>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local y maquinaria</li> </ul> <p><u>Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal capacitado en temas alimenticios</li> </ul> <p><u>Capital</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de socios clave</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local en la ciudad de Quito.</li> <li>- Cuentas en redes sociales.</li> <li>- Herramientas tecnológicas</li> </ul>		
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de productos nutricionales.</li> <li>- Pago de nómina de la compañía.</li> <li>- Empaquetado, etiquetado y envíos de la canasta con suplementos nutricionales naturales.</li> <li>- Pago de permisos para funcionamiento (anual).</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <p>Venta de canastas nutricionales.</p> <p>Formas de pago del consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectivo</li> <li>- Tarjeta de credito.</li> <li>- Dinero Electrónico.</li> <li>- PayPal.</li> <li>- Transferencias bancarias.</li> </ul>		

Con base en lo expuesto, la factibilidad del Plan de Negocios es acorde a su adaptación, proyecto, gestión y ejecución de las necesidades y exigencias del mercado quiteño. Si se considera dichos lineamientos, posiblemente el modelo de negocios cuente con una oportunidad de crecimiento en el mercado deportivos y nutricional. De este modo se considera un desafío, por las características del cliente a su consumo relacionado con ejercicio y sostenimiento nutritivo.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing y posicionamiento

Para determinar la estrategia general de marketing se utilizará como referencia las cinco estrategias genéricas de Porter, las cuales tienen como definición “Las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque” (David, 2013). Por lo cual mediante un análisis se adoptó la estrategia de liderazgo en costos – mejor valor, ya que se busca diferencias el producto y servicio ofertado manteniendo un precio accesible para una mayor cantidad de mercado neto.

#### Estrategia de posicionamiento

En el proceso de planificación del Plan de Marketing, se utilizará la matriz de Igor Ansoff en 1957, la cual identifica oportunidades de crecimiento en las nuevas unidades de negocio de una organización “combinaciones entre producto y mercado”, con el fin de describir la opción estratégica eficiente para el plan de negocios.

Tabla No 5: Matriz de Ansoff – Plan de Negocios

2018

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	<b>Desarrollo de nuevos productos “Plan de Negocios”</b>
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Examinando los parámetros establecidos por la Matriz de Ansoff, el modelo de negocio se ubica dentro del desarrollo de nuevos productos ya que el producto y servicios son innovadores en el mercado quiteño, pero mencionado mercado ya existe en el medio, por ende, la estrategia toma características distintivas de acción como la diversificación sinérgica para un crecimiento conglomerado (Desarrollo de Nuevos Productos , 2005).

Dentro del desarrollo de nuevos productos relacionando la existencia de un producto nuevo y un mercado sin cambio en su oferta se basa su progreso mediante la estrategia de “reemplazo” (Desarrollo de Nuevos Productos , 2005). Esta estrategia busca médiate su producto innovador y diferente en el mercado la aceptación y cambio de comportamiento de compra de los consumidores sobre un producto o servicios que remplace a los existentes por su diferenciación en este caso recursos relacionados con el nutricionismo deportivo.

La estrategia de remplazo para el desarrollo del nuevo producto tendrá base en tres fuerzas competitivas.

1. Costes de proveedores: Serán acciones de importancia que la organización debe realizar al momento de negociar con proveedores y definir los cotos de los insumos naturales con base en su calidad y frescura. Es nocivo esta negociación ya que afecta directamente al cliente y cambia la percepción de este hacia la organización de manera positiva y negativa.
2. Competidores directos e indirectos: Es necesario tomar acciones para neutralizar a la competencia indirecta con sus productos y servicios que son los de renombre actualmente, de este modo se lograra la organización aislar en el mercado y ofertar sus productos y servicios de tal manera que el consumidor pueda percibir las características, atributos y servicios adicionales que los competidores directos e indirectos no puedan igualar.
3. Fidelidad a la marca: ejecutar accionares diferenciadores que el consumidor final los perciba fácilmente y aprecie estos gestos generando una familiaridad con su compra en la organización gracias al valor adherido por este.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

De acuerdo con las variables de segmentación y el análisis de mercado realizado en capítulos anteriores, se ha dividido el mercado en cuatro (4) segmentos, de acuerdo con temas: Geográficos, Demográficos, Socioeconómicos y Psicográficos. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el

Ecuador cuenta con una estratificación socioeconómica, la cual se reparte en cinco segmentos A, B, C+, C- y D. En concierto con los análisis previos se ha definido un enfoque sobre la estratificación socioeconómica de Ecuador en los segmentos A, B y C +, con el argumento de que este mercado se encuentra con el goce de lineamientos relacionados con los tipos de segmentación a continuación expuestos Disposición a practicar deporte (Psicográficos) y valor adquisitivo medio alto (Socioeconómico).

Para una mayor objetividad se ha realizado un tablero en donde se representa la segmentación establecida para el proyecto.

Tabla No 6: Tablero de Segmentación – Plan de Negocios  
2018

<b>SEGMENTACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>MERCADO META</b>
GEOGRÁFICO	País: Ecuador.	16.868.982
	Provincia: Pichincha.	2.576.287
	Ciudad: Quito.	2.239.191
DEMOGRÁFICA	Sexo: Hombre y Mujeres.	2.239.191
	Edad: A partir de los 20 años hasta los 64 años "37,5%".	839.696
SOCIOECONÓMICO	Clase socioeconómica: A, B Y C+ "35,9%"	301.451
PSICOGRÁFICA	Capacidad a practicar deporte "41,8%"	126.006
	Composición del consumo de alimentos y bebidas en la industria "38,0%"	47.882

Con el análisis de las variables de segmentación se determina que el mercado meta donde se enfocara las estrategias de marketing son 47.882 personas cuyas características se basan en relación con la peculiaridad del consumidor de este plan de negocio.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Con relación a la definición de Kotler (2014), la propuesta de valor será "el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades". Por lo que, el producto ofertado de una canasta nutricional

con suplementos completamente naturales busca captar la atención del mercado mediante la inclusión de beneficios complementarios a ofrecer, como el servicio a domicilio incluido en el precio final, cartillas informativas que se enviarán en la canasta, la oportunidad de tener dos sesiones gratis con nuestro nutricionista con el fin de conocer un plan de nutrición y charlas educativas sobre nutrición y deporte, de este modo las personas podrán complementar incógnitas que tienen mediante la información y acceso que se brindará por beneficios del consumo de la canasta.

La mayoría de las marcas nutricionales buscan brindar suplementos que den provecho en su salud y desarrollo. El brindar estos servicios complementarios ayuda a la compañía con una pronta fidelización de cliente ya que permitirá a los quiteños conocer un poco más su situación nutricional y deportiva y como desarrollarla adecuadamente. Actualmente este servicio complementario no existe en el Ecuador y muchos deportistas requieren un mayor enfoque y personalización del servicio como se ejerce en mercados internacionales.

Es así como se ha determinado que el precio del producto y servicio en oferta será de una comisión de \$28,18 dólares estadounidenses por cada paquete mensual vendido a los consumidores que podrán cancelar estos beneficios por medios online con tarjeta, dinero electrónico, PayPal, transferencias bancarias o en efectivo según la comodidad deseada por el cliente con el fin de facilitar esta actividad para una mejor calidad ofertada. Para concluir, la propuesta de valor se evidencia como más por lo mismo, ya que se ofertan un producto, servicios y soluciones informativas personalizadas para cada uno de los clientes consumidores de la oferta.

### **5.1.3 Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva por ofrecer por la organización va enfocada exclusivamente a los miembros o consumidores activos de la canasta nutricional, sin tomar en cuenta el servicio de evaluación que será detallado en conjunto con lo ofrecido al consumidor a continuación: A estos consumidores se les ofrece el producto de 4 canastas nutricionales (semanales) entregadas a domicilio un día

a la semana, esto según lo determinado en las encuestas realizadas en el análisis del cliente. Además, previamente la inscripción y compra de un cliente por una canasta nutricional este podrá tener una sesión gratuita con el nutricionista para conocer en general su situación con el fin de que enganche con los potenciales consumidores hacia la compra, por consiguiente, una vez efectuada y realizada la primera adquisición por parte del consumidor al mismo se le ofrecerá otra consulta gratis donde se le presentara al detalle un programa de desarrollo nutritivo y deportivo en 10 sesiones (cada 15 días) que tendrá con el soporte del nutricionista, también recibirá folletos informativos personalizados con información nutritiva y deportiva, asimismo será invitado a charlas interactivas que se realizaran cada 3 meses sobre un tema determinado a seleccionar. Actualmente, empresas relacionadas en el Ecuador no poseen en su oferta el total de beneficios expuestos. Todos estos servicios están pensados conforme las necesidades insatisfechas y faltantes de los clientes actuales. En adición, todos los productos dentro de la canasta tendrán una política de recepción de devoluciones inmediatas en caso de que los insumos estén dañados y envié de una nueva canasta completa.

## **5.2 Mix de marketing**

### **5.2.1 Producto**

Atributos del producto: La Canasta con suplementos nutricionales naturales busca ofrecer a su mercado un producto y varios servicios relacionados con el deporte y nutrición, los cuales se tomará en cuenta dos cualidades: El acceso y la calidad. Primero, la idea de negocio consiste en ofrecer una canasta nutricional para deportistas esta se especificará en una canasta nutricional para personas que practique deportes aeróbicos y anaeróbicos la cual se definirá como canasta mixta la cual será con entrega a domicilio en la ciudad de Quito. Para ello, se brindará servicios complementarios que diferencian al modelo de negocio en el mercado ya que constará de 1 sesión gratis con un nutricionista (deportólogo) por inscripción en el producto, donde el consumidor podrá optar por usarlos y conocer su situación actual y un cronograma de desarrollo físico mediante la práctica deportiva y nutrición. Además, dentro de la canasta nutricional que será

enviada una vez a la semana al consumidor se enviara una cartilla informativa con consejos de nutrición y deporte según el tipo de canasta y los recetarios del nutricionista en caso de que el consumidor continúe con el cronograma propuesto por el, estas herramientas impresas serán diseñadas con dinámicas innovadoras e imágenes para un mayor entendimiento por parte de diseñador del modelo de negocio. Por otro lado, trimestralmente se efectuarán 1 charla educacional relacionada con nutrición y desarrollo deportivo, donde el consumidor podrá interactuar y resolver incógnitas personales sobre su desarrollo además de un aprendizaje general sobre varios temas que se traten. La calidad de producto y servicio se medirá a través de los comentarios en encuestas y social media que realicen los consumidores dentro de las plataformas virtuales de la organización.

Servicios al cliente: La organización contara con una bodega y oficina de servicio al cliente en caso de que él requiera cierta asistencia que no se allá cumplido por contacto virtual o desee retirar su canasta nutricional en dicha sede.

Branding: El nombre seleccionado para la empresa es “NUTRI-SPORT”. Dicho nombre fue escogido ya que da relación a las dos características de ejercicio del modelo de negocio que son la nutrición y el deporte. El diamante muestra la pureza, limpieza y vigor de una pieza única, que es lo que se quiere desarrollar en nuestros consumidores mediante el producto y servicio ofertado. El color verde fue seleccionado por ser el principal ejemplar de reciclaje, salud y ambiente amigable con el fin de que el consumidor lo relacione con la frescura y calidad de los productos.



Figura No 1: Logotipo – Plan de negocios.

Atención al consumidor: Para el tipo de atención se mantendrá una técnica proactiva que busque crear necesidades en el consumidor y motivar a la compra,

tomando en cuenta el nivel de tolerancia que se debe tener a la frustración, ya que se debe mantener una actitud positiva hacia el rechazo de un producto o servicio en especial.

Servicio post venta: NUTRI-SPORT está comprometido con brindar todas las facilidades para el deportista con los recursos a disposición. Por ende, se tendrá una política de seguimiento de clientes después del primer mes posterior a su inscripción en la organización, para conocer su alcance con el producto y servicios, de este modo saber que estrategias implementar para una mejora continua del negocio.

Garantías: NUTRI-SPORT ofrece garantías con las que el sistema de pagos se maneja, estas son avales a empresas financieras y de pago como PayPal y Purchased Verified, de esta manera el consumidor puede estar seguro de que tanto la información personal como el pago estarán seguros y se utilizarán exclusivamente en la compra dentro de la página de la empresa. Por otro lado, se cuenta con la política de devoluciones explicada dentro de la ventaja competitiva. Es importante dar mención que mediante el primer pago por la canasta se le informara al consumidor todas estas garantías con el fin de que sepa que su seguridad se encuentra respaldada.

Tabla No 7: Niveles de producto – Plan de Negocios  
2018

<b>Básico:</b>	La canasta nutricional con los suplementos nutricionales naturales en la cual constará materia prima directa e indirecta que será entregada a domicilio en la casa de los consumidores.
<b>Real:</b>	Son las diversas formas de pago por parte del consumidor para adquirir la canasta nutricional como efectivos, crédito, dinero electrónico entre otros. También son los servicios de nutrición y desarrollo deportivo que brindan tanto la canasta como la atención con el nutricionista.
<b>Aumentado:</b>	El producto y servicios ofertados serán personalizados según la disciplina y criterios del deportista como los folletos informativos o manejo de un software, además de los consejos que brinda el nutricionista en el plan de desarrollo. Además, estarán las charlas trimestrales.

Software: El diseño del software brindara un punto de acceso y ventas a la organización, este contara con una página web y aplicación de Smartphone que se vincularan directamente con la información personal de cada consumidor. El ejemplar del diseño de la aplicación podrá ser encontrado en el anexo 10.

### 5.2.2 Precio

Costos de venta: El costo final de la canasta nutricional mixta donde se ofrecerá insumo para deportes aeróbicos y anaeróbicos se fijó analizando el total del costo de todos los insumos de la canasta de acuerdo con cotizaciones en el mercado actual. Exigido al giro de venta existen dos costos por materia prima. La materia prima directa que son los alimentos y la materia prima indirecta que son los envoltorios y artículos informativos. La figura completa que brinda las especificaciones de cada insumo se encontrara en el anexo 11.

Tabla No 8: Costos de venta – Plan de Negocios  
2018

<b>Producción de la 4 canastas mensual Mixta</b>					
<b>Materia Prima</b>	<b>Insumo (kg/paquete)</b>	<b>Costo Unitario (\$/kg)</b>	<b>Cant. Unidades por canasta</b>	<b>Cantidad de Kg. x canasta</b>	<b>Costo Total de insumo</b>
Materia Prima Directa					
8 insumos	1,331	\$ 3,05	200	29,996	\$ 8,78
18 insumos		\$ 11,14	200		\$ 60,48
Materia Prima Indirecta					
8 insumos		\$ 1,29	108		\$ 14,40
1 insumo	0,100	\$ 0,40	4,000	0,400	\$ 0,16
<b>Costo de materia prima mensual</b>					<b>\$ 83,82</b>

Observando los costos se tiene un total de 83,82 USD en la venta por canasta nutricional, el precio se fijó en una comisión de \$28,18 USD el cual es un precio significativo, pero sus beneficios lo respaldan. De esta forma se obtiene un margen de ganancia total de 25,16% en la venta de 4 canastas mensuales con sus servicios complementarios. El precio puede variar entre porcentajes pequeños ya sea la cantidad inferior o superior tomando en cuenta que cierto consumidor no desee uno de los insumos propuestos y se requiera un cambio de insumo para cumplimiento de la demanda.

Estrategia general de precios (De valor agregado): La estrategia general de precios a utilizar es la de valor agregado con el fin de residir “Aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de las empresas a la vez que esta cobra precios más altos” (Kotler & Armstrong, 2013). De este modo, NUTRI-SPORT ofrece diversos servicios complementarios con la canasta nutricional aumentando de este modo la satisfacción del consumidor al ser parte de nuestro programa personalizado. En el análisis del cliente, se expresó en el grupo focal y encuestas que están dispuestos a pagar un valor agregado dentro del precio real por la entrega a domicilio y personalización de la información. Por este motivo se establece un precio por canasta mensual de 112 USD por el envío del producto y sus asistencias complementarias como plan de desarrollo nutro deportivo con asistencia profesional.

Estrategia de entrada (Precios de prestigio): La estrategia de entrada a utilizar son los precios de prestigio de modo que los clientes conscientes de la calidad se sientan atraídos por el producto y servicios ofertantes y lo comparen con la competencia. De esta manera se espera atraer a los consumidores que tengan la capacidad de adquisición de la oferta y requieran de un servicios y producto diferente y completo.

Demanda elástica: La venta de suplementos nutricionales y servicios de nutrición no son de primera necesidad actualmente, estos son un servicio complementario de asistencia y desarrollo nutritivo y deportivo en el tiempo de ocio o preparación física. Por este motivo la demanda es muy sensible a el aumento de precios.

Tabla No 9: Aumento de precios (Demanda elástica) – Plan de Negocios 2018

Detalle	Porcentaje	Valor
Incremento de ventas (1 año)	4,1%	\$ 112,00
Incremento de ventas (2 año)	5,8%	\$ 112,47
Incremento de ventas (3 año)	2,2%	\$ 112,94
Incremento de ventas (4 año)	4,2%	\$ 113,41
Incremento de ventas (5 año)	4,4%	\$ 113,88

Los porcentajes de incremento anual fueron tomados en referencia a los últimos

valores de crecimiento de los últimos 5 años en la industria manufacturaras, de este modo se sustenta el crecimiento continuo de la industria y su elasticidad para la demanda. (Ekos, 2018).

Estrategia de ajustes de precios: Apoyándonos con la demanda elástica existente la estrategia a utilizar en la fijación de precios es la de precios dinámicos, la cual consiste “Ajuste continuo de precios para satisfacerlas necesidades y características de clientes y situaciones específicas” (Kotler, 2014). Por consiguiente, el precio será fijado anualmente en relación al costo promedio de la materia prima y la inflación que se dé a futuro en la industria.

### 5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución: NUTRI-SPORT tendrá una distribución directa, esto quiere decir que la única manera de adquisición del producto y sus servicios complementarios será en las instalaciones de la organización o mediante herramientas virtuales de la misma. El almacén sede estará ubicado en la calle Andrade E4-246 y Av. 12 de octubre, ya que es un lugar céntrico para el envío de las canastas al norte y sur de la ciudad. En adición, esta parte de la ciudad cuenta con acceso fácil para que los consumidores acudan a las citas con el nutricionista de la organización y está rodeado de zonas de parqueo en sus alrededores y zona de parqueo propio, el cual es una de las peticiones comunes del consumidor hoy en día.

Tipo de distribución: NUTRI-SPORT tendrá un tipo de distribución exclusiva, con lo cual solo la organización tendrá la autoridad de distribuir y comercializar las canastas nutricionales en la ciudad de Quito.



Figura No 2: Tipo de distribución – Plan de Negocios.

Página Web y aplicación telefónica: El uso de herramientas virtuales también será un medio viable para adquirir el producto y sus diferentes servicios complementarios, ya que en esta existirá la opción de adquirir el producto, conocer datos tuyos de nutrición y deporte mediante una cuenta e inscribirse a los diferentes servicios que otorga la organización. La información será guiada e interactiva para el cliente a través de ciertos pasos como: crear una cuenta, escoger un paquete, cancelar el servicio a través de tarjeta de crédito u otros métodos de pago e inscribirse a los diferentes eventos en caso de haberlo. Al ingresar por primera vez a la plataforma y registrarse, un asesor de la organización se contactará con el consumidor para confirmar la información y pedido.

Proveedores - Software: Como proveedor tendremos el sistema Access de Microsoft, programa que brindara el soporte de cobranza, generación de códigos, base de datos, reportes diarios y diferentes tipos de información requeridos según la necesidad organizativa.

Proveedores – Insumos: Para lo que refiere a insumos de materia prima directa se optó por convenios con agentes libres ofertantes de productos como frutas, vegetales, hortalizas, fibra entre otros con el fin de abaratar costos ya que la compra de estos no va a ser masiva. Por otro lado, en lo que es materia prima indirecta se cuenta con los siguientes proveedores, la empresa Plastiflan será la encargada de proveer las botellas plásticas, fundas plásticas y envases plásticos, además, la empresa InduCarton será la encargada de suministrar las cajas de cartón para las canastas, también, la empresa Zibupor S.A. será el encargado de abastecer las fundas de papel periódico, asimismo, la empresa Digidoc será la encargada de proporcionar las hojas para los folletos personalizados y su impresión a color, finalmente, la empresa EP Petroecuador será la encargada de abastecer el combustible para los autos que ejercerán el envío a domicilio. En el anexo 12 se visualizará el modelo de la canasta.

Costos de distribución: Debido al giro de negocio NUTRI-SPORT cuenta con este

costo por él envío de la canasta a las residencias de los consumidores. Por ende, se ha estimado que una entrega será efectuada en una distancia promedio de un kilómetro y el costo en combustible por este recorrido es de 0,40 centavos de dólar por combustible.

#### 5.2.4 Promoción

Estrategia Pull (Jalar): Esta estrategia se emplea en el momento que “Una empresa gasta mucho dinero en publicidad y promoción al consumidor para inducir a los consumidores potenciales a comprar el producto a través del canal” (Kotler & Armstrong, 2013). NUTRI-SPORT invertirá una importante cantidad económica en promoción con la intención de atraer la atención de los consumidores debidos sobre los productos y servicios que se están comercializando, además, se podrá instruir con claridad de que trata el modelo de negocio para que confíen en la marca.

La promoción de ventas: La promoción de ventas no se aplicará dentro de los servicios y producto ofertado. Sin embargo, dentro de los atributos del producto se puede identificar servicios complementarios que son un diferenciados ante la competencia del mercado. Además, previo al consumo el probable cliente tiene la opción de realizarse un chequeo para conocer en datos generales su condición nutritiva y deportiva. En definitiva, no se cumple con una notoria promoción ya que el producto se caracteriza por un precio de prestigio, pero indirectamente se ofrece impulsos con el fin atraer un mayor número de consumidores.

Publicidad: Los recursos monetarios para la publicidad serán extraídos en un 12% del total de ingreso por ventas mensualmente.

Tabla No 10: Valores para publicidad – Plan de Negocios

2018

			División del presupuesto			
			60% Web	20% Flyers	20% Revista	
<b>Publicidad</b>	Años	1 año	\$ 70.248,93	\$ 42.149,93	\$ 14.049,78	\$ 14.049,78
		2 año	\$ 74.171,91	\$ 44.503,14	\$ 14.834,38	\$ 14.834,38
		3 año	\$ 77.389,02	\$ 46.433,41	\$ 15.477,80	\$ 15.477,80
		4 año	\$ 80.306,74	\$ 48.184,04	\$ 16.061,34	\$ 16.061,34
		5 año	\$ 84.171,38	\$ 50.502,82	\$ 16.834,27	\$ 16.834,27

Estos valores se enfocarán en destacar los beneficios, productos ofertados, servicios complementarios, compromiso de la organización con cada cliente y la seguridad que esta ofrece al cliente.

- Web: Se publicarán anuncios en la página web y aplicación smartphone, además, se aplicará en las principales redes sociales utilizadas en el país (Facebook y Instagram). Se difundirá el contenido sobre la canasta nutricional y sus servicios complementarios. Este gasto representará el 60% anual del valor para publicidad.
- Flyers y Afiches: Estos artículos publicitarios se utilizarán durante los 5 primeros años de vida empresarial. Este gasto representará el 20% anual del valor para publicidad. Los afiches serán colocados fuera de los gimnasios y postes cercanos a cualquier centro deportivo, por otra parte, los flyers serán entregados en eventos de gran acogida dentro de la ciudad donde muestra la oferta de consulta de estado actual y los servicios ofertados.
- Revistas relacionadas con el modelo de negocio: Se publicará dentro de los primeros 5 años en las revistas nutritivas y deportivas más leídas a nivel nacional ya sean virtuales o físicas, artes promocionales que informen las características que ofrece NUTRI-SPORT y los contactos digitales disponibles al igual que procedimientos de integración en la página, compra del producto o métodos de pago. Se realizarán las publicaciones disponibles con el 20% del valor dispuesto para publicidad.

Fuerza de ventas: Para la fuerza de ventas se contará con dos:

- Establecimiento en la ciudad de Quito donde el jefe operacional quien estará capacitado en atención al consumidor podrá recibir pagos, aclarar dudas y registrar nuevos clientes.
- Herramientas Online, se podrán efectuar pagos en la página web y aplicación smartphone de NUTRI-SPORT con el fin de facilitar la convivencia del consumidor.

### Marketing directo:

- Aplicación móvil, En esta aplicación se enviarán notificaciones diarias sobre el desarrollo de los deportistas (información personalizada), consejos generales sobre deporte y nutrición o eventos adicionales que la organización planifique como un servicio complementario como las charlas de educación nutricional y deportiva.
- Redes sociales; En las dos cuentas que creara NUTRI-SPORT se publicaran notas informativas, fotografías de eventos organizados y videos promocionales contando los beneficios del evento. No se pautará en estos medios ya que se considera contraproducente a largo plazo.
- Mailing: Por medio del mailing se recibirá inquietudes y sugerencias de los consumidores, además, se enviarán los folletos informativos semanales, información general sobre nutrición y deporte e invitación charlar o recordatorios de su cita con el nutricionista. La base de datos se tendrá mediante el registro de cada cliente en su primera compra. El dominio de correo tendrá un precio de \$4,08 USD mensual el cual será proveído por Neothek, esta cifra será extraída del valor mantenimientos y reparaciones que se otorgará mensualmente.

### Relaciones públicas:

- Charlas, Una vez semestralmente se invitará a charlas generales sobre nutrición y deporte a los clientes activos y a los clientes potenciales, este seminario no tendrá ningún costo y adicionalmente se expondrá videos publicitarios sobre el modelo de negocio ofertante de NUTRI-SPORT.
- Visitas estratégicas, Tanto el gerente general y jefe operacional encargados de vender los beneficios ofertantes visitaran establecimientos no profesionales como gimnasios, equipos amateurs o deportistas semi-profesionales con el fin de demostrar los provechos que pueden sacar al consumir los productos y servicios de NUTRI-SPORT.

El fin es crear una cultura saludable al mercado acerca de su desarrollo deportivo y consumo de nutrientes en la alimentación diaria.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

NUTRI-SPORT es una empresa que ofrece productos nutricionales 100% naturales para deportistas y servicios informativos, de asesoría y educativos referentes al desarrollo deportivo y nutricional, ubicada en la ciudad Quito. El negocio brinda al deportista la facilidad de conocer y desarrollar su cuerpo mediante el deporte y nutrición con un servicio personalizado e innovador dirigidos por profesionales capacitados para la ejecución del servicio.

#### **6.1.2 Visión**

Para 2028, se la empresa líder y preferente del cliente sobre el consumo y asistencia deportiva y nutricional en la ciudad de Quito, logrando en adición que sus miembros y comunidad logren cumplir sus metas personales o profesionales mediante el aporte de nuestra asistencia.

#### **6.1.2 Objetivos de la organización**

##### **6.1.2.1 Mediano Plazo**

- Duplicar el porcentaje de crecimiento promedio de la industria manufacturera de alimentos hasta finales del 2022.
- Contratar un obrero adicional a partir del segundo año de actividad de la empresa.
- Conseguir el 50% de seguidores en redes sociales del total de consumidores promedio anual hasta finales del 2022.
- Para finales de 2022 posicionar a NUTRI-SPORT como la primera respuesta de búsqueda relacionadas con nutricionismo deportivo en Google Ecuador.

##### **6.1.2.1 Largo Plazo**

- Expandir la marca a nivel nacional en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato y Ibarra hasta finales del 2028.

- Realizar un convenio con nutricionistas y deportologos de la Quito y las ciudades de expansión de marca.
- Incrementar en un 10% el porcentaje de ingresos económicos adquiridos en los primeros 5 años.
- Obtener el reconocimiento ISO9000 sobre calidad y gestión de calidad hasta finales de 2028.
- Realizar 10 alianzas estratégicas con clubes, federaciones u organizaciones relacionadas con el deporte profesional hasta finales del 2028.
- Ser el referente líder de nutrición deportiva a nivel nacional hasta finales del 2028.

**6.2 Plan de Operaciones**

**6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa**

**6.2.1.1 Cadena de valor**

En la figura No 10 se detallará la cadena de valor

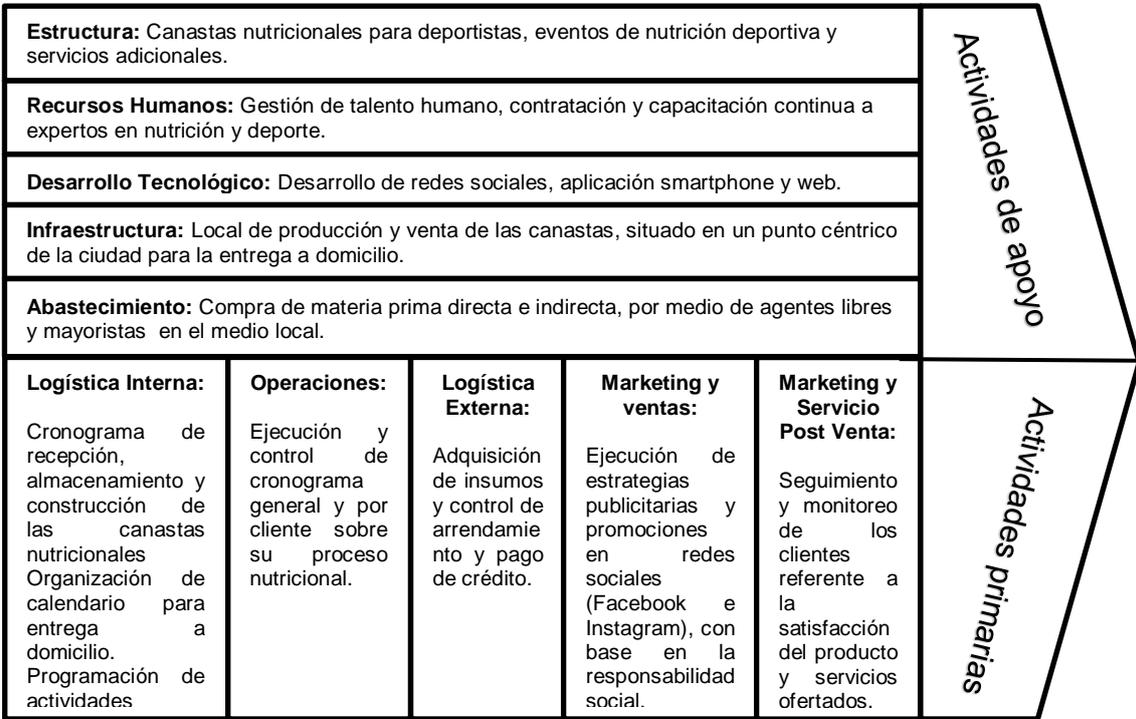


Figura No 3: Cadena de valor– Plan de negocios.

Mayo 2018

### 6.2.1.2 Mapa de procesos

En la figura No 10 se detallará el mapa de procesos

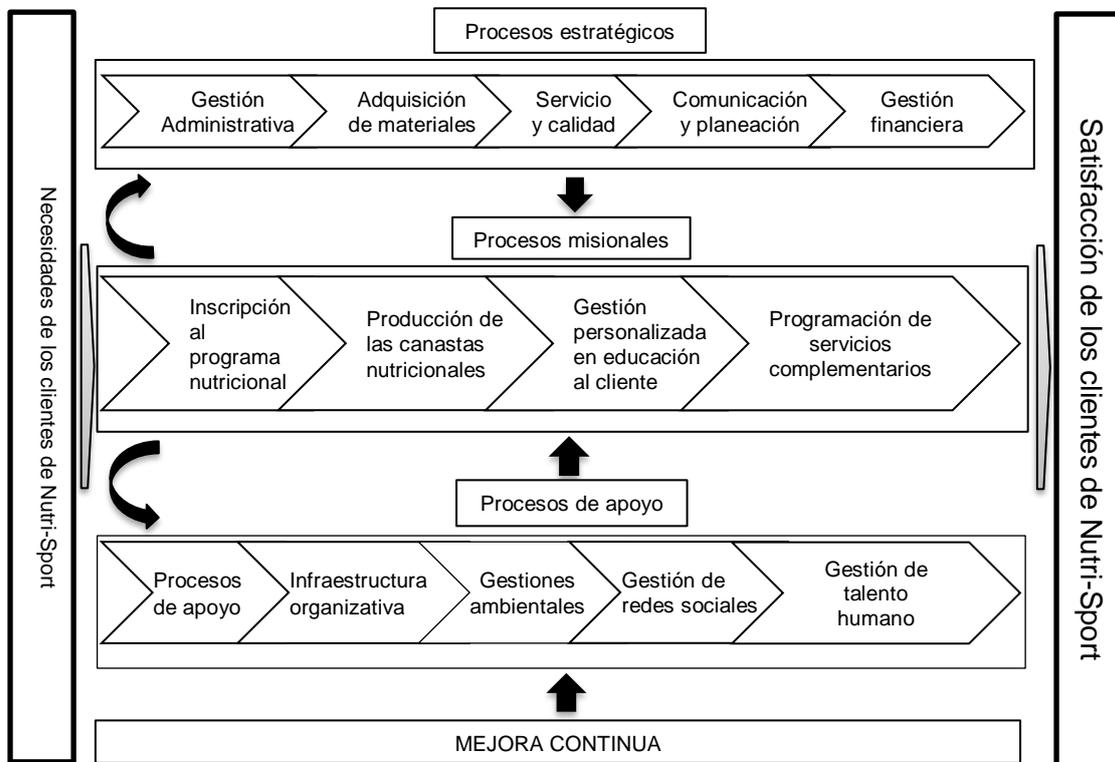


Figura No 4: Mapa de procesos– Plan de negocios.

Mayo 2018

### 6.2.2 Flujo de operaciones

El flujo de operaciones de la empresa Nutri-Sport es la siguiente:

Tabla No 11: Flujo de operaciones – Plan de Negocios

Mayo 2018

Actividad	Proceso	Cargo	Tiempo de duración
1. Interés y recepción del cliente	Servicio al cliente	Asistente servicio al cliente	5 min
2. Explicación del programa nutricional deportivo.	Servicio al cliente	Asistente servicio al cliente	5 min
3. Evaluación nutritiva y deportiva del cliente (Gratis)	Servicio al cliente	Nutricionista	1 hora

4. Cobro e inscripción en el programa (Compra de la canasta)	Servicio al cliente	Asistente servicio al cliente	5 min
5. Entrega al cliente de un programa nutricional deportivo	Capacitación	Nutricionista	15 min
6. Establecimiento de un horario para visita al nutricionista	Servicio al cliente	Nutricionista	5 min
7. Establecimiento de fechas y horarios para entrega de canasta	Servicio al cliente	Asistente servicio al cliente	5 min
Ejecución del programa Nutri-Sport			
8. Seguimiento del desarrollo deportivo y nutricional	Servicio al cliente	Nutricionista	30 min
9. Elaboración de la canasta nutricional	Servicio al cliente	Obreros	15 min
10. Entrega a domicilio de la canasta nutricional	Servicio al cliente	Obreros	30 min
11. Elaboración y envío de plantillas o folletos informativos personalizados	Servicio al cliente	Diseñador grafico	15 min
12. Invitación a congresos de capacitación sobre el consumo nutricional y desarrollo deportivo cada tres meses	Servicio al cliente	Diseñador grafico	5 min
13. Realización de eventos informativos sobre nutrición deportiva.	Servicio al cliente	Nutricionista	1 hora

- Tiempo aproximado previo a la compra: 1 hora y 40 minutos.
- Tiempo aproximado por ejecución del programa con el cliente: En el desarrollo deportivo y nutricional (30 minutos semanales), En la comunicación de servicios complementarios y ejecución de los mismos (1 hora y 05 minutos) y en el diseño y entrega de la canasta nutricional (1 hora semanal).

El diagrama de flujo que representa las actividades expuestas en el flujo de operaciones anterior:

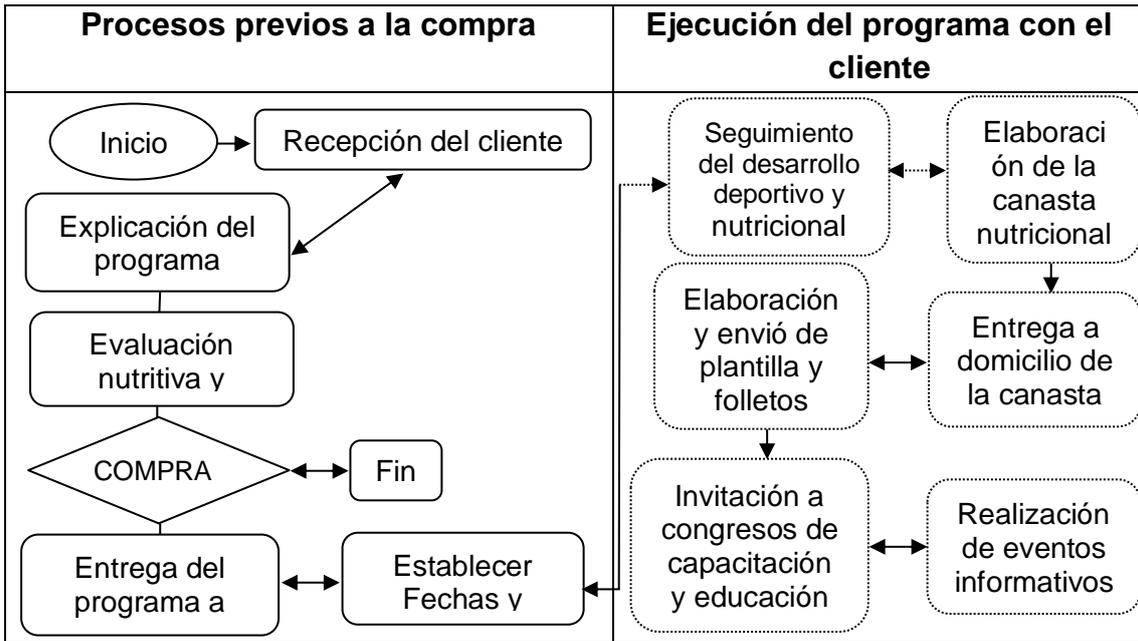


Figura No 5: Diagrama de flujo– Plan de negocios.

Mayo 2018

### 6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Nutri-Sport funcionara de manera jerárquica, por otra parte,

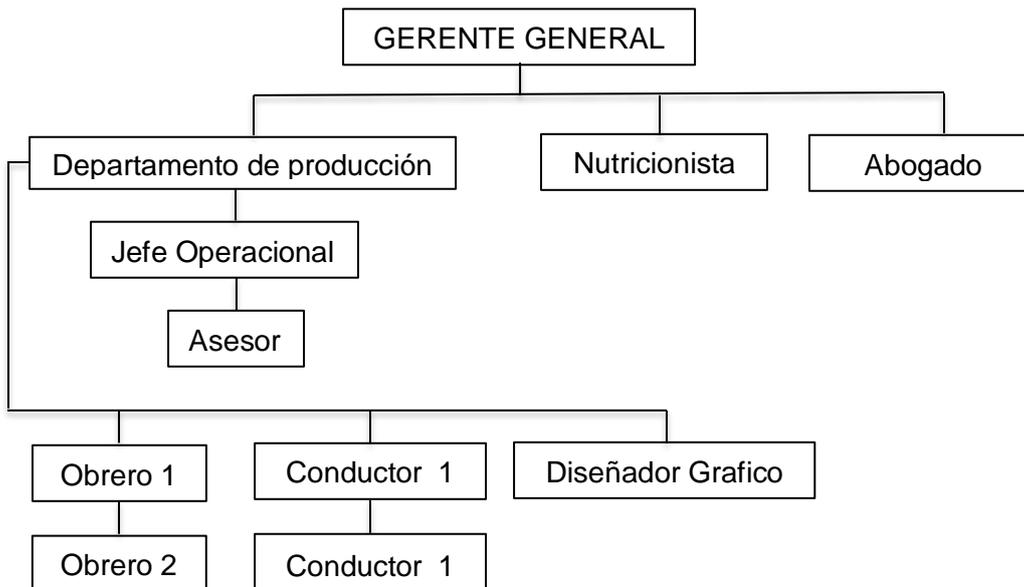


Figura No 6: Estructura organizacional– Plan de negocios.

Mayo 2018

### 6.3.1 Descripción de funciones

Tabla No 12: Descripción de funciones – Plan de Negocios

Mayo 2018

<b>Cargo</b>	<b>Numero de personal</b>	<b>Detalle</b>
Gerente General:	1	Encargado de la gestión y toma de decisiones operacionales, publicitarias y financieras para el manejo y desarrollo de Nutri-Sport.
Jefe Operacional:	1	Encargado de la logística para que la ejecución de operaciones se realice adecuadamente, además, el servicio y atención a los clientes.
Nutricionista:	1	Encargado de la atención y seguimiento para la evolución nutritiva y deportiva de los clientes.
Diseñador Gráfico:	1	Encargado del diseño de folletos informativos personalizados para cada cliente, además de la publicidad de Nutri Sport.
Asesor:	1	Encargado del soporte y seguimiento de ingresos y gastos de Nutri-Sport, además, de la atención a clientes (Consultas o ventas).
Conductor	2	Encargado del transporte y entrega de las canastas a los consumidores en la ciudad de Quito. Se contratará el segundo conductor a partir del año 3 con el fin de continuar con los tiempos de entrega establecidos.
Obrero:	2	Encargado de la recepción de insumos y construcción de la canasta nutricional, además, el sellado y embalaje de cada insumo con su empaque. Se contratará el segundo conductor a partir de año 3 con el fin de continuar con los tiempos establecidos.
Abogado:	1	Se le cancelará 1000 dólares al abogado para que brinde su soporte en la constitución de NUTRI-SPORT, este valor saldrá de Gastos de constitución.

### 6.3.2 Sueldos de nómina

Tabla No 13: Sueldos nomina – Plan de Negocios

Mayo 2018

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo (mensual)</b>	<b>Sueldo (Anual)</b>	<b>Clasificación</b>
Gerente General	\$ 600,00	\$ 7.200	GASTO
Obrero	\$ 386,00	\$ 4.632	M.O.D.
Jefe de Planta	\$ 400,00	\$ 4.800	C.I.F.
Nutricionista	\$ 600,00	\$ 7.200	GASTO
Diseñador Grafico	\$ 400,00	\$ 4.800	M.O.D.
Asesor	\$ 400,00	\$ 4.800	GASTO
Conductor	\$ 386,00	\$ 4.632	M.O.D.
Abogado		\$ 1.000	GASTO

En la figura anterior se presenta los sueldos que van a recibir por nomina los siete empleados de la organización y el abogado en el primer mes. La tabla establece valores mensuales y anuales que la empresa incurrirá por cada empleado. Por otra parte, los salarios de incrementaran en un 2,85% cada año en los primeros 5 años, este valor se toma del ultimo porcentaje de crecimiento salarial en el Ecuador.

### **6.3.7 Estructura legal del negocio**

NUTRI-SPORT se conforma como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Según el artículo 92 de la Ley de Compañías expedida en el año 1999 la empresa debe conformar entre tres o más personas las cuales responden únicamente a responsabilidades sociales por el monto de sus aportaciones individuales (Congreso Nacional, 1999).

Los accionistas de Nutri Sport no requieren título de comerciantes, pero están en la obligación de contribuir con el porcentaje acordado en el capital de la compañía. La empresa maneja tres socios que aportaran con cantidades diferentes para que el control sea absoluto del emprendedor quien tuvo la iniciativa. El presupuesto general será de inversión será de \$68.131,02 USD, los cuales se dividirán en un 75% por deuda que tiene un valor de \$51.098,27 y un 25% en aporte de los socios del negocio con un valor de 17.032,76. Este 25% se repartirá en 3 socios el principal abarcará el 50% de la deuda y los secundarios 25% cada uno.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyecto de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Ingresos

La única fuente de ingresos con la que contará el modelo de negocio será la venta de canastas nutricionales semanales (4 canastas mensualmente) y sus servicios complementarios. El valor mensual por el paquete de canasta será de \$112 USD, precio que se obtuvo mediante el análisis en la investigación de mercado con el gráfico de Van Westendorp. Véase en el anexo 13

En términos monetarios, el precio promedio asciende dentro de los 5 años de la siguiente manera: Primer año \$ 112,00, segundo año \$112,47, tercer año 112,94, cuarto año \$ 113,41 y el quinto año \$113,88. Adicionalmente, existe un acrecentamiento en el mercado. En el primer año únicamente se espera vender canastas para el primer año, en el segundo 457 canastas, tercero 475 canastas, cuarto 491 canastas y 513 canastas en el quinto año. Por último, la política de cuentas por cobrar para el negocio será de 80% al contado una vez efectuada la compra del primer mes y el 20% restante se pagará en los 30 días próximos.

Tabla No 14: Ingresos proyectados – Plan de Negocios

Mayo 2018

<b>Ingresos</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Canastas vendidas</b>	5220	5488	5702	5893	6152
<b>Precio Promedio</b>	\$112,00	\$112,47	\$112,94	\$113,41	\$113,88
<b>Ingresos esperados</b>	\$ 585.407,77	\$ 618.099,23	\$ 644.908,52	\$ 669.222,86	\$ 701.428,19

Las especificaciones mensuales de ingresos están en el Excel.

#### 7.1.2 Costos

Con referencia a los costos de producto, estos van en aumento año tras año debido al incremento de insumos para la elaboración de la canasta y la contratación de nuevos empleados requeridos en el futuro. En adición, se

menciona que la inflación utilizada para los crecimientos monetarios dentro del plan financiero se tomó en promedio de los últimos 12 meses. (Banco Central del Ecuador, 2018). De esta manera, se determina que el primer año la canasta posee un costo de \$ 83,82 USD, para el quinto año este valor crece en un 0,83%.

Tabla No 15: Costos proyectados – Plan de Negocios

Mayo 2018

Tipo de costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, costos producción	\$ 437.513,10	\$ 460.981,96	\$ 479.981,65	\$ 497.038,48	\$ 519.965,84
Unidades producidas	5220	5488	5702	5893	6152
Costo de producción unitario	\$ 83,82	\$ 84,00	\$ 84,17	\$ 84,35	\$ 84,52

Las especificaciones mensuales de ingresos están en el Excel.

### 7.1.2 Gastos

Con referencia en los gastos, hay dos categorías siendo los operacionales que se definen “El gasto que una empresa desembolsa por concepto del desarrollo de las actividades diferentes que se despliegan” (Josue, 2017) y los costos indirectos de fabricación que se definen “Costes de producto necesarios para su producción” (Emprende Pyme, s.f.)

Para la organización, dentro de los gastos operacionales se han incluido los siguientes rubros suministros, servicios básicos, gasto arriendo, publicidad y gastos de construcción. Como costos indirectos de fabricación se encuentran seguro maquinaria, manteniendo y reparaciones.

Tabla No 16: Gastos proyectados– Plan de Negocios

Mayo 2018

<b>DATOS</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	\$ 180,00	\$ 180,38	\$ 180,75	\$ 181,13	\$ 181,51

Seguro maquinaria	\$ 84,56	\$ 84,56	\$ 162,07	\$ 169,11	\$ 169,11
Mantenimiento y reparaciones	\$ 300,00	\$ 300,63	\$ 301,25	\$ 301,88	\$ 302,51
Servicios básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.803,75	\$ 1.807,51	\$ 1.811,28	\$ 1.815,06
Gasto arriendo	\$ 7.200,00	\$ 7.215,01	\$ 7.230,05	\$ 7.245,12	\$ 7.260,22
Publicidad	\$ 70.248,93	\$ 74.171,91	\$ 77.389,02	\$ 80.306,74	\$ 84.171,38
Gastos de constitución	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Las especificaciones mensuales de ingresos están en el Excel.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión inicial

Con referencia a la inversión inicial se requiere un valor total de \$ 68.131,02 USD este valor comprende: Inversión en propiedad, planta y equipo, inversiones intangibles y capital de trabajo neto.

Tabla No 17: Inversión (con valor de capital trabajo neto) – Plan de Negocios Mayo 2018

Inversiones PPE	\$ 35.839,86
Inversiones Intangibles	\$ 400,00
Inventarios	\$ 18.891,16
Gastos efectivos (CTN)	\$ 13.000,00
Varios	
<b>Total, inversión inicial</b>	<b>\$ 68.131,02</b>

### 7.2.2 Capital de trabajo

Para la apertura y funcionamiento de NUTRI-SPORT es necesario contar con un capital de trabajo de \$ 13.000 USD en el primer año. Dicho valor se tomará en cuenta como parte de la inversión inicial de la organización, por consiguiente, se usará para el cálculo de la estructura de capital de esta.

### 7.2.3 Estructura de capital

Con referencia en la inversión necesaria y el capital de trabajo inicial, da como valor definitivo para el financiamiento \$68.131,02 USD.

La estructura de capital de NUTRI-SPORT se establece de la forma:

- Capital propio: En cuanto al aporte propio se contará con 3 inversionistas y su aportación será la siguiente: Jorge Ortiz con el 50% del capital, Daniel Ortiz 25% y Daniel Ruiz con el otro 25%. Esta estructura aportara como capital propio \$ 17.032,76 USD.
- Deuda a largo plazo: El valor restante para la apertura y funcionamiento de la organización es de \$ 51.098,27 USD que serán financiados con un préstamo a la entidad financiera del Banco del Pacifico (Emprendedor), que dispone de una tasa del 9,00%, en un periodo de 5 años.

Tabla No 18: Estructura de capital – Plan de Negocios

Mayo 2018

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>Propio</b>	25%	\$ 17.032,76
<b>Deuda L/P</b>	75%	\$ 51.098,27
<b>Total, inversión inicial</b>		\$68.131,02

### 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.3.1 Estado de resultados

Debido a las variaciones anuales en el crecimiento de cantidad de canastas proyectadas para ventas (demanda del producto) se registra ganancias iniciales importantes que decrecen a futuro significativamente, sin embargo, logran mantenerse positivas en los 5 primeros años de funcionamiento.

Tabla No 19: Utilidad neta del estado de resultados – Plan de Negocios

Mayo 2018

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 8.206,27	\$ 8.011,18	\$ 3.029,69	\$ 5.584,74	\$ 5.815,52

#### 7.3.2 Estado de situación financiera

Las variaciones entre activos totales, pasivos totales y patrimonio son las

siguientes:

Tabla No 20: Estado de situación financiera (Resumen) – Plan de Negocios  
Mayo 2018

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	\$ 83.615,63	\$ 88.594,63	\$ 89.541,36	\$ 83.668,15	\$ 80.046,51	\$ 47.659,92
Pasivos	\$ 66.582,88	\$ 63.355,60	\$ 56.089,92	\$ 47.187,01	\$ 37.980,63	\$ 25.142,34
Patrimonio	\$ 17.032,76	\$ 25.239,03	\$ 33.451,44	\$ 6.481,13	\$ 42.065,87	\$ 47.881,39

Se puede evidenciar que existe un decrecimiento de activos entre el primer año al quinto de 46%, en lo que refiere a pasivos se aprecia un decrecimiento constante significativo año por año. Por otro lado, la cuenta de patrimonio se incrementa anualmente evidenciando un crecimiento total del primer a quinto año de 47%.

### 7.3.3 Estado flujo de efectivo

Existe un incremento en el flujo de efectivo anual que representa la cantidad de efectivo que posee la organización durante los primeros 5 años de operaciones, este presenta los siguientes datos: Primer año: \$ 86.718,65, segundo año: \$ 141.041,67, tercer año: \$ 166.121,65, cuarto año: \$ 166.121,65 y quinto año \$ 166.121,65. Véase en el anexo 14

### 7.3.4 Estado flujo de caja

Existe un valor negativo en el flujo de caja en el primer año por la inversión inicial y variación de capital de trabajo neto, este presenta los siguientes datos: Al inicio del proyecto un valor negativo de \$ (80.725,13); Primer año: \$ 2.578,72, segundo año: \$ 15.515,24, tercer año: \$ 10.355,19, cuarto año: \$ 10.584,16 y quinto año \$ 80.606,93. Véase en el anexo 15

## 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Para identificar el flujo de caja del inversionista se toma en cuenta el flujo de caja

del proyecto, préstamo a largo plazo, amortización, gasto de interés y escudo fiscal. Esto quiere decir que, para el periodo inicial, el flujo de caja del inversionista es de \$ (29.626,86); Primer año: \$ 13.873,38, segundo año: \$ 27.077,78, tercer año: \$ 22.210,74, cuarto año: \$ 22.760,20 y quinto año \$ 93.133,52.

#### 7.4.1 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo del (WACC) se requiere el valor de escudo fiscal, el cual es actualmente del 33,70%; el valor de la razón deuda/capital, que es este caso es de 33,3%; y el costo de deuda actual, que es de \$ 51.098,27 USD. En adición, se necesita el valor CAPM, el mismo que se obtiene de los siguientes datos, expuestos a continuación: Tasa libre de riesgo que hoy en día es de 1,87% (YahooFinance, 2018); la beta apalancada que es (0,95), que se extrae de la beta del sector industrial denominado "Productos para el cuidado de la salud" (0,94) (Damodaran, 2018); el rendimiento del mercado, que es 10,32% se obtiene del precio de S&P 500 de hoy y 5 años atrás; el riesgo país que es de -3,70 (Ambito, 2018) y finalmente el escudo fiscal mencionado antes. Todos los valores mencionados dan como resultado el CAPM que es de 6,06%. Finalmente, con todo este uso de datos, se obtiene el WACC que es de 5,99%. Véase en el anexo 16.

#### 7.4.1 Criterios de valoración

Para los criterios de valoración se presenta tres aspectos: el VAN que es de \$ 12.861, 55; el IR que es de 1,16% y la TIR que es de 9,83% teniendo una diferencia de 5,44 con el crecimiento de la industria en el último año que es de 4,4%. Véase en el anexo 17.

### 7.5 Índices financieros

Tabla No 21: Indices financieros – Plan de Negocios

Mayo 2018

<u>Razones de liquidez</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razón Circulante	Veces	2,51	2,68	2,64	2,59	1,72	1,51

<u>Razones de apalancamiento</u>							
Razón de deuda a capital	Veces	2,51	1,68	1,29	0,90	0,53	0,59
Cobertura del efectivo	Veces	4,79	5,30	4,64	9,79	27,48	
<u>Razones de actividad</u>							
Periodo de cuentas por cobrar	Días	15,11	15,67	15,43	15,27	14,97	11,78
Periodo de cuentas por pagar	Días	17,83	17,74	17,06	17,20		
Periodo de inventario	Días	11,35	11,69	12,68	12,58		
Ciclo operativo	Días	26,46	27,36	28,11	27,86	14,97	
Ciclo del efectivo	Días	44,29	45,10	45,17	45,06	14,97	
<u>Razones de rentabilidad</u>							
Margen de utilidad	%	0,014	0,013	0,005	0,008	0,008	0,037
ROA	%	0,093	0,089	0,036	0,070	0,122	
ROE	%	0,325	0,239	0,083	0,133	0,121	

- Razón de Liquidez: Con referencia a la industria, la liquidez es de 1,51. Por parte de la organización posee un promedio entre los 5 años de - 36,99. Sin embargo presenta un valor negativo únicamente en el quinto año. Esto da como resultado a que la empresa es fuerte en su capacidad de efectivo con la competencia dentro de los primeros cuatro años.
- Razón de Apalancamiento: Para el quinto año el endeudamiento del activo es de 0,53, esto refiere a que un 53% del mismo se encuentra financiado con recursos ajenos para el quinto año, y esto afecta a largo plazo en su independencia financiera. En lo que refiere a la industria se encuentra con un 0,59%, esto aclara que en los primeros 4 años la empresa sobrepasa el promedio de recursos ajenos y en el quinto logra superar su capacidad de efectivo hacia el de la competencia.
- Razones de actividad: Con referencia a la industria, la actividad es de 11,78. Por parte de la organización posee un promedio entre los 5 años de 15,34. Esto da como resultado a que la empresa está generando un volumen levemente elevado de negocio para el tamaño de inversión en activos.
- Razón de Rentabilidad: Con referencia a la industria, la rentabilidad es de 0,037. Por parte de la organización posee un promedio entre los 5 años de 0,077. Esto da como resultado a que la empresa posee una mayor rentabilidad que la industria.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Una vez analizada la industria, se puede afirmar que existen diferentes apoyos por parte de entidades públicas para el desarrollo de nuevos modelos de negocio como este: Factores como el desarrollo de la industria son oportunidades en la actividad económica ya que el sector manufacturero se mantiene en un desarrollo habitual, sin embargo, existen riesgos como la amenaza de productos sustitutos y el ingreso de nuevos competidores ya que sus barreras de entrada no son limitadas, además, el poder de negociación lo tiene el consumidor ya que existen una enorme cantidad de servicios y productos suplementarios en el mercado local, por último, los requisitos de capital de la industria no son altos.
- Una vez efectuado el análisis de mercados se encontraron varios factores positivos, ya que en general se mostró un gran interés por el modelo de negocios en los ciudadanos quiteños. Dentro de los aspectos relevantes se destaca el facilitar la vida al consumidor con entregas a domicilio, información interactiva personalizada y que el producto cuente con un seguimiento del desarrollo deportivo de cada individuo. Por lo mismo, se pudo entender que existe una oferta limitada a la alimentación aeróbica o anaeróbica, se recomendaría que al largo plazo se especialicen sus productos en las 3 categorías de producto relevantes como serían las canastas mixtas, para deporte aeróbicos y para deportes anaeróbicos con el fin de volverlo más específico al producto por cliente.
- Se determina mediante la noción de la oportunidad de negocio que la propuesta de valor permite al modelo de negocio brindar una nueva visión de apoyo para el desarrollo deportivo y nutricional mediante un producto y varios servicios que benefician a cada consumidor específicamente en su fin o propósito a largo plazo. El presentar interactividad por medio de una aplicación, noticias e informativos garantizados y charlas extraordinarias sobre deporte y nutrición cada tres meses permite la

interactividad entre la compañía y el consumidor generando ese resultado de una relación permanente con ganancia en ambos.

- Dentro del plan de marketing la estrategia general a seguir es el desarrollo de nuevos productos concentrados a un nicho específico dentro de Quito. A través del valor agregado, busca brindar un producto de calidad con servicios complementarios de índole que satisfagan las necesidades del consumidor. En lo que refiere al marketing mix, el producto se fija con el nombre de canasta mixta (nutrientes para deporte aeróbico y anaeróbico), el precio está fijado en base a los costos directos e indirecto y un análisis de precio para identificar su precio óptimo el cual se expone dentro del financiamiento, por otro lado, en la plaza es importante recalcar que se alquilara un local para la contrición de las canastas sin embargo el fin de este modelo de negocio es la entrega a domicilio por lo que el recinto se encuentra ubicado en un punto céntrico de la ciudad, finalmente, la promoción establecida se utilizara una promoción agresiva en puntos estratégicos con el fin de atraer el mercado adecuado.
- Después de desarrollar el plan financiero se pudo determinar que el modelo de negocio es totalmente rentable a pesar de que el incremento de ventas disminuye y aumenta dentro de la proyección de los 5 años. Anualmente, genera un valor positivo en su utilidad neta desde el primer año, por otro lado, en el VAN del proyecto existe un costo significativo de \$ 12.861,55 y en el VAN del inversionista esta cifra incrementa significativamente a un valor de \$ 113.512,99, además, la TIR del proyecto posee un porcentaje de 9,83 % el cual es conveniente y la TIR del inversionista un 74%. El índice de rentabilidad en el proyecto es de \$ 1,16, mientras que el del inversionista es de \$ 4,83. Por último, en el periodo de recuperación se puede conocer que en la inversión del proyecto es de 4,52 años y en el inversionista 1,53 años dando a conocer que desde el cuarto año la inversión esta recuperada totalmente y generando ganancias los años próximos.

## 9. REFERENCIAS

- Ambito. (2018). Ecuador - Riesgos Pais .Recuperado de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Banco Central de Ecuador. (2018). Estadísticas. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa sInteres/TasasHistorico.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Inflación. Recuperado de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BBC Mundo. (2010). El celular, bueno para la salud. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2010/12/101213\\_salud\\_celulares\\_bi d\\_slim\\_wbm.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2010/12/101213_salud_celulares_bi d_slim_wbm.shtml)
- BBC Mundo. (2017). Trasn de 10 años de gobierno, además de un Ecuador dividido, que más deja Rafael Correa?. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38980926>
- CEPAL. (2017). Actualización de proyecciones de crecimiento de América Latina y el Caribe en 2017 y 2018. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla\\_proyecciones\\_octubre2017.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_proyecciones_octubre2017.pdf)
- Congreso Nacional. (1999). Codificación No. 000. RO/312 de 5 de noviembre de 1999. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Constitución de la República del Ecuador . (2008). Contitucion de la Republica del Ecuador 2008. Recuperado de [https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion\\_politica.pdf](https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion_politica.pdf)
- Damodaran. (2018). Betas by Sector. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Guerrero, j. I.. (2015). La biodiversidad de los alimentos ecuatorianos fuente de

- salud y riqueza potencial. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/revistaecuadorestalidat/index.php/revista/article/viewFile/11/19>
- Ekos. (2018). Industria manufacturera: el sector de mayor aporte PIB. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- Emprende Pyme. Costes indirectos. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/costes-indirectos.html>
- El Comercio. (2016). El abuso de esteroides deteriora la salud. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/tendencias/abuso-esteroides-salud-anabolicos-suplementosdeportivos.html>
- EL COMERCIO. (2017). Consumo empuja crecimiento economico en Ecuador. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumo-crecimiento-economico-ecuador-bancocentral.html>
- El Telégrafo . (2013). La educacion gana espacio en YouTube. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/1/la-educacion-gana-espacio-en-youtube>
- El Telégrafo . (2013). Suplementos alimenticios deben utilizarse con tino. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/suplementos-alimenticios-deben-utilizarse-con-tino>
- El Telégrafo . (2017). El uso de esteroides crece. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo-dia/51/el-uso-de-esteroides-crece>
- El Universal. (2017). Los jugos y smoothies son tus aliados saludables. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/menu/2016/01/7/jugos-naturales-los-aliados-saludables>
- El Universo. (2011). Ensaladas, lo rico de lo crudo. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/2011/06/24/1/1384/ensaladas-lo-rico-lo-crudo.html>

- FAO. (2003). La Horticultura y la fruticultura en el Ecuador. Recuperado de [www.fao.org/ag/agn/pfl\\_report\\_en/\\_annexes/.../Ecuador/Importancereport.doc](http://www.fao.org/ag/agn/pfl_report_en/_annexes/.../Ecuador/Importancereport.doc)
- GEM. (2016). Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de [file:///C:/Users/Jorge%20Enrique%20Ortiz/Downloads/gem-2015-2016-report-on-entrepreneurial-financing-1475572983%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jorge%20Enrique%20Ortiz/Downloads/gem-2015-2016-report-on-entrepreneurial-financing-1475572983%20(1).pdf)
- INEC. (2010). Proyecciones Poblacionales. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2013). Estadísticas sociales. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- INEC. (2014). INEC. Recuperado de [www.ecuadorencifras.gob.ec/.../web...2015/.../ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/.../web...2015/.../ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)
- INEC. (2016). Tecnologías de la información y comunicación. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- INEC. (2016). Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- INEC. (2018). Boletín Técnico IPC. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin\\_tecnico\\_03-2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin_tecnico_03-2018.pdf)
- Josue. (2017). Diferencia entre los gastos operacionales y los gastos no operacionales. Recuperado de <https://financiamiento.org.mx/gastos-operacionales-y-gastos-no-operacionales/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Ministerio del Ambiente . (2014). Estadísticas de biocomercio en Ecuador. Recuperado de

- <http://suia.ambiente.gob.ec/documents/10179/346517/Estadisticas+Biocomercio+Ecuador.pdf/01fc2f7e-f914-4009-aded-7efc70c08c72>
- OMS. (2003). OMS. Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas. Recuperado de [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42755/WHO\\_TRS\\_916\\_spa.pdf;jsessionid=7911072D1E0023F0C56C0724D9B19067?sequence=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42755/WHO_TRS_916_spa.pdf;jsessionid=7911072D1E0023F0C56C0724D9B19067?sequence=1)
- OMS. (2017). OMS. Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional. Recuperado de [http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1864:panorama-de-la-seguridad-alimentaria-y-nutricional&Itemid=360](http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1864:panorama-de-la-seguridad-alimentaria-y-nutricional&Itemid=360)
- OMS. (2015). OMS. Datos y cifras. Recuperado de <http://www.who.int/es/newsroom/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Plan Nacional del Buen Vivir . (2013). Todo el mundo mejor. Recuperado de [https://www.unicef.org/ecuador/Plan\\_Nacional\\_Buen\\_Vivir\\_2013-2017.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf)
- SRI. (2018). Voy a iniciar mi negocio. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/voy-a-iniciar-mi-negocio>
- YahooFinance. (25 de junio del 2018). Recuperado de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EIRX?p=%5EIRX>

## **ANEXOS**

## 10. ANEXOS

### Anexo 1:

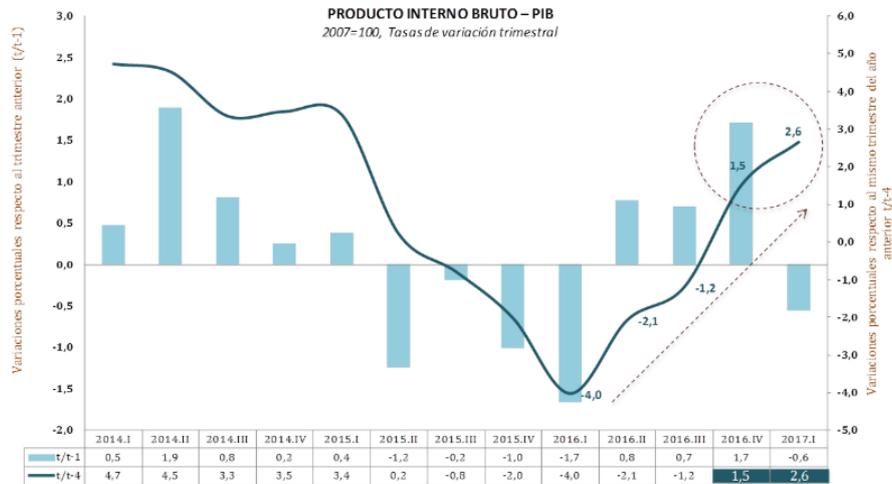


Figura No 7: Crecimiento económico, Producto interno bruto - PIB  
Enero 2014 – Enero 2017  
Tomado de: Banco Central del Ecuador

### Anexo 2:

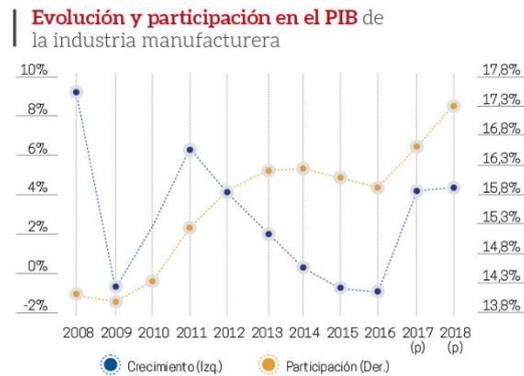


Figura No 8: Desarrollo de la industria manufacturera en el PIB.  
Enero 2018 – Diciembre 2017  
Tomado de: EKOS

### Anexo 3:

Tabla No 22: Variación de las tasas de interés.  
Junio 2016 – Junio 2018

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>junio - 2016</b>			
Consumo Ordinario	15.24	Consumo Ordinario*	17.30
<b>junio - 2017</b>			
Consumo Ordinario	15.82	Consumo Ordinario	17.30
<b>junio - 2018</b>			
Consumo Ordinario	15.59	Consumo Ordinario	17.30
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

## Anexo 4:

Tabla No 23: Proyección de la población de Quito 2010

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN CANTONES 2010 - 2020			
Código	Nombre de cantón	Años	Población
1701	QUITO	2010	2.319.671 habitantes
		2011	2.365.973 habitantes
		2012	2.412.427 habitantes
		2013	2.458.900 habitantes
		2014	2.505.344 habitantes
		2015	2.551.721 habitantes
		2016	2.597.989 habitantes
		2017	2.644.145 habitantes
		2018	2.690.150 habitantes
		2019	2.735.987 habitantes
2020	2.781.641 habitantes		

Adaptado de: INEC

## Anexo 5:



Nota: La ENEMDU establece como dominio de estimación la agrupación de las provincias de la Amazonia.  
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo - ENEMDU (2016).  
Amazonia: Napo, Pastaza, Sucumbios, Orellana, Zamora Chinchipe y Morona Santiago  
Información disponible desde diciembre 2008



La ENEMDU establece como dominio de estimación la agrupación de las provincias de la Amazonia.  
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo - ENEMDU (2016).  
Amazonia: Napo, Pastaza, Sucumbios, Orellana, Zamora Chinchipe y Morona Santiago  
Información disponible desde diciembre 2008

Figura No 9: Porcentaje de personas con uso de internet 2016.  
Diciembre 2016  
Tomado de: ENEMDU, INEC

Figura No 10: Porcentaje de personas con uso de celular 2016.  
Diciembre 2016  
Tomado de: ENEMDU, INEC

## Anexo 6:

Tabla No 24: Compañías dentro de la actividad económica del modelo de negocio 2018

Compañías por actividad económica					
EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
93011	1792026334001	A DIETA EN EL ECUADOR ADENEC S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
302175	1792606683001	AHMEDCORP S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
158277	1792094275001	ALIMENTOS NUTRITIVOS Y SANOS ALNUTRISA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
153478	1791997689001	AROMAS Y SABORES AROMAFLO S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
709354		CAMFARIAS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
302637	1792622301001	CANADIANFLAX S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
148209	1792384532001	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS CODEAL S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
303694	1792662230001	CORPORACIÓN PROFITNESS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
151036	1791915372001	FIGOSWEET CIA. LTDA	PICHINCHA	QUITO	QUITO

160384	1792143322001	GREATLIFE DEL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
309864	1792853249001	INDUSTRIA ALIMENTICIA FUNCTIONALFOODS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
300968	1792568633001	INDUSTRIALES AGRO ECUADOR ECINDS C.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
144421	1792355206001	LANSAXCAPITAL S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
93675	1791857976001	NEDERVEEN ASSOCIATES S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
4238	0990032246001	NESTLE ECUADOR S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
148205	1792384524001	PRODUCTORA DE ALIMENTOS PRODUAL S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
64381	1792286751001	PROTEINA AVANZADA P.T. S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
136895	1792300886001	REPRESENTACIONES WANG XING S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
150146	1791890280001	SERVICIOS DE DISTRIBUCION AYABRINK CIA. LTDA	PICHINCHA	QUITO	QUITO

Adaptado de: Super intendencia de compañías

## Anexo 7:

- Cuestionario de preguntas experto Ricardo Villavicencio:

### PRIMERO:

La presente entrevista es parte del trabajo de titulación, en el cual se investiga las características y factores que deben tener los suplementos nutricionales que serán parte del "Plan de negocios para la creación de una empresa para la comercialización de suplementos nutricionales naturales para deportistas".

La información por usted proporcionada será utilizada con fines académicos propios a la investigación, se guardará absoluta confidencialidad, se anticipa el agradecimiento a su colaboración.

### CUESTIONARIO:

1. ¿Es importante y por qué apoyarse en una buena nutrición al ejercitarse?
2. ¿Con que frecuencia o cuantas personas asisten al nutricionista? ¿Estas suelen ejercitarse?
3. ¿Qué tipo de alimentos son mejor para nutrir a un deportista?
4. ¿Los productos naturales como frutas y hortalizas son un buen acompañante para la nutrición y rendimiento deportivo? ¿En qué medida?
5. ¿Qué tipos de alimentos son los más recomendados para la nutrición? ¿Los nutrientes como anabólicos y proteínas son buenos? ¿En qué medida?
6. ¿Conocer marcas de suplementos nutricionales en el mercado local?
7. ¿Con que frecuencia se debe asistir al nutricionista para conocer recomendaciones y la evolución que le da el ingerir suplementos nutricionales y ejercitarse?
8. ¿En qué edad se debe iniciar el consumo de suplementos nutricionales? ¿Hasta qué edad es recomendable?

\* Se entiende por deportistas de competencia intermedia y amateur (personas que trotan todos los días, asisten al gimnasio o entrenen en equipos no profesionales)

- Cuestionario de preguntas experto Elsy Paola Carillo:

### PRIMERO:

La presente entrevista es parte del trabajo de titulación, en el cual se investiga las características y factores que deben tener los suplementos nutricionales que serán parte del "Plan de negocios para la creación de una empresa para la comercialización de suplementos nutricionales naturales para deportistas".

La información por usted proporcionada será utilizada con fines académicos propios a la investigación, se guardará absoluta confidencialidad, se anticipa el agradecimiento a su colaboración.

### CUESTIONARIO:

1. ¿Alimentos perecibles como frutas, hortalizas y verduras que duración tienen al ser transformados en jugos y ensaladas sin mantener ningún tipo de conservante?
2. ¿Qué alimentos como frutas, hortalizas y verduras convienen más para el desarrollo físico y deportivo?
3. ¿Considera recomendable ver y aplicar métodos de nutrición de videos, blogs de aficionados al Fitness?
4. ¿Es necesario usar anabólicos, proteínas o esteroides para que un atleta evolucione en su rendimiento?
5. ¿Como debería ser la rutina alimenticia de un deportista amateur (Mañana – Tarde – Noche)?
6. ¿Se establece un cronograma por persona, para conocer su estado físico y aplicar los ejercicios físicos y el tipo de alimentación que debe llevar para desarrollar su cuerpo y físico? ¿Cuánto dura esta asesoría?

7. ¿En su criterio que productos debería tener una canasta nutricional?

8. ¿Qué ventajas o desventajas tienen los productos 100% naturales para el acompañamiento deportivo que los productos que poseen conservantes como jugas, ensaladas?

\* Se entiende por deportistas de competencia intermedia y amateur (personas que trotan todos los días, asisten al gimnasio o entrenen en equipos no profesionales)

## Anexo 8:

Integrantes:

Jonathan Anaguano (Gimnasta)

Galo Duran (Gimnasta)

Leonardo Suquilanda (Gimnasta)

Cristian Escobar (Gimnasta)

Fabrizio Montenegro (Deportista Amateur)

Daniel Ruiz (Deportista Amateur)

Edwin Maldonado (Defensa Personal)

## Anexo 9:

Tabla No 25: Resultados de las encuestas (Tablas dinámicas)

2018

¿Se considera una persona deportista?	¿Se considera una persona deportista?	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	6	12%
Si	3	6%
Masculino	37	
No	3	6%
Si	34	68%
29-39 años	3	
Femenino	1	
No	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si		78%
No		22%

¿Te gustaría recibir los suplementos sugeridos por un nutricionista según la disciplina deportiva que ejerzas?	Suplementos sugeridos por nutricionista	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	1	2%
Si	8	16%
Masculino	37	
No	1	2%
Si	36	72%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Si	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si		96%
No		4%

¿Desearías recibir productos 100% naturales donde se te indique que tipo de usos puedes realizar según el deporte que practicas?	Nutrientes 100% naturales, según la disciplina deportiva	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	1	2%
Si	8	16%
Masculino	37	
Si	37	74%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Si	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si		98%
No		2%

¿Que días preferirías recibir la canasta?	Lunes	%
18-28 años	46	
Desearia	18	36%
No Desearia	28	56%
29-39 años	3	
Desearia	2	4%
No Desearia	1	2%
40 años en adelante	1	
No Desearia	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Preferencia Lunes</b>		<b>40%</b>

¿Que días preferirías recibir la canasta?	Viernes	%
18-28 años	46	
Desearia	15	30%
No Desearia	31	62%
29-39 años	3	
Desearia	1	2%
No Desearia	2	4%
40 años en adelante	1	
No Desearia	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Preferencia Viernes</b>		<b>32%</b>

¿Que días preferirías recibir la canasta?	Martes	%
18-28 años	46	
Desearia	6	12%
No Desearia	40	80%
29-39 años	3	
No Desearia	3	6%
40 años en adelante	1	
No Desearia	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Preferencia Martes</b>		<b>12%</b>

¿Con que frecuencia realiza deporte en la semana?	¿Con que frecuencia realiza deporte en la semana?	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
Baja frecuencia (Casi 1 vez a la semana)	7	14%
Media frecuencia (De 2 a 4 veces a la semana)	2	4%
Masculino	37	
Alta frecuencia (Mas de 5 veces a la semana)	9	18%
Baja frecuencia (Casi 1 vez a la semana)	10	20%
Media frecuencia (De 2 a 4 veces a la semana)	18	36%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Baja frecuencia (Casi 1 vez a la semana)	1	2%
Masculino	2	
Alta frecuencia (Mas de 5 veces a la semana)	1	2%
Media frecuencia (De 2 a 4 veces a la semana)	1	2%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Baja frecuencia (Casi 1 vez a la semana)	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Alta frecuencia (Mas de 5 veces a la semana)		20%
Media frecuencia (De 2 a 4 veces a la semana)		42%
Baja frecuencia (Casi 1 vez a la semana)		38%

¿Se considera una persona saludable?	Es saludable	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	4	8%
Si	5	10%
Masculino	37	
No	10	20%
Si	27	54%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si		70%
No		30%

¿Consumes suplementos nutritivos?	¿Consumes suplementos nutritivos?	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	1	2%
Si	8	16%
Masculino	37	
No	2	4%
Si	35	70%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Si	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si		94%
No		6%

¿Que tipo de alimentos nutritivos naturales consume?	Agua	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	3	6%
Si	6	12%
Masculino	37	
No	8	16%
Si	29	58%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si (consume agua)		76%
No (consume agua)		24%

¿Que tipo de alimentos nutritivos naturales consume?	Proteinas	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	1	2%
Si	8	16%
Masculino	37	
No	11	22%
Si	26	52%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Si	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si (consume proteinas)		76%
No (consume proteinas)		24%

¿Que tipo de alimentos nutritivos naturales consume?	Grasas o Lipidos	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	3	6%
Si	6	12%
Masculino	37	
No	18	36%
Si	19	38%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si (consume G&L)		56%
No (consume G&L)		44%

¿Que tipo de alimentos nutritivos naturales consume?	Fibra	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	5	10%
Si	4	8%
Masculino	37	
No	22	44%
Si	15	30%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
No	1	2%
Si	1	2%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si (consume fibra)		42%
No (consume fibra)		58%

¿Que tipo de alimentos nutritivos naturales consume?	Vitaminas	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	3	6%
Si	6	12%
Masculino	37	
No	17	34%
Si	20	40%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Si (consume vitaminas)		58%
No (consume vitaminas)		42%

¿Que tipo de alimentos nutritivos naturales consume?	Minerales	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	4	8%
Si	5	10%
Masculino	37	
No	22	44%
Si	15	30%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
No	1	2%
Si	1	2%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	
<b>Si (consume minerales)</b>	<b>44%</b>	
<b>No (consume minerales)</b>	<b>56%</b>	

¿Cual seria su grado de aceptación de las siguientes motivaciones para comprar y asistir a un programa de desarrollo deportivo y nutrición? (Siendo 1 desacuerdo 2 indiferente 3 Total acuerdo)	Contrarrestar alguna enfermedad existente	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
Desacuerdo	2	4%
Indiferente	4	8%
Total acuerdo	3	6%
Masculino	37	
Desacuerdo	7	14%
Indiferente	4	8%
Total acuerdo	26	52%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Desacuerdo	1	2%
Masculino	2	
Total acuerdo	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Total acuerdo	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Total Acuerdo</b>	<b>64%</b>	

El 64% de los encuestados afirman que la contrarrestar alguna enfermedad existente es uno de los factores de motivacion para asistir a un programa de desarrollo deportivo y nutricion. Por otro lado, el porcentaje de diferencia se muestra en desacuerdo o indiferente.

¿Te gustaria recibir dos sesiones gratis con un nutricionista para conocer tu estado actual y un cronograma de desarrollo deportivo nutritivo para ti?	Secciones gratis	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	1	2%
Si	8	16%
Masculino	37	
Si	37	74%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Total Si (2 secciones Gratis)</b>	<b>96%</b>	
<b>Total No (2 secciones Gratis)</b>	<b>4%</b>	

¿Cual seria su grado de aceptación de las siguientes motivaciones para comprar y asistir a un programa de desarrollo deportivo y nutrición? (Siendo 1 desacuerdo 2 indiferente 3 Total acuerdo)	Su estado fisico	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
Desacuerdo	1	2%
Indiferente	4	8%
Total acuerdo	4	8%
Masculino	37	
Desacuerdo	1	2%
Indiferente	7	14%
Total acuerdo	29	58%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Total acuerdo	1	2%
Masculino	2	
Total acuerdo	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Total acuerdo	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Total Acuerdo</b>	<b>74%</b>	

El 74% de los encuestados afirman que su estado fisico es uno de los factores de motivacion para asistir a un programa de desarrollo deportivo y nutricion. Por otro lado, el porcentaje de diferencia se muestra en desacuerdo o indiferente.

¿Cual seria su grado de aceptación de las siguientes motivaciones para comprar y asistir a un programa de desarrollo deportivo y nutrición? (Siendo 1 desacuerdo 2 indiferente 3 Total acuerdo)	Desarrollo para la competencia	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
Desacuerdo	4	8%
Indiferente	3	6%
Total acuerdo	2	4%
Masculino	37	
Desacuerdo	5	10%
Indiferente	13	26%
Total acuerdo	19	38%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Desacuerdo	1	2%
Masculino	2	
Total acuerdo	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Indiferente	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Total Acuerdo</b>	<b>46%</b>	

El 46% de los encuestados afirman que el desarrollo para competencia es uno de los factores de motivacion para asistir a un programa de desarrollo deportivo y nutricion. Por otro lado, el porcentaje de diferencia se muestra en desacuerdo o indiferente.

¿En que horario desearias recibir la canasta nutricional?	Horario	%
18-28 años	46	
13:00 p. m.	7	14%
<b>19:00 en adelante</b>	<b>25</b>	<b>50%</b>
6:00:00	7	14%
7:00:00	2	4%
10:00:00	5	10%
29-39 años	3	
<b>19:00 en adelante</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>
7:00:00	2	4%
40 años en adelante	1	
13:00 p. m.	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

19:00 en adelante es el tiempo que seleccionaron los encuestados de preferencia para recibir la canasta nutricional, con un total de 52% del total de las respuestas.

¿Asistirias a charlas presenciales sobre educación nutritiva y desarrollo deportivo?	Charlas educativas	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	3	6%
Si	6	12%
Masculino	37	
No	7	14%
Si	30	60%
29-39 años	3	
Femenino	1	
No	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
No	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Total Si (charlas educativas)</b>	<b>76%</b>	
<b>Total No (charlas educativas)</b>	<b>24%</b>	

¿Te gustaria recibir cartillas con indicaciones de tu rutina de entrenamiento y rutina nutritiva con la cantidades en gramos por día correspondientes?	Cartillas informativas	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	1	2%
Si	8	16%
Masculino	37	
No	1	2%
Si	36	72%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Si	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Total Si (cartillas informativas)</b>	<b>96%</b>	
<b>Total No (cartillas informativas)</b>	<b>4%</b>	

¿En que periodo de tiempo desearias recibir la canasta nutricional?	Dias	%
18-28 años	46	
<b>1 vez a la semana</b>	<b>24</b>	<b>48%</b>
2 veces a la semana	9	18%
3 veces a la semana	12	24%
4 veces a la semana	1	2%
29-39 años	3	
<b>1 vez a la semana</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>
2 veces a la semana	1	2%
4 veces a la semana	1	2%
40 años en adelante	1	
<b>1 vez a la semana</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

1 vez a la semana es el periodo de tiempo que seleccionaron los encuestados de preferencia para recibir la canasta nutricional, con un total de 52% del total de las respuestas.

¿Te gustaría recibir a domicilio las canastas con los suplementos y que este valor ya este incluido en el precio final?	Count of Entrega a domicilio	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
No	3	6%
Si	6	12%
Masculino	37	
No	4	8%
Si	33	66%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Si	1	2%
Masculino	2	
Si	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Si	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Total Si (entrega a domicilio)	86%	
Total No (entrega a domicilio)	14%	

¿Cual sería su grado de aceptación de las siguientes motivaciones para comprar y asistir a un programa de desarrollo deportivo y nutrición? (Siendo 1 desacuerdo 2 indiferente 3 Total acuerdo)	Salud	%
18-28 años	46	
Femenino	9	
Indiferente	3	6%
Total acuerdo	6	12%
Masculino	37	
Indiferente	4	8%
Total acuerdo	33	66%
29-39 años	3	
Femenino	1	
Total acuerdo	1	2%
Masculino	2	
Total acuerdo	2	4%
40 años en adelante	1	
Masculino	1	
Total acuerdo	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Total Acuerdo	86%	

El 86% de los encuestados afirman que la salud es uno de los factores de motivación para asistir a un programa de desarrollo deportivo y nutrición. Por otro lado, el porcentaje de diferencia se muestra en desacuerdo o indiferente.

¿Que días preferirías recibir la canasta?	Jueves	%
18-28 años	46	
Desearia	12	24%
No Desearia	34	68%
29-39 años	3	
No Desearia	3	6%
40 años en adelante	1	
No Desearia	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Preferencia Jueves</b>	<b>24%</b>	

¿Que días preferirías recibir la canasta?	Sabado	%
18-28 años	46	
Desearia	10	20%
No Desearia	36	72%
29-39 años	3	
Desearia	2	4%
No Desearia	1	2%
40 años en adelante	1	
No Desearia	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Preferencia Sabado</b>	<b>24%</b>	

¿Que días preferirías recibir la canasta?	Miercoles	%
18-28 años	46	
Desearia	14	28%
No Desearia	32	64%
29-39 años	3	
Desearia	2	4%
No Desearia	1	2%
40 años en adelante	1	
No Desearia	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Preferencia Miercoles</b>	<b>32%</b>	

¿Que días preferirías recibir la canasta?	Domingo	%
18-28 años	46	
Desearia	6	12%
No Desearia	40	80%
29-39 años	3	
No Desearia	3	6%
40 años en adelante	1	
Desearia	1	2%
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Preferencia Domingo</b>	<b>14%</b>	

## Anexo 10:



Figura No 11: Diseño de la aplicación  
Mayo 2018

**Anexo 11:**

Tabla No 26: Costos de materia prima mensual (4 canastas al mes)  
Mayo 2018

Producción de 4 canastas mixtas - mensual					
Materia Prima	Insumo (kg/paquete)	Costo Unitario (\$/kg)	Cant. Unidades por canasta	Cantidad de Kg. x canasta	Costo Total de insumo
<b>Materia Prima Directa</b>					
Agua mineral	0,50	\$ 0,10	36	18,00	\$ 1,80
Té verde	0,016	\$ 0,07	56	0,90	\$ 0,07
Pasas	0,10	\$ 0,12	16	1,60	\$ 0,19
Avena	0,10	\$ 0,07	28	2,80	\$ 0,19
Arroz	0,05	\$ 0,11	28	1,40	\$ 0,15
Pasta	0,080	\$ 0,35	16	1,28	\$ 0,45
Nueces	0,035	\$ 0,66	12	0,42	\$ 0,28
Salmon	0,450	\$ 1,57	8	3,60	\$ 5,65
Enlatado de atún en agua		\$ 0,96	8		\$ 7,68
1/2 Pechuga de pollo		\$ 3,30	4		\$ 13,20
Frutas para preparación de 6 jugos (2 vasos de medio litro por tipo de jugo para la semana)					
Guayaba		\$ 0,08	8		\$ 0,64
Naranja		\$ 0,06	8		\$ 0,46
Fresa		\$ 0,09	80		\$ 7,04
Melón (1/2)		\$ 0,27	8		\$ 2,16
Lechuga (1/7)		\$ 0,05	8		\$ 0,42
Pepino (1/2)		\$ 0,04	8		\$ 0,34
Tomate		\$ 0,07	8		\$ 0,58
Apio (Rama)		\$ 0,04	8		\$ 0,28
Frutas para preparación de 7 Micelania de frutas					
Manzana		\$ 0,24	8		\$ 1,92
Kiwi		\$ 0,18	12		\$ 2,16
Piña		\$ 0,32	4		\$ 1,28
Bolsa de Frambuesas 1 Libra		\$ 1,68	4		\$ 6,72
Papaya		\$ 0,41	4		\$ 1,64
Bolsa de 1/4 libra Arándanos		\$ 2,40	4		\$ 9,60
Aguacate		\$ 0,88	4		\$ 3,52
Mandarina		\$ 0,07	12		\$ 0,84
<b>Materia Prima Indirecta</b>					
Botella plástica		\$ 0,15	36		\$ 5,40
Fundas de plástico (Pequeñas)		\$ 0,09	16		\$ 1,44

Fundas de plástico (Medianas)		\$ 0,11	4		\$ 0,44
Envase plástico mediano		\$ 0,13	16		\$ 2,08
Funda papel periódico		\$ 0,09	24		\$ 2,16
Caja de cartón (Grande)		\$ 0,61	4		\$ 2,44
Hoja para folleto		\$ 0,01	4		\$ 0,04
Impresión de folleto		\$ 0,10	4		\$ 0,40
Combustible	0,10	\$ 0,40	4	0,4	\$ 0,16
<b>Costo de materia prima mensual</b>					<b>\$ 83,82</b>

**Anexo 12:**



Figura No 12: Diseño de la canasta nutricional Mayo 2018

**Anexo 13:**

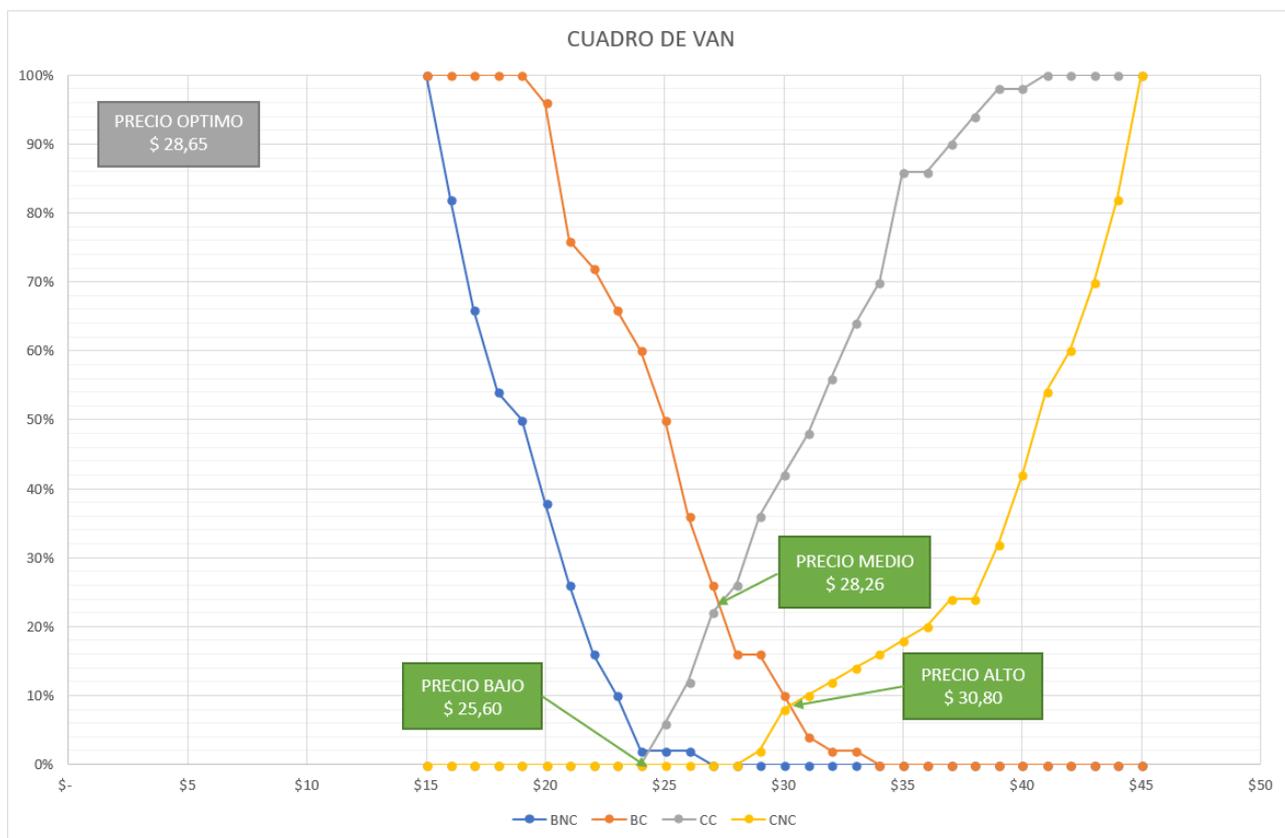


Figura No 13: Análisis Van Westendorp Mayo 2018

**Anexo 14:**

Tabla No 27: Estado de flujo de efectivo anual

Mayo 2018

PERIODO - MES	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>		\$ (89,23)	\$ 13.129,08	\$ 8.904,26	\$ 10.933,15	\$ 31.736,61
Utilidad Neta	\$ -	\$ 8.206,27	\$ 8.011,18	\$ 3.029,69	\$ 5.584,74	\$ 5.815,52
Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ 6.734,84	\$ 6.734,84	\$ 6.734,84	\$ 6.643,23	\$ 6.683,51
(+) Depreciación	\$ -	\$ 6.654,84	\$ 6.654,84	\$ 6.654,84	\$ 6.563,23	\$ 6.603,51
(+) Amortización	\$ -	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
(-) Var. CxC	\$ -	\$ (9.968,36)	\$ (637,87)	\$ (280,95)	\$ (513,55)	\$ (536,71)
(-) Var. Inventario PT	\$ -	\$ (3.973,13)	\$ (262,66)	\$ (196,95)	\$ (192,12)	\$ 4.624,85
(-) Var. Inventario MP		\$ (5.504,46)	\$ (1.739,66)	\$ (779,50)	\$ (1.434,28)	\$ 34.796,57
(-) Var. Inventario SF (MPI)		\$ (265,84)	\$ (361,68)	\$ (162,06)	\$ (298,20)	\$ 7.234,39
(+) Var. CxP Proveedores		\$ 3.462,18	\$ 1.260,81	\$ 564,94	\$ 1.039,49	\$ (25.218,58)
(+) Var. Sueldos por pagar	\$ -	\$ 854,00	\$ -	\$ 244,00	\$ -	\$ -
(+) Var. Impuestos	\$ -	\$ 365,27	\$ 124,12	\$ (249,75)	\$ 103,84	\$ (1.662,95)
<b>Actividades de Inversión</b>		\$ -	\$ -	\$ (234,88)	\$ (1.450,00)	\$ -
(-) Adquisición PPE e Intangibles		\$ -	\$ -	\$ (234,88)	\$ (1.450,00)	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>		\$ (7.908,72)	\$ (8.650,61)	\$ (9.462,10)	\$ (10.349,71)	\$ (11.320,58)
(+) Var. Deuda Largo Plazo		\$ (7.908,72)	\$ (8.650,61)	\$ (9.462,10)	\$ (10.349,71)	\$ (11.320,58)
(-) Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PERIODO - MES	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
<b>Incremento Neto en Efectivo</b>	\$ 15.890,50	\$ (7.997,95)	\$ 4.679,70	\$ (792,72)	\$ (792,72)	\$ (792,72)
Efectivo principios de período	\$ -	\$ 94.716,60	\$ 136.361,97	\$ 166.914,36	\$ 166.914,36	\$ 166.914,36
<b>Total Efectivo Final de Período</b>	\$ 15.890,50	\$ 86.718,65	\$ 141.041,67	\$ 166.121,65	\$ 166.121,65	\$ 166.121,65

**Anexo 15:**

Tabla No 28: Estado de flujo de caja

Mayo 2018

Flujo de Caja del proyecto Anual						
0	1	2	3	4	5	
\$ (80.725,13)	\$ 2.578,72	\$ 15.515,24	\$ 10.355,19	\$ 10.584,16	\$ 80.606,93	anual
\$ (80.725,13)	\$ (78.146,41)	\$ (62.631,18)	\$ (52.275,99)	\$ (41.691,83)	\$ 38.915,10	acumulado

Flujo de Caja del inversionista anual						
0	1	2	3	4	5	
\$ (29.626,86)	\$ 13.873,38	\$ 27.077,78	\$ 22.210,74	\$ 22.760,20	\$ 93.133,52	anual
\$ (29.626,86)	\$ (15.753,48)	\$ 11.324,30	\$ 33.535,04	\$ 56.295,24	\$ 149.428,77	acumulado

**Anexo 16:**

Tabla No 29: WACC – Plan de negocios

Mayo 2018

<b>Tasa de Descuento con Beta Apalancada</b>	
<u>Tasa libre de riesgo</u>	<b>1,87%</b>
<u>Rendimiento del mercado</u>	<b>10,32%</b>
Beta Proyecto	<b>0,934</b>
<u>Riesgo País</u>	<b>-3,70%</b>
Tasa de Impuestos Empresa	<b>33,70%</b>
CAPM	<b>6,06%</b>
WACC	<b>5,99%</b>

**Anexo 17:**

Tabla No 30: VAN, TIR, IR y Periodo – Plan de negocios

Mayo 2018

<b>Criterios de Inversión</b>			
<b>Criterios de inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de inversión Inversionista</b>	
VAN	<b>\$ 12.861,55</b>	VAN	<b>\$ 113.512,99</b>
IR	<b>1,16</b>	IR	<b>4,83</b>
TIR	<b>9,83%</b>	TIR	<b>74%</b>
Periodo	<b>4,52</b>	Periodo Rec.	<b>1,53</b>

**Anexo 18:**



Figura No 14: Uniforme de la empresa  
Mayo 2018

**Anexo 19:**

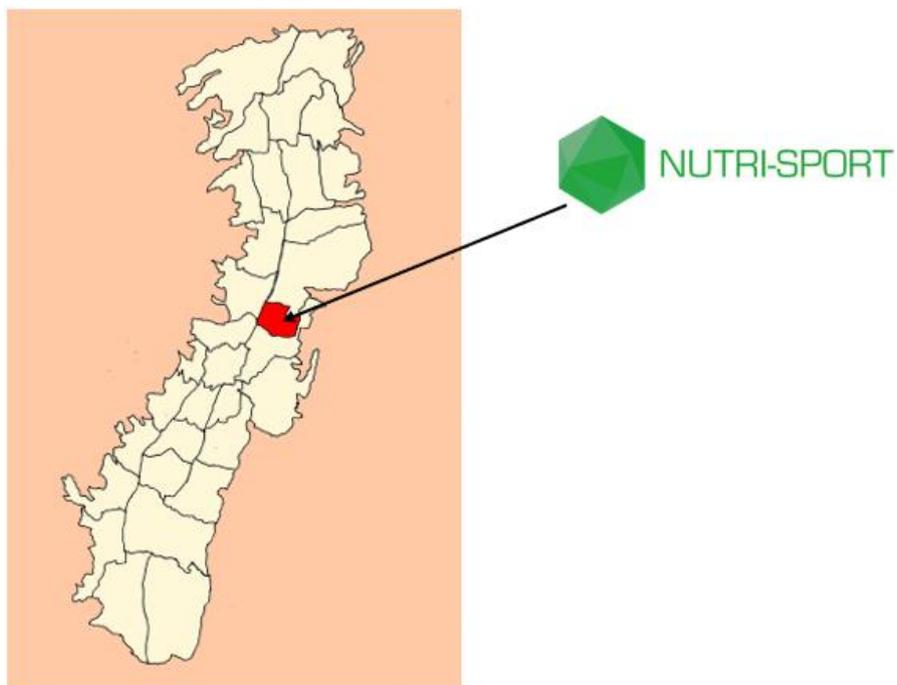


Figura No 15: Sector del local  
Mayo 2018

