

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORAMIENTO NUTRICIONAL, MASAJES Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ESPECIALIZADOS PARA DIABÉTICOS**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para la obtención del título de Ingeniera Comercial, mención Negocios Internacionales y Economía y Finanzas.

**Profesor Guía: Ing. Jean Paul Pinto**

**Autoras:  
Alejandra Paulina Baeza Delgado  
Alexandra Elizabeth Sánchez Maldonado**

**2008**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por la Srta. Alejandra Paulina Baeza Delgado y la Srta. Alexandra Sánchez Maldonado, bajo mi dirección y de acuerdo con el Plan de Proyecto de Grado de la Facultad de la Universidad de las Américas.



**ING. JEAN PAUL PINTO**

Quito, Marzo 03 de 2008

## AGRADECIMIENTOS GENERALES

*Agradecemos a la Universidad de las Américas por haber sido la herramienta mediante la cual hemos formado nuestro criterio profesional, en donde compartimos buenos y gratos momentos, y en donde encontramos a grandes amigos. A todos aquellos profesores que mediante su cátedra nos permitieron instruirnos, pensar como profesionales y además nos enseñaron a vivir.*

*Agradecemos a Jean Paul Pinto, nuestro director de tesis, por toda su paciencia, dedicación y conocimiento los que han permitido que cumplamos uno de nuestros sueños.*

*Ale y Alex*

## AGRADECIMIENTOS PERSONALES

*A Dios, por haber guiado mi vida y darme la fe necesaria para seguir siempre adelante.*

*A mis padres, por estar siempre a mi lado apoyándome de manera incondicional, por ser una guía en mi camino y por todo el amor que me han brindado durante toda mi vida.*

*A mi compañera de tesis, por todos esos momentos compartidos, por su amistad, apoyo, esfuerzo y ganas dadas para juntas cumplir un sueño.*

***Alejandra Paulina Baeza Delgado***

## **AGRADECIMIENTOS PERSONALES**

*En primer lugar le agradezco a Dios por todas las bendiciones, fuerza y fe que me ha dado durante todos estos años.*

*A mis padres, por ser el pilar de toda mi vida, por su ayuda y amor incondicional.*

*A mi hermano por el apoyo y compañía todos los buenos y malos momentos.*

*En general a toda mi familia por su apoyo infinito, su amor y su comprensión.*

*A ti Ale por todos estos grandes momentos, por tu ayuda en cada paso de esta tesis y por tu constancia en cada tropiezo.*

***Alexandra Sánchez Maldonado***

## **DEDICATORIAS**

*A mis padres porque gracias a ellos, a su amor, comprensión, apoyo, esfuerzo y formación soy lo que soy y termino mi etapa de vida universitaria.*

*Alejandra*

*En especial este trabajo nace por la idea y el pensamiento de ayudar a gente que sufre esta enfermedad... por ello te lo dedico a ti abuelita con todo mi amor y respeto.*

*A mis padres por su amor.*

*Alexandra*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se ha considerado como una oportunidad factible y rentable de negocio debido a que en los últimos el crecimiento de la tasa y los casos de incidencia de diabetes en el país es cada vez más alto, esta enfermedad es la tercera causa de muerte en el país y se calcula que entre el 8 y 10% de los ecuatorianos sufren de ella, si sumamos esto a los cambios en la cultura de salud y alimenticia, y a la creciente tendencia hacia los productos Light podemos concluir que el segmento objetivo del negocio es amplio y además existe un creciente segmento potencial. El proyecto propone una alternativa de tratamiento para las personas diabéticas, hombres y mujeres de 15 años en adelante, que ofrece asesoramiento nutricional, masajes que promueven la función linfática del cuerpo y la eliminación de líquidos, y además la comercialización de productos especializados para diabéticos, todo esto en un centro de venta de los servicios y productos directo al consumidor final.

Para mostrar la factibilidad de este proyecto realizamos un análisis del entorno que identifica las amenazas y oportunidades relevantes para el centro. Debido a que el centro se encuentra en su etapa inicial de operación y funcionamiento, hemos considerado diversas estrategias para contrarrestar las amenazas y beneficiarnos de las oportunidades del entorno.

La misión y la visión de la empresa se basan en la óptima satisfacción del cliente, a través de la prestación de servicios y productos de calidad, y además de la constante innovación de nuestra cartera de productos y servicios. A más

de las características de calidad e innovación el centro busca mejorar su servicio a través de valores, políticas y filosofía que constituyan elementos bases para todas las actividades de la empresa.

En el caso del ámbito de planificación interna del centro podemos observar las fortalezas y debilidades que posee el negocio, y además las acciones prioritarias que se deben tomar para alcanzar el éxito interno, se han tomado para ello decisiones para promover las fortalezas y reducir las debilidades.

La Planeación de Marketing, del centro se basa en objetivos relacionados con ventas, rentabilidad, fidelidad, producto y clientes. En el caso del posicionamiento del centro hemos analizado las necesidades del cliente y podemos reducirlo en una frase ***“Un servicio completo para diabéticos”*** que resume la base de nuestro negocio que es la especialidad nutricional para diabéticos.

Otra herramienta utilizada es la mezcla de marketing que nos permite analizar detalladamente cada factor estableciendo estrategias para cada uno de ellos, y además para complementar el círculo de análisis se establecieron planes de acción e indicadores de control para la evaluación del plan de marketing.

El análisis de viabilidad financiera se basó en herramientas e indicadores financieros que nos permiten identificar la factibilidad del centro, estos nos otorgan resultados sobre la existencia de rentabilidad del negocio para su implementación y desarrollo exitoso, por ello podemos establecer que el emprendimiento del centro es una decisión acertada.

# ÍNDICE

Agradecimiento

Dedicatoria

Resumen

Declaración

1.	<b>Capítulo I</b>	Pág
	Aspectos Generales.....	1
2.	<b>Capítulo II</b>	
	<b>Análisis del Entorno y de la Industria</b>	
2.1.	<b>Análisis del Entorno.....</b>	<b>7</b>
2.1.1.	Análisis de la Industria	7
2.1.2.	División del comercio	7
2.1.3.	Entorno sector comercializador	8
2.1.4.	Perspectivas futuras	9
2.1.5.	Actividades de las comercializadoras	10
2.2.	<b>Industria de comercialización de productos y servicios finales.....</b>	<b>11</b>
2.2.1.	Antecedentes de la industria de comercialización de productos y servicios finales	11
2.3.	<b>Definición del Negocio.....</b>	<b>14</b>
2.3.1.	Antecedentes	14
2.3.2.	Definición del Negocio	14
2.3.3.	Producto o Servicio	15
2.3.4.	Proveedores	20
2.4.	<b>Análisis de Principales Factores Externos.....</b>	<b>20</b>
2.4.1.	<b>Metodología De Análisis Factores Externos.....</b>	<b>20</b>
	<b>Identificación de Los Factores Externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-</b>	
2.4.1.1.	Culturales, Políticos, Legales	21
2.4.1.2.	<b>Identificación De Los Principales Factores Externos. ....</b>	<b>21</b>
2.4.1.3.	Búsqueda de Información	24
2.4.1.4.	Análisis de cada Factor Externo	24
2.4.1.4.1.	<b>Factores Económicos</b>	<b>24</b>
2.4.1.4.1.1	Inflación Importada	25
2.4.1.4.1.2	Poder adquisitivo	26
2.4.1.4.1.3	Remesas de los Inmigrantes	28
2.4.1.4.2.	<b>Factores Sociales</b>	<b>29</b>
2.4.1.4.2.1	Sedentarismo	29
2.4.1.4.2.2	Población diabética.	30
2.4.1.4.2.3	Problemas de Obesidad en el Ecuador	33
2.4.1.4.2.4	Problemas de Presión Arterial	34

2.4.1.4.2.5	Problemas Cardiovasculares	36
2.4.1.4.2.6	Niveles de Colesterol en la Población	37
2.4.1.4.3	Factores Culturales y Demográficos	39
2.4.1.4.3.1	Tendencia hacia lo Light	39
2.4.1.4.3.2	Tendencia hacia la comida rápida	40
2.4.1.4.3.3	Preferencia hacia los productos naturales	41
2.4.1.4.3.4	Situación de la Salud en el Ecuador	41
2.4.1.4.3.5	Mano de Obra Calificada	45
2.4.1.4.4	Factores Políticos y Legales	48
2.4.1.4.4.1	Leyes de Importación de Insumos y Materias Primas	49
2.4.1.4.5.	Importancia Normada	54
2.4.1.4.6.	Barreras de entrada	54
2.4.1.4.6.1	Promedio de las Barreras de Entrada y Salida	55
2.4.1.4.6.2	Economías de Escala	55
2.4.1.4.6.3	Diferenciación del Producto	56
2.4.1.4.6.4	Identidad de Marca	57
2.4.1.4.6.5	Requerimientos de Capital.	57
2.4.1.4.6.6	Acceso a Canales de Distribución	58
2.4.1.4.6.7	Acceso Favorable a las Materias Primas	58
2.4.1.4.7	Barreras de Salida	58
2.4.1.4.7.1	Activos Especializados	58
2.4.1.4.7.2	Barreras Emocionales	59
2.4.1.4.7.3	Restricciones Sociales y Gubernamentales	59
2.4.1.4.8	Análisis de Barreras de Entrada y Barreras de Salida	59
2.4.1.5.	Metodología Cinco Fuerzas de Porter	60
2.4.1.5.1	Rivalidad Entre Competidores Actuales	63
2.4.1.5.2	Amenaza de Productos Sustitutos	63
2.4.1.5.3	Poder de Negociación de los Proveedores	64
2.4.1.5.4	Poder de Negociación de los Compradores	64
2.4.1.5.5	Amenaza de Entrada de Competidores Nuevos.....	65

### 3. **Capítulo III** **Investigación de Mercados**

3.1	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>69</b>
3.2	<b>PROCESO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS</b>	<b>69</b>
3.2.1	Planeación Del Proceso De Investigación	69
3.2.1.1	Formulación del Problema u Oportunidad de Negocio	69
3.2.1.2	Cursos de acción	70
3.2.1.3	Definición de Objetivos	71
3.2.1.3.1.	Objetivo General	71
3.2.1.3.2.	Objetivos Específicos.	71
3.2.1.4.	Necesidades de Información	71
3.2.1.4.1	Competencia	71

3.2.1.4.2	Clientes	72
3.2.1.4.3	Mercado	72
3.2.1.5	Marco Teórico	73
3.2.1.6	<b>Diseño de la Investigación y Herramientas.....</b>	<b>75</b>
3.2.1.6.1	Diseño Cualitativo..	75
3.2.1.6.1.1	Objetivo General de la Investigación Cualitativa	76
3.2.1.6.1.2	Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa	76
3.2.1.6.1.3	Herramientas de la Investigación Cualitativa	77
3.2.1.6.2.	Diseño Cuantitativo	84
3.2.1.6.2.1	Objetivo General de la Investigación Cuantitativa	84
3.2.1.6.2.2	Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa..	84
3.2.1.6.2.3	Herramientas de la Investigación Cuantitativa	85
3.2.2	<b>EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>95</b>
3.2.2.1	Ejecución de la Investigación Cualitativa	95
3.2.2.1.1	Entrevistas de Profundidad	95
3.2.2.1.1.1	Interpretación de Resultados de las Entrevistas de Profundidad	98
3.2.2.1.1.1.1	Conocimiento que tienen de un centro de diabetes en las ciudades de Riobamba y	98
3.2.2.1.1.1.2	Apreciación que tienen las personas diabéticas hacia los productos para diabetes	99
3.2.2.1.1.1.3	Percepción hacia el servicio de un centro de diabetes	99
3.2.2.1.1.1.4	Crecimiento de establecimientos de diabetes	100
3.2.2.1.1.1.5	Oportunidad de negocio	101
3.2.2.1.1.1.6	Productos que se brindarían en el centro de diabetes	101
3.2.2.1.1.1.7	Factores del éxito que corresponden tomar en cuenta en un centro de diabetes.	102
3.2.2.1.1.1.8	Segmento al que debe dirigirse el centro de diabetes	103
3.2.2.1.1.1.9	Nivel socioeconómico al que se dirige el centro de diabetes.	104
3.2.2.1.1.1.10	Horario para acudir al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de	104
3.2.2.1.2	<b>SESIONES DE GRUPO (FOCUS GROUP).....</b>	<b>105</b>
3.2.2.1.2.1.	Interpretación de resultados de las sesiones de grupo o focus group	106
3.2.2.1.2.1.1	Percepción que tienen las personas diabéticas sobre establecimientos para diabetes existente en la ciudad de Quito y Riobamba	106
3.2.2.1.2.1.2	Percepción que tienen los consumidores finales sobre los establecimientos donde se ofrece servicio de diabetes	107
3.2.2.1.2.1.3	Apreciación que tienen las personas diabéticas sobre el centro de diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba.	107
3.2.2.1.2.1.4	Días de preferencia en los que acudirían a un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba.	108
3.2.2.1.2.1.5	Frecuencia de visita al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba	108
3.2.2.1.2.1.6	Causas por las que asistirían al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba	109
3.2.2.1.2.1.7	Personas con quienes visitarían el centro de adiabetes en Quito y Riobamba	109
3.2.2.1.2.1.8	Horario de asistencia al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba	110

	Preferencias a lo que les gustaría encontrar en el centro de asesoramiento	
3.2.2.1.2.1.9	nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba	110
3.2.2.1.2.1.10	Ubicación en el que convendría situar el centro de diabetes en Quito y Riobamba	111
3.2.2.1.2.1.11	Precio que estarían dispuestos a pagar por los productos y Servicios del centro de	112
3.2.2.1.2.1.12	Existencia de nuevas prestaciones en los centros de diabetes en Quito y	113
3.2.2.1.3.	Conclusiones de la Investigación Cualitativa	113
3.2.2.1.3.1	Conclusiones de las Entrevistas de Profundidad	113
3.2.2.1.3.2	Conclusiones de las sesiones de grupo	114
3.2.2.2	Ejecución De La Investigación Cuantitativa	115
3.2.2.2.1	Determinación del Universo o Población.	115
3.2.2.2.2	Determinación de las características de los elementos muestrales.	116
3.2.2.2.3	Cálculo de la Muestra	117
3.2.2.2.4	Operación de Campo	120
3.2.2.2.5	Procesamiento de la Información	122
3.2.2.2.6	Análisis y Resultados de la Investigación Cuantitativa	123
3.2.2.2.6.1	Nivel de Asistencia a los centros de diabetes	123
3.2.2.2.6.2	Nivel de recordación de establecimientos con servicios de diabetes.	126
3.2.2.2.6.3	Percepción del cliente con respecto a las características de las marcas de	126
3.2.2.2.6.4	Frecuencia de asistencia a centro de productos para diabetes	126
3.2.2.2.6.5	Nivel de aceptación de un centro de diabetes	128
3.2.2.2.6.6	Frecuencia de asistencia a un centro de diabétes.	130
3.2.2.2.6.7	Preferencia de asistencia al centro de diabétes	133
3.2.2.2.6.8	Nombre que llevaría el centro de diabetes	134
3.2.2.2.6.9	Horario de preferencia para acudir al centro de diabetes	136
3.2.2.2.6.10	Atributos importantes que tomaría en cuenta el cliente al momento de elegir un centro de diabetes	137
3.2.2.2.6.11	Ubicación favorita para un centro de diabetes	140
3.2.2.2.6.12	Productos y servicios favoritos	142
3.2.2.2.6.13	Precio	143
3.2.2.2.7.	Conclusiones de la investigación cuantitativa	144
3.3.	Oportunidad de negocio.....	145

#### 4. Capítulo IV

##### La Empresa

4.1	Misión.....	148
4.2	Visión.	148
4.3	Ambiente Organizacional.	148
4.3.1	Valores	148
4.3.2	Filosofía	150
4.3.3	Cultura Organizacional	150
4.3.3.1	Políticas	151
4.4	Árbol de Competencias.....	154

4.4.1	Raíces	154
4.4.2	Tronco	154
4.4.3	Ramas	158
4.5	Organigrama	160
4.5.1.	Descripción de Puestos	160
4.6.	Diagnostico Interno	164
4.6.1	Administración	165
4.6.1.1	Finanzas y Contabilidad	165
4.6.1.2	Marketing	166
4.6.1.3	Área Administrativa	167
4.6.1.3.1	Recursos Humanos	167
4.6.1.3.2	Compras	168
4.6.1.3.3	Servicios	169
4.7.	Matrices Estratégicas	169
4.7.1	Matriz de Factores Externos	169
4.7.1.1.	Metodología	170
4.7.1.2.	Análisis	171
4.7.2.	Matriz de Factores Internos	173
4.7.2.1	Metodología.	173
4.7.2.2.	Análisis	175
4.7.3.	<b>Matriz AODF.....</b>	<b>177</b>
4.7.3.1	Metodología	177
4.7.4	Estrategias FODA	177
4.7.4.1.	Metodología	178
4.7.5.	Matriz Interna – Externa (IE)	179
4.7.5.1	Metodología	179
4.7.5.2	Análisis	180
4.7.6.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA)	181
4.7.6.1.	Metodología.	181
4.7.6.2	Análisis	183
4.7.7	<b>Matriz ANSOFF.....</b>	<b>185</b>
4.8.	Estrategias Genéricas de Porter	185
4.8.1.	Diferenciación	186
4.8.1.1.	Circulo de Diferenciación	187
4.8.2.	Estrategias seleccionadas	188
4.9.	Objetivos por áreas	188
4.9.1.	Finanzas y Contabilidad	188
4.9.2	Marketing	189
4.9.3	Administrativa	189
4.9.3.1	Recursos Humanos	189
4.9.3.2	Compras	189
4.9.3.3	Servicios	190
4.10	Escala Estratégica.....	190

5. **Capítulo V**  
**Plan de Marketing**

5.1.	<b>Análisis de la Situación Actual.....</b>	<b>193</b>
5.2.	<b>Análisis F. O. D. A del portafolio de productos y servicios</b>	<b>197</b>
5.2.1	Fortalezas del Producto	197
5.2.2	Debilidades del Producto	197
5.2.3	Oportunidades del Producto	197
5.2.4	Amenazas del Producto	198
5.3	<b>Objetivos de Marketing.....</b>	<b>198</b>
5.3.1	Objetivos de Volumen de Ventas	198
5.3.2	Objetivos de Rentabilidad	198
5.3.3	Objetivos de Recordación	198
5.3.4	Objetivo de Fidelidad	199
5.3.5	Objetivos de Productos	199
5.3.6	Objetivos de Servicio	199
5.3.7	Objetivos de Cobertura	199
5.3.8	Objetivos de Frecuencia	199
5.3.9	Objetivos de Satisfacción	200
5.4.	<b>Segmento de Mercado</b>	<b>200</b>
5.4.1	Cuantificación del Segmento	200
5.4.2	Escenarios Posibles Del Centro	202
5.5.	<b>Posicionamiento</b>	<b>205</b>
5.5.1	Triángulo de Oro	205
5.5.1.1	Necesidades Potenciales del Consumidor	206
5.5.1.1.1.	Necesidades del Consumidor en base a los productos especializados para diabéticos	206
5.5.1.1.2.	Necesidades del Consumidor en base a lo servicios especializados para diabéticos	207
5.5.1.2	Características Distintivas del Producto y Servicio	207
5.5.1.3	Matriz de Posicionamiento	208
5.6.	<b>Marketing Mix</b>	<b>208</b>
5.6.1	Producto/Servicio	209
5.6.1.1	Concepto de Producto y Servicio	213
5.6.1.2	Fórmula	213
5.6.1.3	Rendimiento	215
5.6.1.3.1	Rendimiento de Servicios	215
5.6.1.3.2	Rendimiento de Productos	216
5.6.1.4	Identidad Sensorial	217
5.6.1.5	Empaque	217
5.6.1.6	Servicios Asociados	218
5.6.1.6.1	Servicios Asociados Base	219
5.6.1.6.2	Servicios Asociados sin costo	219
5.6.1.6.3	Servicios Asociados pagados	220
5.6.1.7	Marca	220
5.6.1.7.1	Nombre de la empresa	220
5.6.1.7.2	Justificación del nombre y logotipo	220

5.6.1.7.3	<b>CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....</b>	<b>221</b>
5.6.1.7.3.1.	Gráfico Ciclo de Vida del Producto (Ventas y Unidades)	222
5.6.1.7.4	Infraestructura de Dulce Vida	223
5.7.	Precio	228
5.7.1	Distribución de Costos	229
5.7.2	Elasticidad de la Demanda	229
5.7.3	Competencia	230
5.7.4	Objetivos de Marketing	230
5.8.	Plaza	233
5.8.1	Tipo de Mercado	234
5.8.2	Tipo de Producto	234
5.8.3	Frecuencia de compra	234
5.8.4	Ubicación	234
5.9	Comunicación y Promoción	237
5.9.1	Comunicación y Medios	238
5.9.2	Comunicación fuera de Medios	239
5.10	Marketing Relacional	242
5.11	Presupuesto Plan de Marketing	244
5.12	Cronograma Plan de Marketing	244
5.13	Plan de Acción	246
5.14	Control	247
5.14.1	Etapas del Proceso de Control	247
5.14.2	Medición De Resultados	248
5.14.3	Comparación	248
5.14.4	Adopción De Medidas	249
5.14.5	Tipo De Control Adoptado	249
5.14.5.1	Estrategias De Control.....	249

## 6.           **Capítulo VI** **Análisis Financiero**

6.1	<b>Análisis Financiero.....</b>	<b>251</b>
6.1.1	Financiamiento	251
6.2	Inversiones	251
6.2.1	Equipos, herramientas e implementos	252
6.2.2	Muebles y equipos de oficina	253
6.2.3	Equipos de computación	253
6.2.4	Capital de Trabajo	253
6.2.5	Inversión Publicitaria	253
6.2.6	Gastos Constitución	254
6.2.7	Intereses de Crédito	254
6.3	Gastos Generales Anuales	255
6.4	Gastos de Nómina del Personal	255

6.5	Amortización De Crédito	258
6.6	Proyección de Ventas	258
6.6.1	Proyección de Ventas Anuales	260
6.7	Estado de Fuentes y Uso de Fondos	264
6.8	Costos Directos	266
6.9	Flujo de Efectivo	267
6.9.1	Tasa Interna de Retorno	268
6.9.2	Valor Actual Neto	268
6.9.2.1	Elaboración Valor Actual Neto	269
6.9.2.1.1	Beta	269
6.9.2.1.1.1	Beta Desapalancada	270
6.9.2.1.1.2	Beta Reapalancada	271
6.9.2.1.2	Determinación de la tasa Libre de Riesgo Estadounidense	272
6.9.2.1.3	Incorporación Riesgo País	272
6.9.2.1.4	Estimación del la Prima de riesgo del mercado (rm	273
6.9.3	Análisis Comparativo por escenarios.....	275
6.10	Estados Financieros	278
6.10.1	Estado de Situación Inicial	278
6.10.2	Balance General	280
6.10.3	Estado de Resultados	283
6.11	Indicadores Financieros	285
6.11.1	Indicadores de Liquidez	286
6.11.1.1	Razón corriente	286
6.11.1.2	Índice de Prueba Ácida	286
6.11.2	Indicadores de Rendimiento	286
6.11.2.1	Rentabilidad Sobre Patrimonio	286
6.11.3		287
6.11.3.1	Rotación de Ventas	287
6.11.4	Indicadores de Endeudamiento	287
6.11.4.1	Pasivo sobre Activo	287
6.11.4.2	Índice de Endeudamiento sobre el Patrimonio	288
6.12	Perfil de Ingresos y Gastos	288
6.13	Situación Patrimonial.....	289
7.	<b>Capítulo VII</b>	
	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	
7.1	Conclusiones.....	292
7.2	Recomendaciones.....	294

## ANEXOS

# *Capítulo I*

## *Centro Dulce Vida*

*Protégemeos tu salud y endulzámameos tu vida*

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 FORMACION DEL NEGOCIO.**

En la actualidad, el estilo de vida de los ecuatorianos ha cambiado, generando un incremento de diversas enfermedades como consecuencia de malos hábitos alimenticios, rasgos genéticos y de problemas familiares. Uno de los padecimientos que ha tenido un mayor incremento en los últimos tiempos es la Diabetes, enfermedad irreversible, que genera trastornos importantes a nivel de todo el organismo.

El motivo principal para la elaboración del presente plan de negocios es justamente establecer el nivel de aceptación que tendría un nuevo centro para el asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos, en las ciudades de Quito y Riobamba. Dicho centro de diabetes podría representar una gran oportunidad de negocio debido a su especificidad ya que no existe actualmente en el mercado un centro que ofrezca los servicios que *Dulce Vida* ofrecería. Cabe recalcar que el presente proyecto también posee intereses de tipo social y económico por cuanto contribuiría con fuentes de trabajo y permitiría brindar a sus creadoras una libertad financiera al contar con un negocio propio.

#### **1.2 OBJETIVOS**

##### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Estructurar un plan de negocios para establecer la factibilidad técnica, comercial y financiera, para la implantación de un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos en las ciudades de Quito y Riobamba.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar las variables y factores que intervendrían en el negocio a realizarse a través de un análisis del microentorno y macroentorno.
- Realizar un estudio de mercado que permita establecer las tendencias actuales en los hábitos de servicios y consumo de productos para diabéticos.
- Establecer la estructura idónea para un centro de diabéticos que permita potenciar las características de diferenciación del mismo.
- Desplegar tácticas comerciales que permitan posicionar exitosamente al centro de diabetes en la mente del consumidor.
- Desarrollar una investigación de mercados con el afán de identificar los hábitos de compra y el nivel de aceptación que tendrían los nuevos productos para diabéticos.
- Delimitar los principales lineamientos estructurales, organizacionales y estratégicos de la futura empresa.
- Determinar la viabilidad financiera en la implementación de la empresa, mediante la aplicación de criterios financieros de riesgo y rentabilidad.

### **1.3 HIPOTESIS GENERAL**

El centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes, será aceptado por personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y medio alto de las ciudades de Quito y Riobamba.

### **1.4 DESCRIPCIÓN DE LOS TIPOS DE INVESTIGACIÓN QUE SUSTENTARAN EL PRESENTE TRABAJO**

Los tipos de investigación que serán utilizados en el análisis del actual proyecto, se puntualizan a continuación:

- **Investigación Cualitativa y Cuantitativa.** A través de las cuales se obtendrá información sobre la actividad económica de Centros de Diabetes así como de las principales tendencias del mercado, con la finalidad de localizar potenciales oportunidades para el nuevo centro. Dentro de los diferentes tipos de investigación a realizarse se emplearán las siguientes herramientas:

- **Fuentes primarias** Entrevistas efectuadas directamente a personas relacionadas con la Diabetes (administradores, Nutricionistas, Endocrinólogos y focus group y encuestas a consumidores finales; asimismo se realizaron visitas de campo a diferentes establecimientos clínicas, clubes, hospitales, con el fin de observar el funcionamiento y manejo de cada uno de ellos.
- **Fuentes secundarias** Para obtener información de segunda mano se visitaron los siguientes establecimientos : Instituto Nacional de Estadísticas y Censos(INEC), Banco Central del Ecuador (BCE), Corporación Financiera Nacional (CFN), Organismo Mundial de Salud (OMS), Cámara de Comercio de Quito, Cámara de la Pequeña Industria, Bibliotecas y Hemerotecas, Internet, FAO, entre otras.

## 1.5 METODOLOGIAS

Las principales metodologías a utilizarse son:

- La aplicación de modelos de administración estratégica para la evaluación del mercado. El esquema de identificación del sector, industria y negocio; el modelo de las cinco fuerzas de Porter; el

diagrama de flujo del producto genérico, la cadena de valor; el análisis del árbol de competencias, los emblemas de la marca, entre otros.

- Para la obtención de la información cualitativa y cuantitativa en la investigación de mercados se realizarán focus group y encuestas, así como también se utilizarán técnicas estadísticas que permitirán evaluar los resultados obtenidos en la investigación, empleando gráficos, esquemas y cuadros explicativos para la idónea exposición de las conclusiones del estudio.

# *Capítulo II*

## *Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y enriquezamos tu vida*

## **CAPITULO II**

### **2.1. Sector de comercialización**

#### **2.1.1. Antecedentes de la industria de comercialización de productos y servicios**

<sup>1</sup>Los antecedentes económicos del país muestran que desde el año 2000, con el implemento del modelo de dolarización y el crecimiento de la confianza en el país que experimentaron todos los sectores de la economía, permitieron que el sector de comercialización de bienes del sector privado crezca. Las razones fundamentales de este incremento son:

- El mejor estado macroeconómico del país,
- La migración y la entrada de remesas para la inversión,
- El incremento de la Inversión Extranjera directa,
- La facilidad para obtener prestamos con buenas condiciones,
- El incremento de apoyo a la micro empresa
- Apertura de planes de crédito para la microempresa.

Esto junto a la relativa estabilidad del país crearon un clima favorable para el sector de comercialización de productos específicos.

#### **2.1.2. División del comercio**

##### **2.1.2.1. Actos mercantiles subjetivos**

<sup>2</sup>“Esta naturaleza tiene una explicación jurisdiccional, ya que en la Edad Media, época de las primeras codificaciones comerciales, las controversias de los

---

<sup>1</sup>[www.bce.fin.ec/resumen](http://www.bce.fin.ec/resumen)

<sup>2</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/textos/Lexis/c1.htm>

comerciantes se solventaban ante el Tribunal Consular nacido en el seno de las corporaciones de los mismos, sin injerencia de la autoridad estatal”.

<sup>3</sup>“Es materia de comercio todo negocio jurídico regulado por las leyes particulares de los comerciantes consistentes en un conjunto de reglas para su gobierno, cuyo contenido proviene de los usos y de las costumbres, por lo que se decía que era un derecho subjetivo personal y privilegiado”.

#### **2.1.2.2. Actos de comercio objetivos**

<sup>4</sup>A principios del siglo XIX se abandona ese carácter subjetivo con el nacimiento de los grandes Estados Nacionales que asumen para sí la función legislativa mercantil, cuyo eje se representa por los actos de comercio. El sistema mercantil declara expresamente en nuestro Código de Comercio en su artículo primero: "Las disposiciones de este Código son aplicables sólo a los actos comerciales", y por lo tanto se los denomina como objetivos ya que no se requiere ser comerciante para estar protegido por las leyes mercantiles, sino que basta con que una persona realice una operación o un acto de comercio, para quedar sujeto a las leyes mercantiles. De manera tal que los actos cuya mercantilidad proviene de la ley, independientemente de la persona que los realice, se los denomina como "objetivos".

#### **2.1.3. Entorno sector comercializador**

<sup>3</sup> [www.bancoestado.com/BancaDesarrollo/Banco\\_Estado\\_Ecuador](http://www.bancoestado.com/BancaDesarrollo/Banco_Estado_Ecuador)

<sup>4</sup> [www.bce.fin](http://www.bce.fin) .

El desarrollo del sector comercial se ha generado por la necesidad de realizar intercambios o relaciones entre países, los cuales pueden ser bienes y servicios tangibles e intangibles, agilitando así a la economía y a una mejor relación entre países que exportan e importan, brindando más aperturas y relaciones a nivel mundial.

Como consecuencia de que el mundo esta cada vez más sujeto a los procesos de globalización y entrelazamiento de las economías nacionales, la comercialización ha tomado gran importancia a nivel económico, social y político ya que de esta manera los países van forzando su crecimiento, en especial aquellos en vías de desarrollo, que presentan balanzas comerciales usualmente deficitarias. Cabe recalcar que lo más importante de la comercialización de productos se basa en su capacidad para generar entradas de divisas para futuras importaciones necesarias para el desarrollo del país

Para su evolución el comercio tiene ya varios organismos e instituciones que impulsan a una mejor comercialización de nuestro país a nivel mundial como son el BID, OMC, MERCOSUR , ALADI , CAFTA, CAN , Banco Central, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía y Finanzas, CORPEI , Banco Mundial, globalización, entre otros.

#### **2.1.4. Perspectivas futuras**

Para un mejor desarrollo el Ecuador se necesita tomar en cuenta la relaciones comerciales con diversos países, al igual que en mercado nacional,

estableciendo normas y leyes que favorezcan el ingreso y salida de productos a diferentes países.

El Ecuador cuenta con organizaciones que ayudan al comercio nacional internacional y que tienen varios proyectos que consisten en mejorar las relaciones con los demás países y por ende una mejor comercialización de bienes y servicios.

#### **2.1.5. Actividades de las comercializadoras**

Las empresas comercializadoras se encargan de intercambiar productos a nivel nacional e internacional y de esta manera abastecer a los diferentes mercados y brindar nuevas alternativas para el crecimiento del país<sup>5</sup>. Entre las actividades más importantes de las comercializadoras tenemos:

- Evaluar los recursos naturales y generar los procesos tecnológicos para su conservación y comercialización.
- Intensificar el aprovechamiento de los recursos naturales encaminados a la transformación y conservación de productos y servicios.
- Actuar con iniciativa y competitividad en la formulación, elección y validación de procesos y sistemas de manufactura.
- Planear y organizar estrategias técnicas y científicas para impulsar, con una sólida formación en la ingeniería de procesos, el diseño, la optimización y la

---

<sup>5</sup> COTEC. Análisis del Proceso de Innovación en las Empresas de Servicios, pág.: 33.

adaptación de tecnologías propias, a los sistemas de conservación, transformación y distribución de productos y servicios.

- Promover e impulsar la aplicación de metodologías para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en el análisis de sistemas y diseño de procesos alimentarios.
- Administrar servicios hasta llegar a la autogestión y dirección de la pequeña y mediana industria alimentaria.
- Estructuras logísticas para la distribución de productos y servicios y formular sistemas alternativos relacionados con su disponibilidad.

## **2.2 Industria de comercialización de productos y servicios finales**

### **2.2.1. Antecedentes de la industria de comercialización de productos y servicios finales**

<sup>6</sup>EL Ecuador ha experimentado durante los últimos siete años un creciente incremento en la industria de comercialización de productos y servicios finales, razones como el incremento de la inversión extranjera directa, la confianza en el sector empresarial y financiero, <sup>7</sup>la reducción de las tasas de interés y una inflación estable, produjo que el sector de comercialización a nivel nacional crezca. Como se muestra el cuadro 2.1, <sup>8</sup>el crecimiento de la oferta agregada nacional del sector de comercialización de productos no específicos es importante.

---

<sup>6</sup> Cámara de la pequeña y mediana industria - Quito

<sup>7</sup> [www.stp.gov.do/presupuestos](http://www.stp.gov.do/presupuestos)

<sup>8</sup> Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

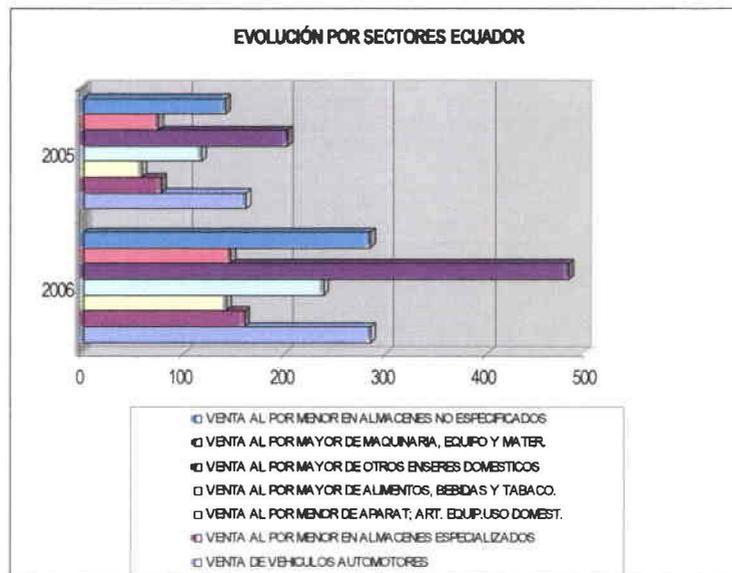
CUADRO No. 2.1

ACTIVIDAD ECONOMICA	2006	2005
VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES	285.079	161.512
VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES ESPECIALIZADOS	160.011	77.210
VENTA AL POR MENOR DE APARAT; ART. EQUIP. USO DOMEST.	141.939	57.815
VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	238.792	117.287
VENTA AL POR MAYOR DE OTROS ENSERES DOMESTICOS	481.476	202.994
VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, EQUIPO Y MATER.	146.063	74.753
VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES NO ESPECIFICADOS	284.461	140.695
OTROS	766.590	375.442
<b>TOTAL</b>	<b>2.504.411</b>	<b>1.207.708</b>

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos  
Elaboración: Las Autoras

La venta de vehículos automotores, venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos y la venta al por menor en almacenes no especificados son las más representativas, pues en conjunto, las tres cubren el 32.27% de la producción total comercial del país.

GRAFICO No. 2.1



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos  
Elaboración: Las Autoras

El Gráfico muestra la evolución de la Industria de comercialización de productos y servicios finales no específicos y en general de productos y servicios.

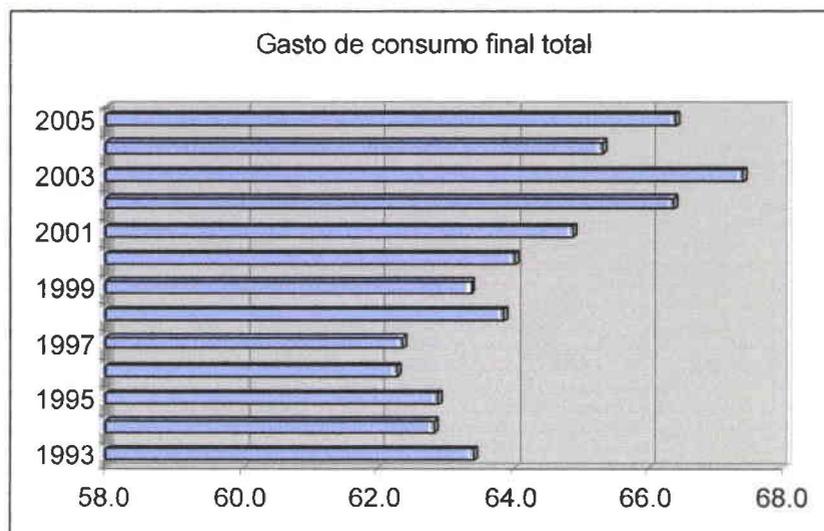
El cuadro 2.2<sup>9</sup> muestra el incremento anual de consumo de bienes y servicios finales realizado por los hogares.

**CUADRO No. 2.2**  
OFERTA Y UTILIZACIÓN FINAL DE BIENES Y SERVICIOS  
Participación en el PIB  
A precios de 2000

VARIABLES AÑOS	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
												(SD)	(P)
Producto Interno Bruto (PIB)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Importaciones de bienes y servicios	30.9	33.8	35.9	31.5	34.9	36.6	27.5	31.0	36.7	41.1	38.2	39.3	42.6
Gasto de consumo final total	74.2	73.3	73.6	72.2	72.3	73.4	73.0	73.8	74.1	75.6	76.5	74.0	75.0
Gobierno general	10.8	10.4	10.7	9.9	10.0	9.6	9.6	9.8	9.3	9.3	9.1	8.7	8.6
Hogares residentes	63.4	62.8	62.9	62.3	62.4	63.9	63.4	64.0	64.9	66.4	67.4	65.3	66.4
Formación bruta de capital fijo	26.4	26.9	25.9	24.2	23.9	24.3	18.8	20.5	24.0	27.4	26.4	25.7	26.5
Variación de existencias	0.5	1.9	1.6	0.3	2.6	5.3	-2.8	-0.4	3.7	4.9	0.2	1.9	2.4
Exportaciones de bienes y servicios	29.8	31.8	34.7	34.7	36.0	33.5	38.5	37.1	34.9	33.2	35.1	37.7	38.6

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
Elaboración: CUENTAS NACIONALES - BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**GRAFICO No. 2.2**



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
Elaboración: Las Autora

<sup>9</sup> Oferta y Utilización Final de bienes y servicios ;Banco Central del Ecuador

## **2.3 Definición del negocio**

### **2.3.1. Antecedentes**

La adquisición de productos para diabéticos tiene un solo propósito como es el de brindar al consumidor final una alimentación sana y natural, que se caracterice por infinidad de proteínas, vitaminas, nutrientes etc. Al igual que los servicios de masajes y asesoramiento nutricional los cuales han sido tomados en cuenta con un objetivo, y es brindar al cliente una mejor aptitud hacia vida

La comercialización de estos productos en el país se ha desarrollado y se ha incrementado básicamente porque la OMS "Organismo Mundial de la Salud" quien ha tenido la iniciativa de apoyar a una mejor alimentación a través de campañas mundiales que garanticen el mejoramiento de la nutrición.

### **2.3.2. Definición del negocio**

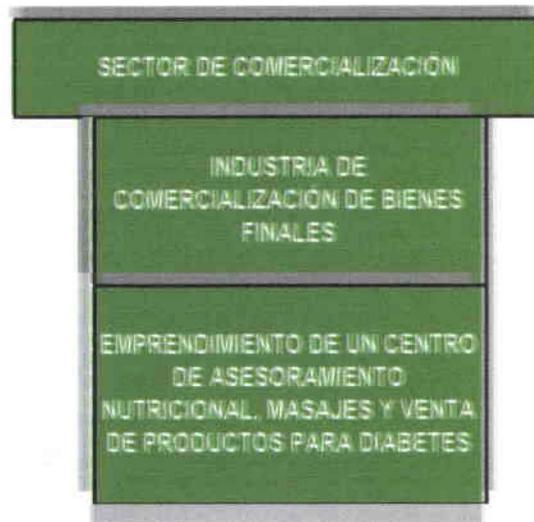
"Es muy importante tener clara la definición del negocio "porque sin una definición clara y firme, no sabrá quienes son sus clientes y muchos menos, lo que necesitan. No estará al tanto de los cambios tecnológicos más importantes y tampoco librará la batalla con sus competidores reales. Y lo peor de todo es que no estará en posibilidad de ver el efecto que sus decisiones y acciones producen en los resultados. Estará operando en la oscuridad."<sup>10</sup>

Para sintetizar el tipo de negocio y de que trata el mismo, elaboramos un cuadro que muestra el sector y la industria al que pertenece dicho negocio.

---

<sup>10</sup> Dan Thomas, El Sentido de los Negocios, Compañías Editorial Continental, México, 1997, Pág. 15

**GRAFICO No. 2.3**  
**ESQUEMA ANALITICO**



Fuente: El Sentido de los Negocios, Dan Thomas, Pág. 18  
Elaborado: Las Autoras

### 2.3.3. Producto o Servicio

#### Concepto de Servicio

<sup>11</sup>Los servicios proporcionan ayuda, utilidad o cuidados, experiencia, información u otro contenido intelectual, siendo la mayor parte el valor intangible en lugar de residir en un producto físico.

#### Características particulares de los Servicios

Las características particulares que diferencian a los servicios de los bienes físicos se señalan a continuación:

- **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, difíciles de almacenar y transportar. Por lo que es complicado demostrar sus características y cualidades a los clientes potenciales.

<sup>11</sup> [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)

- **Interactividad:** Los servicios, generalmente conllevan un alto nivel de interacción entre el proveedor del servicio y el usuario final, por lo que la forma de proveer el servicio adquiere especial relevancia.
- **Importancia del Capital Humano:** Las capacidades y competencias de las personas que producen el servicio son uno de los principales factores que afectan a la calidad percibida.
- **Heterogeneidad:** La estandarización es difícil por cuanto el resultado final depende en gran medida de las personas que lo proveen y del entorno. Además, uno de los factores claves en los servicios es la necesidad de su adaptación a las exigencias particulares de cada cliente o grupos de clientes. Por lo que no se puede hablar de una real homogeneidad.
- **La inapropiabilidad:** Los servicios son difícilmente apropiables y protegibles. El sistema actual de patentes, tal como está concebido, posee un enfoque marcadamente industrial y no resulta de gran utilidad para la protección de los servicios.

El negocio contempla la apertura de un Centro de Asesoramiento Nutricional, Masajes y Venta de Productos para diabéticos; los productos y servicios que se comercializarán serán los siguientes:

### **Servicios**

- Asesoramiento Nutricional
- Masajes
- Cuidado para pies

## Productos

### Línea Alimenticia

- Dulces
- Crema para helado
- Vino
- Chocolates
- Caramelos

### Línea Suplementos vitamínicos

- Suplementos Vitamínicos
- Suplementos Alimenticios

### Línea de Cuidado para Pies

- Zapatos
- Calcetines

#### 2.3.3.1. Detalle de Productos

Los mismos que se detallan a continuación en el cuadro No.2.3

CUADRO No.2.3

CENTRO DULCE VIDA		
N	PRODUCTO O SERVICIO	GRÁFICO
<b>Línea de Servicios</b>		
1	Control Nutricional	
2	Masajes	
3	Control Médico	

<b>Equipo Médico de Control</b>		
4	One Touch UltraSmart Blood Glucose Monitoring System	
<b>Calzado para Diabéticos</b>		
5	Zapatos cómodos ,aptos para personas diabéticas	
<b>Calcetines para diabéticos</b>		
6	Calcetines para diabetes	
<b>Chocolates</b>		
7	Barrita chocolate negro praliné sin azúcar	
8	Barrita chocolate con leche sin azúcar	
9	Barrita Chocolate negro sin azúcar	
10	Barrita chocolate leche praline, avellanas sin azúcar	
11	Barrita chocolate negro con crema de café sin azúcar	
12	Chocolate leche y avellanas sin azúcar	
13	Chocolate blanco y arroz inflado sin azúcar	

<b>Tortas y Flanes</b>		
14	Tortas con bajo contenido de azucar	
15	Postres Dieta	
<b>Libros</b>		
16	Libros de cocina	
<b>Postres Frios</b>		
17	Helado	
18	Magdalena sin azúcar	
<b>Galletas y budines</b>		
19	Galletas con almendras sin azúcar	
20	Galletas sabor a limón sin azúcar	
21	Galletas sabor a uva sin azúcar	
22	Gofre con vainilla sin azúcar	
23	Petit beurre con chocolate sin azúcar	

Productos para cuidado de pies		
24	Crema cuidado de pies diabéticos	
25	Manicure para diabéticos	
Fármacos		
26	Suplementos Vitamínicos	

### 2.3.4. Proveedores<sup>12</sup>

Los proveedores de nuestro centro son en su mayoría norteamericanos, uruguayos, mexicanos, españoles y chilenos.

Lista de proveedores.

- 1. Pre Gel                                      Uruguay
- 2. ISMAR                                        México
- 3. Vinos de la Cruz                        Uruguay
- 4. Roche Diagnostics                    España

## 2.4. FACTORES EXTERNOS

### 2.4.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS<sup>13</sup>

Para analizar los factores externos que podrían afectar a un negocio perteneciente a la industria de comercialización de productos y servicios finales, se utilizará una

<sup>12</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.:143.

<sup>13</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial Jean Paúl Pinto, adaptado de las clases de Michel Godet. Paris – Francia.

metodología que permitirá identificar aquellos que causarían un mayor impacto sobre las actividades del mismo. A continuación se detallan cada una de las etapas de dicha metodología.

#### **2.4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS: ECONÓMICOS, TECNOLÓGICOS, SOCIALES-CULTURALES, POLÍTICOS Y LEGALES**

En esta primera etapa se realizará una lista de aquellos factores externos de tipo económico, tecnológico, social - cultural, político, salud y legal, que podrían afectar a un centro productos para diabéticos con servicio de asesoramiento nutricional, masajes, en los próximos años. Dicha lista es amplia en el sentido que contiene todos aquellos factores que se consideran podrían afectar en mayor o menor proporción al nuevo negocio.

#### **2.4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES FACTORES EXTERNOS**

En esta etapa se utiliza una ponderación especial en donde se obtuvieron los factores de mayor impacto para el nuevo negocio, según el análisis de cada factor realizado anteriormente.

A mayor puntaje, mayor influencia en el futuro del negocio. Para ello se aplicará la siguiente escala:

- 0: El factor no tendría influencia.
- 1: El factor tendría una influencia muy débil.
- 2: El factor tendría una influencia débil.
- 3: El factor tendría una influencia media.

- 4: El factor tendría una influencia fuerte.
- 5: El factor tendría una influencia muy fuerte

La calificación de factores se realizó de manera individual, se contó con la ayuda de los profesores de la Universidad de las Américas, endocrinólogos, nutricionistas de diferentes hospitales, clínicas, clubes, etc. El proceso de selección de los evaluadores se lo hizo en función de su conocimiento acerca del tema de estudio. Asimismo, para evitar la influencia de criterios entre evaluadores, cada uno de ellos realizó la evaluación de manera independiente y sin conocimiento previo de las calificaciones asignadas por el resto de participantes.

El cuadro 2.4 muestra los distintos criterios de evaluación a tomarse en cuenta para el análisis, de esta calificación obtuvimos los factores con mayor importancia para el negocio según los consultados, pero debido al análisis del entorno con expertos consideramos necesario incrementar seis factores económicos relevantes que afectarían directamente el negocio y que no fueron tomados en cuenta por los consultados. El cuadro 2.5 muestra los seis factores mencionados, a los que se les impuso una calificación de uno.

Es necesario recalcar que estos factores se introdujeron en el análisis de acuerdo con las consideraciones de las autoras.

**Cuadro No 2.4**

**FACTORES EXTERNOS**

	DOCT. LOURDES BERZAL	ING. PATRICIA DURAN	JEFA PAUL PINO	ING. DANIEL LUÑA	ING. DIEGO ARCONIERGAS	DOCT. SANDRA SANCHEZ	DOCT. IRENE BERMEST	DOCT. FERNANDA NOBIL BALAZQUE	DOCT. WENDY PÉREZ	ING. JACINTO ARDICHAMAL	TOTAL
Crecimiento de la población de diabéticos	3	4	3	4	5	5	5	5	4	2	40
Problemas de obesidad en la población	3	3	3		3	2		5			19
Preferencia por productos naturales	3	2		3	3				5	1	17
Situación de la salud en el Ecuador	2	1		5	3			5			16
Tendencia a lo Light			3		3	4	3		3	3	16
Tendencia hacia comida rápida			3		3	4		5			15
Malos hábitos alimenticios de la población		5		4			4				13
Sedentarismo							4		5	2	11
Inestabilidad económica		1									1
Problemas de presión arterial		1									1
Enfermedades cardiovasculares	3		3							1	7
Aumento de la migración de profesionales	4						4			1	9
Crecimiento del PIB	2	3	3			1					9
Niveles de colesterol en la población						4				4	8
Remesas de los emigrantes										5	5
Leyes de importación de insumos y materias primas				4							4
Edad de la población (pirámide de edades)									3	1	4
Poder adquisitivo			3								3
Existencia de mano de obra calificada			2								2
TOTAL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro 2.5**

**ANALISIS DE FACTORES**

	TOTAL
Crecimiento de la población de diabéticos	40
Problemas de obesidad en la población	19
Preferencia por productos naturales	17
Situación de la salud en el Ecuador	16
Tendencia a lo Light	16
Tendencia hacia comida rápida	15
Malos hábitos alimenticios de la población	13
Sedentarismo	11
Inestabilidad económica	1
Problemas de presión arterial	1
Poder adquisitivo	1
Mano de obra calificada	1
Leyes de importación de insumos y materias primas	1

Elaboración : por las Autoras

**2.4.1.3. Búsqueda de Información**

La búsqueda de información sobre los factores externos se realizará a través de consultas en diferentes fuentes secundarias, con la finalidad de recavar la mayor cantidad de información respecto a cada uno de ellos.

**2.4.1.4. Análisis de cada Factor Externo**

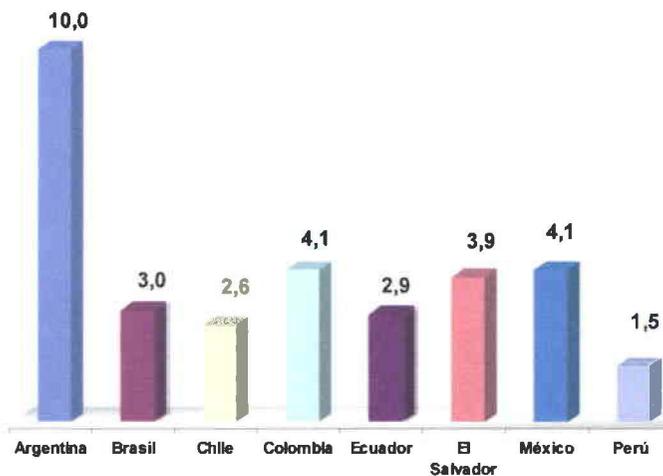
Una vez que se cuenta con la información de cada factor se realizará el análisis correspondiente de cada uno de ellos. En dicho análisis se identificará si el factor es una oportunidad o una amenaza para el nuevo negocio.

**2.4.1.4.1. Factores Económicos**

#### 2.4.1.4.1.1. Inflación Importada<sup>14</sup>

<sup>15</sup>La inflación es el crecimiento sostenido y persistente del IPC, pero la inflación importada es la inflación externa, es decir es el incremento de los precios que se produce por la importación de productos, que es un reflejo de los procesos productivos y de incremento de precios en los países de origen de la importación.

GRAFICO No. 2.4  
Inflación Latinoamérica



Fuente: Banco Central del Ecuador<sup>16</sup>

Elaboración: Las Autoras

El incremento de los precios de los productos es una consecuencia además de todos los procesos económicos nacionales, por los procesos inflacionarios de los países de donde se importan dichos productos, que es un reflejo de los procesos

<sup>14</sup> [html.wikipedia.com](http://html.wikipedia.com)

<sup>15</sup> [www.cre.com.ec](http://www.cre.com.ec)

<sup>16</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

productivos y de acrecentamiento de precios en los países de origen de la importación.

La inflación importada representa una amenaza para el negocio ya que si los precios de los productos importados suben, contemplando que nuestro negocio tiene como base la comercialización de este tipo de productos, existirá un descenso en la demanda, debido al incremento del precio final de dichos productos.

#### **2.4.1.4.1.2. Poder Adquisitivo <sup>17</sup>**

El comercio y los servicios crecen aceleradamente en Ecuador alentados por la dolarización. El esquema monetario logró que el poder adquisitivo de los ecuatorianos se mantenga y se destine a la compra de bienes y servicios, sobre todo importados. El control de la inflación fue clave en estas actividades.

Esto se refleja en los centros comerciales, bahías, bazares, tiendas y hasta en los negocios de la calle de las principales ciudades, donde la oferta de productos de origen chino, taiwanés, colombiano, peruano, estadounidense a precios bajos no se detiene.

El comportamiento del consumidor influye mucho a la hora de pautar. "La gente ya no quiere guardar su dinero en los bancos, lo que quiere es invertir en ese momento, en bienes propios como autos, viviendas, ropa, accesorios de cuidado personal. "Las empresas estudian este comportamiento del consumidor y gastan

---

<sup>17</sup> [www.brettonwoodsproject.org](http://www.brettonwoodsproject.org)

lo que sea necesario para cautivarlo”, es decir la masa monetaria disponible para consumo se amplió considerablemente en los últimos años; gran parte de esto se debe a las remesas de los emigrantes, lo que ha incentivado a un mayor consumo nacional.<sup>18</sup>

El consumo final de los hogares ha crecido en los últimos años, por varias causas como la entrega de los fondos de reserva a partir del año 2005,<sup>19</sup> el mejoramiento del salario real del sector privado, el incremento en el flujo de divisas que ingresan al país por concepto de remesas de emigrantes y el crecimiento nominal del crédito para consumo otorgado por las instituciones financieras a los hogares.

CUADRO No. 2.5

**Ingresos Tributarios Presupuesto Gobierno Central 2007. \$Millones**

Concepto	2006		Proforma 2007	% del PIB		Var. Prof. 2007 / Codif. 2006
	Inicial	Codificado		Codif. 2006	Prof. 2007	
<b>Ingresos Tributarios</b>	<b>3.762</b>	<b>4.079</b>	<b>4.532</b>	<b>10,0</b>	<b>10,3</b>	<b>11,1</b>
Renta	839	960	1.038	2,3	2,4	8,1
IVA	2.025	2.200	2.426	5,4	5,5	10,3
ICE	230	254	238	0,6	0,5	-6,3
Arancelarios	570	611	713	1,5	1,6	16,7
Otros	98	54	117	0,1	0,3	116,7

Fuente: Proforma 2007

Por todo lo anterior podemos establecer al incremento del poder adquisitivo como una oportunidad para el negocio, ya que mientras más poder adquisitivo exista, la gente tenderá a gastar más en productos y servicios que no se consumían antes, debido al sentimiento de confort económico producto del incremento de los ingresos y el poder adquisitivo del país.

<sup>18</sup> /www.elcomercio.com/

<sup>19</sup> www.ilo.org/public/libdoc/ILO-Thesaurus/spanish/tr5260.htm - 7k -

El Cuadro 2.5 muestra el incremento de impuestos como Impuesto a la Renta, lo que refleja que en el país existe un incremento en el ingreso de las personas lo que se traduce en el crecimiento de la obligación tributaria que se refleja en el aumento del valor percibido por el Estado por concepto de Impuesto a la Renta. Lo mismo podemos identificar en el caso del IVA cuyo incremento muestra que las personas han consumido más y esto solo puede ser producto del incremento de los ingresos.

#### **2.4.1.4.1.3. Remesas de los Inmigrantes**

<sup>20</sup>Los controles hoy en día son más estrictos en la frontera y una caída en la construcción en Estados Unidos está debilitando el crecimiento de las remesas que los inmigrantes envían a América Latina, desafiando a la región a reducir su dependencia de ellas.

"<sup>21</sup> Las remesas seguramente sufrirán una desaceleración. Hoy en día es necesario impulsar nuestra base productiva, especialmente de exportaciones", dijo a Reuters la jefa del Banco Central de Honduras, Gabriela Núñez.

La gran mayoría de los emigrantes latinoamericanos viven y trabajan en Estados Unidos, en ocupaciones que van desde cocineros a decoradores y obreros.

<sup>22</sup>El dinero que envían a sus familias aumentó drásticamente en los últimos años, dando un impulso a las economías de sus países y fortaleciendo a las monedas locales.

---

<sup>20</sup> /www.eluniverso.com

<sup>21</sup> www.flacso.org.ec

<sup>22</sup> www.migrantesecuador.org

"Las remesas son como una adicción para América Latina. Siempre está ansiosa por más. Remesas alimentan el consumo, el sistema financiero y hasta la estabilidad de países.

Este factor representa una oportunidad para el negocio ya que constituye una fuente adicional de ingreso para los ecuatorianos, y les otorga una proporción adicional de poder adquisitivo con lo que pueden adquirir más productos y servicios, que antes salían de su presupuesto.

#### **2.4.1.4.2. Factores Sociales**

##### **2.4.1.4.2.1 Sedentarismo**

El aumento del sedentarismo en la práctica de las actividades de ocio y tiempo libre<sup>23</sup> "está incidiendo de una manera muy negativa en la salud de la población y aumentando la tasa de sobrepeso y obesidad de una forma exponencial y muy preocupante sobre todo en niños y jóvenes". "La televisión o jugar con el ordenador son causas importantes del aumento de obesidad, sobre todo en los adolescentes"

<sup>24</sup>El sedentarismo es la carencia de actividad física fuerte como el deporte, lo que por lo general pone al organismo humano en situación vulnerable ante enfermedades especialmente cardíacas. El sedentarismo físico se presenta con mayor frecuencia en la vida moderna urbana, en sociedades altamente tecnificadas en donde todo está pensado para evitar grandes esfuerzos físicos, en las clases altas y en los círculos intelectuales en donde las personas se dedican

---

<sup>23</sup> <http://www.paho.org>

<sup>24</sup> <http://perso.wanadoo.es/>

más a actividades cerebrales. Paralelo al sedentarismo físico viene el problema de la obesidad que es un problema preocupante en los países industrializados.

La falta de actividad física está asociada a un mayor riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares. A nivel cardiovascular, el ejercicio físico practicado regularmente favorece a que el paciente experimente, entre otros beneficios, un incremento del colesterol "bueno" y un descenso de las cifras de presión arterial.

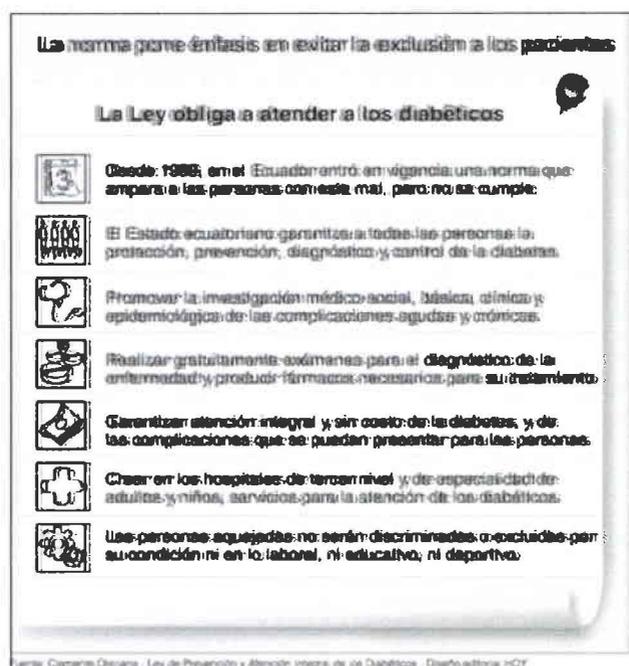
Las mejorías asociadas al ejercicio físico también son evidentes en el aparato locomotor. En el caso de las personas mayores, tan castigadas por la osteoporosis o la artrosis, el ejercicio disminuye el dolor articular y mejora la movilidad, tan ligada a la autonomía personal para las actividades cotidianas.

Este factor constituye una oportunidad para el negocio ya que a medida que el sedentarismo se incrementa en la población los casos y tasas de personas diabéticas lo que aumenta el segmento al que se dirige nuestro negocio.

#### **2.4.1.4.2.2. Población diabética**

En la actualidad, alrededor de 171 millones de personas en todo el mundo padecen la dolencia.

Grafico No. 2.5



Fuente y Elaboración: Clemente Orellana, Ley de Prevención y Atención Integral de los Diabéticos, Diseño editorial HOY.

En cada familia ecuatoriana hay por lo menos un paciente con diabetes”, asegura Byron Cifuentes, presidente de la <sup>25</sup>Federación Ecuatoriana de Diabetes, quien revela que la enfermedad crece de forma desmedida. Este mal se caracteriza por la elevación del nivel de azúcar en la sangre debido a la insuficiencia de la insulina, que es la hormona que metaboliza el azúcar.

<sup>26</sup>Existen dos tipos de diabetes: en el tipo I el paciente adquiere esta afección en la infancia, se lo denomina “insulinodependiente” porque solo se la puede controlar aplicándose insulina todos los días. El tipo II (no “insulinodependiente”), se presenta a partir de los 30 años.

<sup>25</sup> <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/diabeticdiet.html>

<sup>26</sup> World Health Organisation, Department of Non communicable Disease Surveillance. Definition, Diagnosis and Classification of Diabetes Mellitus and its Complications." Geneva: WHO; 1999. Disponible en PDF

Según la Fundación Ecuatoriana de Diabetes, se registra en el 7% de la población ecuatoriana menor a 45 años, pero desde esa edad sube al 20% y, a partir de los 65, llega al 40%. Otro problema es que la diabetes afecta a personas de bajos recursos económicos.

<sup>27</sup> La Organización Mundial de la Salud (OMS) dice que en el país se han registrado 700 mil personas con el mal, de estas el 70% no puede pagar el tratamiento integral y el resto tiene un control a medias. Y de dos a tres pacientes sufren complicaciones crónicas 10 años después de diagnosticadas.

América Latina es una de las regiones que ha incrementado los casos de diabetes en los últimos 10 años, así lo manifiestan los informes de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

La tendencia en alza se mantiene. Se calcula que en 2000 había 15,2 millones de diabéticos, pero para 2010 serán 22,4 millones, es decir un incremento del 44% mucho mayor que para los países desarrollados, explica Jorge Castillo, médico endocrinólogo colombiano. Actualmente, la diabetes es responsable de entre el 30% y el 40% de los nuevos pacientes en diálisis.

El crecimiento de la población de diabéticos esta en aumento a diario debido a la mala alimentación, genética y otros, por lo que este factor representa una oportunidad para el negocio ya que los productos y servicios que se ofrecerán ayudarán a la persona a sobrellevar este padecimiento, a medida que se

---

<sup>27</sup> [www.opsecu.org](http://www.opsecu.org)

incremente la población diabética en las ciudades de Quito y Riobamba el segmento al que se dirige el negocio también crece, lo que amplía nuestra oportunidad de desarrollo dentro del mercado.

#### **2.4.1.4.2.3. Problemas de Obesidad en el Ecuador**

En la actualidad, el 6,7 por ciento de la población infantil es obesa o tiene problemas de peso, según el estudio, en el que participaron 205 pediatras investigadores y un total de 1.103 niños, "el 38 por ciento de los menores hace ejercicio regularmente".

En cuanto a la alimentación, las conclusiones indican que los niños con peso normal y aquellos que padecen exceso de peso tienen unos hábitos alimenticios similares, sin diferencias significativas entre la frecuencia de consumo de pastelería y bollería.

<sup>28</sup>"El consumo de estos productos no influye en el aumento de los niveles de colesterol ni en el exceso de peso siempre que se lleve una dieta equilibrada", señalan los expertos en el estudio."

<sup>29</sup>En Quito, Guayaquil y Cuenca, el 17% de los niños mayores de 5 años es víctima del sobrepeso, según un estudio realizado por el Departamento Nacional de Nutrición del Ministerio de Salud Pública y la Sociedad Ecuatoriana de Ciencias de la Alimentación y Nutrición.

---

<sup>28</sup> [www.oms.com](http://www.oms.com)

<sup>29</sup> <http://www.hoy.com.ec/dominus/0145/salud.htm>

La investigación, hecha en noviembre 2007 de cómo resultado que aproximadamente 2 300 escolares de las tres principales ciudades del país Quito, Guayaquil y Cuenca, prefieren la comida chatarra al consumo de frutas y verduras.

Es más, el documento señala que el 30% de niños consume productos y servicios enfundados y el 41.5%, gaseosas. Pero, en definitiva, el 78% evita comer frutas.

La lucha que libran las cadenas de centro es de comida rápida, por ganar clientela ofreciendo más cantidad por menos dinero, contribuye a la obesidad y a las enfermedades causadas por el sobrepeso.

Esta es la principal conclusión de un estudio que publica en su edición de febrero del 2007 la revista de la Asociación Dietética Ecuador, que rechaza la teoría de que los comerciantes de comida rápida estén reduciendo los tamaños de las raciones.

La obesidad hoy en día se a convertido en un mal que afecta a la mayoría de las personas, la gente tiende a comer productos y servicios ricos en grasa, y por lo general no hacen deporte lo que les conlleva a la obesidad, afectando a la salud y siendo el origen de muchas enfermedades como la diabetes; por ende la obesidad representa una oportunidad para el negocio ya que amplía el segmento al que va dirigido la empresa.

#### **2.4.1.4.2.4. Problemas de Presión Arterial**

<sup>30</sup> “La hipertensión arterial es una enfermedad que afecta a más del 20% de adultos entre 40 y 65 años y casi al 50% a personas con más de 65 años; esta enfermedad se considera uno de los problemas de salud pública más importantes a nivel mundial, y es el responsable de muchas muertes cada año”.

<sup>31</sup>“La hipertensión o presión arterial puede presentarse en cualquier individuo y tener consecuencias serias y hasta letales sino se le presta la atención necesaria al control y manejo de la enfermedad. Varios Organismos, Instituciones y consejos de salud a nivel mundial se dedican exclusivamente a abordar el tema de la hipertensión arterial y a transmitir la información a los medios de salud para lograr disminuir la tasa de morbilidad y mortalidad”.

La hipertensión es la enfermedad que se diagnostica más comúnmente en nuestro país y en nuestra ciudad. <sup>32</sup>Datos recientes demuestran que aproximadamente, un 30 % de la población hipertensa desconoce su diagnóstico. Además es probable que este dato sea aun más impactante, en países con menos recursos y menos campañas de educación.

<sup>33</sup>“Se dice que la hipertensión era la enfermedad del anciano, sin embargo él en su consulta tiene pacientes de 24 años con presión alta. Puede encontrarse también en los niños pero en ellos responde a un problema de base. Problemas de riñón, de glándulas suprarrenales, coartación de la aorta, que al solucionarlos se erradica la hipertensión”.

---

<sup>30</sup> [www.xenicare.com.ec/](http://www.xenicare.com.ec/)

<sup>31</sup> [www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=xJoURMC&](http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=xJoURMC&)

<sup>32</sup> <http://salud.terra.es/web/imprimir/imprimirespecial.aspx?Canal=0&id=1&url=/web/especiales/muestra.aspx>

<sup>33</sup> [http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_cuidad\\_cronic\\_9.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_cuidad_cronic_9.htm)

El problema de hipertensión arterial se da a causa de el sedentarismo, este problema origina toda clase de enfermedades como la diabetes, por ello representa una oportunidad para el negocio, ya que hoy en día las personas deben empezar a cuidar su salud, comenzando por la alimentación, adquiriendo productos sanos y acompañarlos con una rutina de ejercicios.

#### **2.4.1.4.2.5. Problemas Cardiovasculares**

En el siglo XIX las enfermedades infecciosas acapararon la atención de la salud pública. Con las medidas higiénicas, las vacunas y los antibióticos, que proporcionaron una esperanza de vida al nacer superior a los 50 años, emergieron las enfermedades cardiovasculares, que, ya a mediados del siglo XX, pasaron a constituir la principal causa de mortalidad en los países desarrollados.

Las enfermedades cardiovasculares pueden ser clasificadas en cuatro grupos:

- Enfermedades cerebro vascular: están directamente relacionadas con la hipertensión.
- Cardiopatía reumática: antes eran llamados cardiopatías. Actualmente, su incidencia en los países desarrollados es baja pero en los subdesarrollados continúa siendo la cardiopatía más común.
- Enfermedad vascular periférico: afecta principalmente a extremidades inferiores.
- Cardiopatía isquemia: en la actualidad, es la principal causa de muerte en los países desarrollados.

Las enfermedades cardiovasculares son el principal problema de salud en la población adulta en general, ocupando el primer lugar en el listado de causas de muerte en personas mayores a 45 años en muchos países del mundo.

La aparición puede ser brusca, como es el caso del infarto agudo de miocardio o puede tratarse de un trastorno crónico, con pérdida creciente de las funciones del corazón. A su vez puede tratarse de una enfermedad compensada donde se mantiene la actividad normal o descompensada, en la que el paciente sufre disnea y dolores precordiales y debe guardar reposo y recibir medicamentos y diuréticos.

Desde el punto de vista nutricional lo más importante es la implementación de una dieta hipo sódica (que contenga menos de 5grs. de sal diarios).

En la enfermedad coronaria se deberán evitar comidas copiosas y abundantes ya que las mismas imponen una carga excesiva al corazón y a la circulación.

Al momento de hacer una selección de productos y servicios para estos pacientes se debe procurar reemplazar la sal y que no haya distensión abdominal, constipación ni flatulencias.

<sup>34</sup>El problema cardiovascular es originado por una serie de padecimientos, la edad, diabetes, colesterol y sedentarismo, entre otras causas, y origina toda clase de enfermedades, siendo la enfermedad cardiovascular uno de los principales padecimientos, representado esto una oportunidad para el negocio

#### **2.4.1.4.2.6. Niveles de Colesterol en la Población**

---

<sup>34</sup> [http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_cuidad\\_cronic\\_9.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_cuidad_cronic_9.htm)

<sup>35</sup>El colesterol es un tipo de grasa que circula por nuestra sangre y que interviene en múltiples procesos de nuestro organismo, como la fabricación de algunas hormonas (como las sexuales o esteroides), la digestión de las grasas o la formación de ácidos biliares, y forma parte de todas las membranas celulares.

El organismo tiene dos fuentes principales de colesterol, ambas de similar importancia: la hepática (producción de colesterol en el hígado), y la intestinal (absorción de colesterol biliar y de la dieta en el intestino).

Cuando los niveles están por encima del límite recomendado por los expertos, el colesterol se puede convertir en un factor de riesgo muy importante de padecer enfermedades cardiovasculares.

En el caso de las personas con diabetes, el riesgo de enfermedad cardiovascular es comparable, incluso, al de un paciente no diabético que ya ha tenido previamente un infarto de miocardio. El control de los niveles de colesterol por debajo de los objetivos recomendados por las últimas guías europeas (el colesterol malo debe ser menor de 100 MG/DL y el colesterol bueno deber ser mayor de 40 MG/DL.) es una de las acciones más beneficiosas para reducir el riesgo cardiovascular en este tipo de pacientes.

Riesgo de la Diabetes y sus consecuencias:

- Los pacientes con diabetes tienen un mayor riesgo de enfermedad cardiovascular que es comparable al de un paciente que ya ha tenido un infarto de miocardio.

---

<sup>35</sup><http://salud.terra.es/web/Imprimir/Imprimirespecial.aspx?Canal=0&id=1&uri=/web/especiales/muestra.aspx>

- El control de colesterol hasta los niveles recomendados es una de las acciones más beneficiosas para reducir el riesgo cardiovascular en pacientes con diabetes.
- Los niveles de colesterol deben ser menores en diabéticos que en personas que no lo son. En este sentido, los expertos recomiendan que en los pacientes diabéticos el colesterol malo debe ser menor de 100 MG/DL, y el colesterol bueno debe ser mayor de 40 MG/dl.

Colesterol es una enfermedad de alto riesgo que acarrea muchas más enfermedades como la diabetes, por ello este factor representa una oportunidad para el negocio, ya que la persona con una adecuada alimentación tendrá mejores posibilidades de vida, a través de los servicios y productos que oferta el centro.

#### **2.4.1.4.3. Factores Culturales y Demográficos**

##### **2.4.1.4.3.1. Tendencia hacia lo Light**

<sup>36</sup> El Ecuador es un país multiétnico y multicultural, ya que sus regiones costa, sierra y oriente denotan una gran diversidad, diferentes climas, razas y por lo tanto una gran variedad de alimentación

Por la diversidad de la flora y fauna, y por los diferentes climas, se ha dado lugar a que cada región desarrolle su propia gastronomía. Cabe recalcar que los insumos necesarios para la realización de los platos ecuatorianos son abundantes en el territorio nacional (frutas, verduras, legumbres, hortalizas, carnes).

---

<sup>36</sup> [www.panoramaacuicola.com](http://www.panoramaacuicola.com)

Por lo tanto la implantación de centro especializado en venta de productos para diabéticos representa una oportunidad, ya que es un tipo de alimentación que goza de un alto grado de aceptación por parte de los ecuatorianos.

Otro comportamiento fruto de la globalización es la tendencia hacia la comida Light, es decir hacia productos que sean mas nutritivos ya que la gente hoy en día se cuida para evitar problemas de salud como la obesidad y las enfermedades cardiovasculares. Esta tendencia hacia el consumo de productos y servicios bajos en calorías y grasa, constituye por lo tanto una oportunidad para un nuevo centro especializado en nutrición que garantiza una alimentación balanceada y nutritiva, gracias a sus servicios y productos, además esta tendencia hace posible que se incremente el segmento potencial del centro ya que puede llegar a personas que no necesariamente sean diabéticas pero que busquen prevenir la enfermedad o mantener una alimentación saludable.

#### **2.4.1.4.3.2. Tendencia hacia la comida rápida**

Existe una alta demanda de comida rápida en el Ecuador, actualmente estamos saturados de la comida chatarra, ya que copiamos los hábitos alimentarios de los extranjeros

La gente tiende a alimentarse fuera de casa, y por razones de tiempo adquieren productos que poco a poco van perjudicando a su salud, dando inicio a nuevas enfermedades como son el colesterol, hipertensión, obesidad, diabetes que afectan cada vez más a los ecuatorianos.

<sup>37</sup>La comida rápida hoy en día se encuentra en pleno auge, la gente no come sano ya sea por falta de tiempo, por comer a afuera de casa u otros factores, siendo éste factor una oportunidad para el nuevo negocio ya que a medida de que aumenta el consumo de comida rápida los casos de obesidad y de otras enfermedades como la diabetes incrementan por ello nuestro segmento se expande.

#### **2.4.1.4.3.3. Preferencia hacia los productos naturales**

<sup>38</sup>De acuerdo al estudio de Julio 2006 del Nutrition Business Journal (NBJ), dice que las personas compran sus productos alimenticios por sabor, conveniencia, precio y valor nutricional. <sup>39</sup>Las tres principales actitudes que los motivan a adquirir esos productos son:

- 1) Bueno para mí y mi familia
- 2) Bueno para el Mundo
- 3) De buen sabor.

El consumo de productos naturales representa salud y vida para el cliente ya que hoy en día el alimentarse con comida natural ayuda a sobrellevar una buena salud, representando una oportunidad para el negocio.

#### **2.4.1.4.3.4. Situación de la Salud en el Ecuador <sup>40</sup>**

---

<sup>37</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

<sup>38</sup> [www.aebe.com.ec](http://www.aebe.com.ec)

<sup>39</sup> [www.buyusa.gov/uruguay/es/48.html](http://www.buyusa.gov/uruguay/es/48.html) - 10k

<sup>40</sup> [www.paho.org/spanish/D/ar2000-1.pdf](http://www.paho.org/spanish/D/ar2000-1.pdf)

En 1990–1995, la esperanza de vida al nacer se calculó en 68,8 años para la población general (66,4 años para los hombres y 71,4 para las mujeres). Para el período 1995–2000 se estima una esperanza de vida de 69,9 años para la población general (67,3 años para los hombres y 72,5 años para las mujeres). El aumento se relaciona con las acciones de promoción de la salud y educativas que favorecieron en particular a la población infantil.

<sup>41</sup>El Ministerio de Salud Pública se basa en la propuesta de organización de áreas de salud, que constituyen pequeñas redes de servicios con delimitación geográfico-poblacional de atención y un esquema de descentralización técnica y desconcentración de la ejecución de algunas acciones administrativas, programación y ejecución del presupuesto. Por su parte, el IESS aplica un esquema de descentralización de los aspectos administrativos que se concreta en las grandes regiones. A su vez, este subsector tiene una estructura compleja, puesto que su objetivo primordial es administrar varios tipos de seguros y prestaciones, entre ellas, las de la salud.

<sup>42</sup>Certificación y ejercicio de profesiones de la salud. La Dirección de Control Sanitario del Ministerio de Salud Pública, de conformidad con el Código de la Salud vigente, es el organismo regulador de las prestaciones de salud en general y realiza el registro de títulos y el control de la práctica de los profesionales universitarios en ciencias de la salud. La reforma del Código de la Salud, que está

---

<sup>41</sup> [www.opsecu.org/](http://www.opsecu.org/) - 15k

<sup>42</sup> <http://www.opsecu.org/imagenes/uploads/File/PROPUESTA.pdf>

en estudio, incluye una propuesta de codificación general de todos los aspectos legales relacionados con la práctica médica.

- Los problemas de calidad y oportunidad en las prestaciones de salud
- Los tiempos de acceso a los servicios y prestaciones superan los 70 minutos
- La relación médico por 10.000 habitantes es baja con relación a la región
- Baja cobertura del proceso de licenciamiento de las unidades de salud del sector

#### **Algunos avances**

- Mantener las coberturas de Salud materna, infantil e inmunizaciones constituyen el esfuerzo del MSP
- Se ha incorporado: neumococo, rota virus e influenza
- Al incrementar el RRHH del MSP (Ministerio de Salud Pública) en 10% se obtuvo un resultado del 28% en prestaciones (Emergencia-abril –agosto 2007)
- Campaña de Solidaridad y Responsabilidad Social
- Un nuevo modelo de atención dirigido a la persona y la familia está siendo implementado recientemente

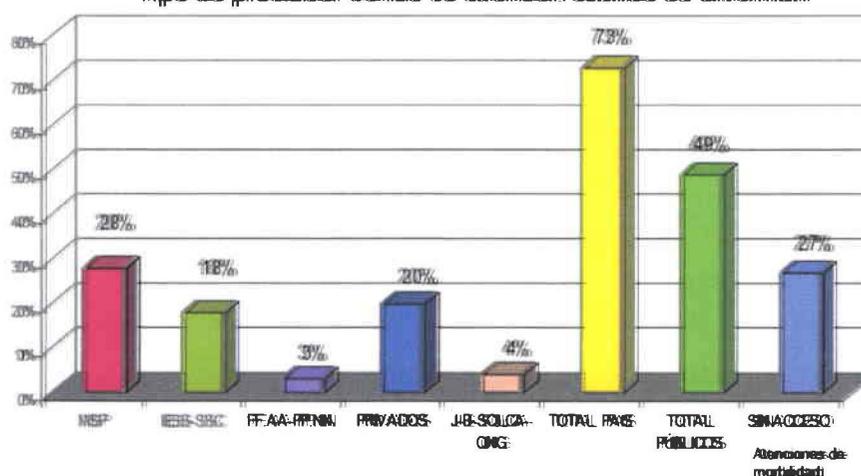
#### 43 **Objetivos y Articulación de la Propuesta de Inclusión Social en Salud**

- Fortalecer la prevención de la enfermedad
- Fortalecer la promoción de la salud
- Promover el desarrollo de entornos favorables para la salud y la vida
- Promover y garantizar los espacios de participación ciudadana.
- Asegurar el acceso universal a medicamentos / Consolidar la autoridad y soberanía del Estado.
- Fortalecer la promoción de la salud
- Promover el desarrollo de entornos favorables para la salud y la vida
- Promover el desarrollo sectorial, la organización y el funcionamiento del SNS.
- Garantizar la calidad y oportunidad en la fortalecer la gestión y el desarrollo del RRHH prestación de servicios de salud
- Garantizar el financiamiento suficiente y oportuno para la atención de calidad.

Grafico No. 2.6

#### **Acceso a los servicios de salud durante eventos de enfermedades**

Tipo de prestador donde se atienden cuando se enferman



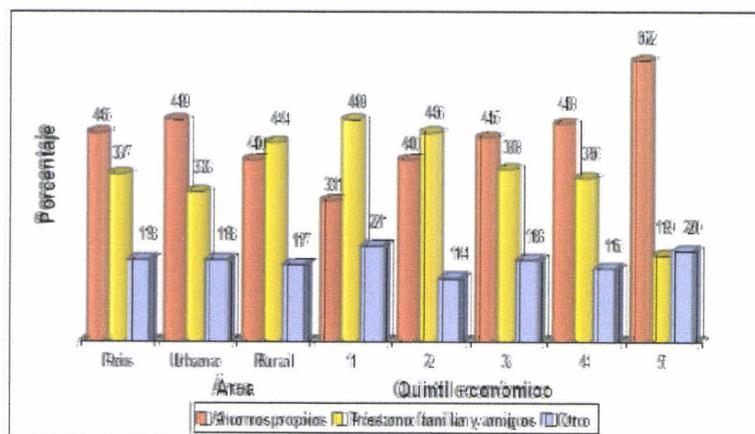
Fuente: OPS, Salud de las Américas, 2007

43 <http://www.opsecu.org/imagenes/uploads/File/PROPUESTA.pdf>

Gráfico No. 2.7

<sup>44</sup>Los ecuatorianos de bajos ingresos, venden sus bienes y hacen préstamos para resolver sus problemas de salud

Mecanismos de financiamiento de los gastos en hospitalización, según área y quintil económico



Fuente: EMAN, 2004.

Fuente: EMAN 2004

El factor salud representa una oportunidad para el negocio, ya que actualmente existen posibilidades de ayuda en este sector, en especial enfocada a la gente de clase baja, lo que permitirá que el centro tenga posibilidad de mejorar y brindar una mejor atención en servicios y productos para el cliente diabético.

#### 2.4.1.4.3.5. Mano de Obra Calificada

El Ecuador es el primer país de la Comunidad Andina en exportar mano de obra calificada a Europa; la mayor parte es femenina con estudios secundarios y universitarios, señala un estudio auspiciado por las Naciones Unidas.

<sup>45</sup>“El Ecuador: las cifras de la migración internacional”, es el estudio presentado por el Día Mundial del Emigrante y realizado por un grupo de investigadores de la

<sup>44</sup> www.esPOCH.edu.ec

Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales (FLACSO) con el apoyo del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

Participaron de este acto Pablo de la Vega del Programa de Inversión del Emigrante; Mercedes Borrero del Fondo de Población de las Naciones Unidas; Mauricio Valdez representantes de la ONU en el Ecuador; Carlos López delegado de la Cancillería y Gioconda Herrera de la FLACSO.

El estudio, presenta cifras de los últimos cinco años, y considera que han salido del país 1'500 mil ecuatorianos, de los cuales han regresado cerca de un millón y han vuelto salir; mientras la Cancillería aprecia que salieron al menos tres millones de compatriotas, no hay cifras exactas.

Opuestamente, el Ecuador ha recibido más de medio millón de emigrantes laborales y forzados tanto los países fronterizos como Colombia y Perú, convirtiéndose el Ecuador en un país que recibe mayor número de emigrantes y el que expulsa a más ciudadanos especialmente a Europa y Estados Unidos.

El Ecuador dejó de ser un país de migración a EEUU y en los últimos años pasó a ocupar el primer lugar de la Comunidad Andina (CAN) en exportar mano de obra entre calificada y semi-calificada a Europa, principalmente.

Entre las conclusiones más importantes se establece que los ecuatorianos migran, no solo por razones de pobreza, sino por otros argumentos como por ejemplo los

---

<sup>45</sup>[www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=RvVG9SHcxn&nuevo\\_mes=12&nuevo\\_ano=2006&dias=25&noticias=2006-12-25](http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=RvVG9SHcxn&nuevo_mes=12&nuevo_ano=2006&dias=25&noticias=2006-12-25)

bajos salarios, la calidad de la educación, el alejarse de problemas cotidianos como el maltrato, la marginación, la falta de oportunidades, entre otros.

Entre las personas que deciden dejar el país, “lo hacen para abrir una ventana de oportunidades, ahí hay un campo para profundizar porque van más allá de las razones económicas”.

En la investigación se señala que en estos cinco años la migración femenina aumentó: de Guayaquil salió un 55.5 por ciento de mujeres, mientras que el 44.1 fueron hombres; en Quito el 48 por ciento fueron mujeres, en cambio, el 51 por ciento fueron hombres. La situación en el Cuenca es distinta: el 67 por ciento son hombres y el 23 por ciento mujeres.

Las provincias con un mayor número de emigrantes son las del sur del país: Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Por edad de los emigrantes se observa que el porcentaje más alto es de 21 a 30 años, el 41 por ciento hombres y el 59 por ciento mujeres.

<sup>46</sup>En el nivel de educación, la mayoría corresponde a la secundaria, completa e incompleta, las mujeres tiene mayor nivel de educación que los hombres, es decir, el 55 por ciento tiene educación secundaria, el 18 por ciento superior.

<sup>47</sup>Adicionalmente, el estudio considera que un alto porcentaje envía remesas, siendo un pilar para la economía de la familia que se quedó en el país, pues ente

<sup>46</sup> [www.contraloria.gov.ec/salarios.htm](http://www.contraloria.gov.ec/salarios.htm) - 66k

<sup>47</sup> [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)

el 70 y 75 por ciento del dinero se utiliza para la canasta familiar, educación y salud; obligaciones que son del Estado. (ALA)

Este factor afecta en gran parte a la población Ecuatoriana ya que gente con alta capacidad intelectual e ímpetu viaja en busca de días mejores. Por lo que representa una amenaza a nuestro negocio ya que no se cuenta con mano de obra altamente calificada en nuestro país.

#### **2.4.1.4.4. Factores Políticos y Legales**

La inestabilidad política es real y pone en riesgo la expansión crediticia en el sector financiero. “Al no tener las reglas claras, los inversionistas no colocan mayores recursos, como ellos podrían, en la banca”, <sup>48</sup>dice el titular del gremio, César Robalino, para quien los más de 300 cambios en las más altas funciones de este Gobierno, constituye un récord histórico que genera incertidumbre entre inversionistas y depositantes.

<sup>49</sup>Eduardo Ledesma, director de la Asociación Nacional de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), considera que, en el país, los cambios políticos no solo han provocado inestabilidad, sino inacciones constantes. Confirmando que se han adoptado “medidas absurdas que despiertan incertidumbre y que espantan la inversión extranjera y local”.

Renato Carló, presidente de la Cámara de la Pequeña Industria, habla de salidas. Considera que para terminar con la inestabilidad económica se requiere de pactos políticos serios que no generen constantes cambios.

---

<sup>48</sup> [www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)

<sup>49</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

<sup>50</sup> Un pacto que respete los períodos y a los 13 millones de habitantes. La politóloga Patricia de la Torre advierte que la inestabilidad será hoy más duradera, si se elige a un mandatario que no tenga como respaldo a un partido político. Por ello, cree que el ordenamiento de la política en el Ecuador tiene que basarse primero en el reforzamiento de los partidos políticos, "situación que no se da".

La inestabilidad política y legal que adopta el Ecuador perjudica al negocio, ya que los inversionistas extranjeros tienen temor en invertir en este país por riesgo.

#### **2.4.1.4.4.1. Leyes de Importación de Insumos y Materias Primas**

La importación y exportación de mercaderías, bienes, materias primas, insumos, equipos maquinarias y demás implementos que realicen los usuarios de las zonas francas de conformidad con la autorización de operación, gozarán de la exoneración total de impuestos, derechos y gravámenes arancelarios y estarán bajo la vigilancia aduanera únicamente en el territorio aduanero nacional y no dentro de la zona franca.

Las mercancías que se introduzcan a las zonas francas se considerarán fuera del territorio aduanero, respecto de los derechos de importación y exportación.

Las importaciones y exportaciones que realicen los usuarios de las zonas francas, serán comunicadas inmediatamente a la empresa administradora y la CAE, las cuales llevarán un registro de las mismas.

---

<sup>50</sup> [www.ecuadorcompite.gov.ec/content/view/48](http://www.ecuadorcompite.gov.ec/content/view/48)

## Ingreso de Mercancías

- Las mercancías nacionales o nacionalizadas, previo a su ingreso a la Zona Franca cumplirá los siguientes requisitos y formalidades exigibles como si fueran destinadas al exterior.
- Importación de Mercancías: Las mercancías procedentes de la Zona Franca que se importen al Ecuador, se sujetarán a las formalidades del régimen aduanero al que fueron declaradas.
- Jurisdicción: La Gerencia de Aduanas del Distrito donde se halle ubicada la Zona Franca, tiene jurisdicción y competencia en materia aduanera, en la forma y condiciones establecidas en la Ley de Zonas Francas, en su Reglamento y en lo pertinente, en la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento.

Mientras mas altos sean los valores de los insumos y materias primas, más difícil será adquirir estos productos ya que un alza en los impuestos afectaría la importación de los productos, que se necesitan para el negocio, y que por su calidad y frescura necesitan ser traídos de manera inmediata resultando amenaza para el negocio.

**ZONA FRANCA** .<sup>51</sup> Zona Franca es un área de territorio delimitada , autorizada y sujeta a regímenes especiales por ley, en cambiaria, en materia de comercio exterior, aduanas, tributaria, cambiaria, financiera, de tratamiento de capitales y laboral, en la que los usuarios debidamente autorizados, se dedican a al producción y comercialización de bienes para la exportación o reexportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio

<sup>51</sup> [www.aduana.gov.ec/contenido/Zona\\_Franca.html](http://www.aduana.gov.ec/contenido/Zona_Franca.html)

internacional, o a la prestación de servicios turísticos, educativos y hospitalarios.

- **Categorías**

a) Industriales, que se destinarán al procesamiento de bienes para la exportación o reexportación.

b) Comerciales, que se destinarán a la comercialización internacional de bienes para la importación. Exportación o reexportación.

c) De servicios, que se destinarán a la prestación de servicios internacionales.

d) De servicios turísticos que se encargarán de promover y desarrollar la prestación de servicios en la actividad turística destinados al turismo.

- **Solicitud**

a) La actividad a desarrollar en la zona franca.

b) Los productos a elaborar, comercializar, o los servicios a prestar.

c) Las materias primas, envases o embalajes a utilizar.

d) Las maquinarias, equipos y más insumos a importar y su origen.

e) El número estimado y el nivel técnico o profesional de trabajadores nacionales o extranjeros.

f) Plazo de duración de la actividad.

g) Estudio de impacto ambiental y medidas de mitigación.

h) Otras de conformidad con el reglamento interno de funcionamiento de la empresa administradora.

• **Actividades :**

a) Construir los edificios que requieran para cumplir los fines establecidos en la autorización de operación.

b) Fabricar, exhibir, comercializar, empacar, desempacar, envasar, ensamblar, refinar, operar, escoger, seleccionar y manipular todo tipo mercancías, insumos, equipos y maquinarias; y realizar las demás actividades destinadas a cumplir los fines establecidos en la autorización de operación.

c) Internar en el territorio de la zona franca, libre de derechos, tributos y control de divisas, toda clase de materias primas, insumos, maquinarias y equipos necesarios para las actividades autorizadas.

d) Exportar o reexportar; libres de derechos, tributos y control de divisas, los bienes finales, las materias primas, los bienes intermedios de capital que utilicen, produzcan o capitalicen.

e) Prestar servicio de alojamiento, de agencia de viajes, de transporte, centros, actividades deportivas, artísticas o recreacionales.

- **Prohibiciones:**

- a) Armas, explosivos y municiones.
- b) Estupefacientes de cualquier clase, y,
- c) Productos que atenten contra la salud, el medio ambiente, la seguridad o la moral pública.

- **Exoneraciones de Impuestos**

La importación y exportación de mercaderías, bienes, materias primas, insumos, equipos maquinarias y demás implementos que realicen los usuarios de las zonas francas de conformidad con la autorización de operación, gozarán de la exoneración total de impuestos, derechos y gravámenes arancelarios y estarán bajo la vigilancia aduanera únicamente en el territorio aduanero nacional y no dentro de la zona franca. Las mercancías que se introduzcan a las zonas francas se considerarán fuera del territorio aduanero, respecto de los derechos de importación y exportación.

Las importaciones y exportaciones que realicen los usuarios de las zonas francas, serán comunicadas inmediatamente a la empresa administradora y a la Gerencia Distrital de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, las cuales llevarán un registro de las mismas.

- **Importación de Mercancías**

Las mercancías procedentes de la Zona Franca que se importen al Ecuador, se sujetarán a las formalidades del régimen aduanero al que fueron declaradas.

Este factor representa una oportunidad para el negocio ya que permite que los productos importados reduzcan sus costos de ingreso al país.

#### **2.4.1.4.5. Importancia Normada**

Siguiendo la metodología planteada se obtuvo el promedio simple con la suma de las calificaciones individuales de los diez factores, dividido para el número de factores analizados. Con respecto al cálculo de la importancia normada se dividió la calificación de cada factor para el promedio calculado anteriormente. Si el resultado es mayor a 1 el factor es prioritario, caso contrario es secundario.

#### **2.4.1.4.6. Barreras de entrada**

<sup>52</sup> Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se empleó la siguiente metodología:

1. Identificar cuáles son las barreras de entrada en la industria de productos y servicios para diabéticos. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
2. Identificar cuáles son las barreras de salida en la industria productos y servicios para diabéticos Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
3. Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:

---

<sup>52</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto

- 1: la barrera es muy baja.
- 2: la barrera es baja.
- 3: la barrera es mediana.
- 4: la barrera es alta.
- 5: la barrera es muy alta.

#### **2.4.1.4.6.1. Obtener el Promedio de las Barreras de Entrada y Salida.**

Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y.

Posteriormente se ubica al nuevo negocio en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.

La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.

Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el nuevo negocio, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio pero riesgoso” y se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.’

#### **2.4.1.4.6.2. Economías de Escala**

<sup>53</sup>Las economías de escala hacen referencia a las disminuciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen dominante por venta.

---

<sup>53</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Esta estructura de organización empresarial permite que las ganancias se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria. Dados los precios a que una empresa puede comprar los factores de producción, surgen economías de escala si el aumento de la cantidad de factores de producción es menor en proporción al aumento de la producción.<sup>54</sup>

En el sector del comercio de bienes finales se manejan economías de escala debido al volumen de venta de los productos y servicios, pero varía según el tipo de producto al ser un sector fragmentado.

<sup>55</sup>En el caso de de la venta de productos y servicios para diabéticos no existen economías de escala esto se da principalmente por las características distintivas en la elaboración de productos, además de que estos productos son importados; otro punto importante es destacar que en el mercado no existe una empresa que importe o distribuya este tipo de productos y servicios en forma masiva; por estas razones podemos establecer que ésta constituye una barrera de entrada baja, otorgándole una calificación de 1.

#### **2.4.1.4.6.3. Diferenciación del Producto**

La diferenciación del producto indica la lealtad de los clientes al negocio, la misma que puede ser originada por varios factores como son ofrecer variedad de productos y brindar servicios que diferencien a nuestro negocio de los

---

<sup>54</sup> [www.definicion.org](http://www.definicion.org)

<sup>55</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/indiripais.htm>

existentes,<sup>56</sup> Se puede diferenciar mediante la marca, el envase, la publicidad, distribución, servicios añadidos, así como la forma de entender y aplicar el marketing (poniendo mayor énfasis en la calidad, innovando, etc.).

Dentro de la comercialización de productos y servicios para diabéticos existe una gran limitación de productos exclusivos para diabetes; en el mercado ecuatoriano solo existen productos Light, que otorgan algunas características benéficas para diabéticos.

En el mercado se ofrece únicamente productos Light, razón por la cuál esta constituye una barrera sin importancia que tiene una calificación de 1.

#### **2.4.1.4.6.4. Identidad de Marca**

Existen en el mercado un considerable número de empresas relacionadas y dedicadas a la venta de productos Light, pero existen pocos lugares donde se encuentran productos o servicios especializados en diabetes. Por lo que se considera a esta barrera de entrada baja y su calificación es de 2.

#### **2.4.1.4.6.5. Requerimientos de Capital**

Si para el ingreso a un sector de comercio se requiere de una gran inversión de recursos se genera una barrera alta para los nuevos entrantes.<sup>57</sup>

La inversión de capital requerida para la instalación de un centro de masajes, asesoramiento nutricional, venta de productos para diabetes, requiere de una alta inversión, puesto que se necesita invertir en productos, arriendos, muebles,

<sup>56</sup> MICHAEL PORTER. 1982. Pág.: 27

<sup>57</sup> IBÍDEM. Pág.: 30

publicidad, salarios, entre otros. Por lo que se puede concluir que esta barrera de ingreso es alta y su calificación es de 4.

#### **2.4.1.4.6.6. Acceso a Canales de Distribución**

Cuando una empresa desea ingresar a un sector industrial debe considerar la apertura de los canales de distribución existentes para la entrega de sus productos al consumidor<sup>58</sup>.

Dentro del sector se manejan canales de distribución directos al consumidor final, mediante locales comerciales que no necesariamente tienen que estar ubicados en zonas estratégicas. Por lo que al ser muy fragmentada la industria el acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores es relativamente fácil, de tal manera que su barrera de entrada es considerada baja. Su calificación es de 2.

#### **2.4.1.4.6.7. Acceso Favorable a las Materias Primas**

El acceso a los proveedores es relativamente fácil ya que se cuenta con una gran cantidad de ellos en el mercado internacional; por ello podemos concluir que constituye una barrera de entrada baja con una calificación de 2.

#### **2.4.1.4.7. Barreras de Salida**

Dichas barreras muestran la factibilidad para salir de un determinado sector industrial. Para evaluar las barreras de salida se analizarán los siguientes puntos:

##### **2.4.1.4.7.1. Activos Especializados**

Se da lugar cuando una empresa presenta activos muy especializados que son difíciles de ser utilizados en otros mercados.

---

<sup>58</sup> IBÍDEM. Pág.:30

Dentro de la industria del comercio, los activos fijos que la mayoría de empresas utilizan son básicamente equipos y maquinaria de trabajo y muebles dependiendo del negocio. Toda esta infraestructura representa una alta inversión, por lo que este factor representa una barrera de salida medianamente alta. Su calificación es de 3.

#### 2.4.1.4.7.2. Barreras Emocionales

Ciertos factores emocionales como la lealtad a los empleados, el temor al fracaso o el hecho de que el negocio sea familiar (con varios años de funcionamiento), impiden a ciertas empresas salir del mercado aunque tengan pérdidas.

Por lo que se considera a esta barrera de salida como muy baja. Su calificación es de 1.

#### 2.4.1.4.7.3. Restricciones Sociales y Gubernamentales

Son todas aquellas restricciones que imponen el Estado como organismo regulador. Dicho organismo no impone restricciones a la industria durante el proceso de salida, por lo que la barrera de salida es baja. Su calificación es de 2.

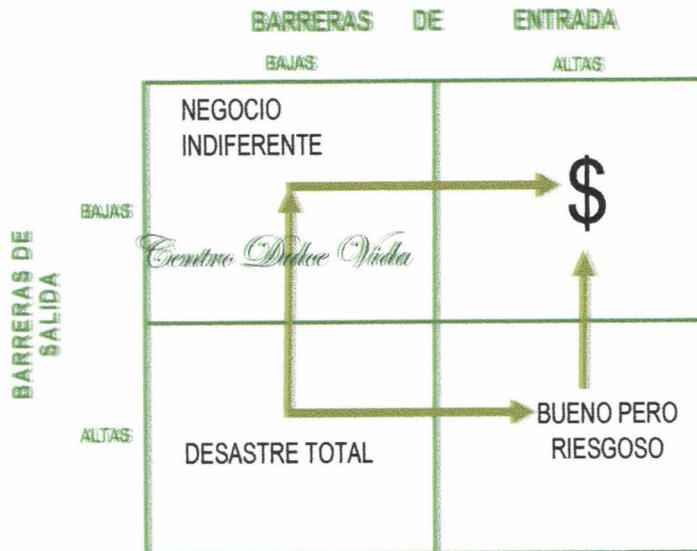
#### 2.4.1.4.8. Análisis de Barreras de Entrada y Barreras de Salida

CUADRO No. 2.8

BARRERAS DE ENTRADA (X)	CALIFICACION	BARRERAS DE SALIDA (Y)	CALIFICACION
Economías de Escala	1	Activos Especializados	3
Diferenciación del Producto	1	Barreras Emocionales	1
Identidad de Marca	2	Restricciones Sociales	2
Requerimientos de Capital	4		
Acceso a Canales de Distribución	2		
Acceso Favorable a Materias Primas	2		
PROMEDIO	2.00	PROMEDIO	2.00

ELABORACION: LAS AUTORAS

### Matriz Riesgo Rentabilidad



ELABORACION: LAS AUTORAS

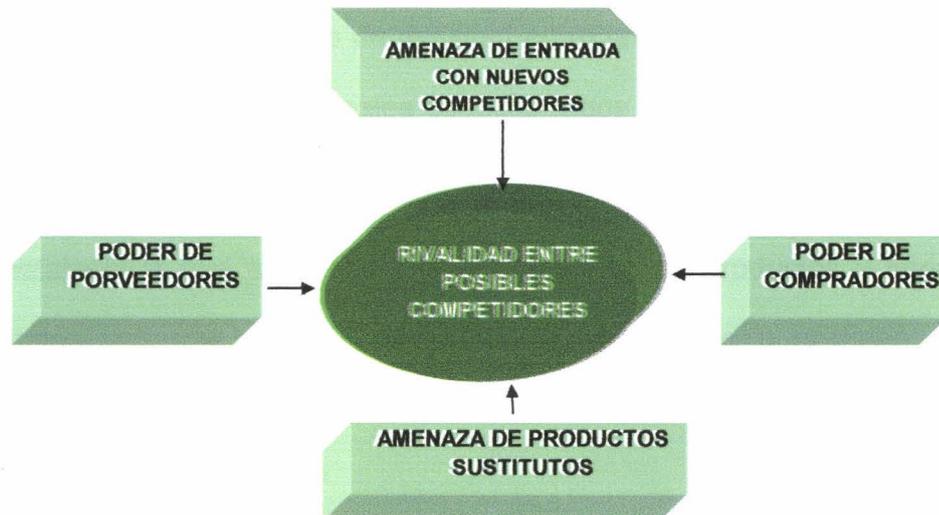
El negocio se encuentra en el primer cuadrante, es decir el centro constituye un negocio indiferente ya que las barreras de entrada y las de salida son bajas. Es primordial el estudio de estrategias para subir las barreras de entrada, por ejemplo fidelización, publicidad y mantener una marca fuerte.

#### 2.4.1.5. <sup>59</sup>Fuerzas Competitivas

<sup>59</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

GRAFICO No. 2.8

DIAGRAMA DE FUERZAS



Elaborado por: Las Autoras  
Fuente : Michael Porter Pág. 26

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria<sup>60</sup>.

Para realizar el análisis de la industria se procede a utilizar dicho modelo. A continuación se presenta la metodología empleada.

- El primer paso de la metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

<sup>60</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

CUADRO No. 2.14.

ACTORES DE INTENSIDAD COMPETITIVA	MUY DEBIL	DEBIL	MEDIANO	FUERTE	MUY FUERTE
PROVEEDORES			X		
CLIENTES			X		
COMPETIDORES	X				
NUEVOS ENTRANTES				X	
PRODUCTOS SUSTITUTOS					X

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Luego al sumar los promedios de cada fuerza se obtiene un total de 14,66. Este valor se encuentra en el rango de 13 a 17 puntos lo que significa que la intensidad competitiva dentro del sector es mediana. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva:

CUADRO No. 2.15

SINTESIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR	(5 A 8)	(9 A 12)	(13 A 17)	(18 A 21)	(22 A 25)
	MUY DEBIL	DEBIL	MEDIANO	FUERTE	MUY FUERTE

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

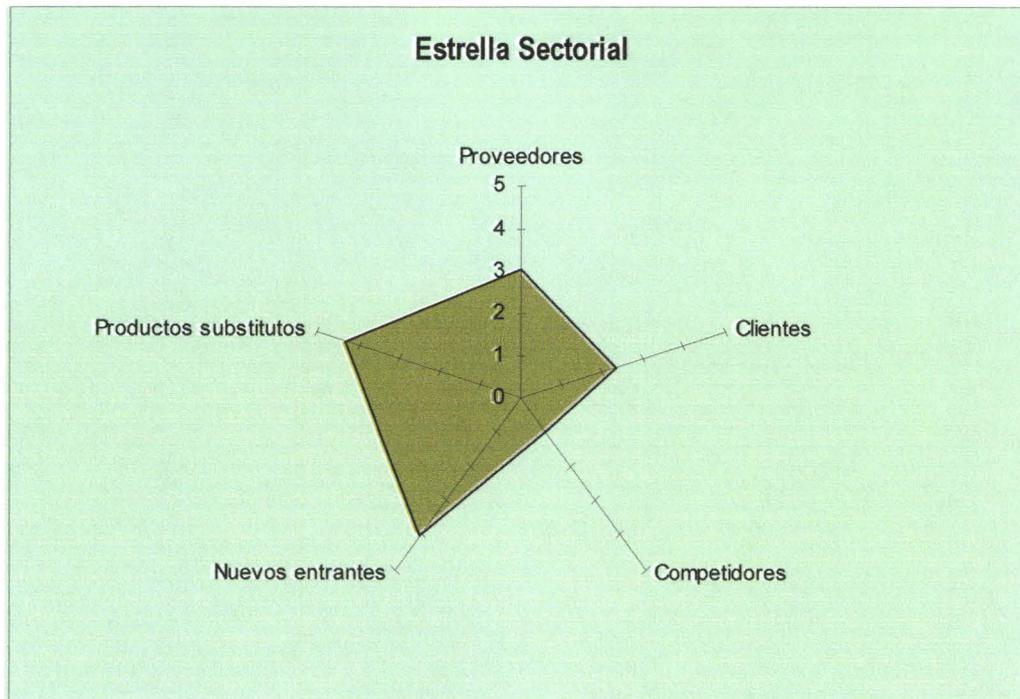
Luego de haber realizado el análisis de la intensidad competitiva del sector, se realizó el gráfico de la estrella sectorial. Cada una de sus puntas representa a una de las cinco fuerzas de Porter. Los promedios obtenidos por cada una de ellas serán asignados a la punta correspondiente, formando una estrella.

El análisis del gráfico de la estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en base a las puntas más sobresalientes.

CUADRO No. 2.16.

Actores de la intensidad competitiva	Centro para Diabéticos
Proveedores	3
Clientes	2.33
Competidores	1
Nuevos entrantes	4
Productos sustitutos	4.33
Total	2.93

GRÁFICO 2.9.



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Como se puede visualizar existe un problema muy significativo con respecto a la amenaza de productos sustitutos 4.33 y a la amenaza en la entrada de nuevos entrantes 4. Estos dos aspectos se encuentran alejados del origen, lo cual significa que representan una amenaza para la industria y por ende para el negocio.

# *Capítulo III*

## *Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

## CAPITULO III

### INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

#### 3.1. INTRODUCCION

La siguiente Investigación de Mercados se efectuará con el propósito de adquirir información de tipo cualitativa y cuantitativa, que permita tomar decisiones acertadas con relación a la implementación de un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos en las ciudades de Quito y Riobamba. Se considerarán aspectos como la localización (dónde crear), las características de los nuevos productos y servicios (en función de los gustos y preferencias del segmento al cual estará dirigido el negocio), el posicionamiento de la competencia (puntos fuertes y débiles), intención de uso, entre otros.

#### 3.2. PROCESO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

##### 3.2.1. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La planeación tiene dos propósitos generales: delimitar el problema u oportunidad de negocio y definir el enfoque de investigación<sup>61</sup>.

##### 3.2.1.1 Formulación del Problema u Oportunidad de Negocio

Se va a efectuar una investigación de mercado que permita tener una visión clara y precisa sobre la factibilidad de implementar un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba, para ello se ha realizado una serie de preguntas de investigación

---

<sup>61</sup> Arturo Orozco J, Investigación de Mercados, pág.:24.

que permitirán abordar la oportunidad de negocio de una manera más precisa (Ver Cuadro No. 3.1).<sup>62</sup>

CUADRO No. 3.1

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿Dónde estará localizado?	Centro de asesoramiento nutricional , masajes y venta de productos para diabétes estará localizado en el centro de la ciudad de Riobamba - y en el centro norte de la ciudad de Quito
¿Cómo promocionar el centro ?	El centro se promocionara a través de vallas publicitarias, con convenios con tarjetas de crédito, en farmacias, hospitales material POP, por radio.
¿Precio de los productos ?	El precio debe vearar dependiendo del producto de (4,00 USD - 60,00 USD)
¿Precio de los servicios: ( Masajes, Asesoramiento Nutricional, Control Médico) ?	El precio de cada uno de los servicios sera de 25,00 USD
¿Cuál va a ser la diferenciación?	Principalmente la diferenciación radica en la variedad de productos que se ofreceran ,al igual que los servicios de asesoramiento nutricional y masajes personalizados
¿A quien será dirigido?	El Centro estará dirigido a las personas de niveles socioeconómicos media ,media alta y alta
¿Cuál será el horario de atención?	El Centro ofrecerá su servicio desde las 9:00 am. hasta las 20:00 pm. De lunes a sábado
¿Qué productos y servicios se ofrecerán y diferenciarán al centro de la competencia ?	El centro ofrecerá variedad de productos: chocolates , suplementos vitamínicos, zapatos, calcetines ,postres, equipo de control médico, cuidado para pies, tortas y flanes, postres fríos, vinos , control médico, asesoramiento nutricional, masajes

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Así, el problema de decisión del presente proyecto se establece primordialmente en identificar si existe o no mercado para un nuevo centro especializado en diabetes.

El problema de investigación es determinar el nivel de aceptación que tendría dicho centro en Riobamba y centro norte en Quito

### 3.2.1.2. Cursos de Acción

Se han identificado dos caminos posibles de acción que podrían ser viables en relación a nuestro negocio, un camino en la rama médica y otro en la rama estética. Podríamos implementar una tienda de tendencia Light con masajes reductores y cuidado nutricional para un segmento general y por otro lado

<sup>62</sup> Arturo Orozco J, Investigación de Mercados, pág.:24

podríamos implementar una tienda de productos especializados para dieta y prevención de diabetes.

### **3.2.1.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

#### **3.2.1.3.1 Objetivo General**

Determinar el nivel de aceptación de un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba

#### **3.2.1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los hábitos actuales que tienen las personas diabéticas pertenecientes a los niveles socio económicos medio, medio-alto, alto, en cuanto al cuidado de la diabetes
- Determinar el porcentaje de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio, medio-alto, alto, que les gustaría adquirir productos exclusivos para diabéticos
- Establecer el horario de atención del nuevo centro
- Analizar el posicionamiento de la competencia existente en la ciudad de Riobamba y Quito
- Determinar la ubicación del nuevo centro
- Establecer el precio que el posible segmento estaría dispuesto a pagar
- Determinar la intención de uso por parte de los potenciales usuarios.
- Estimar el potencial de ventas de los diferentes productos que se encontrarán en el centro

#### **3.2.1.4 Necesidades de Información**

Podemos clasificar a las necesidades de información dentro de los siguientes grupos:

##### **3.2.1.4.1 Competencia**

- Análisis de centros de asesoramientos nutricionales, masajes y venta de productos para diabéticos existentes en el mercado enfocados a los niveles socioeconómicos medio, medio-alto, alto.
- Análisis de la ubicación de los diferentes competidores.
- Análisis del mobiliario, la decoración, la ambientación, etc.
- Precios practicados por los competidores.
- Instalaciones y equipos.
- Fortalezas.
- Debilidades.
- Proceso de obtención de insumos.
- Registro de empresas comercializadoras de productos aptos para la diabetes.
- Análisis de las marcas y de los productos comercializados por los competidores
- Canales de distribución utilizados por la competencia

#### **3.2.1.4.2 Clientes**

- Perfil de los consumidores diabéticos
- Productos tienden a consumir
- Importancia otorgada al precio.
- Importancia otorgada a la calidad de los productos.
- Lugar de preferencia para la compra
- Precio estimado que pagarían por el producto.
- Nivel de recordación de las marcas competidoras
- Percepción de las marcas competidoras

#### **3.2.1.4.3 Mercado**

- Número de establecimientos para diabéticos en las ciudades de Riobamba y Quito.

### 3.2.1.5 MARCO TEÓRICO

Los tipos de investigación que van a ser utilizados en la realización del presente proyecto, se citan a continuación:

- Investigación Cualitativa.
- Investigación Cuantitativa.

- **Investigación Cualitativa**

Esta investigación se utilizará con el propósito de obtener una base orientadora, para clarificar las situaciones y problemas al momento de establecer un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba. Las herramientas a utilizar serán las entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo.

- **Investigación Cuantitativa**

Esta investigación se utilizará para precisar la información obtenida en la investigación cualitativa en términos absolutos y relativos, el método que se utilizarán será el muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, mediante la encuesta personal.

Las fuentes básicas de datos de mercadeo que se utilizarán en el presente estudio son las fuentes primarias y secundarias, que a continuación se describen:

- **Fuentes Secundarias**

Los datos secundarios son hechos, cifras e información que alguien ha compilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> JOSÉ NICOLÁS JANY. Investigación Integral de Mercados. Pág.: 78.

Se tomará en cuenta fuentes secundarias externas, ya que el presente proyecto no se encuentra implantado por lo que no se puede obtener información a través de fuentes internas.

Las fuentes secundarias externas a utilizar serán las siguientes:

- Datos de censos y encuestas.
- Datos comerciales, información compilada y vendida por compañías especializadas en investigación de mercados.

Las instituciones que facilitarán la información antes mencionada serán:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Banco Central del Ecuador. BCE.
- Organización mundial de la salud
- Cámara de Comercio de Quito y Cámara de la Pequeña Industria.
- Bibliotecas y Hemerotecas.
- Internet (Google).
- Universidades (Tesis de Grado).
- Análisis de casos relacionados.
- Información Estadística mensual
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
- Proyecciones Estadísticas
- Cámaras de comercio.
- Tesis similares.
- Legislación Ecuatoriana.

- **Fuentes Primarias**

<sup>64</sup>Las fuentes primarias serán la principal fuente de información, ya que de esta manera se obtendrá información actualizada, confiable y específica a las necesidades de la investigación.

Al igual que las fuentes secundarias, también se tomarán en cuenta fuentes primarias externas, ya que la investigación se dirige hacia la competencia y consumidores finales.

Las fuentes que facilitarán la obtención de información serán a través de entrevistas a personas que estén directamente relacionadas con el negocio (nutricionistas, endocrinólogos, proveedores) y Focus Group y encuestas dirigidas a consumidores finales; asimismo se efectuarán visitas de campo a los diferentes centros de diabéticos con el fin de observar de mejor manera el funcionamiento y manejo de este tipo de empresas. A continuación dos de las herramientas que serán utilizadas durante la investigación.

- Sesiones de grupo enfocadas a posibles consumidores, hombres y mujeres de 20 a más de 60 años de edad, de diferentes niveles socioculturales, divididos en tres sesiones de grupo.
- Encuestas, dirigidas a la población meta por grupos de edad tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), ordenados de mayor a menor y clasificados en un total de 9 unidades muestrales

### **3.2.1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y HERRAMIENTAS**

#### **3.2.1.6.1 Diseño Cualitativo**

---

<sup>64</sup> JOSÉ NICOLÁS JANY. Investigación Integral de Mercados. Pág.: 78.<sup>64</sup>

### **3.2.1.6.1.1 Objetivo General de la Investigación Cualitativa**

El objetivo de la Investigación Cualitativa del presente proyecto, es explorar el mercado de centros de diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba, como una técnica de apoyo para la realización de la Investigación Cuantitativa, mediante un estudio de orientación haciendo énfasis en la profundidad obtenida en la información proporcionada por potenciales clientes.

### **3.2.1.6.1.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa**

El propósito de la investigación cualitativa es obtener conocimientos preliminares sobre los problemas y las oportunidades de decisión incorporando de manera superficial algunos elementos científicos, que carecen de representatividad.<sup>65</sup>

La fase cualitativa tienen como propósito considerar el porque de ciertos comportamientos, marcando tendencias y ejes motivacionales de consumo, a través del análisis de los comentarios y propuestas, difundidas por los micro grupos escogidos.

Cabe recalcar que las conclusiones alcanzadas en la fase cualitativa darán los lineamientos generales para la estructuración de la fase cuantitativa.

- Determinar la percepción que existe sobre la posibilidad de instalar un centro en el cual se brinde asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes, por parte de los expertos y personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio, medio-alto, alto, de las ciudades de Quito y Riobamba
- Analizar el nivel de aceptación de un centro donde se brinde asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes por parte de los expertos y de las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio, medio-alto, alto, de las ciudades de Quito y Riobamba.

---

<sup>65</sup> Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág. 210

- Identificar los factores de éxito en los actuales centros especializados en diabetes.
- Analizar los gustos y preferencias en ambientación y tipo de productos y servicios que desean encontrar en este tipo de centro.

### 3.2.1.6.1.3 Herramientas de la Investigación Cualitativa

Las modalidades de estudio a utilizarse serán la entrevista a profundidad y las sesiones de grupo (Focus Group).

Para una mejor utilización de estas dos herramientas de investigación cualitativa se aplicarán metodologías específicas de recolección, tabulación y análisis de información.

- **La entrevista a profundidad.**- La cual se fundamenta en realizar una entrevista personal no estructurada, abierta y duradera, que trata de dar el máximo grado de libertad al entrevistado. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso de mercadotecnia, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano<sup>66</sup>.

El motivo por el cual se realiza las entrevistas a profundidad, se debe a la necesidad de obtener información especializada del manejo de un centro en el que se brinde asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos característicos para diabetes.

Las entrevistas se realizarán a las siguientes personas expertas:

- Endocrinólogos
- Nutricionistas

<sup>66</sup> Arturo Orozco J., Investigación de Mercados, pág.: 64.

Para evitar el desinterés y la fatiga en las entrevistas, éstas tendrán una duración aproximada de una hora. Con el objetivo de facilitar el registro de la información obtenida, las entrevistas serán grabadas en audio previo consentimiento de los entrevistados y con transcripción inmediata.

A continuación se presenta los modelos de entrevista a realizarse:

#### PREGUNTAS GUÍA PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA A

##### DIABETOLOGOS – ENDOCRINOLOGOS

- 1) ¿Cuál ha sido la evolución de la diabetes en la población ecuatoriana en los últimos años? ¿Ha crecido, decrecido?
- 2) ¿Qué tan en serio toman los ecuatorianos diabéticos a su enfermedad? ¿Qué tanto se cuidan?
- 3) ¿Qué recomendaciones le da usted a sus pacientes diabéticos para que lleven una mejor vida?
- 4) ¿Qué productos le recomienda usted a sus pacientes diabéticos para que lleven una mejor vida?
- 5) ¿A qué lugares suele enviarlos para que compren dichos productos? ¿Y qué opina de dichos locales?
- 6) ¿Qué opina usted de los productos para diabéticos que se venden en la ciudad?
- 7) ¿Qué otros productos que no existen en el mercado le gustaría que hayan para que los pueda ofrecer a sus pacientes?
- 9) ¿Qué opina usted de las siguientes marcas (NATURAL GARDEN, SUSTAGEN, NUTRESAN, DEL RIO, SWEET'N LOW, HIERVA LIFE, OMNILIFE)?
- 10) ¿Qué productos sería interesante importar de dichas marcas?
- 11) ¿Qué tan atractivo sería instalar un centro especializado en productos para diabéticos?
- 12) ¿Si usted tuviera la oportunidad de ponerse un centro especializado para diabéticos...como sería ese centro? ¿Qué productos vendería en el mismo, que servicios debería ofrecer? ¿Qué nombre le pondría? ¿Dónde le ubicaría? ¿Con qué marcas trabajaría?

**PREGUNTAS GUÍA PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA A NUTRICIONISTAS**

- 1) ¿Cuál ha sido la evolución de la diabetes en la población ecuatoriana en los últimos años? ¿Ha crecido, decrecido?
- 2) ¿Qué tan en serio cree usted que toman los ecuatorianos diabéticos a su enfermedad? ¿Qué tanto se cuidan?
- 3) ¿Qué recomendaciones le da usted a sus pacientes que sufren de diabetes para que lleven una mejor vida?
- 4) ¿Qué productos le recomienda usted a sus pacientes que sufren de diabetes para que lleven una mejor vida?
- 5) ¿A qué lugares suele enviarlos para que compren dichos productos? ¿Y qué opina de dichos locales?
- 6) ¿Qué opina usted de los productos para diabéticos que se venden en la ciudad?
- 7) ¿Qué otros productos que no existen en el mercado le gustaría que hayan para recomendarlos a sus pacientes diabéticos?
- 8) ¿Qué opina usted de las siguientes marcas ((NATURAL GARDEN, SUSTAGEN, NUTRESAN, DEL RIO, SWEET´N LOW, HIERVA LIFE, OMNILIFE)
- 9) ¿Qué productos sería interesante importar de dichas marcas?
- 10) ¿Qué tan atractivo sería instalar un centro especializado en productos para diabéticos?
- 11) ¿Si usted tuviera la oportunidad de ponerse un centro especializado para diabéticos...como sería ese centro? ¿Qué productos vendería en el mismo, qué servicios debería ofrecer? ¿Qué nombre le pondría? ¿Dónde le ubicaría? ¿Con que marcas trabajaría?

- **Sesiones de grupo o focus group**

Las sesiones de grupo o Focus Group son una forma de recolección de información directa e inestructurada, basada en una dinámica de grupo bajo la conducción de un moderador y centrada en un tema específico de investigación.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 66.

Los grupos se reunirán en un ambiente físico apropiado que permitirá la libre expresión y el desempeño espontáneo de los participantes. El tiempo de esta reunión será lo suficientemente largo como para obtener información precisa que se registrará mediante la utilización de una cámara de video.

### **Focus Group.**

#### **1. Etapa de introducción.**

Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia, poner a disposición del grupo las facilidades del local o la casa en la que se llevará a cabo la sesión de grupo (donde se encuentra el baño, etc.).

De una manera hospitalaria y con el fin de lograr un clima de confianza y respeto entre los asistentes les pedimos que tomen asiento y les solicitamos que cumplan con las siguientes normas:

- Mantener los celulares apagados.
- Solo hablará una persona a la vez.
- Evitar interrumpir de manera abrupta a los compañeros.
- Expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
- Evitar la crítica entre compañeros.
- No fumar.
- Se pueden acercar libremente a la mesa del café. (En lo posible poner sobre la misma mesa de la reunión cosas de tomar y de comer.)

Antes de iniciar recordamos a los colaboradores que la sesión solo tiene fines académicos, que los nombres de los participantes no serán publicados, que no serán juzgados ni criticados por las opiniones o ideas que vayan a aportar. (Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó.)

- El moderador se presenta y solicita a los integrantes que lo hagan uno a uno.
- El moderador presenta mediante fotos aquellos productos y servicios que se encontraran en el centro y los relacionara con los colaboradores con el fin de que se sientan identificados. Todos los colaboradores tienen que ser consumidores diabéticos que busquen una mejor calidad de vida.

## **2. Etapa de desarrollo.**

En esta etapa el moderador explica el porqué están todos reunidos (“todos son personas diabéticas y buscan optimizar su modo de vida”) El moderador se presenta primero para dar el ejemplo.

Realizar una simulación con una de las técnicas que serán utilizadas durante al sesión de grupo.

“Ahora vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo les menciono la palabra “Diabetes” ¿Cuáles son las palabras que se les vienen a la mente?

Las preguntas que servirán como guía para el moderador se indican a continuación:

### PREGUNTAS GUÍA PARA EL FOCUS GROUP

1. Ahora si yo les digo diabetes. ¿Qué palabras se les vienen a la cabeza?
2. ¿De qué manera se cuidan ustedes para hacer frente a la enfermedad?
3. ¿A qué tipo de alimentación tienen ustedes que regirse?
4. ¿Además de alimentos naturales, consumen algún tipo de producto artificial para diabéticos?
5. ¿Qué opinan ustedes de dichos productos artificiales para diabetes?

6. ¿Dónde los suelen comprar? ¿Qué opinan de los locales donde los compran?
7. ¿Bajo que condiciones ustedes los consumirían?
8. ¿Qué productos para diabetes que no existen actualmente en el mercado les gustaría encontrar?
9. ¿Ustedes asisten a algún centro especializado para diabetes? ¿Por Qué?
10. ¿Existe en la ciudad algún centro especializado en diabéticos? ¿Qué tan interesante sería el hecho de que en la ciudad exista un centro especializado en diabetes?

Presentación de productos....

11. Ahora les vamos a presentar algunos de los productos que ustedes podrían encontrar en el centro para que ustedes nos den su opinión sobre los mismo

#### MINI ENCUESTA

- ¿CUÁNDO LOS VIERON QUE FUE LO PRIMERO QUE SE LES VINO A LA MENTE?
- ¿QUÉ LES GUSTO?
- ¿QUÉ LES DISGUSTO?
- ¿QUÉ CAMBIARIAN?
- ¿SI ESTUVIERAN A LA VENTA LOS COMPRARIAN?

#### DESPUÉS PLENARIA

- ¿CUÁNDO LOS VIERON QUE FUE LO PRIMERO QUE SE LES VINO A LA MENTE?
  - ¿QUÉ LES GUSTO?
  - ¿QUÉ LES DISGUSTO?
  - ¿QUÉ CAMBIARIAN?
  - ¿ESTOS PRODUCTOS ESTÁN MEJORES O PEORES DE LO QUE SE EXPENDEN EN EL MERCADO?
12. Ahora procedamos a la degustación ¿Qué les gusto y que les disgusto?
  13. ¿A quiénes creen ustedes que les gustarían estos productos? ¿Quienes las comprarían?
  14. ¿Qué tan caros o baratos piensan ustedes que son estos productos ? ¿Cuánto pagarían ustedes por ellos?
  15. ¿Con qué frecuencia los comprarían?

¿SI ESTUVIERAN A LA VENTA LOS COMPRARIAN....?

AHORA LES VAMOS A PRESENTAR UN DISEÑO DEL LOCAL...

DEJAR QUE LOS VEAN UN PAR DE MINUTOS

MINI ENCUESTA

- ¿CUANDO LO VIERON QUE FUE LO PRIMERO QUE SE LES VINO A LA MENTE?
- ¿QUÉ LES GUSTO?
- ¿QUÉ LES DISGUSTO?
- ¿QUÉ CAMBIARIAN?
- ¿SI USTUVIERA ABIERTO IRIAN?

DESPUÉS PLENARIA

- ¿CUÁNDO LO VIERO QUE FUE LO PRIMERO QUE SE LES VINO A LA MENTE?
- ¿QUÉ LES GUSTO?
- ¿QUÉ LES DISGUSTO?
- ¿QUÉ CAMBIARIAN?

¿Qué tan buena idea sería ponerse este centro en Quito y Riobamba?

¿Ustedes lo perciben como mejor o peor de los locales que actualmente existen?

¿Ustedes lo aprecian como caro o barato?

¿Qué tipo de productos se debería vender en el mismo?

¿Qué servicios debería ofrecer el mismo?

¿Dónde debería estar ubicado?

¿Con qué frecuencia irían ustedes?

¿SI ESTUVIERA ABIERTO IRÍAN?

DESPEDIA:

Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión... ¿Según ustedes cuáles son las ideas más interesantes que salieron de la discusión que tuvimos? ¿La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperan? ¿Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final? Bueno, les agradezco a todas por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio. Gracias a todas y una buena noche...

### **3.2.1.6.2 Diseño Cuantitativo**

#### **3.2.1.6.2.1 Objetivo General de la Investigación Cuantitativa**

El propósito general de la Investigación Cuantitativa, es investigar el mercado de centros especializados en diabetes, de manera más precisa, mediante el método de la encuesta personal y técnicas estadísticas que permitan obtener datos confiables y distintivos de la población de interés.

#### **3.2.1.6.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa**

- Determinar la cantidad de personas diabéticas pertenecientes a las ciudades de Quito y Riobamba que han asistido a establecimientos especializados en diabetes.
- Identificar los atributos más importantes para las personas diabéticas al momento de asistir a un establecimiento de diabetes.
- Analizar el posicionamiento de los diferentes establecimientos especializados en diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba.
- Establecer la frecuencia con la que asisten las personas diabéticas a establecimientos especializados en diabetes.
- Establecer el nivel de aceptación que tendría implementar un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Riobamba y Quito.
- Determinar la frecuencia con la que asistirían al centro especializado en diabetes.

- Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar las personas diabéticas al momento de asistir al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Riobamba y Quito.
- Determinar los gustos y preferencias de los consumidores diabéticos, al momento de asistir al centro.
- Establecer el horario de atención en el que preferirían asistir los clientes
- Conocer la ubicación en la que preferirían, encontrar al centro.
- Identificar los servicios que podrían ser implementados en el centro especializado.

#### **3.2.1.6.2.3 Herramientas de la Investigación Cuantitativa**

El método que se manejará en la investigación cuantitativa será el método del muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, para lo cual se valdrá como instrumento a la encuesta, ya que permite recolectar información directa de un número característico de personas (muestra) mediante la aplicación de cuestionarios.

La técnica de encuesta a utilizar es la encuesta de tipo personal, ya que es el medio más frecuente, e ideal, puesto que proporciona mejor comunicación con el informante. Además, posibilita el control del tiempo para la duración de la encuesta<sup>68</sup>.

Las preguntas del cuestionario serán dicotómicas o cerradas, abiertas, de opción múltiple, diferencial semántica y preguntas de calificación.

Este tipo de encuestas se realizarán a consumidores finales concernientes a los niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto de las ciudades de Quito Y Riobamba.

A continuación se presenta el diseño de la encuesta a realizarse:

<sup>68</sup> ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 95.

No. Encuesta

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
CENTRO SE ASESORAMIENTO NUTRICIONAL, MASAJES Y VENTAS DE PRODUCTOS  
PARA DIABETES EN LAS CIUDADES DE QUITO – RIOBAMBA

Buenos (as) días mi nombre es..... Y soy estudiante de la Universidad de las Américas  
Quisiera solicitarle de favor me conceda unos diez minutos de su valioso tiempo para  
responder a la siguiente encuesta, estamos investigando los gustos y preferencias de las  
personas diabéticas en cuanto a productos y servicios que desean encontrar en un centro  
de diabetes. Le gratificamos de antemano por su apreciable contribución. Todos los datos  
que nos facilitará serán mantenidos con la prudencia del caso.

Gracias por su gentileza! Su opinión es muy importante para nosotros!

Introducción: Comencemos con algunas preguntas sobre la diabetes

1) ¿Usted es una persona diabética?

Si

No

Si contestó que no, Gracias por su colaboración

Si contestó que si, seguimos con la encuesta, pasar a la pregunta 2

**HABITOS**

2) ¿Cómo se cuida usted en su alimentación? Elija una sola opción

Dieta	
Dieta y ejercicio	
Mayor consumo de vegetales	
Consumo de suplementos vitamínicos	

3) ¿A qué tipo de dieta usted se rige? Elija una sola opción

Dieta a base de verduras	
dieta a base de frutas	
Dieta a base de fibra	
Dieta a base de vegetales	
Otros	

4) ¿Usted practica deportes?

Si

No

Si contestó no por favor siga a la pregunta 7

Aeróbicos	
Natación	
Básquet	
Bicicleta	
Parapente	
Remo	
Tenis	
Caminata	

5) ¿Qué tipo de deportes practica? Elija los tres deportes que más práctica

6) ¿Cada cuánto los práctica deportes?

Una vez a la semana	
Dos veces a la semana	
Tres veces a la semana	
Cuatro veces a la semana	
Fines de semana	

**PRODUCTO**

7) ¿Qué productos para diabéticos son los que usted más consume?

Herbecetas	
Hortalizas	
Frutas	
Cereales	
Verduras	
Suplementos vitamínico	

Elija los tres productos que más consume

8) ¿En dónde prefiero comprar los productos de diabéticos, escoja un solo lugar?

Supermercados	
Tiendas de Naturistas	
Tiendas orgánicas	
Delicatese	

9) ¿Qué características son fundamentales para usted en un producto para diabéticos al momento de comprarlo?

Califique por favor las siguientes características de un producto para diabéticos del 1 al 5 en función de la importancia que usted les da a las mismas 1 significa que esa característica es muy importante para usted y 5 que es la menos importante

Origen del producto (importado)	
Precio	
Sabor	
Buena Presentación	
Saludable	

10) ¿Cuáles son las tres marcas de productos para diabéticos que se le vienen a la cabeza en éste momento?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

11) ¿Cómo calificaría usted a las tres marcas que acaba de mencionar? Califíquelas en función de las siguientes características. Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre la misma.

Marca	_____						
	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							mala calidad
Sin buen sabor							Con buen sabor
Barato							caro
Natural							Artificial

Ahora observe las siguientes fotografías:

Presentar las fotografías del centro y productos, esperar unos segundos y luego continuar con las preguntas

12) ¿Cómo calificaría usted a los productos para diabéticos que acaba de observar?

Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre la misma

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							Mala calidad
Sin buen sabor							Con un buen sabor
Barato							caro
Natural							Artificial
Secos							liquidos

**CENTRO**

Si  No

13) ¿Conoce usted algún centro especializado en diabetes?

14) ¿Usted asiste a algún centro especializado en diabetes?

Si  No

Si su respuesta es SI, por favor indique el nombre del centro

\_\_\_\_\_

15) ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio que le ofrece dicho centro?

Califique del 1 al 5 a dicho centro en función de los siguientes parámetros, 1 significa que usted esta insatisfecho con el centro en dicho parámetro y 5 que esta satisfecho

Servicio	
Servicios complementarios	
Precios	
Variedad de productos especializados	
Asistencia Médica	

16) ¿Qué características son fundamentales al momento de escoger un centro de diabetes?

Califique por favor las siguientes características de un centro de diabetes del 1 al 5 en función de la importancia que usted les da a las mismas 1 significa que esa característica es muy importante para usted y 5 que es la menos importante

Servicio	
Servicios complementarios	
Precios	
Variedad de productos especializados	
Asistencia Médica	

Ahora pasemos a hablar de un nuevo centro de diabetes, con servido de asesoría nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos

Presentar las fotografías del centro y productos, esperar unos segundos y luego continuar con las preguntas

17) ¿Cuándo vio las fotos del centro de diabetes. Qué fue lo primero que se vino a la mente?

Por favor seleccione una sola opción

Me pareció un centro muy interesante quiero saber donde queda	
Es interesante pero no me convence del todo	
Me pareció que los servicios a ofrecer no son interesantes, no me despierta ningún interés	

18) Si seleccionó las respuestas 2 o 3 en la pregunta anterior, ¿Por Qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19) Califique al centro que acabó de ver del 1 al 10 en función de las siguientes características, 10 es la mejor nota posible

Imagen global del centro		Califique del 1 a 10
Calidad de productos		Califique del 1 a 10
Marcas		Califique del 1 a 10
Servicios		Califique del 1 a 10
Variedad		Califique del 1 a 10
Servicios Complementarios (odontólogo, oftalmólogo)		Califique del 1 a 10

20) ¿Qué otros servicios le gustaría encontrar en el centro de Diabetes?

Farmacología	
Oftalmología	
Odontología	
Cuidado de pies	
Trabajadores sociales y de salud mental	
Dermatología	
Cardiología	
Traumatología	

21) ¿En qué horario de atención le gustaría que opere el centro de diabetes?

8:00 AM A 12 PM	
12:PM A 20:00 PM	
Todo el día	
24 horas	

22) ¿En dónde le gustaría que este Ubicado el centro de diabetes?

Norte de la ciudad	
Centro de la ciudad	
Sur de la ciudad	

23) ¿Qué nombre le gustaría que llevara el centro de Diabetes?

Clasifique del 1 al 6 por gusto en función de cual le gusta más... 1 es el más importante para usted y 6 menos importante

Romaska	
Centro de integral salud y calidad de vida	
Servicio de Salud juntos por la vida	
Dulce Vida	
Centro integral una alternativa de vida	
Nutri vida	

24) ¿Qué productos le gustaría encontrar en el centro de Diabetes? Elija 3 opciones

Postres dietéticas	
Barras energéticas	
Suplementos vitamínicos	
Fármacos	
Calzado, Calsetines	

25) ¿Con qué frecuencia asistirá a este centro especializado en Diabetes?

Una vez al mes	
Dos veces al mes	
Tres veces al mes	
Cuatro veces al mes	
Más de cuatro veces al mes	

26) ¿Le gustaría adquirir una membresía?

Si

No

27) ¿Qué tipo de membresía le gustaría?

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

28) ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca la membresía?

Descuentos en los servicios del centro	
Promociones en locales comerciales	
Servicios a Domicilio	
Uso ilimitado de instalaciones	

29) Tomando en cuenta que el precio promedio de una membresía:

¿Cuánto pagarían mensualmente por la membresía? ¿Ponga una X frente a la afirmación que más se acerque a su opinión?

	\$ 50	\$ 60	\$ 70	\$ 80	\$ 90	En adelante
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de los productos						
El precio es caro aunque los productos sea de buena calidad						
El precio es tan exagerado, que no lo pagaría aunque sea de buena calidad						
El precio es barato para un producto de buena calidad						
El precio es razonable para un producto de buena calidad						
El precio es costoso pero compensa la calidad						

¿Cuál sería el valor que escogería en función de las siguientes afirmaciones?:

30) Tomando en cuenta que el precio promedio de los productos para diabéticos es de 5 dólares.

¿Cuánto pagaría por un producto para diabéticos?

Ponga una X frente a la afirmación que más se acerque a su opinión

¿Cuál sería el valor que escogería en función de las siguientes afirmaciones?

	\$ 4	\$ 5	\$ 6	\$ 7	\$ 8	\$8,5 en adelante
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de los productos						
El precio es caro aunque los productos sea de buena calidad						
El precio es tan exagerado, que no lo pagaría aunque sea de buena calidad						
El precio es barato para un producto de buena calidad						
El precio es razonable para un producto de buena calidad						
El precio es costoso pero compensa la calidad						

31) ¿Si éste centro existiría, usted que haría?

Definitivamente asistiría	
Posiblemente asistiría	
Posiblemente no asistiría	
Definitivamente no asistiría	

Finalmente quisiera hacerle algunas preguntas para analizar de mejor manera su consumo de estos productos

**Ciudad**

Riobamba	
Quito	

**Edad**

15-19	
20-24	
25-29	
30-34	
34-39	
40-44	
45-49	
50-54	
55-59	
Más de 60	

**Sexo**

Femenino	
Masculino	

**Tipo de Diabetes**

Diabetes tipo 1 insulino-dependiente	
Diabetes tipo 2 - no dependiente de insulina	

**Estado civil**

Soltera/o	
Casada/o	
Divorciada/o	
Viuda/o	
Unión libre	

**Nivel de educación**

Primario	
Secundario	
Universitario	
Postgrado	

**Datos Personales**

Nombre:	
Teléfono	
Lugar de Residencia	
E-mail	

Gracias por su colaboración, su opinión ha sido muy valiosa para nosotros

Otra herramienta que se utilizará en la Investigación Cuantitativa, es el escalamiento multidimensional con el fin de efectuar un análisis de posicionamiento de los establecimientos de diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba.

Entre las técnicas a utilizarse en el escalamiento multidimensional se encuentran:

- Análisis del perfil o líneas preceptuales
- Análisis de mapas preceptuales.
- Matrices de priorización con relación a la competencia.
  
- **El análisis del perfil o líneas preceptuales.-** Es el efecto gráfico de emplear la escala del diferencial semántico, y se obtiene al unir los valores promedios de las respuestas de cada reactivo, lo que genera una línea poligonal, que constituye el perfil para cada alternativa estudiada.<sup>69</sup>
  
- **El análisis de mapas preceptuales.-** Permite posicionar los productos ofrecidos en el mercado, a partir de los atributos percibidos por los consumidores. Estos atributos se los coloca en los ejes cartesianos que sirven de referencia para posicionar un producto.<sup>70</sup>
  
- **La matriz de priorización con relación a la competencia.-** Permite conocer los puntos fuertes, falsos puntos fuertes, puntos débiles y falsos puntos débiles de la competencia, para así tener una visión más clara de

<sup>69</sup> ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 174.

<sup>70</sup> ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 176.

qué estrategias comerciales aplicar para el éxito del nuevo centro con servicio de asesoramiento nutricional, masajes, venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba. Esta matriz se la realiza en base a calificaciones por parte de las personas diabéticas hacia los diferentes atributos de los establecimientos especializados en Diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba<sup>71</sup>.

### **3.2.2 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.2.2.1 Ejecución de la Investigación Cualitativa**

##### **3.2.2.1.1 Entrevistas de Profundidad**

Las entrevistas a profundidad se realizaron a siete personas expertas, las mismas que fueron:

- Endocrinólogo Doctor Julián Chuquizala, Hospital Policlínico – Riobamba
- Endocrinólogo Doctora Ruth Chafra, Hospital Policlínico – Riobamba
- Nutricionista Doctora Glaucela Narváez , Hospital Voz Andes – Quito
- Nutricionista Doctora Sara Becancour , Hospital Andino – Riobamba
- Nutricionista Doctor Ramiro López , Clínica “ Vida “– Quito
- Endocrinólogo Doctor Mario Viera , Hospital San Juan - Riobamba
- Endocrinólogo Doctora Carmen Santamaría ,Hospital El Seguro - Quito

Para los mismos se hicieron las entrevistas que se indicaron en el diseño de la Investigación Cualitativa, es decir la entrevista No. 01 Maneras de sobrellevar la diabetes, consejos prácticos y necesarios, la entrevista No. 02 manera de alimentación de un diabético y la entrevista No. 03 deportes.

Las entrevistas fueron efectuadas en cada uno de las entidades antes indicadas, las mismas que fueron desarrolladas en horas de la tarde y noche. Cada entrevista duró alrededor de una hora y fueron realizadas en dos semanas.

---

<sup>71</sup> LAMBIN JEAN JACQUES. Marketing Estratégico. Págs.: 153 y 154.

Además fueron grabadas en audio, lo cual facilitó la transcripción de la información obtenida.

Una vez recolectada la información, se procedió a realizar el análisis de la misma a través de la siguiente metodología<sup>72</sup>:

- Se transcribieron los datos, es decir la información fue grabada en audio se transcribió en forma cabal y textual en Microsoft Word, respetando cada enunciado y frase de los entrevistados.
- Se designó las unidades de análisis, las mismas fueron las frases (sujeto + verbo +predicado) y palabras representativas de acuerdo al objetivo del estudio cualitativo.
- Se elaboraron cuadros de análisis en Microsoft Excel.
- Se definieron categorías en función de los objetivos del estudio cualitativo y de las preguntas y respuestas de las personas interrogadas.
- Se cumplieron las siguientes características para la definición de las categorías:

**Exhaustiva:** Se incluyeron todas las frases en diferentes categorías.

**Pertinente:** Las categorías son congruentes con los objetivos del estudio cualitativo.

**Objetivas:** Las diferentes personas que participan en el estudio llegaron a estructurar categorías similares.

El número de categorías creadas se basaron en las preguntas y respuestas de los entrevistados, las categorías fueron estructuradas por temas, la codificación de cada tabla fue de acuerdo al tema que agrupa las diferentes categorías como por ejemplo:

- Mercado

---

<sup>72</sup> GAUTHY SINÉCHAL. Investigación de Mercados. Pág.: 68.

- Características
- Precio
- Percepción
- Factores de Éxito
- Oportunidad de Negocio
- Ubicación, etc.

Se tabuló la información de las tablas de acuerdo al siguiente proceso sistemático:

- Se respetó el enunciado, es decir no se modificaron las respuestas de los entrevistados.
- Se realizó un proceso interactivo, ya que al ser la tabulación un proceso dinámico, conforme se avanzó en la tabulación, se incluyeron o se eliminaron ciertas categorías de acuerdo a los objetivos del estudio cualitativo.
- Se analizó el contenido en forma vertical, ya que se lo realizó por categorías en función de cada columna y tema.
- Se contabilizó los temas, en donde una vez realizado el análisis de contenido, se procedió a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas de las entrevistas, para lo cual se sumó el número de frases pertenecientes a cada categoría, luego se calculó el porcentaje de las mismas y en base a esto se ponderó la importancia de cada categoría con relación a las demás.
- Lo que se busca es cuantificar en qué simetría los diferentes entrevistados se pronunciaron sobre cada tema, sin embargo es necesario indicar que estos porcentajes no representan un análisis estadístico, ya que al ser datos cualitativos carecen de representatividad. Por tal motivo no se puede decir que tal porcentaje de entrevistados dijeron tal cosa en tal porcentaje.

- Los porcentajes calculados en este informe fueron elaborados en función del número de frases pertenecientes a cada categoría y por lo tanto son independientes de las personas entrevistadas.
- Se redactó el informe final por temas en función de las diferentes categorías de las tablas, con el fin de detallar los principales aspectos tratados en las entrevistas. Finalmente las conclusiones del informe se encuentran justificadas con frases de los entrevistados y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

### 3.2.2.1.1.1 Interpretación de resultados de las entrevistas de profundidad

#### 3.2.2.1.1.1.1 Conocimiento que tienen de un centro con servicio de masajes, asesoramiento nutricional y venta de productos para diabetes en las ciudades de Riobamba y Quito.

Como se puede observar en la tabla No. 3.1, la apreciación que tienen los entrevistados de un centro con servicio de masajes, asesoramiento nutricional, venta de productos para diabetes en las ciudades de Riobamba y Quito es más positiva (76.19% del total de frases) que negativa. Según los expertos consultados, “Es aceptado por las personas” debido a que “Se podrá encontrar variedad de productos tanto en alimentación, fármacos, calzado ropa, etc.” “El servicio de masajes y asesoramiento nutricional es confiable y ofrece diferencia”, lo que “Da como resultado una aceptación rotación de asistentes diariamente”. Sin embargo es ineludible tomar en cuenta que “Se debe llevar un buen manejo de precios para evitar la competencia” y “También se debe mantener los productos perecibles en excelente estado”.

TABLA No. 3.1

PERCEPCION HACIA LOS ESTABLECIMIENTOS DE DIABETES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Aspetcos Positivos	16	76,19%
Aspectos Negativos	5	23,81%
TOTAL	21	100,00%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.1.2 Apreciación que tienen las personas diabéticas hacia los productos para diabetes

Con respecto a la percepción que tienen sobre los productos para diabetes, la tabla No. 3.2 indica que estos productos son limitados y que no tienen una buena imagen; los entrevistados señalaron que existen más aspectos negativos en los productos (83.33% del total de frases) que positivos. Esto se debe a que “los productos para diabéticos que se encuentran en el mercado nacional son limitados”, “No tiene buen sabor”, “No existe variedad”, se debe tomar en cuenta que “Las personas diabéticas, buscan variedad, alimentos y toda clase de productos que los ayuda a mantener una mejor calidad de vida “sin perjudicar su salud.

TABLA No. 3.2

PERCEPCION DE LAS PERSONAS DIBETICAS HACIA LOS PRODUCTOS PARA DIABETES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Aspectos positivos	10	16,67%
Aspectos negativos	2	83,33%
TOTAL	12	100,00%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.1.3 Percepción hacia el servicio de un centro de diabetes

Como se puede observar en la tabla No. 3.3, los expertos a los que se entrevistó percibieron más aspectos positivos (80% del total de frases) que negativos con respecto a la implementación de un centro con servicio de masajes, asesoramiento nutricional y venta de productos para diabetes en las ciudades de Riobamba y Quito. Esto simbolizaría que sí podría ser pertinente lanzar el futuro; las personas consultadas mencionaron que “sí es aplicable este tipo de negocio en las ciudades de Quito y Riobamba”, por lo que “tendría una gran aceptación”, además “es una idea que todavía no ha sido desarrollada y brindaría beneficios a la población”. Sin embargo también se debe tomar en cuenta que “en el Centro es necesario tener un excelente control de los productos y servicios que se

ofrecerán a nuestro consumidor” y que al mismo tiempo “Cuide su salud y mantenga su calidad de vida estable”

TABLA No. 3.3

PERCEPCION DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LOS ESTABLECIMIENTOS DE DIABETES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Aspectos positivos	8	80,00%
Aspectos negativos	2	20,00%
TOTAL	10	100,00%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

#### 3.2.2.1.1.4 Crecimiento de establecimientos de diabetes

La tabla No. 3.4, indica que, según los expertos, “existe un 100% de crecimiento del servicio de diabetes en hospitales, clínicas, clubes, etc. pero no existen centros con los servicios que el centro en proyecto ofrecerá, siendo la diabetes una dolencia que cada vez trasciende más en la población, “La diabetes cada vez se generaliza mas en la población, por lo que los servicios que se ofrecen en los hospitales, clínicas, clubes, etc. Tienen gran acogida, ya sea por motivos de salud la gente asiste a estos hospitales, clínicas, clubes, etc., en especial Mujeres y niños”. Por otro lado la existencia de masajes y nutrición les llama considerablemente la atención.

TABLA No. 3.4

CRECIMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS QUE OFREZCAN CUIDADOS PARA LA DIABETES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Creciente	8	100,00%
Decreciente	0	0,00%
Estable	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.1.5 Oportunidad de negocio

En la tabla No. 3.5, se puede constatar, según la opinión de los expertos entrevistados, que el centro con servicio de masajes , asesoramiento nutricional, venta de productos para diabetes en las ciudades de Riobamba y Quito significaría una gran oportunidad de negocio (100% del total de frases) ya que “sin duda sería un éxito”, ya que “los productos para diabetes que se encuentran en el mercado nacional son limitados y el servicio que se ofrece es pobre , la mayoría de gente diabética, prefiere la variedad tanto en sabor, aroma , textura , componentes, calidad, precio, todo esto orientándose en los gustos y preferencias del consumidor”, “A mas de ellos el cliente busca en cada producto suplementos vitamínicos, minerales, proteínas que ayuden a mejorar su calidad de vida “, cabe recalcar “ Los servicios de masajes y nutrición ayudaran a los futuros clientes a aliviar su enfermedad” “el de centro de diabetes tiene una predisposición de crecimiento”.

TABLA No. 3.5

OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	10	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.1.6 Productos que se brindarían en el centro se asesoramiento nutricional y venta de productos para diabetes

Los expertos recomendaron los siguientes puntos importantes “para instalar un Centro de asesoramiento nutricional ,masajes y venta de productos para diabetes se deberían ofrecer aquellos productos saludables , que tengas alto grado de vitaminas, minerales ,fibra ,proteínas, sin grasas , ni azucares a mas de ello que todos los productos prometan seguridad a la persona al momento de consumirlo, manteniendo su nivel de vida estable” y “constantemente perfeccionarse con cada uno de los clientes para de esta manera mejorar en cuanto a los servicios y

productos a ofrecer”. “Los servicios de masajes favorecerían al cliente a sentirse mejor, ya que por causa de la diabetes, el cuerpo tiende a perjudicarse “Un 25% de las frases hacen mención a variedad de productos, para todas las secciones un 25% en lo que se refiere a la alimentación, un 20% en lo que se refiere a productos y servicios de calidad, con un 30%, ropa ,accesorios, alimentos, suplementos vitamínicos y cuidado para pies , servicios que se ofrecerán los cuales serán específicos para el cliente:

TABLA No. 3.6

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE PODRIAN OFRECER EN EL CENTRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Variedad ilimitada	5	25,00%
Productos y servicios de calidad	4	20,00%
Ropa - accesorios - alimentos - suplementos vitamínicos- cuidado para pies	6	30,00%
Fármacos	4	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.1.1.7 Factores del éxito que corresponden tomar en cuenta en un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes.

Como se puede observar en la tabla No. 3.7, los expertos consultados indicaron que los factores de éxito que se deben tomar en cuenta para el centro serían en primer lugar productos y servicios de calidad (12.96% del total de frases) ya que “lo más importante es la complacencia de los clientes”. Asimismo se refirieron a la variedad de productos, novedad de los mismos enfocados a diferentes áreas: alimentación, farmacia, accesorios, productos para el cuerpo, amos cara, confites, lácteos etc. Un buen manejo de precios y la ubicación (11.11% del total de frases): “Hoy en día lo que buscan todos es variedad y ahí está el éxito”, además “Es muy importante mantener los productos de la mejor manera posible que sean ricos en nutrientes, minerales, vitaminas, proteínas etc. Puesto que la salud del cliente es lo vital”, también “El manejo de costos es fundamental para no incidir en costos innecesarios” y finalmente “La ubicación debe ser en el centro de las ciudades Quito y Riobamba” Cerca de centros comerciales, oficinas”. Otro factor

de gran relevancia, mencionado por los expertos, es la manejo de dietas que se debe ofrecer a cada cliente, ya que para cada persona la dieta a ofrecer debe ser diferente, de acuerdo a su tipo de diabetes (9.26% del total de frases).

TABLA No. 3.7

FACTORES DEL ÉXITO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Amplitud	1	1,85%
Servicios de calidad ( masajes - asesoría nutricional )	2	3,70%
Variedad de productos	6	11,11%
Buen manejo de dietas	5	9,26%
Buena selección de productos	6	11,11%
Alimentos ricos en vitaminas, minerales, proteínas, fibra etc	3	5,56%
Personal calificado	3	11,12%
Calidad de productos y servicios	7	12,96%
Precios	2	3,70%
Ambiente	3	5,56%
Proveedores	1	1,85%
Manejos de costos y PVP	6	11,11%
Ubicación	6	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.1.8 Segmento al que debe dirigirse el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes

Como se puede observar en la tabla No. 3.8, el centro estaría dirigido esencialmente a personas diabéticas y a familias que buscan nuevas opciones de vida, con un porcentaje equivalente al 36.48% del total de frases, ya que "Las personas buscan una alimentación sana, diferente y balanceada".

TABLA No. 3.8

SEGMIENTO AL QUE SE DIRIGE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Diabeticos	7	36,84%
Familias	7	36,84%
Amigos	1	5,26%
Solo	2	10,53%
Personas con otras padencias	2	10,53%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.9 Nivel socioeconómico al que se debe dirigir el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes**

La tabla No. 3.9 muestra que según la opinión de los expertos, el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes debería estar enfocado a niveles, medio y alto (50% del total de frases), ya que “El precio que se maneja precios de \$4.00 a \$60.00 entonces es un valor que no se puede pagar diariamente para un nivel bajo”.

TABLA No. 3.9

NIVEL SOCIOECONOMICO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Alto	3	50,00%
Medio	3	50,00%
Bajo	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.10 Horario adecuado para acudir a un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos.**

Según los expertos, el horario favorable para un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes sería todo el día con el 50% de frases mencionadas, por lo que se llegó a la conclusión de que “El horario de atención del centro debe ser de todo el día desde las 9:00 AM a las 20:00 PM porque “A partir de las nueve de la mañana las personas empiezan a adquirir los servicios del centro y la compra de sus productos ” y “ Será idéntica la situación en todo el día”

TABLA No. 3.10

HORARIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mañana (9:00 AM a 13:00 PM)	1	5,00%
Tarde (15:00 AM a 20 :00 PM)	6	32,00%
Todo el día (9:00 AM a 20:00 PM)	9	47,00%
24 Horas	3	16,00%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.2 SESIONES DE GRUPO (FOCUS GROUP)

Para el cumplimiento de las sesiones de grupo, se realizaron cinco Focus Group en función de los rangos de edad tomados del libro de Servicios de Marketing y Opinión Pública MARKOP, a fin de conseguir la información más acertada de acuerdo a los gustos y preferencias con relación a productos y servicios para personas diabéticas.

El número de grupos en función de los rangos de edad fueron los siguientes:

- 1er. Grupo: Hombres y Mujeres entre 18 a 25 años de edad.
- 2do. Grupo: Hombres y Mujeres entre 36 a 45 años de edad.
- 3er. Grupo: Hombres y Mujeres entre 40 a 49 años de edad.
- 4to. Grupo: Hombres y Mujeres entre 50 a 59 años de edad.
- 5to. Grupo: Hombres y Mujeres entre 60 a más años de edad.

Cada rango de edad o grupo estuvo conformado por 10 personas entre hombres y mujeres. Las personas elegidas pertenecían a todos los niveles socioeconómicos es decir al medio, medio - alto y alto.

El lugar que se escogió para realizar los cinco Focus Group fue un salón ubicado en el sector las Casas situado en el centro de la ciudad de Quito, en la calle Murgeón y América, el cual fue elegido por su ambiente físico apropiado.

Las cinco sesiones de grupo se realizaron en dos semanas, y cada sesión duró una hora. En cada grupo focal se contó con la presencia de un moderador, quién se encargó de dirigir la conversación y controlar el orden de quienes solicitaron la palabra.

Se ejecutó en cada uno de los grupos una simulación, la cual consistió en degustar los posibles productos y explicar cada uno de los servicios que se podrían ofrecer en el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de

productos para diabetes, con el fin de adquirir información acerca de la percepción de los consumidores finales hacia el establecimiento.

Una vez realizada la simulación del centro, el moderador empezó con las preguntas detalladas en el diseño de la Investigación Cualitativa.

Para la recolección de la información se empleó una cámara de video para una mejor transcripción de la misma.

La metodología que se utilizó para el análisis de información de los Focus Group, fue similar a la que se empleó en las entrevistas a profundidad

### **3.2.2.1.2.1 Interpretación de resultados de las sesiones de grupo o focus group.**

#### **3.2.2.1.2.1.1 Percepción que tienen las personas diabéticas sobre establecimientos tales como hospitales, clubes, clínicas, etc., para diabetes existente en la ciudad de Quito y Riobamba.**

Como se puede observar en la tabla No. 3.11, se tiene una percepción negativa sobre los establecimientos tales como hospitales, clínicas y clubes donde ofrecen servicios de diabetes. El 60.78% frases tienen elementos de respuesta negativos. Esto se debe a que los consumidores perciben que “Los hospitales, clínicas y clubes no ofrecen productos y servicios de calidad y lo fundamental para ellos es que no existe variedad”, “No cuentan con un ambiente acogedor ni tampoco con las comodidades de seguridad necesarias que debe tener un centro de diabetes”

TABLA No. 3.11

PERCEPCION HACIA LA COMPETENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Positiva	20	39,22%
Negativa	31	60,78%
TOTAL	51	100,00%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.2.1.2 Percepción que tienen los consumidores finales sobre los establecimientos donde se ofrece servicio de diabetes

De acuerdo a la tabla No. 3.12, las personas diabéticas tienen una percepción positiva del servicio en los establecimientos de diabetes, con el 88.89% de frases mencionadas, ya "La diabetes es una enfermedad que cada vez acarrea a mas personas , tanto niños, jóvenes y ancianos " y hay que estar prevenidos , lo bueno de estos centros es que se puede "Encontrar servicios y productos que ayuden a mantener una mejor calidad de vida ", y que "Se encuentren variedad productos y servicios de alta calidad".

TABLA No. 3.12

PERCEPCION HACIA LOS ESTABLECIMIENTOS DONDE SE BRINDE SERVICIOS DE DIABETES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Positiva	24	88,89%
Negativa	3	11,11%
TOTAL	27	100,00%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.1.2.3 Apreciación que tienen las personas diabéticas sobre el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba.

En el cuadro No. 3.13 se puede observar que los entrevistados tienen una apreciación positiva acerca de la implementación de un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba con el 86.67% de frases mencionadas: "Los productos y servicios que se podrán encontrar en el centro de diabetes serán exclusivos para personas diabética" es decir "Los productos estarán compuestos por nutrientes, vitaminas, minerales etc., que ayudaran considerablemente a mejorar la salud de nuestro consumidor final "; y " experimentar aromas diferentes ", "Además los productos con los que contaremos serán traídos tanto del mercado nacional como internacional " Los servicios de masajes y nutrición ayudaran al cliente a optimizar su calidad de vida ".

TABLA No. 3.13

PERCEPCION AL CENTRO DE ASESORIA NUTRICIONAL, MASAJES Y VENTA DE PRODUCTOS PARA DIABETES EN QUITO Y RIOBAMBA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Positiva	26	86,67%
Negativa	4	13,33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.2.4 Días de preferencia en los que acudirían a un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba.**

Como se constata en la tabla No. 3.14, las personas diabéticas y familias visitarían el centro durante toda la semana, es decir de lunes a domingo como indica el 37.50% de frases mencionadas. No obstante, los posibles clientes también acudirían fines de semana (37.50%). Las personas estarían dispuestas a asistir "Cualquier día de la semana".

TABLA No. 3.14

DIAS PREFERIDOS PARA ASISTIR AL CENTRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Fines de semana	6	37,50%
Lunes a Viernes	4	25,00%
Toda la semana	6	37,50%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.2.5 Frecuencia de visita al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba.**

Conforme a los porcentajes que se indican en la tabla No. 3.15, el 92.86% de frases señala que los consumidores asistirían más de una vez al mes al centro de asesoramiento nutricional, en busca de masajes, asesoramientos nutricionales y

variedad de productos, todo esto con el fin de mantener estable su salud y al mismo tiempo servirá como relajación para el cliente

TABLA No. 3.15

FRECUENCIA DE ASISTENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mas de una vez al mes	13	92,86%
Una vez al mes	1	7,14%
TOTAL	14	100,00%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.2.6 Causas por las que asistirían al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en las ciudades de Quito y Riobamba.**

Como se muestra en la tabla No. 3.16. El 73.68% de las personas diabéticas asistirían al nuevo centro de diabetes es “por curiosidad” y el 26,32% de las frases mencionan que las personas “Asistirán al centro por busca de variedad en productos y que también beneficien a su salud”, es decir que “cuando sientan la necesidad de probar un chocolate, lo encontrara en el centro sin que este perjudique a su salud”.

TABLA No. 3.16

CAUSAS DE ASISTENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Por curiosidad	14	73,68%
En busca de nuevos sabores, olores, colores etc, variedad	5	26,32%
TOTAL	19	100,00%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.2.7 Personas con quienes visitarían al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba.**

De acuerdo a la tabla No.3.17, el 39.29% de las frases mencionadas por los colaboradores, reflejan que asistirían al nuevo centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes con “personas con diabetes”. Asimismo un 28.57% de frases mencionan a que asistirían con la familia ya que “Alimentarse mejor es sustentar la salud “

TABLA No. 3.17

FRECUENCIA DE ASISTENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Dibeticos	11	39,29%
Madres de Familia	8	28,57%
Amigos	5	17,86%
Solo	4	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.2.8 Horario de asistencia al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba.**

De acuerdo a la tabla No. 3.18, los posibles clientes asistirían preferentemente en la tarde (57.69%), en la mañana el (15.38%) y Solamente un (26.92%) de frases indican, su asistencia en la noche, porque "Existen personas que trabajan todo el día, y por este motivo se les dificultaría concurrir al centro".

TABLA No. 3.18

HORARIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mañana	4	15,38%
Tarde	15	57,69%
Noche	7	26,92%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.2.9 Preferencias referente a lo que les gustaría encontrar en el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba.**

De acuerdo a la tabla No. 3.19, se nota que el atributo que más les gustaría encontrar es un ambiente de seguridad (27.27% del total de frases), ya que "Debe ser un ambiente sereno, atractivo", "El lugar cautiva la confianza de el cliente", "Donde la persona se sienta segura de colocar su salud en manos del centro". Posteriormente sugirieron a la variedad de productos y servicios (13.00%) porque "Donde existen mas productos, existirán mas alternativas de compra"; en tercer lugar se encuentra al personal calificado con el (12.00%) de frases. El 11.00% de frases hace relación a los servicios de masajes y asesoramiento nutricional "es importante el tipo de alimentación o dieta que necesita

cada persona “al igual que “los masajes disminuirán ciertas dolencias del cliente, causadas por la diabetes.

TABLA No. 3.19

GUSTOS Y PREFERENCIAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Buen Ambiente	12	27,27%
Limpieza y Calidad	5	9,09%
Personal calificado	2	12,00%
Precios	6	4,55%
Calidad de productos y servicios	5	9,09%
Variedad en los productos y servicios	4	13,00%
Servicios de masajes y asesoria nutricional	4	11,36%
Membreria del centro	1	2,27%
Gustos y preferencias	1	2,27%
Ofrecer mas servicios	2	4,55%
Parqueadero	2	4,55%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.1.1.2.10 Ubicación en el que convendría situar el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba.**

**QUITO**

Como se puede observar en la tabla No. 3.20 (a) , el 83.33% de las frases mencionadas en la ciudad de Quito que les gustaría que el centro se encuentre ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito debido a que “está cerca de todo”, “Está disponible para la gente del sur , centro y norte de la ciudad ”.

TABLA No. 3.20 (a) QUITO

UBICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Centro Norte de Quito	15	83,33%
Norte de Quito	3	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**RIOBAMBA**

Como se puede observar en la tabla No. 3.20 (b), el 100 % de las frases mencionan que a los participantes les gustaría que el centro se encuentre ubicado en el centro de la ciudad de Riobamba debido a que “Es un punto intermedio

tanto para las personas del norte de la ciudad y para las personas del sur de la ciudad.

TABLA No. 3.20 (b) RIOBAMBA

UBICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Centro de la ciudad de Riobamba	18	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.1.1.2.11 Precio que estarían dispuestos a pagar en el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba

La tabla No. 3.21 muestra que el 25.93% de las frases mencionadas por los encuestados con diabetes, señalan que el precio que estarían dispuestos a pagar en un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos es de \$4.00 A 60.00\$ por los productos y servicios siempre y cuando sean de calidad, seguido de \$15.00 A 30.00\$ en todo lo que se refiere a fármacos, suplementos, calzado y otros vitamínicos (22.22%) y \$25.00 en lo que se refiere a masajes y asesoramiento nutricional (18,52%). Por lo tanto, se podría decir que el precio no influiría en la decisión de los potenciales clientes: "Ya que el cliente exige excelencia, calidad y distinción".

TABLA No. 3.21

semana. Cabe recalcar que existe una mayor preferencia por acudir entre semana.

Las personas asistirían por curiosidad al centro por lo que no esperarían una ocasión en especial para ir. Los participantes del Focus irían acompañados de sus familias, pareja y con personas con otras enfermedades, preferentemente en la tarde.

En lo relacionado a las preferencias de las personas diabéticas se puede mencionar un ambiente acogedor, familiar, en donde exista música instrumental con una atractiva decoración y que sea tranquilo; asimismo los encuestados exigieron calidad en el servicio.

### **3.2.2.2 Ejecución de la Investigación Cuantitativa**

#### **3.2.2.2.1 Determinación del Universo o Población**

Para la obtención de la etapa cuantitativa, inicialmente se debe precisar el universo o población de estudio, de la cual se conseguirá una muestra representativa que permitirá alcanzar la información necesaria sobre el nivel de aceptación del nuevo centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes en Quito y Riobamba

Se define como población a una recopilación completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que queremos describir o del que deseamos sacar conclusiones.<sup>73</sup>

La población a la cual estará dirigido el presente proyecto constituyen las personas diabéticas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de las ciudades de Quito y Riobamba.

---

<sup>73</sup> EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 171.

En la siguiente tabla se indica el universo formado por el nivel socioeconómico medio y alto:

TABLA No. 3.23

CIUDAD	POBLACION CON DIABETES			
	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO	TOTAL SEGMENTO
QUITO	10540,15	4825,64	3336,90	
RIOSAMBA	1961,40	1412,75	1128,98	
TOTALES	12501,55	6238,39	4465,88	23205,82

FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Debido a que la población objetivo (nivel socioeconómico medio, (medio - alto y alto) es superior a 23205.82 personas, se determina que el tipo de universo para nuestro estudio es infinito.

### 3.2.2.2.2 Determinación de las características de los elementos muestrales<sup>74</sup>

Para determinar las características de los elementos muestrales se realizará un estudio en el cual se llevará a cabo el muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, ya que se debe especificar las características y rasgos particulares de cada uno de los elementos que van a integrar la muestra.

Una de las ventajas del muestreo aleatorio estratificado es sin duda que permite utilizar información científica evidenciada, por lo que le da una mayor autenticidad y seguridad al estudio.

Otra de las ventajas que ofrece es que permite combinar la información de cada uno de los estratos y así conocer el comportamiento de cada uno de ellos en particular y poder compararlos entre sí.

Se denomina muestreo aleatorio estratificado compuesto, porque se ha considerado 2 estratos (nivel socioeconómico y edad), ya que la estratificación de tipo compuesta se la realiza con dos o más grupos.

<sup>74</sup> Apuntes de Investigación de Mercados de la Ing. Yolanda Sotomayor, basados en los libros de ARTURO OROZCO, JOSÉ NICOLÁS JANY y KINNEAR TAYLOR.

- **Nivel socioeconómico.-** El estudio se encuentra enfocado hacia el nivel socioeconómico medio, medio alto y alto de las ciudades de Quito y Riobamba.
- **Edad.-** Se utiliza este parámetro ya que se requiere información de los diferentes rangos de edad, por cuanto existe un comportamiento de consumo distinto en cada uno de ellos. Los intervalos de edad que se tomaron en cuenta corresponden a la distribución por edades realizada por la empresa de Servicios de Marketing y Opinión Pública MARKOP.

A continuación se indican los rangos de edad establecidos:

- 18 a 25 años.
- 25 a 45 años.
- 45 a 50 años.
- 50 a 60 años.
- 60 a más años.

La estratificación permitirá elegir los elementos a partir de los estratos o grupos en los que se divide el universo total. En el presente estudio, el universo lo constituye las ciudades de Quito y Riobamba, y los estratos en los que se ha dividido al universo se han definido en base a los objetivos de la Investigación de Mercados. Se denomina muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, ya que se necesita escoger más individuos del grupo o universo que tenga mayor número de individuos.

#### **3.2.2.2.3 Cálculo de la Muestra**

La muestra se define como un grupo de unidades elegidas de un grupo mayor (la población). A través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 172.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra se hará con población infinita como se explicó anteriormente. El nivel de confianza que se utilizará será del 95.5%. El margen de error que se ha establecido es del 5%, el mismo que es la dispersión asociada al valor real. Se asume ignorancia máxima o máxima varianza donde  $p = 50\%$  y  $q = 50\%$ , ya que no se han realizado investigaciones anteriores sobre el tema en cuestión.

$$\text{Donde: } \eta = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

- Tamaño de la muestra.
- Probabilidad acumulativa de -0 a z para la distribución normal estándar.
- Estimación de la proporción favorable.
- Estimación de la proporción desfavorable.
- Margen de error.

**Luego:**

$$\eta = \frac{(2.123)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 450$$

$$\eta = 450 \text{ personas}$$

Se realizaron 450 encuestas

A continuación se indica el proceso para realizar la estratificación compuesta directa<sup>76</sup>:

- Obtener el tamaño de la muestra.
- Obtener la población de cada nivel socioeconómico (medio y alto) en base a las estadísticas del INEC.
- Obtener la población por edades correspondientes a cada nivel socioeconómico.
- Obtener el producto de los estratos.
- Realizar la sumatoria del producto de los estratos.

<sup>76</sup> EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 172.

- Obtener el Factor Matemático de Reparto (FMR), dividiendo el tamaño de la muestra para la sumatoria del Producto de los estratos.
- Calcular las operaciones mediante la multiplicación del producto de cada estrato por el Factor Matemático de Reparto (FMR).
- Aproximar el valor de las operaciones al inmediato superior, y se obtiene la muestra para cada estrato.
- Finalmente para comprobar se suman las submuestras obtenidas, dando como resultado el tamaño total de la muestra.

Los resultados obtenidos de la estratificación compuesta directa son los siguientes:

<sup>77</sup> Se deben realizar 100 encuestas a personas entre hombres y mujeres pertenecientes al nivel socioeconómico medio, medio - alto y alto, de la ciudad de Riobamba distribuidos por edades de la siguiente manera:

- Personas de 15 a 24 años de edad.
- Personas de 25 a 39 años de edad.
- Personas de 40 a 49 años de edad.
- Personas de 50 a 60 a más años de edad

Se deben realizar 350 encuestas a personas entre hombres y mujeres pertenecientes al nivel socioeconómico medio, medio - alto y alto, de la ciudad de Quito distribuidos por edades de la siguiente manera:

- Personas de 15 a 24 años de edad.
- Personas de 25 a 39 años de edad.
- Personas de 40 a 49 años de edad.

---

<sup>77</sup> Apuntes de Investigación de Mercados de la Ing. Yolanda Sotomayor, basados en los libros de ARTURO OROZCO, JOSÉ NICOLÁS JANY y KINNEAR TAYLOR

- Personas de 50 a 60 a más años de edad.

#### 3.2.2.2.4 Operación de Campo

El levantamiento de la muestra se lo realizó mediante el método donde cada encuestador se le otorga formularios para que encuesten a las personas que pertenezcan a los niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto.

- Las encuestas tuvieron una duración aproximada de 15 minutos.

Las consideraciones para la clasificación del nivel socioeconómico se basaron en los siguientes aspectos<sup>78</sup>:

#### 1. Lugar de Residencia en la ciudad de Quito y Riobamba<sup>79</sup>

Para realizar el levantamiento de la muestra de los niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto se visitó los hogares de los siguientes sectores:

##### QUITO.

- La Colina.
- El Batán Alto.
- Av. González Suárez.
- Los Granados.
- Bellavista.
- La Paz.
- Colinas del Pichincha.
- La Carolina.
- La Granja.
- Rumipamba (San Gabriel).

<sup>78</sup> MARKOP. Consideraciones para la clasificación del Nivel Socioeconómico.

<sup>79</sup> MARKOP. Consideraciones para la clasificación del Nivel Socioeconómico

- Cochapamba.
- Los Pinos.
- El Bosque.
- Sector del Colegio Einsten.
- Sector del Colegio Sek.
- Monteserrín.
- Urbanización El Condado.
- Av. República del Salvador.
- La Gasca.
- La Isla.
- La Florida.
- La Kennedy.
- California Alta.
- El Rosario.
- El Inca.
- Av. América.
- Las Casas.
- Atahualpa.
- Andalucía.
- El Condado.

#### **RIOBAMBA**

- Los pinos
- Sector Trinidad
- Los álamos
- AV. La independencia
- La guayaquil
- La Larrea
- La Diez de Agosto

- Bellavista
- Urbanización Pucara
- Av. Orozco
- Juan de Velasco
- 5 de Junio
- Turquí

## 2. Nivel de Ingresos.

La apreciación para los niveles socioeconómicos medio, medio - alto y alto, se basó en la siguiente escala de ingresos dada por la empresa de servicios de marketing y opinión pública MARKOP.

A. \$1000 en adelante
B. \$250 - \$1000
C. \$300 - \$1000
D. \$500 - \$700

En donde las letras A y B corresponden al nivel socioeconómico alto, la letra C representa al nivel medio, y la letra D representa al nivel bajo.

Luego se procedió a realizar el control de la información obtenida utilizando el Control a posteriori, en donde se supervisó el 10% del total de las encuestas mediante llamadas telefónicas a los encuestados. Esto fue posible ya que en la encuesta se estableció un espacio para los datos de clasificación del encuestado como son nombre, teléfono y lugar de residencia.

### 3.2.2.2.5 Procesamiento de la Información

Inicialmente se estudió los formularios para verificar que hayan sido contestados correctamente, es decir que las encuestas se hayan llenado de acuerdo a las instrucciones, para que no existan versatilidades.

En el caso de las preguntas dicotómicas y de opción múltiple, se implantó códigos para cada una de las variables que intervinieron en el estudio.

Para la pregunta abierta sobre competencia se aplicó una escala ordinal basada en el concepto de notoriedad espontánea. Los encuestados debían mencionar las tres primeras marcas de productos para diabéticos y tres establecimientos de diabetes que se les venía a la mente. Dicha pregunta permitió estructurar la matriz de orden mental y el índice de competitividad; para la tabulación de esta pregunta se utilizó una escala de diferencial semántico que permite evaluar al centro de diabetes en función de atributos de naturaleza bipolar. Asimismo se utilizó una escala continua ordinal que permitió identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

Finalmente la información procesada se la migró nuevamente a Microsoft Excel para la obtención de cuadros, tablas, frecuencias, gráficos, para una mejor comprensión de la información alcanzada.

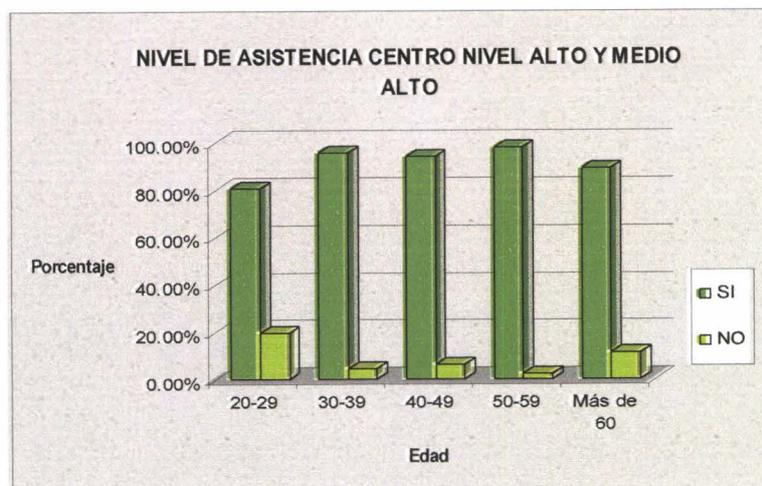
### **3.2.2.2.6 Análisis y resultados de la investigación cuantitativa**

#### **3.2.2.2.6.1 Nivel de asistencia a los centros de diabetes**

Para conseguir información acerca de este tema se realizó la siguiente pregunta:  
¿Ha asistido usted a un centro especializado de diabetes?

Así, en el nivel socioeconómico alto se da el siguiente comportamiento por distintos rangos de edad:

GRÁFICO No. 3.4

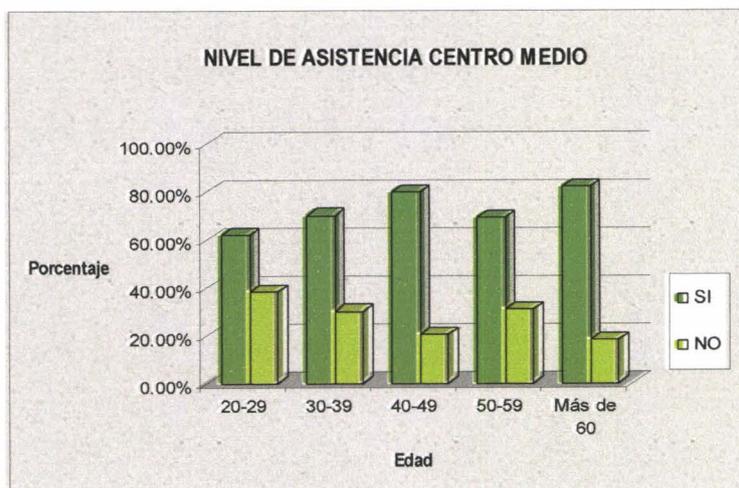


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El 80.39% de los encuestados entre los 20 y 29 años, sí ha asistido a un hospitales, clínica o clubes donde ofrecen atención a la diabetes, pero no a centros especializados. El comportamiento es idéntico en los demás intervalos de edad, tal como se observa en el gráfico (3.4). Estos resultados indican que existe una gran aceptación del centro especializado de diabetes por parte del nivel socioeconómico medio y medio – alto.

El nivel socioeconómico medio presenta la siguiente información:

GRÁFICO No.3.5

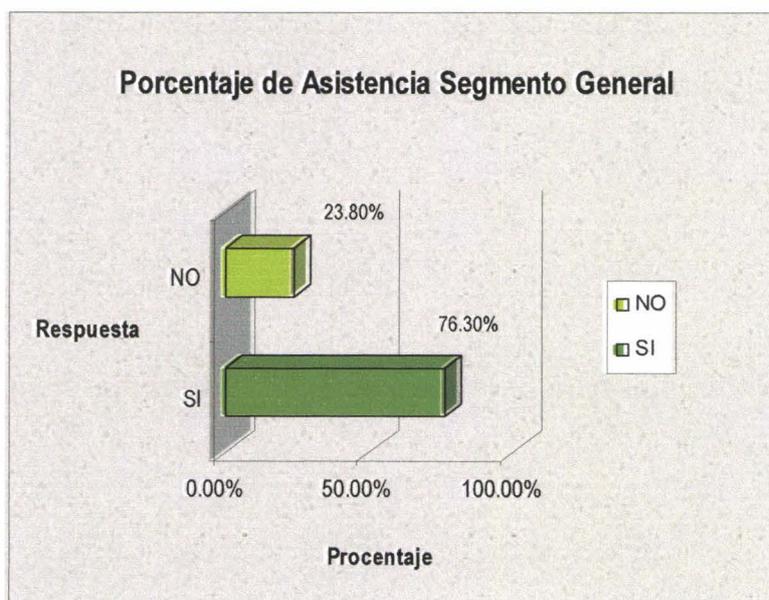


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

De las 71 personas encuestadas de 20 a 29 años, pertenecientes al nivel socioeconómico medio, 44 de ellas sí han asistido a hospitales, clínicas o clubes donde ofrecen cuidado a la diabetes, pero no a centros especializados en diabetes, lo que representa un porcentaje del 61.97%. Para los demás grupos de edad se dan los siguientes porcentajes de asistencia: 70% para los encuestados de 30 a 39 años, 79.49% para las personas diabéticas encuestadas de 40 a 49 años, 68.97% para los encuestados de 50 a 59 años. Estos resultados admiten concluir que en el nivel socioeconómico medio preexiste conformidad del centro especializado de diabetes pero en menor proporción con relación al nivel socioeconómico alto.

De las 450 encuestas realizadas a personas diabéticas, repartidas entre los niveles socioeconómicos alto y medio por rangos de edad, el 76.3% de las personas encuestadas han asistido a hospitales, clínicas o clubes donde ofrecen cuidado a la diabetes, pero no a centros especializados en diabetes.

GRÁFICO No. 3.6



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

#### **3.2.2.2.6.2 Nivel de recordación de establecimientos con servicios de diabetes**

Para obtener información sobre el conocimiento que tenían los encuestados sobre la competencia, se realizó la siguiente pregunta: ¿Usted asiste a algún centro especializado en diabetes? ¿Por favor indique el nombre del centro?

El centro no tiene competencia, ya que según los resultados de las encuestas tanto en Quito como en Riobamba, no existe ningún competidor que haya sido recordado.

#### **3.2.2.2.6.3 Percepción del cliente con respecto a las características de las marcas de productos para diabetes existentes.**

En esta sección para la comprobación de algunas hipótesis realizadas, sobre percepción, recordación y conocimiento de marcas o lugares, no se encontró información útil para la investigación de mercados ya que las respuestas otorgaron datos no relacionados con un negocio especializado para diabéticos, por lo que los datos recolectados no se tomaron en cuenta para el análisis.

#### **3.2.2.2.6.4 Frecuencia de asistencia a centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes**

En el nivel socioeconómico alto y medio alto, en el rango de edad de 50 a 59 años se observa que la asistencia sería de más de cuatro veces al mes con el 41.18%.

Si analizamos el rango de edad de más de 60 años podemos visualizar que la asistencia al centro de más de cuatro veces al mes es de 58.79%, el 34,67% de los encuestados acude a un centro más de cuatro veces al mes.

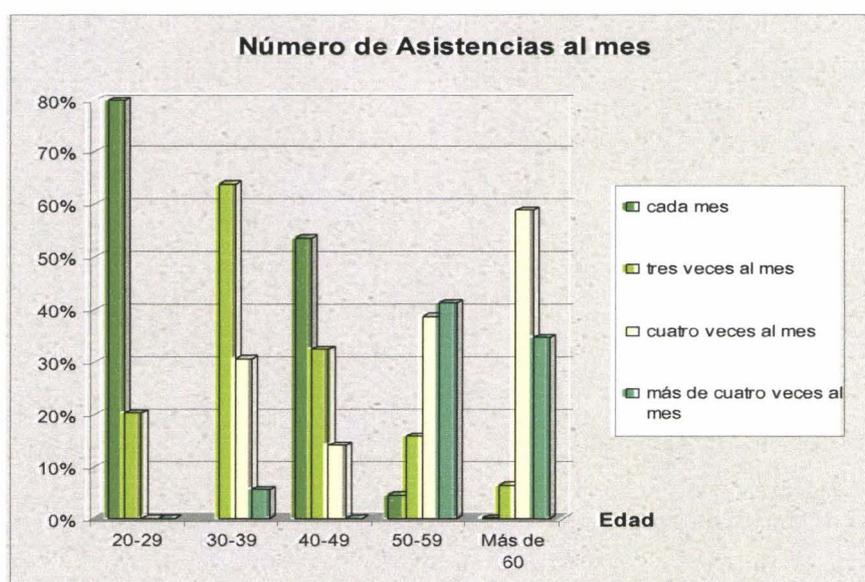
En el caso del rango de edad de 30-39 años se observa que la asistencia es de cuatro veces al mes con un porcentaje del 30.56%, frente al 63.89% que prefieren acudir cada mes o menos de una vez al mes.

En el rango de edad de 40-49 años, el 32.14% de las personas encuestadas, prefieren asistir tres veces al mes, frente al 53.57% que prefieren asistir cada mes o menos de una vez al mes.

En el rango de edad de 20-29 años, el 20.14% de las personas encuestadas, prefieren asistir tres veces al mes, frente al 79.86% que prefieren asistir cada mes o menos de una vez al mes

A continuación se presenta el gráfico respectivo:

GRÁFICO No. 3.20

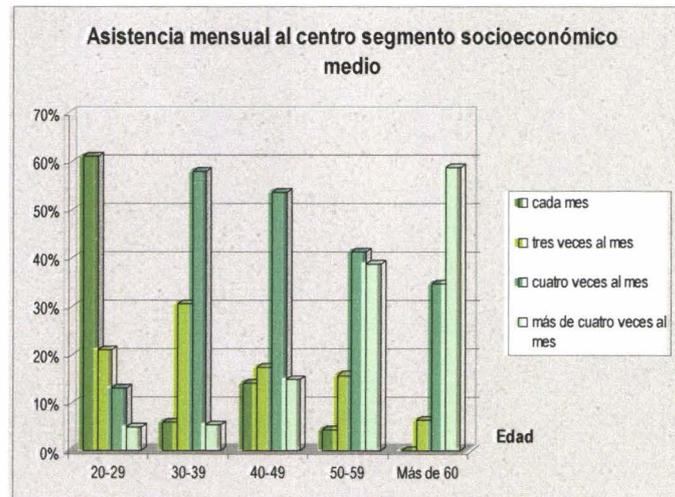


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Con respecto al nivel socioeconómico medio y los rangos de edad de 30 a 39 años, 40 a 49 años y 50 a 59 años se puede observar que la frecuencia de asistencia personas encuestadas, prefieren asistir más de cuatro veces al mes.

A continuación presentamos un gráfico que permite visualizar de mejor manera la situación descrita:

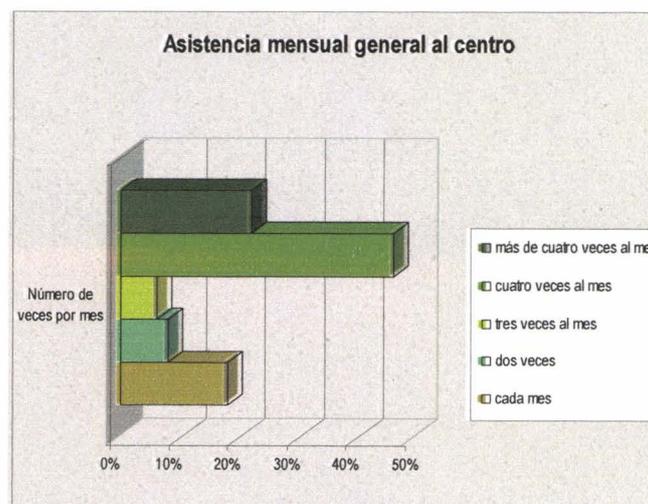
GRÁFICO No. 3.21



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En conclusión tanto en el nivel socioeconómico alto como en el medio existe favoritismo por asistir al centro más de cuatro veces al mes. Esto se lo puede constatar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 3.22

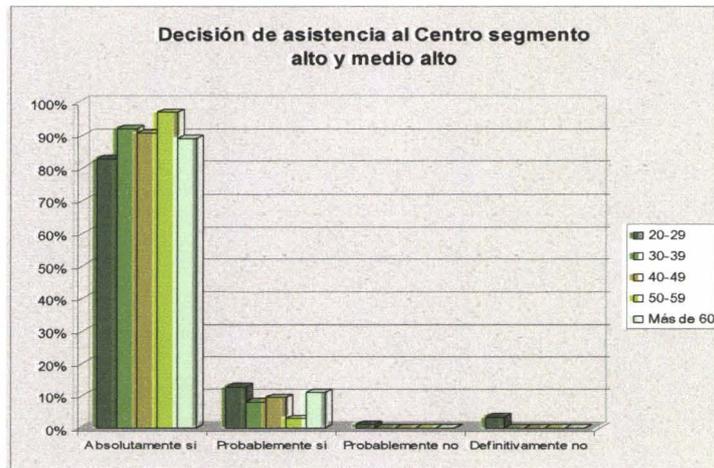


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.2.6.5 Nivel de aceptación de un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes.**

A continuación se muestra el Gráfico No. 3.23 en el cual se constata el nivel de aceptación del nuevo centro en el nivel socioeconómico alto y medio alto, para cada uno de los rangos de edad estudiados:

GRÁFICO No.3.23

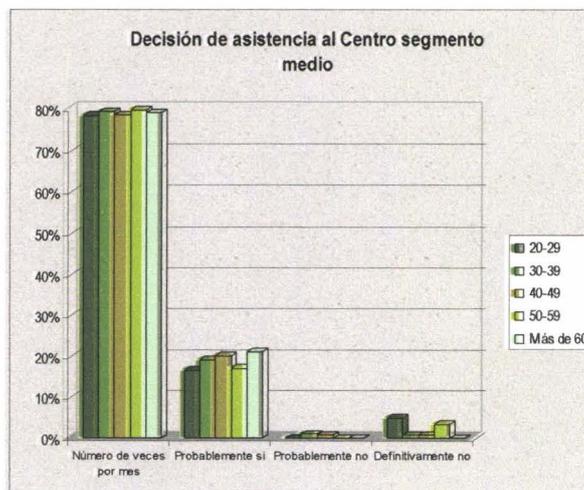


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Como se puede observar, en el segmento antes mencionado existe cerca de un 90% de nivel de aceptación del nuevo centro. En todos los rangos de edad, coexiste una predisposición absoluta de asistir al nuevo centro.

La conducta del segmento medio se puede estudiar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 3.24



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En el segmento medio para cada uno de los rangos de edad estudiados, se percibe que existe un 80% de aceptación del nuevo centro que se espera implementar.

En resumen la actitud de los encuestados para concurrir al centro es positiva, esto se puede constatar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 3.25

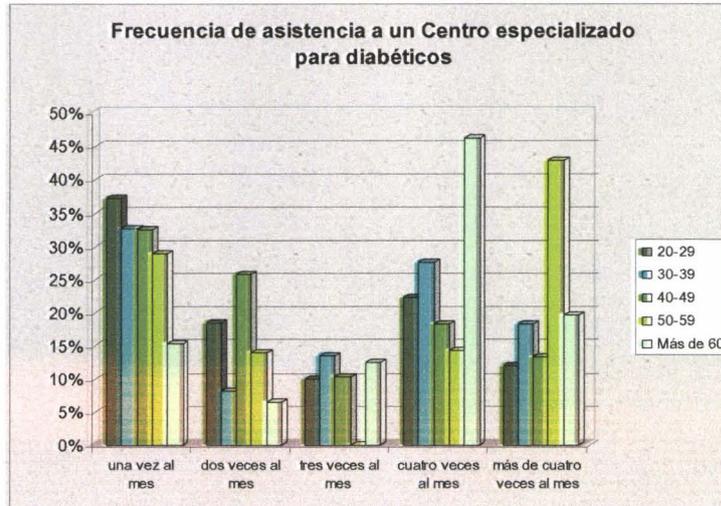


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.2.6.6 Frecuencia de asistencia a un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos

Con relación al nivel socioeconómico alto y medio alto se alcanza percibir la siguiente conducta:

GRÁFICO 3.26



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

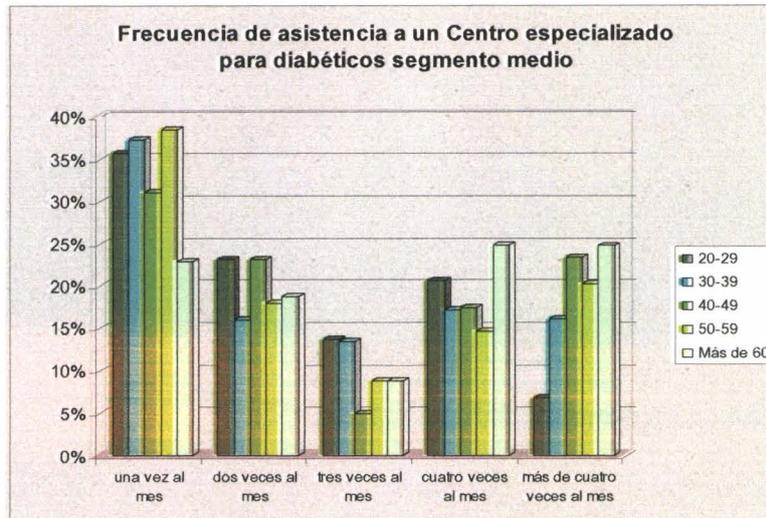
En cuestión al nivel socioeconómico alto, el rango de 20 a 29 años, indica que existe preferencia por asistir de una vez al mes (37.25%).

Únicamente, un 13.73% de personas concernientes a este rango, concurriría ocasionalmente con una frecuencia de más de dos veces al mes.

Para el caso del rango de edad de 50 a 59 años, la frecuencia de asistencia sería de más de cuatro al mes con un porcentaje del 42.86% de personas encuestadas.

Para el nivel socioeconómico medio reflejamos los siguientes resultados:

GRÁFICO No. 3.27

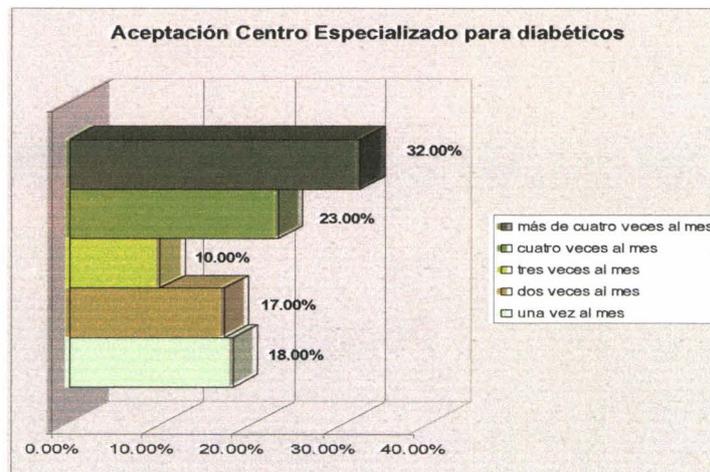


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Como se puede notar en todos los rangos de edad presentados se halla una clara particularidad por asistir con una frecuencia de una vez o más al mes al nuevo centro.

A continuación se muestra un gráfico en el cual se da un enfoque general de la conducta de todos los rangos de edad y segmentos seleccionados.

GRÁFICO No.3.28



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En el esquema No. 3.28 se puede percibir que la frecuencia de asistencia es de una o más veces al mes con el 32 % del total de personas encuestadas.

### 3.2.2.2.6.7 Preferencia de asistencia a un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos.

Con relación al nivel socioeconómico alto y medio alto se toma observar el siguiente comportamiento:

GRÁFICO No. 3.29



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

La particularidad en este nivel socioeconómico y para todos los rangos de edad presentados, permanece en asistir los fines de semana con un porcentaje de preferencia mayor al 75%.

En el caso del nivel socioeconómico medio, su conducta sería la siguiente:

GRÁFICO No. 3.30

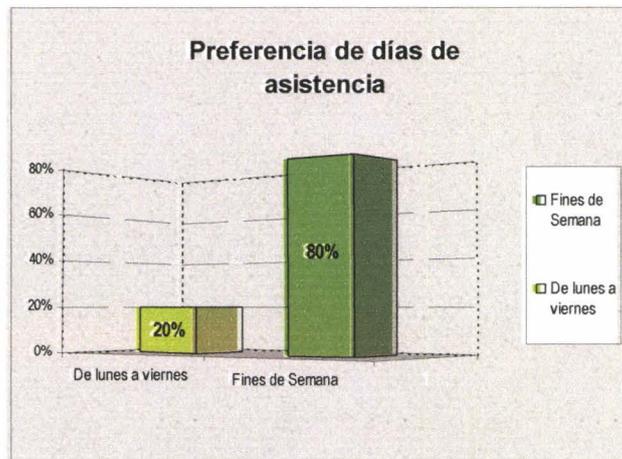


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Como se puede percibir en el gráfico, los encuestados del nivel socioeconómico medio de igual forma optan acudir al centro los fines de semana con un porcentaje mayor al 75%.

En conclusión la población encuestada prefiere acudir al centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos los fines de semana con un porcentaje del 80%. El comportamiento antes descrito se observa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 3.31

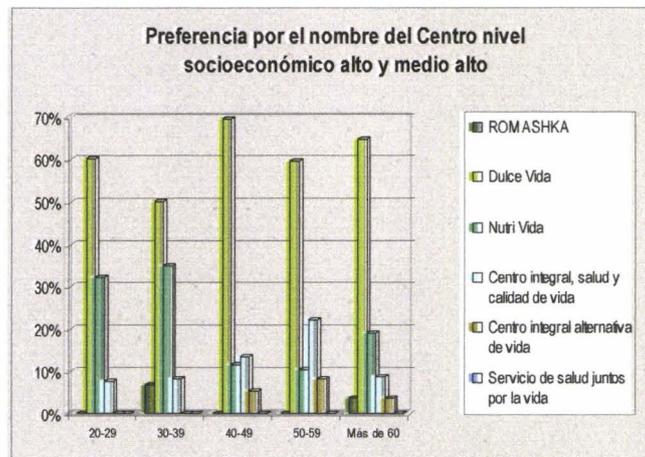


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.2.6.8 Nombre que llevaría el centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes**

Con respecto a la conducta del nivel socioeconómico alto y medio alto se lograron los siguientes resultados:

GRÁFICO No. 3.35

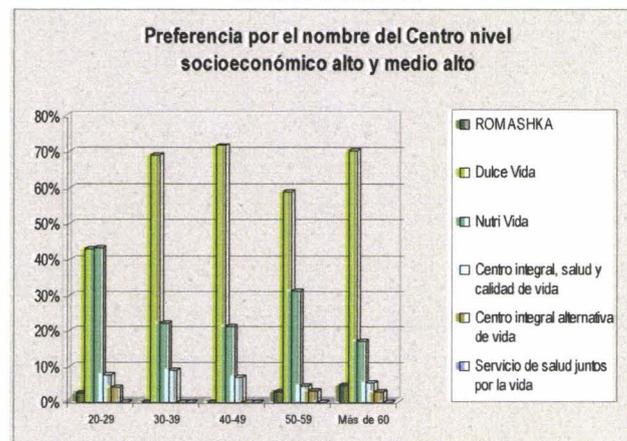


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En este segmento existe preferencia por el nombre “Dulce Vida “. En función de los diferentes rangos de edad se lograron las siguientes corolarios: 64.71% (20 a 29 años), 44.44% (30 a 39 años), 67.86% (40 a 49 años), 57.14% (50 a 59 años) y 67.74% (60 años o más).

En el nivel socioeconómico medio se puede percatar el siguiente comportamiento:

GRÁFICO No. 3.36

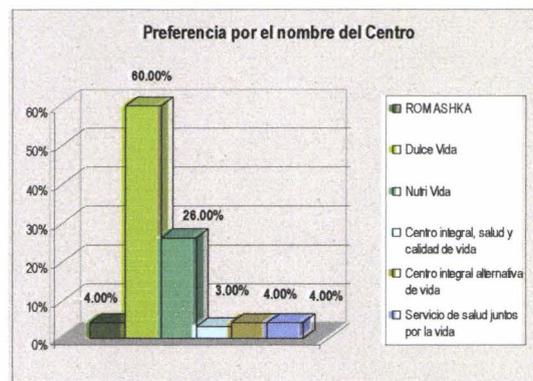


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En este segmento también existe preferencia por el nombre “Dulce Vida “en todos los rangos de edad analizados.

En resumen tanto en el nivel socioeconómico alto y medio se percibe que existe una clara preferencia por el nombre “*Dulce Vida*”, lo que nos sugiere que el nuevo centro podría llamarse “DULCE VIDA.” A continuación se presenta el gráfico respectivo.

GRÁFICO No. 3.37

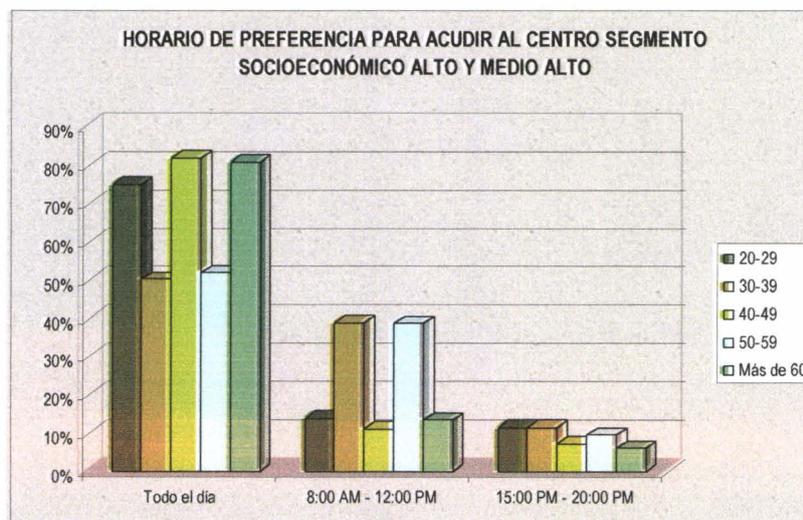


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.2.6.9 Horario de preferencia para acudir a un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes.

En el caso del nivel socioeconómico medio y alto se puede constatar su conducta en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 3.38

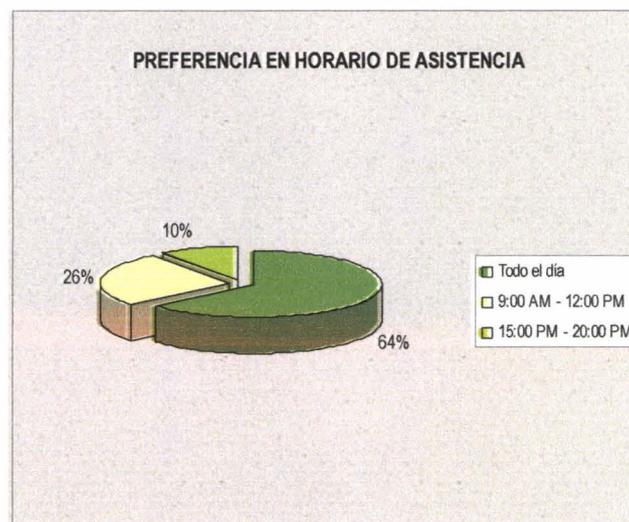


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Como se puede observar claramente en el gráfico No. 3.38, las personas pertenecientes a cada rango de edad preferirían ir al centro desde las 9h00 a.m. hasta 20h00 p.m., con porcentajes situados entre el 50% y el 80% respectivamente. Sin embargo es necesario recalcar que los rangos de edad de 50 a 59 años si estarían dispuestos a ir en el horario de 12h00 p.m. hasta 20h00 p.m. con porcentajes del 36.11% y 38.10% respectivamente.

En conclusión se puede decir que tanto en los niveles socioeconómicos medio, medio-alto y alto coinciden en que el horario para asistir a un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos sería desde las 9h00 a.m. hasta las 20h00 p.m. A continuación se detalla lo antes indicado:

GRÁFICO No. 3.40



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

#### 3.2.2.2.6.10 Atributos importantes que tomaría en cuenta el cliente al momento de elegir un centro de diabetes

Con respecto a todos los niveles socioeconómicos podemos confirmar que los atributos que tienen mayor importancia son los siguientes:

En el segmento de edad de 20 a 29 años, se puede observar que existe preferencia por aspectos como la ubicación y la variedad de productos (23.53%).

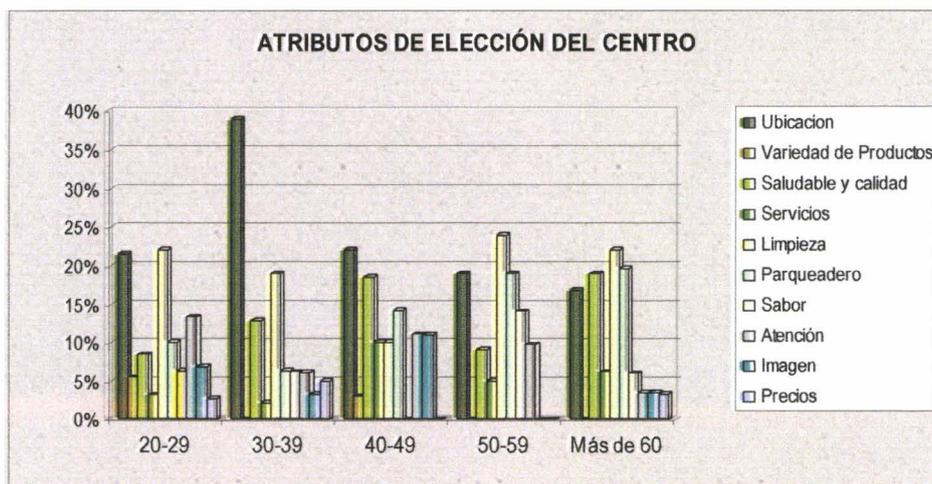
En las edades entre 30 a 39 años, se puede observar una clara preferencia por la ubicación con un porcentaje del 38.89% y variedad y calidad con el 19.44 %.

Para las edades entre 50 y 59 años, se puede observar preferencia por atributos como: la productos con altos niveles de vitaminas, minerales, proteínas, entre otros, que garanticen una mejor alimentación (23.81%), y la ubicación y la variedad de los productos (19.05%).

Para el rango de edad de 60 o más, la preferencia por los atributos radica principalmente en los siguientes: garantía de una mejor alimentación (22.58%), la variedad, calidad de productos y el parqueadero (19.35%).

A continuación se muestra un gráfico en el cual se puede visualizar de mejor manera lo antes detallado:

GRÁFICO No. 3.41



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

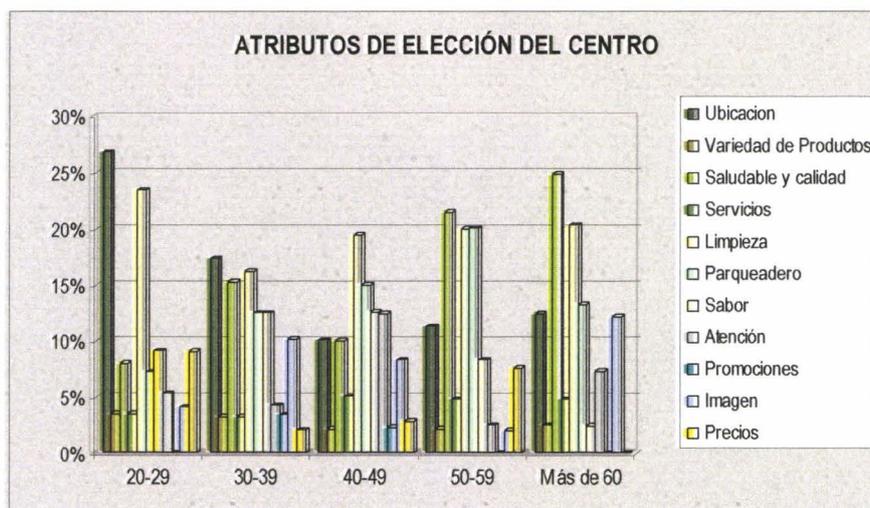
Para el nivel socioeconómico medio, se presentan los siguientes resultados:

Para las personas que se encuentran en el rango de edad de 20 a 29 años, los atributos más importantes son:

- La ubicación (26.76%) y la limpieza (23.94%). Para las edades de 30 a 39 la ubicación (18%) el parqueadero y la limpieza (16%).
- En el caso del las edades entre los 40 y los 49 años los atributos de mayor importancia son: la limpieza (23.08%), la variedad del menú (15.38%) y la imagen (12.82%).
- En el caso de las edades entre 50 a 59 años, se observa que le dan mayor importancia a la limpieza y variedad del menú (24.14%).
- En el último rango de edad de 60 o más existe preferencia por atributos como el parqueadero (25%), la limpieza (20.45%) y la variedad de de productos (13.64%).

A continuación se observa el gráfico correspondiente al comportamiento del nivel socioeconómico medio:

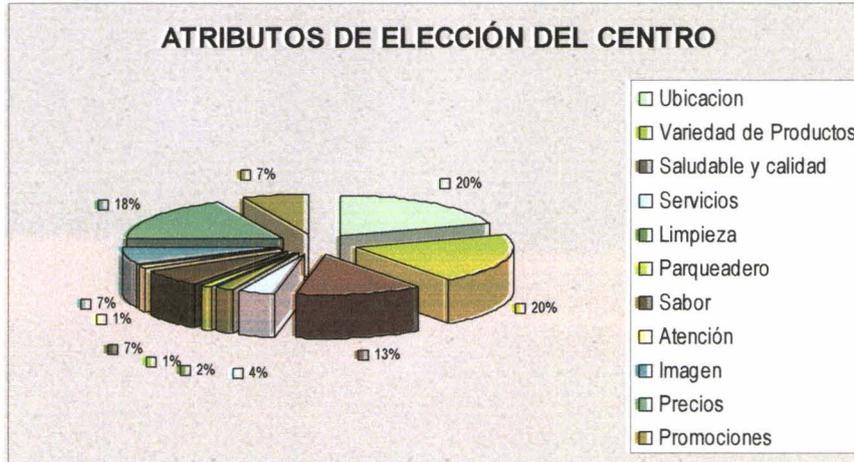
GRÁFICO No. 3.42



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En conclusión, se puede determinar que los atributos de mayor importancia para toda la población en estudio son la ubicación con un 20% de preferencia, seguido de la variedad de productos y que los productos sean de calidad y sea saludable con un 13%.

GRÁFICO No. 3.43



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

**3.2.2.2.6.11. Ubicación favorita para un centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabetes**

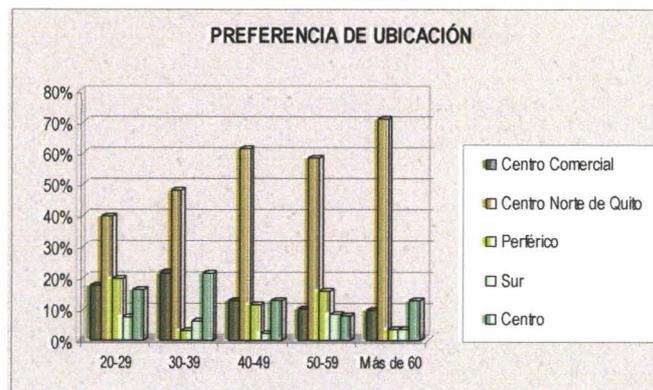
Con respecto a la ubicación del centro, las personas encuestadas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medios y altos, coinciden en que la ubicación del centro debería ser de la siguiente manera:

- Quito en el centro Norte de la ciudad.
- Riobamba en el centro de la ciudad.

Esto se puede constatar en el siguiente gráfico:

- QUITO

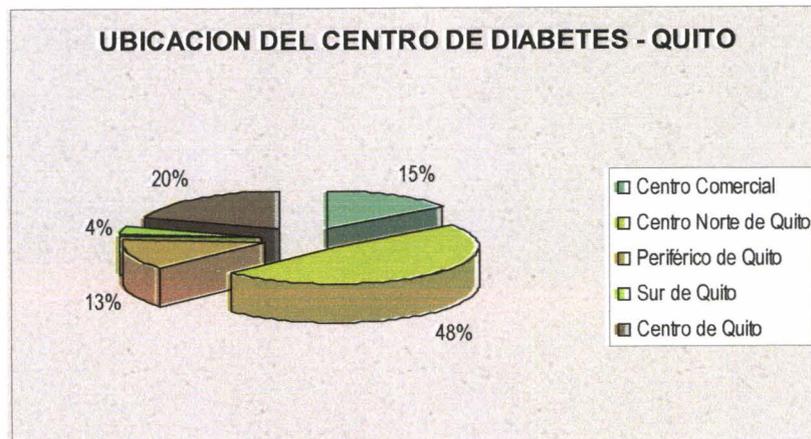
GRÁFICO No. 3.44



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En conclusión, la población de estudio prefiere que el nuevo centro esté ubicado en algún sitio del Centro Norte de la ciudad de Quito con un porcentaje de preferencia del 48%. A continuación se presenta gráfico respectivo:

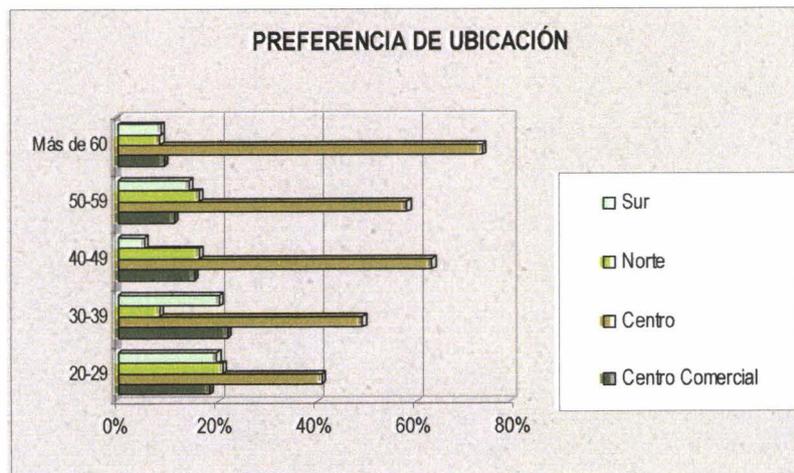
GRÁFICO No. 3.46



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

• **RIOBAMBA**

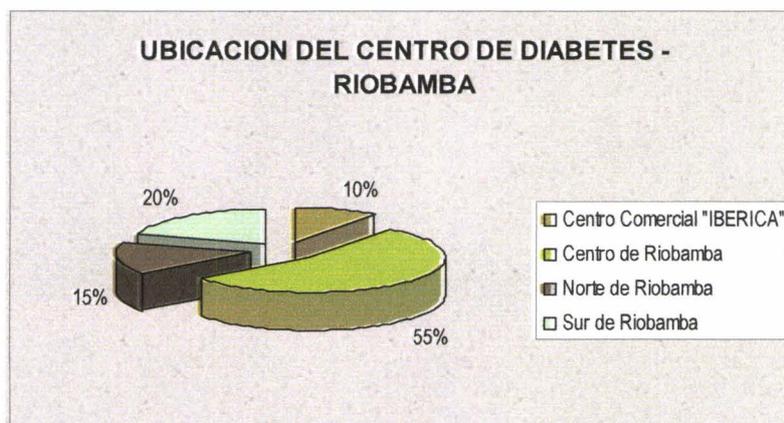
GRÁFICO No. 3.44



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En conclusión, la población de estudio prefiere que el nuevo centro esté ubicado en algún sitio del Centro de la ciudad de Riobamba con un porcentaje de preferencia del 55%. A continuación se enseña gráfico concerniente:

GRÁFICO No. 3.46



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

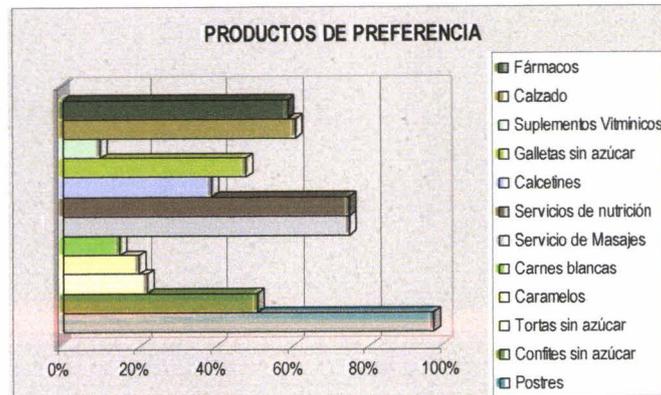
### 3.2.2.2.6.12 Productos y servicios de favoritismo para la diabetes

La pregunta que se realizó en base a este tema, servirá para identificar cuáles son los gustos y preferencias de nuestros clientes. La pregunta se la dividió en 6 líneas de productos: postres, alimento, suplementos vitamínicos, fármacos, calzado. La pregunta pide elegir 3 opciones de acuerdo al nivel de preferencia del consumidor, lo que se busca es obtener los 3 productos de mayor preferencia para cada línea de producto. Se integraron los resultados tanto del nivel socioeconómico alto y medio.

A continuación presentan los productos de mayor preferencia en cada línea:

Con respecto a las entradas, el 97% de los encuestados prefiere los postres dietéticos; seguidos del 75% con suplementos vitamínicos y del 61% que prefieren los fármacos. A continuación se presenta el gráfico respectivo para una mejor visualización:

GRÁFICO No. 3.47

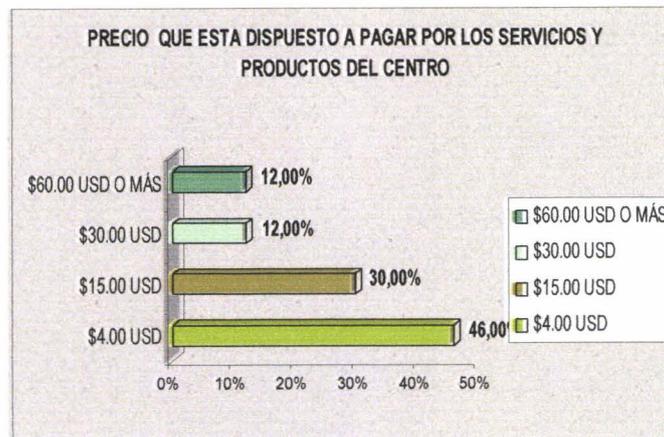


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.2.6.13 Precio

El precio que las personas pertenecientes al nivel socioeconómico alto y medio están dispuestas a pagar por producto para diabéticos va desde los \$4.00 a \$ 60 incluidos los servicios de masajes y asesoramientos nutricionales. Esto se puede constatar en los siguientes porcentajes: 52.94% entre 20 y 29 años, 36.11% entre 30 y 39 años, 42.86% entre 40 y 49 años y 38.71% en 60 años o más. Con respecto a las personas pertenecientes al rango de edad de 50 a 59 años de edad, las mismas estarían dispuestas a pagar \$30.00 (38.10%). A continuación se presenta el gráfico respectivo:

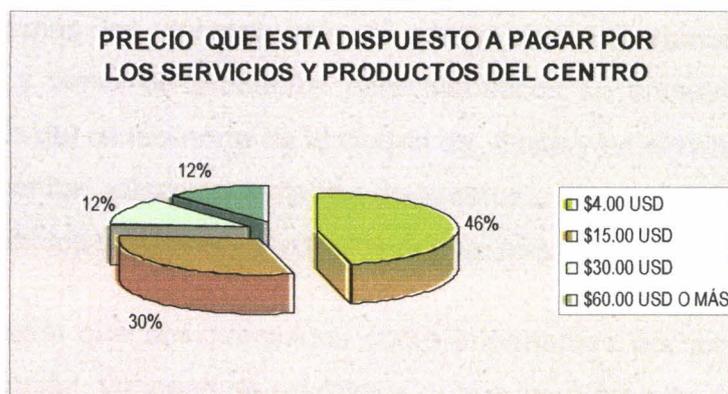
GRÁFICO No. 3.53



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En resumen, como se puede observar en el gráfico No. 3.55, existe preferencia por un precio entre 4 y 60 dólares por un centro de asesoramiento nutricional, y por los masajes y venta de productos para diabéticos.

GRÁFICO No. 3.55



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 3.2.2.2.7 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

Gracias a la investigación de mercados efectuada, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe una perspectiva favorable para la creación de un nuevo Centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos, ya que existe un alto nivel de aceptación hacia este; la frecuencia de asistencia sería de más de cuatro veces al mes como lo indica el 32% de personas encuestadas. Cabe recalcar que la frecuencia de asistencia a los centros de diabetes es de tres o más veces a la semana, lo cual representa una oportunidad para el centro.
- Al mismo tiempo existe una gran aprobación para el Centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos en las ciudades de Quito y Riobamba, ya que el 76.30% de las personas encuestadas no han asistido a este tipo de establecimientos.

Por otro lado, existen otros factores que resultan beneficios para el futuro negocio, por ejemplo no existen productos sustitutos, es un servicio novedoso e innovador, y existen muchos proveedores.

A esto se suma el progreso en la cultura alimenticia del país y la constante evolución y crecimiento del consumo de la población ecuatoriana de productos saludables, y el incremento de la conciencia de cuidado alimenticio de la misma.

Adicionalmente, no existen lugares de comercialización de productos alimenticios, tratamientos y servicios especializados para personas diabéticas.

Cabe recalcar que el nivel de aceptación del Centro para diabéticos Dulce vida, fue muy alto en las encuestas y grupos focales; por ejemplo en la ciudad de Quito fue del 99% mientras que en Riobamba fue del 94%.

Además la investigación de mercados arrojó información sobre la frecuencia de asistencia que es de cuatro veces por mes en las dos ciudades, con preferencia de horario entre las 12pm. hasta las 8:00pm. y visitas los fines de semana. En general los resultados de la encuesta fueron sumamente positivos lo cual permite decir que el futuro negocio se beneficiará de una importante aceptación.

# *Capítulo IV*

## *Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

## CAPITULO IV

### LA EMPRESA

#### 4.1 Misión

Nuestra razón de ser es mostrar a nuestros clientes internos y externos el verdadero valor de la vida, logrando que las personas diabéticas tengan una mejor calidad de vida y un estilo de vivir más confortable.

Somos personas comprometidas con la sociedad, ya que buscamos realizar un cambio estructural en la cultura alimenticia de nuestro país.

#### 4.2 Visión

Para el año 2015 estaremos presentes con los centros Dulce Vida en cuatro de las ciudades más importantes del país como son Cuenca, Guayaquil, Ambato y Manta. Para el 2018 buscaremos alcanzar un mayor reconocimiento nacional e internacional mediante la venta de cinco franquicias, 2 a nivel nacional y tres en Colombia, Perú y Bolivia.

#### 4.3 Ambiente Organizacional

##### 4.3.1 Valores

Los valores son las primicias y fines que rigen, la conducta humana, en forma individual y colectiva. Se desarrollan si se los sustenta y se tornan realmente importantes cuando duran y se difunden.<sup>80</sup>

*Dulce Vida* cuenta con un gran equipo humano, fusionado, honesto y comprometido, con sentido de pertenencia y ética, en el que se fundamenta el

---

<sup>80</sup> Los Valores y la Personalidad Humana, Pág. 6.

respeto y la comprensión y la dignidad hacia las personas; obteniendo así un alto nivel de productividad que se ve manifestado, en la complacencia de las necesidades de nuestros clientes.

A continuación se puntualiza cada uno de los valores de la empresa:

- **Trabajo en Equipo.-** A través de este valor, podemos cumplir con la misión del centro y de los objetivos planteados, mediante la interdependencia, la identidad y la interacción entre todos los miembros del equipo de trabajo.
- **Honestidad.-** Queremos que todas las personas que forman parte de *Dulce Vida* sean genuinos, auténticos, que expresen respeto por sí mismos y por los demás, sembrando confianza en todo el equipo de trabajo.
- **Responsabilidad.-** La base de un crecimiento empresarial es el respeto mutuo entre todos sus integrantes, conservando relaciones cordiales, amigables y serias entre todos los actores tanto internos como externos.
- **Sentido de Pertenencia.-** Trabajar permanentemente para que todos quienes son miembros de *Dulce Vida* se sientan presuntuosos de lo que hacen y sientan como propia a la empresa.
- **Ética.-** Con este valor queremos que todos los que conforman el centro actúen cabalmente, sin importunar a otros, respetando tanto a clientes internos como externos.

- **Respeto.-** A través de este valor, aceptar y comprender tal y como son los demás, incluso su forma de pensar aunque sea diferente.
- **Compromiso.-** Para que en *Dulce Vida* todos los miembros sigan una norma y plasmen su compromiso y de esta manera realicen mejor su labor y hagan que el Centro tenga éxito.
- **Optimismo.-** Resulta absolutamente apreciable la actitud positiva del personal que genera y aporta con nuevas ideas para el mejoramiento de procesos.

#### 4.3.2 Filosofía

La filosofía de *Dulce Vida*, radica principalmente en nuestros valores y creencias, con el fin de crear una percepción positiva por parte de nuestros clientes actuales y potenciales, razón por la cual nuestra filosofía se centra en la búsqueda de su satisfacción total de las necesidades y expectativas.

La satisfacción se caracteriza por alcanzar la felicidad reflejada en los rostros de nuestros clientes.

#### 4.3.3 La Cultura Organizacional

La cultura de una empresa es un método de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 525.

La cultura organizacional del centro de asesoramiento nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos "*Dulce Vida*" se basará en los siguientes puntos:

- Cada integrante del centro deberá realizar sus actividades de manera responsable y honesta.
- Cada empleado deberá mostrar exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Todos los empleados deberán ser competitivos, manteniendo una mente positiva y de constante superación, abierta al cambio, dando lugar a la flexibilidad.
- Fomentar en la empresa un entorno familiar.
- Cada empleado deberá realizar sus diligencias comprometiéndose con la filosofía y valores de la empresa, procediendo de manera ágil, responsable y honesta.
- La minuciosidad y limpieza serán características que deberán existir en cada empleado.
- Quienes sean responsables de coordinar las actividades entre departamentos deberán orientarse a los resultados.
- Todo el equipo de trabajo deberá ser optimista, participativo y competitivo, dispuesto al cambio y con ideas de superación.

#### **4.3.3.1 POLITICAS**

##### **Finanzas y Contabilidad**

- Se ejecutarán evaluaciones financieras mensuales de la empresa para evaluar su posición en el mercado.
- Se recapitalizará el 30% de la utilidad alcanzada para el crecimiento del negocio.
- Se alcanzarán acuerdos con los proveedores en lo concerniente a crédito y formas de pago favorables de acuerdo a la situación financiera.

### **Marketing**

- Se distinguirá a los clientes leales por medio de descuentos y promociones; por ejemplo cuando sobrepasen la tercera visita se les dará un descuento del 10% en la siguiente compra y un tratamiento nutricional gratis.
- Se valorará el desempeño del centro, mediante indicadores mensuales que evalúen el nivel de complacencia de los clientes.
- Se destinará cada año el 4% del ingreso por ventas a los gastos de marketing.

### **Administración**

#### **Recursos Humanos**

- Se pagará a los empleados de una forma justa y distributiva de acuerdo a las actividades que ejecuten y al desempeño.
- Se consentirá que los empleados participen en las decisiones para el beneficio del centro

- Se crearán programas de capacitación semestralmente, en los cuales se entregarán conocimientos de los servicio y del mercado en el que se desenvuelve el centro.
- Se debe instaurar un proceso de selección de personal para obtener personal de alto desempeño y garantizar la calidad del servicio que se brinde en el centro.

### **Compras**

- Se debe efectuar el ciclo de compras para obtener la calidad y la cantidad correcta de producto.
- Se debe conocer las necesidades de compra en base a especificaciones como: nombre del producto, uso del producto, descripción del producto, detalle de la descripción (el tipo de materia prima, marca, peso, tamaño, calidad, cantidad y precio).
- Se utilizará el sistema ABCD para la clasificación de mercadería.
- Se aprovecharán los descuentos por volumen, como consecuencia de la compra de grandes cantidades para así reducir costos.

### **Servicios**

- En el servicio de masajes y nutrición, se mantendrá la calidad mediante una capacitación semestral a los terapistas y endocrinólogos.
- El endocrinólogo se encargara de brindar amplias alternativas de cuidados para el cliente mediante charlas.

#### **4.4 El Árbol de Competencias<sup>82</sup>**

El propósito de efectuar el Árbol de Competencias es estudiar la generación de valor dentro de la empresa dando una visión completa de la misma, con el propósito de que los integrantes que la conforman tengan claro de que manera aportan en el proceso de creación de valor.

El árbol de competencias consta de tres partes específicas como son:

- Raíces (conocimiento)
- Tronco (procesos)
- Ramas (productos).

##### **4.4.1 Raíces**

Las raíces del árbol relatan las competencias de la empresa. Las competencias inspeccionan la creación de valor y representan el conocimiento actual y por desarrollar en determinadas áreas dentro de la compañía. En este nivel están los conocimientos sobre los cuales se apoyan las actividades de la empresa.

En la elaboración del Árbol de Competencias de Dulce Vida se han identificado como raíces: el conocimiento del mercado, los conocimientos comerciales, las destrezas humanas, el conocimiento de los componentes que conforman cada uno de los productos y el conocimiento financiero.

##### **4.4.2 Tronco**

El tronco del árbol de competencias analiza los procesos productivos existentes en empresa. En el tronco, las competencias se van poco a poco transformando en

---

<sup>82</sup> Apuntes de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basados en el libro de MARC GIGET.

productos demandados por el mercado. En esta parte del árbol, asimismo, se deben identificar las áreas que conforman la organización y establecer para cada una de las etapas de producción la cantidad de personal requerido, el número de horas de trabajo necesarias y las herramientas utilizadas en las mismas.

**Área de Finanzas y Contabilidad.**- La contabilidad del centro se llevará a cabo una vez al mes y se realizará anualmente un análisis contable de los balances. Además se tomará en cuenta el pago de impuestos conforme a las disposiciones del SRI. Finalmente, en esta área se realizarán presupuestos e inventarios anuales.

Con el apoyo de la contabilidad se ejecutará un análisis financiero basado en razones financieras que permitirán familiarizarse con la situación económica del centro.

**Área administrativa.**- En esta área se toman decisiones respecto a la administración de la empresa, aquí se expondrán propósitos, habilidades y capacidades. Del mismo modo se efectuará una proyección organizacional en base a pronósticos y tendencias del mercado, para ello se dividirá en distintas funciones que se detallan a continuación:

**Recursos Humanos.**- Percibe la selección, negociación, progreso, formación y aprendizaje de los empleados. Del mismo modo se ocupa de una política salarial y laboral justa, de la estructura organizativa de los recursos humanos y de la integración de la empresa.

Recursos Humanos seguirá los siguientes pasos para la contratación del personal que trabajará en *Dulce Vida*.

1. Determinará el número de personas que se requieran en cada una de las áreas de trabajo.
2. Establecer las competencias necesarias para cada puesto, Todo el personal se caracterizará por ser creativo, responsable, dinámico, amable, puntual y de mentalidad emprendedora.
3. Entrevistar al posible personal, con la finalidad de tener una mejor decisión en la contratación del mismo y tener un pronóstico del desempeño.
4. Seleccionar al personal adecuado que cumpla con las características del puesto requerido.
5. Contratar al personal.
6. Integrar al personal a la empresa, explicándole la misión, visión, valores y objetivos del centro.

**Abastecimiento.-** Dulce Vida se abastecerá de una amplia gama de productos enfocados a sobrellevar la Diabetes como alimentos, fármacos, suplementos vitamínicos, cuidados para pie etc.; tanto del mercado nacional como internacional y por proveedores específicos. Con respecto a la compra de los productos será dirigida por nutricionistas y endocrinólogos, ya que ellos conocen mejor que nadie las necesidades de nuestros clientes. Con respecto a los proveedores

específicos, se los contactará y se fijarán cantidades y la frecuencia de entrega será máxima de dos semanas.

**Almacenamiento.-** Los productos se almacenarán en una bodega que existirá en el Centro y se ubicarán en perchas por tipo de producto.

**Organización del servicio.-** El equipo de trabajo con el que cuenta el centro estará compuesto por:

- Personas para el área administrativa.
- Personas en el área de comercialización y ventas.
- Personas en el área de masajes y asesoramiento nutricional.
- Persona en el área de limpieza.

**Limpieza.-** Antes de la llegada de los clientes se procederá a la limpieza de las instalaciones con el fin de brindar un ambiente benéfico, las estanterías estarán perfectamente ordenadas y clasificadas según el producto, cuidando escrupulosamente su presentación, se adornará con un decorado sencillo y elegante para lograr una mayor vistosidad de los productos en las vitrinas y estanterías.

**Nómina del Personal.-** Se estima una nómina inicial de 22 personas de las cuales 3 son administrativas y laborarán cumpliendo el horario de Lunes a Viernes 8 horas día, 7 personas laborando en el área de comercialización y ventas 8 horas diarias, 8 personas laborando en el área de masajes y asesoramiento nutricional, 4 personas en el área de limpieza laborando de Lunes a Viernes, en 8 horas diarias.

**Área de Marketing.-** En el área de Marketing se cumplirán con funciones como ubicar, examinar y estudiar al mercado en el cual se desplegarán las actividades del centro; identificando necesidades insatisfechas de los clientes, segmentando

y posicionando adecuadamente al centro Dulce Vida en el mercado y efectuando políticas y estrategias en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación.

**Área de Servicios.-** En esta área se cumplirá con las funciones de asesoramiento nutricional, masajes, cuidado para pies y venta de productos para diabéticos, con la finalidad de prestar una atención especializada basada en las necesidades del cliente.

#### **4.4.3 Ramas y Hojas**

Las ramas del árbol representan a los productos y servicios comercializados por la empresa, cada rama es un producto y sus hojas representan la unión entre estos y el mercado.

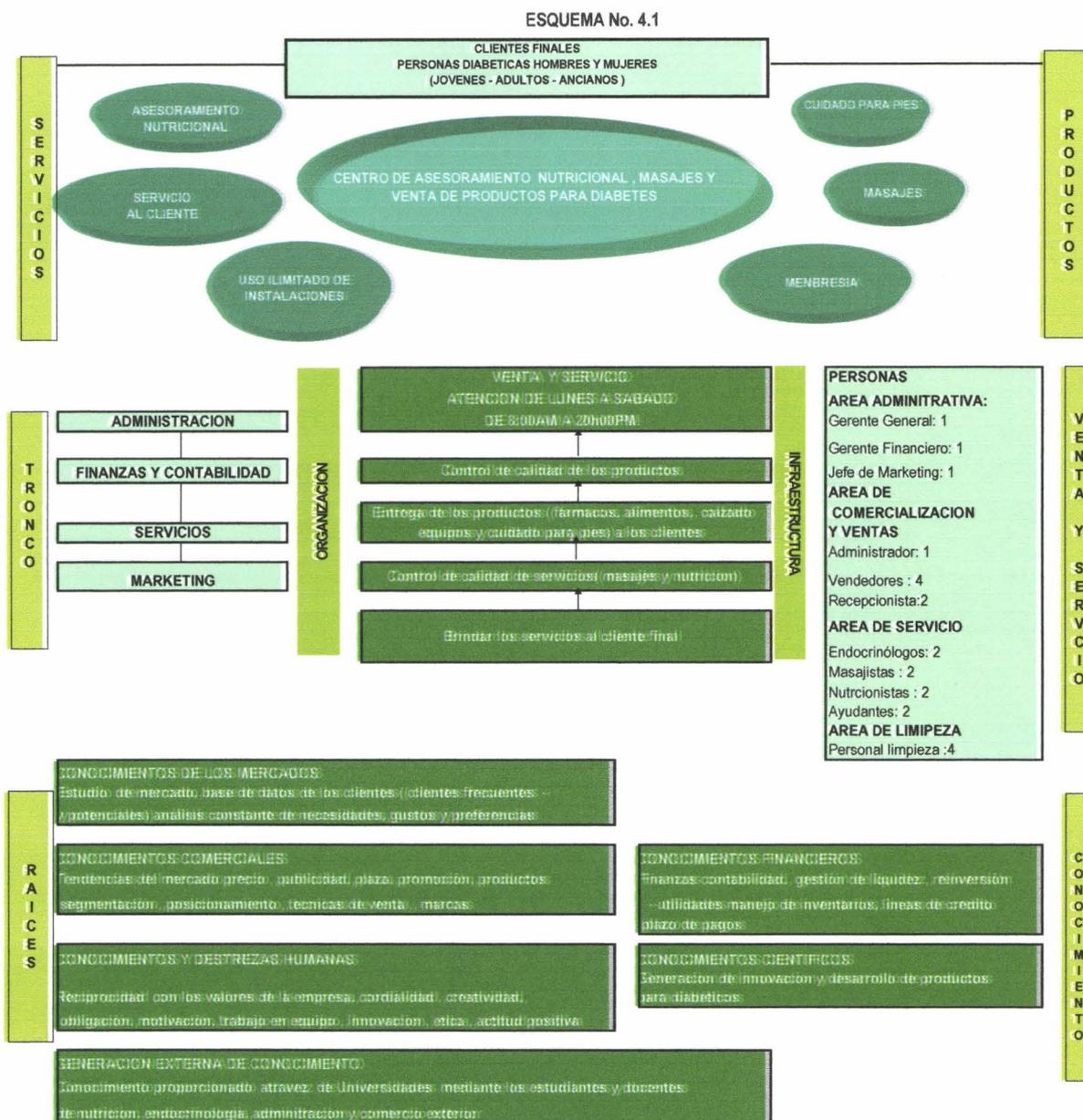
El marketing es la conexión que utilizan las hojas para enlazar a los productos con el mercado, manejando información que permite a la empresa adaptar sus productos y servicios a las exigencias del mercado en función de los resultados de la investigación de mercados previamente realizada.

En el caso del centro *Dulce Vida* los productos globales constituyen en sí los productos para diabéticos, es decir la venta de los productos en sí y diversos servicios como son los masajes y la asesoría nutricional.

- Las ramas que se han identificado son: el crédito, la publicidad y promociones, seguimiento post – venta, el servicio al cliente, entre otros.

- Las hojas son todas aquellas familias pertenecientes a los niveles socio económico, medio, medio – alto y alto, tanto en jóvenes, adultos, ancianos.

A continuación se presenta el esquema del árbol de competencias:



Elaboración: Las autoras

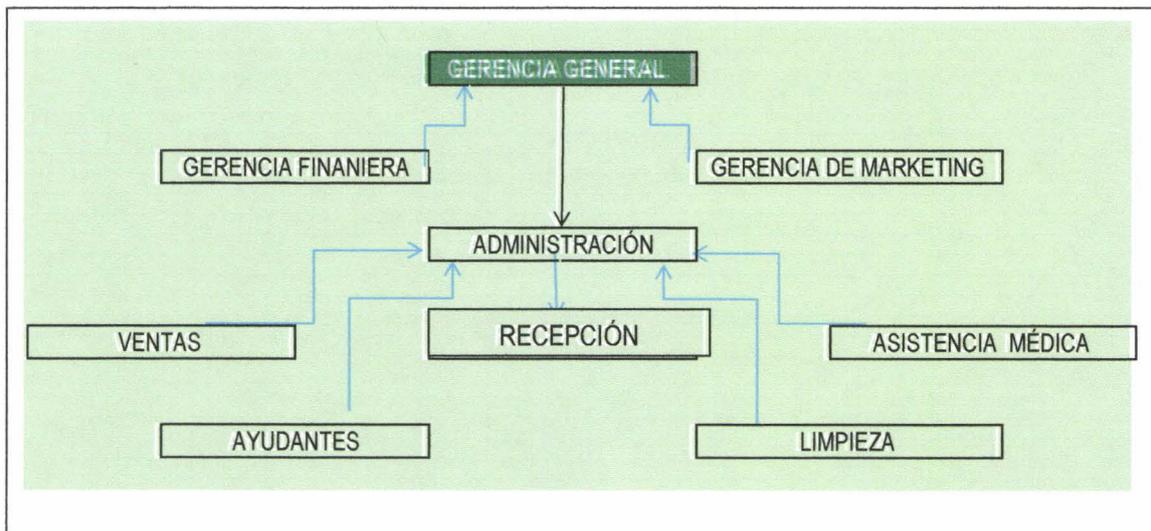
#### 4.5 Organigrama Funcional

Es la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.<sup>83</sup>

Un organigrama es un instrumento metodológico que se lo representa mediante la elaboración de un esquema gráfico de la estructura de funcionamiento de una empresa.

A continuación se presenta un esquema del organigrama centro, en donde se da una visión general de la manera como se encuentra estructurada la empresa.

ESQUEMA No. 4.2



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

##### 4.5.1 Descripción de puestos

###### Gerente General

<sup>83</sup> STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 426.

El gerente general del Centro Dulce Vida es el responsable de la planeación y coordinación del servicio y la venta de productos del centro. Desempeñará funciones relacionadas con la parte directiva.

### **Gerente financiero**

En el Centro Dulce Vida es el responsable de registrar todas las operaciones que hace el centro a diario como:

- Dirige operaciones financieras.
- Predice situaciones financieras.
- Realiza el manejo de efectivo.
- Se encarga de hacer presupuestos, de acuerdo a las necesidades.

### **Administrador**

Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por el centro *Dulce Vida* en el área de servicios como:

- Debe recibir a los clientes con cortesía y ofrecer los productos y servicios.
- Debe conocer a la perfección los componentes de cada uno de los productos que se ofrecerán en el centro y la función específica que cumplen en la salud del cliente.
- Supervisa las promociones y presentaciones de los productos y servicios y reemplaza aquellos productos que no cumplan con los estándares necesarios.

- Mantiene un ámbito de cooperación entre el personal a su cargo.
- Toma la tutoría del personal de nuevo ingreso.
- Analiza y controla las devoluciones, cancelaciones y cambios de productos.

### **Gerente de Marketing**

- Innova relaciones públicas con los clientes.
- Despliega promociones y descuentos
- Analiza canales de distribución
- Realiza innovación en los productos y descuentos de las membresías
- Realiza e implementa campañas publicitarias.

### **Endocrinólogo**

- Analizar las causas de porque el cliente adquirió la diabetes.
- Se encargará de evaluar el nivel de glucosa del paciente.
- Revisión cardiología.
- Revisión por podología uñas enterradas.
- Tratamientos saludables.
- Charlas para una mejor calidad de vida.
- Acoge quejas de los clientes y busca su solución.
- Conserva una comunicación constante.

### **Masajistas**

Elabora los masajes para cada cliente de acuerdo a sus necesidades.

- Supervisa que su sala de masaje conste con los implementos necesarios para brindar un buen servicio al cliente.
- Acoge quejas de los clientes y busca su solución.
- Conserva una comunicación constante.

### **Nutricionistas**

Los nutricionistas son los encargados de brindar alternativas alimenticias al cliente, dependiendo del tipo de diabetes y el avance de dicha enfermedad en el cliente.

- Supervisa que todos sus implementos estén completos para brindar un mejor servicio al cliente.
- Conserva una comunicación constante.
- Acoge quejas de los clientes y busca su solución.

### **Vendedores**

- Esta persona deberá saludar atentamente a los clientes.
- Se encargará de la facturación de las adquisiciones del centro.
- Se encarga de las ventas.
- El cajero informara al cliente de los descuentos existentes por la compra de productos y/o servicios, promociones existentes etc.

### **Recepcionistas**

Se encargan de la recepción de los clientes, verificar fechas y hora de las citas y dar a conocer las siguientes fechas de visita.

### **Ayudantes**

Mantendrán en orden los implementos necesarios para la correcta ejecución de las actividades del área de servicios.

### **Personal de limpieza**

- Responsable de la limpieza global del centro.
- Mantener en perfecto orden los stands y sus productos.

## **4.6 Análisis del Diagnóstico Interno<sup>84</sup>**

La realización de la auditoria interna del centro *Dulce Vida*, permitirá identificar las fortalezas y debilidades de las siguientes áreas:

- Administración
- Finanzas y Contabilidad
- Marketing
- Servicios

Cada una de las fuerzas y debilidades serán examinadas en función de la importancia que tienen para la empresa. Por lo que se empleará la escala siguiente:

1: Nada Importante.

2: Poco importante.

---

<sup>84</sup> ORSONI. Diagnóstico Interno. Pág.: 60.

3: Medianamente importante.

4: Importante.

5: Muy importante.

Posteriormente, para la realización del Análisis FODA, se seleccionarán aquellas fortalezas y debilidades que hayan sido identificadas como las de mayor impacto para la empresa.

#### 4.6.1 Administración

CUADRO No. 4.1

ADMINISTRACIÓN	FUERZA	DEBILIDAD
¿Tiene experiencia el administrador en el manejo de un centro de diabetes		5
¿Conocimiento a profundidad de la diabetes ?	4	
¿Tiene Vision, Mision y valores el centro?	4	
¿Las políticas y estrategias se establecen en función a los objetivos del centro ?	4	
¿Existe una planificación organizacional?	4	

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El Centro *Dulce Vida* manejará conceptos de administración estratégica, ya que es obligatorio planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizarán en él. Los objetivos son mensurables para que todos en la empresa tengan comprensión cabal y real de lo que se quiere conseguir. Sin embargo existe una debilidad con respecto a la experiencia en el manejo del centro por parte de los administradores.

#### 4.6.1.1 Finanzas y Contabilidad

CUADRO No. 4.2

FINANZAS Y CONTABILIDAD	FUERZA	DEBILIDAD
Liquidez del proyecto	5	
Nivel de apalancamiento	4	
Plazo de cuentas por pagar		4
Nivel de costos fijos (servicios básicos, arriendo)		3
Rentabilidad sobre el patrimonio (utilidad neta)	4	
Rendimientos sobre los activos	4	

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

La correcta administración de los recursos financieros es su función central, así como la prolija distribución de los recursos económicos a las diferentes áreas que conforman *Dulce Vida*, asimismo se ocupa de la estructuración de los respectivos procesos de control de ingresos y egresos y la elaboración de presupuestos, entre otras actividades.

Como la debilidad más relevante se encuentra el plazo de cuentas por pagar ya que al ser nuevos en el mercado se dificultaría el hecho de pedir importantes plazos a proveedores.

#### 4.6.1.2 Marketing

CUADRO No. 4.3

MARKETING	FUERZA	DEBILIDAD
¿Conoce el centro las preferencias del segmento de consumidores al cual está enfocado?	4	
¿La ubicación del centro es estratégico?	5	
¿Tiene el centro fidelidad por parte de sus clientes?		4
¿Se encuentra el centro posicionado en la mente del cliente?		4
¿Los productos y servicios que ofrece el centro cumplen con la calidad y características necesarias aptas para el consumo del cliente?	5	
¿Es conocido el centro en el mercado?		5

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El conocimiento de las preferencias de los consumidores en cuanto a la variedad de productos que se venderán en el centro constituyen una fuerza para él (investigación de mercados). La ubicación es estratégica ya que se encuentra en una zona céntrica tanto de la ciudad de Quito como de Riobamba. Por otra parte, *Dulce Vida* por ser nuevo no es conocido en el mercado por lo tanto no cuenta con posicionamiento ni con fidelidad. Como se puede observar las debilidades radican sobre todo en el aspecto comercial.

#### 4.6.1.3. Área Administrativa

##### 4.6.1.3.1 Recursos Humanos

CUADRO No. 4.4

RECURSOS HUMANOS	FUERZA	DEBILIDAD
¿Son claras para el personal las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo ?	4	
¿ La remuneración es justa y equitativa?	4	
¿Existen políticas de motivación para el personal?	4	
¿La estructura organizacional de Dulce Vida es apropiada ?	3	
¿Recursos Humanos en el area de ventas y servicios , cuenta con los conocimientos necesarios?	5	

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

La estimulación de los empleados instaura una fuerza, porque se los elogiará y capacitará constantemente. Al mismo tiempo se les tomará en cuenta en la toma de decisiones, prometiéndoles un ambiente competitivo donde se sientan estimulados a dar más de si. Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo serán claras al momento de contratar al personal. Los honorarios de los empleados serán justos y neutrales, respetando las leyes y reglamentos del Código del Trabajo según el Ministerio de Trabajo y Empleo.

#### 4.6.1.3.2. Compras

CUADRO No. 4.5

COMPRAS	FUERZA	DEBILIDAD
¿Se maneja un método de inventarios adecuado?	4	
¿Los proveedores del negocio son los apropiados?	4	
¿Se plantea políticas de compras efectivas?	5	

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El método PEPS o FIFO será el que se utilizará en el manejo de inventarios. Además, para un mejor control y organización de los productos se procederá inspeccionar cada uno de estos, los componentes que poseen y el beneficio para el cliente; la inspección se dará de la siguiente manera:

- Fecha
- Proveedor
- Componentes del productos
- Nombre del artículo
- Peso
- Precio unitario
- Precio total

Para seleccionar a los proveedores y asegurar la calidad de los productos que se encontrarán en el centro se visitarán las instalaciones de los mismos. Las políticas del departamento de compras serán efectivas ya que se utilizarán instrumentos (hojas de mercado, solicitudes de compra, órdenes de compra, reportes diarios de recepción de mercadería, Kardex); se establecerán procesos de compra para cada

uno de los tipos de productos y finalmente se calificarán a los proveedores en base a la calidad de productos y componentes de los mismos.

#### 4.6.1.3.3. Servicios

CUADRO No. 4.6

SERVICIOS	FUERZA	DEBILIDAD
¿Cuenta con los equipos óptimos para cumplir con las necesidades del cliente?		3
¿Existen estándares de calidad?	5	
¿Existe una política de conservación y abastecimiento de los productos del centro?	4	
¿La distribución de los servicios (masajes - nutrición) son los adecuados?	4	

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El Centro *Dulce Vida* contará con los equipos necesarios para cumplir con las necesidades, gustos y preferencias del cliente. Existirán altos estándares de calidad en cuanto a los productos y servicios que se ofrecerán en el centro; se realizarán controles continuos por parte de los jefes de las distintas áreas para mejorar y perfeccionar cada uno de los detalles. Todos los que conformarán *Dulce Vida* tendrán capacitación y motivación permanente, para que estén atentos a las necesidades de los clientes, controlando y manteniendo la higiene y la seguridad en todo momento.

#### 4.7 .Matrices Estratégicas

##### 4.7.1. Matriz de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.<sup>85</sup>

#### 4.7.1.1. Metodología<sup>86</sup>

- De la matriz de factores externos, elaborada en el capítulo 2, se deben seleccionar las cinco oportunidades y amenazas más influyentes para las actividades de la empresa.
- Posteriormente, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en la matriz de factores externos y realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia.
- Consecutivamente, se procede con la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Para lo cual se usa una escala del 1 al 5 donde 5 es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Como la empresa es nueva se han colocado únicamente calificaciones bajas (1 o 2). Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1 y si es menor a uno, 2.

<sup>85</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 144.

<sup>86</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

- Finalmente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.
- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante ( $>1$ ) y secundario ( $<1$ ) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

#### **4.7.1.2. Análisis**

Después de realizar el procedimiento antes descrito, se llegó a la conclusión de que la empresa por ser nueva no tiene una alta capacidad de respuesta, ya que la calificación obtenida fue de 1,19. Posteriormente conforme se vayan implementando diversas estrategias, esta capacidad se irá incrementando.

- A continuación se presenta la matriz EFE del centro :

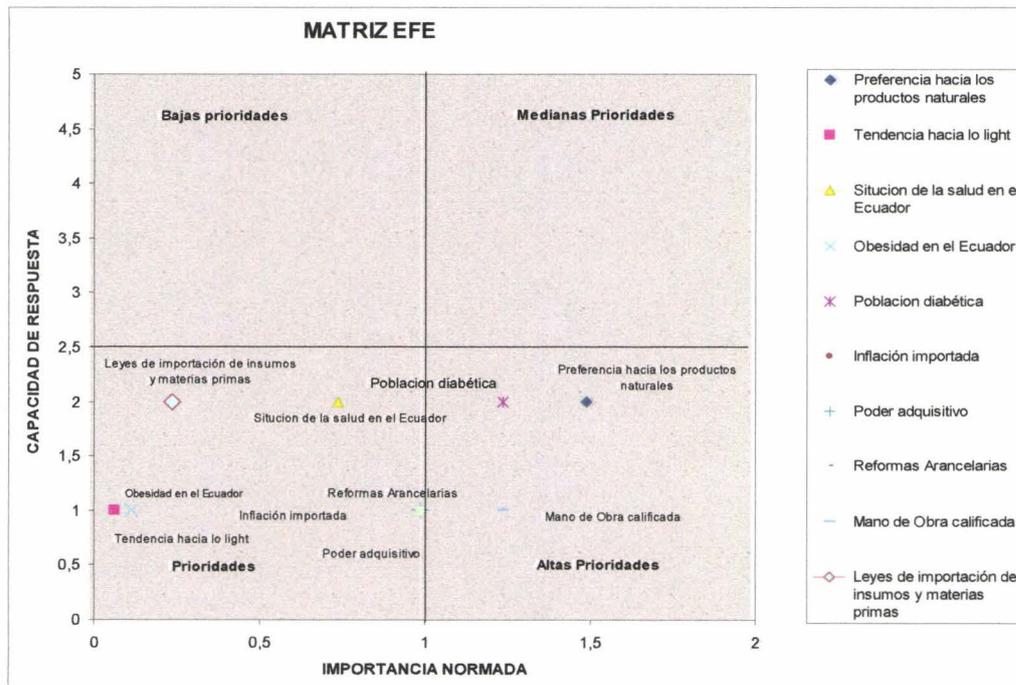
CUADRO No. 4.7

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACION DE LA EMPRESA
Preferencia hacia los productos naturales	6	15	1,5	2	30,00
Tendencia hacia lo light	3	0,75	0,075	1	0,75
Situcion de la salud en el Ecuador	3	7,5	0,75	2	15,00
Obesidad en el Ecuador	5	1,25	0,125	1	1,25
Poblacion diabética	5	12,5	1,25	2	25,00
<b>AMENAZAS</b>					
Inflación importada	4	10	1	1	10,00
Inestabilidad economica	4	10	1	1	10,00
Poder adquisitivo	4	10	1	1	10,00
Mano de Obra calificada	5	12,5	1,25	1	12,50
Leyes de importación de insumos y materias primas	1	2,5	0,25	2	5,00
Sumatoria	40	100			119,5
Importancia Promedio		10			1,195

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Para la identificación de las altas prioridades externas se procede a interpretar el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 4.1



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Los factores externos que representan una alta prioridad son: preferencia hacia los productos naturales, mano de obra calificada, población diabética población diabética, mano de obra calificada.

En relación a los factores externos que representan una prioridad se encuentran: tendencia hacia lo Light, la obesidad en el Ecuador, reformas arancelarias, situación de salud en el Ecuador, reformas arancelarias, inflación importada, inestabilidad económica, política y social.

#### **4.7.2. Matriz de Factores Internos**

La matriz de factores internos (EFI) es un instrumento que se utiliza para resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.<sup>87</sup>

##### **4.7.2.1 Metodología<sup>88</sup>**

- Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.
- Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en

<sup>87</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 184.

<sup>88</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.

- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia.
- Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.
- Consecutivamente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X

y a la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

#### 4.7.2.2 Análisis

Luego de realizar el análisis respectivo, se determinó que el nuevo centro Dulce Vida tiene una sólida situación interna, es decir tiene pocas debilidades importantes y muchas fuerzas claves, ya que su calificación total fue de 3,3.

A continuación se indica el esquema de la matriz EFI:

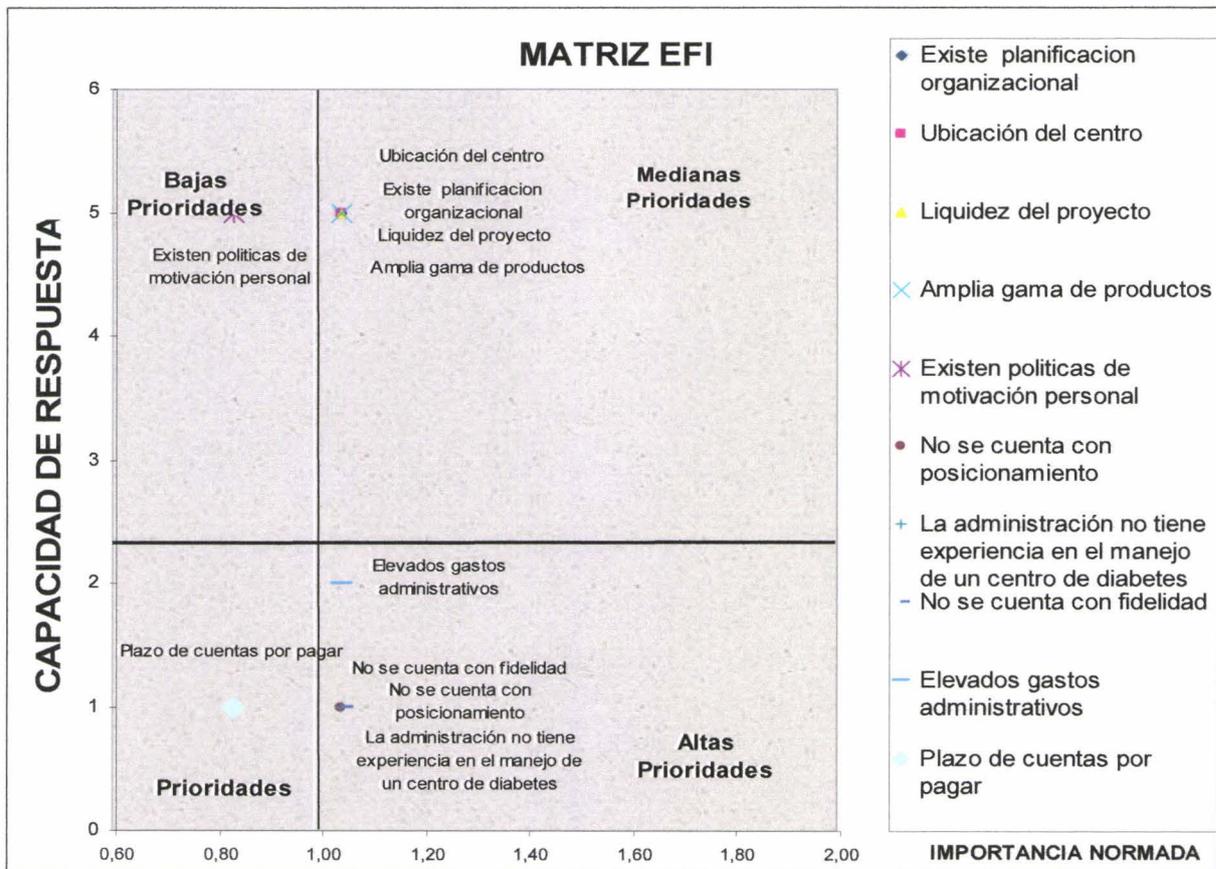
CUADRO No. 4.8

	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACION DE LA EMPRESA
1	Existe planificación organizacional	5	10,42	1,04	5	52,08
2	Ubicación del centro	5	10,42	1,04	5	52,08
3	Liquidez del proyecto	5	10,42	1,04	5	52,08
4	Amplia gama de productos	5	10,42	1,04	5	52,08
5	Existen políticas de motivación personal	4	8,33	0,83	5	41,67
<b>DEBILIDADES</b>						
1	No se cuenta con posicionamiento	5	10,42	1,04	1	10,42
2	La administración no tiene experiencia en el manejo de un centro de diabetes	5	10,42	1,04	1	10,00
3	No se cuenta con fidelidad	5	10,42	1,04	1	10,00
4	Elevados gastos administrativos	5	10,42	1,04	2	20,83
5	Plazo de cuentas por pagar	4	8,33	0,83	1	8,33
	Sumatoria	48	100			309,58
	Importancia Promedio		10			3,10

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Para la identificación de las altas prioridades internas se procede a interpretar el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 4.2



Los factores internos a los que se les debe dar mayor importancia, son los que se encuentran en el cuadrante de altas prioridades como son: el no contar con posicionamiento y fidelidad y los administradores no tienen experiencia en el manejo de centros de diabetes.

### 4.7.3 Matriz F. O. D. A

Consiste en retomar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que fueron mencionados en la matriz de factores externos (EFE) y la matriz de factores internos (EFI).

#### 4.7.3.1 Metodología<sup>89</sup>

- Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE.
- Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI.

A continuación se indica la matriz F. O. D. A:

ESQUEMA No. 4.4

No	FORTALEZAS	No	OPORTUNIDADES
1	Existe planificación organizacional	1	Preferencia hacia los productos naturales
2	Ubicación del centro	2	Tendencia hacia lo light
3	Liquidez del proyecto	3	Situación de la salud en el Ecuador
4	Amplia gama de productos	4	Obesidad en el Ecuador
5	Existen políticas de motivación personal	5	Población diabética
No	DEBILIDADES	No	AMENAZAS
1	No se cuenta con posicionamiento	1	Inflación importada
2	La administración no tiene experiencia en el manejo de un centro de diabetes	2	Inestabilidad económica, política y social
3	No se cuenta con fidelidad	3	Reformas Arancelarias
4	Elevados gastos administrativos	4	Mano de Obra calificada
5	Plazo de cuentas por pagar	5	Leyes de importación de insumos y materias primas

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 4.7.4 Matriz AODF

<sup>89</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	LISTADO DE FUERZAS	LISTADO DE DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRAEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
LISTADO DE OPORTUNIDADES	USAR FUERZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	SUPERAR DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
LISTADO DE AMENAZAS	USAR FUERZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS	REDUCIR DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas debilidades y amenazas, estrategias de debilidades, oportunidades y amenazas, estrategias de fuerzas.

#### 4.7.4.1 Metodología<sup>90</sup>

- Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

<sup>90</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

- Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

A continuación se indica la matriz FODA con las estrategias a implementarse:

CUADRO No. 4.9

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		No.	FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES
		1	Existe planificación organizacional	1	No se cuenta con posicionamiento
		2	Ubicación del centro	2	La administración no tiene experiencia en el manejo de un centro de diabetes
		3	Liquidez del proyecto	3	No se cuenta con fidelidad
		4	Amplia gama de productos	4	Elevados gastos administrativos
		5	Existen políticas de motivación personal	5	Plazo de cuentas por pagar
No.	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1	Preferencia hacia los productos naturales	Mantener la calidad de los servicios y productos (F4, O1, O3)		Técnicas de comercialización (O1, D2)	
2	Tendencia hacia lo light	Manejar productos innovadores (F4, O1, O2, O3)			
3	Situación de la salud en el Ecuador	Desarrollar una relación comercial y laboral fuerte (F3, O4, O5)		Desarrollo de un plan de marketing (D1, D4)	
4	Obesidad en el Ecuador				
5	Población diabética	Motivar al cliente a cuidar su salud mediante productos y servicios que sean aptos para su consumo y de esta manera mejorar su calidad de vida (O5, F5, F4)			
No.	AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1	Inflación importada	Innovación constante en los productos y servicios globales ofrecidos (F1, F3, F4, F5, A4)		Mantener una política eficiente de manejo con proveedores (D3, A3, A4)	
2	Inestabilidad económica, política y social				
3	Reformas Arancelarias	Mantener un portafolio de productos con presentación diferente (F1, A1, A5)		Realizar periódicamente el análisis del entorno para una mejor administración (A2, A3, A5)	
4	Falta de mano de obra calificada				
5	Leyes de importación de insumos y materias primas				

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

#### 4.7.5. Matriz Interna – Externa (IE)

Esta Matriz se basa en los resultados de las matrices de factores externos (EFE) e internos (EFI).

##### 4.7.5.1. Metodología<sup>91</sup>

<sup>91</sup>Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

Colocar la calificación total de la matriz EFI en el eje x.

Colocar la calificación total de la matriz EFE en el eje y.

Para interpretar la matriz IE se debe tomar en cuenta que, en el eje x, un total entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 media y una calificación entre 3.0 y 4.0 fuerte.

De igual manera, en el EFE, en el eje y, una calificación total entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, entre 2.0 y 2.99 medio y entre 3.0 a 4.0 alto.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tiene diferentes implicaciones estratégicas.

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las empresas que se ubican en las celdas I II o IV es “Crecer y Construir”.

De la misma forma, para las empresas que se ubican en las celdas III, V o VII las estrategias se enfocarían en “Retener y Mantener”.

Para las empresas que se ubican en las celdas VI, VII o IX la recomendación es “Cosechar o Desinvertir”.

#### **4.7.5.2 Análisis**

De acuerdo al análisis respectivo, se determinó que el centro *Dulce Vida*, se encuentra ubicado en el cuadrante VII, lo que significa que el centro debe poner en marcha estrategias para “Retener y Mantener”: penetración en el mercado.

A continuación se presenta la matriz IE del centro *Dulce Vida*:

CUADRO No. 4.10

TABLA DE PONDERACION EFI

		FUERTE (3,0 - 4,0)	PROMEDIO (2,0 - 2,99)	DEBIL (1,0 - 1,99)
T O T A L U P O N D E R A C I O N D E L E F E	ALTO (3,0 - 4,0)	CRECER Y CONTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2,0 - 2,99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1,0 - 1,99)	RETENER Y MANTENER (3,08 ; 1,19)	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

#### 4.7.6. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

##### 4.7.6.1. Metodología<sup>92</sup>

- Retomar los diferentes factores financieros presentes en la matriz EFI. Dichos factores serán calificados del 1 al 6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre 4 y 5 si son debilidades entre 1 y 2. Se recomienda conservar las calificaciones obtenidas por dichos factores en la matriz EFI. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Fuerza Financiera".
- Retomar las oportunidades y amenazas que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1 en la matriz EFE. Dichos factores serán calificados del -1 al -6 en función de si son oportunidades o amenazas. Si son oportunidades se les dará una nota entre -1 y -2 y si son amenazas entre -4 y -5 en función de la influencia de cada una de ellas. A mayor

<sup>92</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

influencia en las oportunidades menor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante “Estabilidad del ambiente”.

- Retomar los factores de competitividad presentes tanto en la matriz MPC como en la EFI. Seleccionar aquellos factores MPC que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1. Seleccionar aquellos factores de la matriz EFI de mayor puntaje que tengan una influencia directa sobre el nivel de competitividad de la empresa. Estos factores serán calificados de -1 a -6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre -1 y -2 si son debilidades entre -4 y -5 en función de la importancia de las mismas. A mayor importancia en las fortalezas menor nota y viceversa en las debilidades. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la “Ventaja competitiva”.
- Finalmente se deberán retomar los resultados de la estrella sectorial de las cinco fuerzas competitivas de Porter y seleccionar aquellas fuerzas que obtuvieron calificaciones muy altas (4 o 5) o muy bajas (1 o 2). También se podrán retomar factores de industria presentes tanto en la matriz EFE como en la de factores externos (en ambos casos se tomarán los factores de mayor puntaje). Si son amenazas se les dará una nota entre 1 y 2 y si son oportunidades entre 4 y 5 en función de su influencia. A mayor influencia de las oportunidades mayor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante “Fuerza de la industria”.
- Luego se procede al cálculo del promedio de cada uno de los cuadrantes.

- Posteriormente se suman los promedios de Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente por un lado y por otro los de Ventaja Competitiva y Fuerza de la industria respectivamente.
- Los resultados de estas sumas serán las coordenadas de un punto que deberá ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes del gráfico PEYEA.
- Finalmente se deberá trazar un vector desde el origen hacia el punto indicado anteriormente. Dicho vector revelará el tipo de estrategia a ser utilizada por la empresa:
  - Agresiva (toda estrategia posible).
  - Competitiva (estrategias de integración, alianzas).
  - Defensiva (des inversión, liquidación).
  - Conservadora (estrategias ANSOFF y primordialmente de penetración).

#### 4.7.6.2 Análisis

Después de realizar la metodología señalada anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados:

SUMATORIA EJE Y	1,25
SUMATORIA EJE X	-0,25

El punto antes mencionado ubica al nuevo centro en el cuadrante "Conservador", lo que significa que se deben utilizar estrategias de penetración en el mercado. A continuación se presenta la matriz PEYEA y su respectivo gráfico:

CUADRO No. 4.11

MATRIZ PEYEA

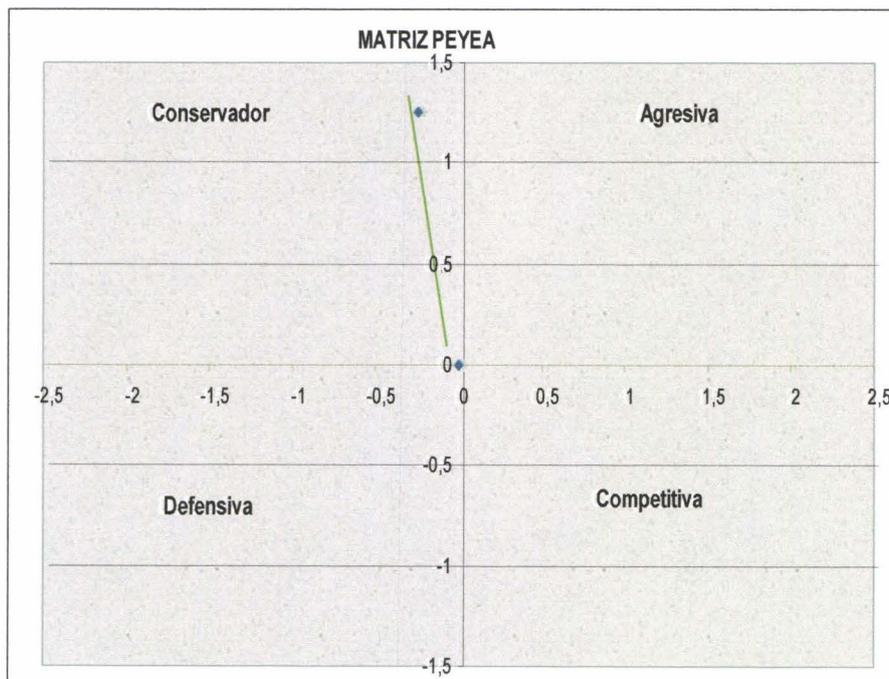
FUERZAS FINANCIERAS ( FF ) Y	CALIFICACION	VENTAJA COMPETITIVA ( VC ) X	CALIFICACION
LIQUIDES DEL PROYECTO	4	ELEVADOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	-3
NIVEL DE APALANCAMIENTO	5	NO SE CUENTA CON POSICIONAMIENTO	-2
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (UTILIDAD NETA)	5	NO SE CUENTA CON FIDELIDAD	-5
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS	4	INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	-2
PROMEDIO	4.5	PROMEDIO	-3.00

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE ( EA ) Y	CALIFICACION	FUERZA DE LA INDUSTRIA ( FI ) X	CALIFICACION
SEDENTARISMO	-3	PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	4
CULTURA (HABITOS DE COMPRA, GUSTOS Y PREFERENCIAS)	-3	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	2
SALARIOS	-4	PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES	4
ESTILO DE VIDA TENDENCIA HACIA LO LIGHT	-3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	1
PROMEDIO	-3.25	PROMEDIO	2.75
TOTAL FF Y EA Y=	1,25	TOTAL VC Y FI X=	-0,25

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

GRÁFICO No. 4.3



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

#### 4.7.7. Matriz ANSOFF<sup>93</sup>

La Matriz ANSOFF consiente en identificar qué tipo de estrategias son las adecuadas para el proyecto que se va a emprender. Como se trata de un nuevo centro de diabetes, las estrategias sobresalientes son:

- Penetración en el mercado, ya que se trata de lograr una mayor participación del mismo.
- En el mediano y largo plazo se indagará en efectuar estrategias de desarrollo del mercado y de producto acorde a los gustos y preferencias de los futuros clientes.

A continuación se presenta la Matriz ANSOFF:

CUADRO No. 4.12

PRODUCTO / MERCADO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACIÓN	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	DESARROLLO TOTAL

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

#### 4.8 Estrategias a nivel de negocios (Estrategias Genéricas de Porter)

Las compañías apremian una estrategia a nivel de negocios para conseguir una ventaja competitiva que les permita destacar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.<sup>94</sup>

Se puede elegir tres aspectos:

- Estrategia de Liderazgo en costos

<sup>93</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

<sup>94</sup> CH, HILL. (2000). Pág.: 110

- Estrategia de Diferenciación
- Estrategia de Enfoque

Estas estrategias llevan el nombre de estrategias genéricas de Porter ya que se las puede desplegar en todos los negocios o industrias independientemente de si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro.

*Dulce Vida*, tiene como estrategia de negocios enfoque con diferenciación.

#### **4.8.1 Diferenciación**

La diferenciación se orienta a conseguir que el consumidor perciba un producto o servicio como algo especial o único, y por lo tanto, esté dispuesto a pagar más dinero por él.<sup>95</sup>

El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva, al establecer un producto y servicio percibido por los clientes como único y exclusivo. La diferenciación generada por la empresa hace que pueda establecer un precio superior debido a la calidad los productos y servicios a ofrecer. La habilidad para incrementar los ingresos al cobrar precios superiores, posibilita al diferenciador superar al desempeño de sus competidores y obtener utilidades más altas que el promedio.

*Dulce Vida*, busca un segmento de consumidores con preferencias y necesidades distintivas, brindando calidad, presentación e innovación. La empresa buscará satisfacer a su clientela ofreciendo una variedad importante de productos

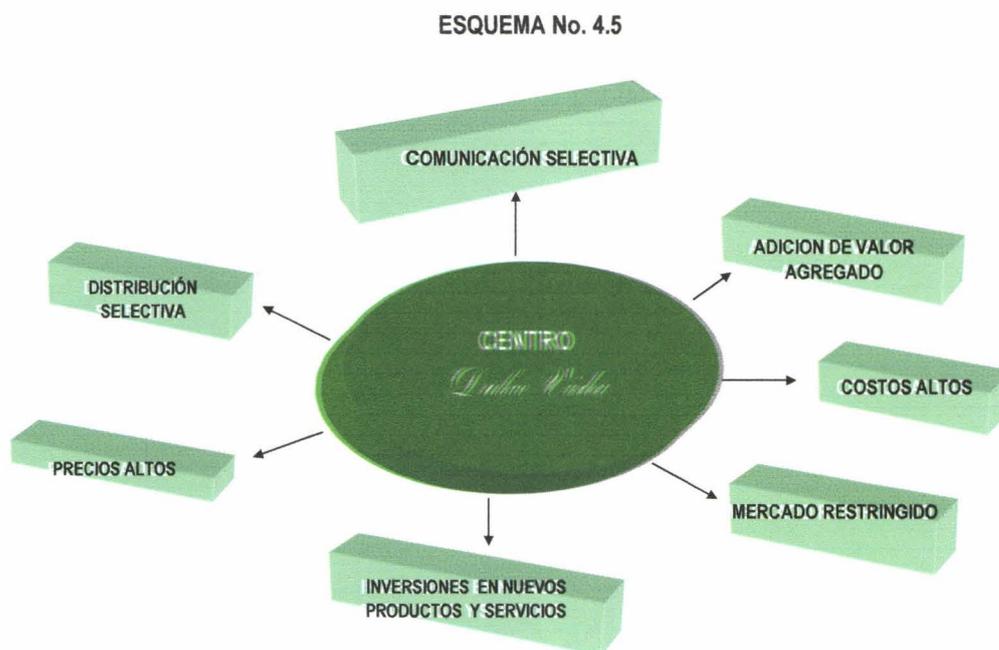
---

<sup>95</sup> H. CANTÚ. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc. Graw Hill. Pág.: 150.

exclusivos para diabéticos, junto con diversos servicios como masajes y asesoría nutricional, así como un ambiente cálido y placentero, en donde se destacará constantemente el valor de la vida.

Las ventajas que otorgaría la estrategia de diferenciación estarían forjadas en el hecho de implementar estrategias de fidelización.

#### 4.8.1.1. Círculo de Diferenciación<sup>96</sup>



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El círculo de diferenciación, permite identificar los factores que rodean a los productos y servicios, y permiten que se pueda ejecutar enérgicamente la estrategia de diferenciación.

<sup>96</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro Management de Orson, Paris, 2001.

Para el caso de *Dulce Vida*, la distribución selectiva se dará mediante la ubicación en una zona comercial. La comunicación mediante medios selectivos permitirá alcanzar al segmento objetivo.

El mercado es restringido ya que en la investigación de mercados se determinó el perfil del consumidor (ecuatorianos diabéticos de Quito y Riobamba, enfocados al medio económico medio y alto) y que sean diabéticos.

El precio es alto debido a la diferenciación de los productos que ofrecerá.

Los altos costos están ligados a la generación de valor agregado mediante el servicio de masajes exclusivos para las zonas delicadas del cliente y mediante la venta de productos novedosos.

#### **4.8.2. Estrategias seleccionadas para *Dulce Vida***

En resumen las estrategias que nos diferenciarán serán las siguientes:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de mercados
- Diferenciación.

#### **4.9. Objetivos por áreas**

- Administración
- Finanzas y Contabilidad
- Marketing
- Servicios

##### **4.9.1 Finanzas y Contabilidad**

CUADRO No. 4.13

DEPARTAMENTO FINANCIERO	ACCIONES
OBTENER UTILIDADES MAYORES A 1000 USD EL PRIMER AÑO DE EJERCICIO	MEDIANTE LA MAXIMIZACION DE VENTAS APOYADOS A UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA SIN AFECTAR LA CALIDAD
OBTENER UNA LIQUIDEZ MAYOR A 1.50 DURANTE LOS CINCO PRIMEROS AÑOS	MANEJO EFECTIVO DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO INCREMENTANDO LA UTILIDAD NETA, MEDIANTE LA DISMINUCION DE COSTOS Y GASTOS COMERCIANDO PRESTAMOS CON TASAS DE INTERES ESTABLECIDAS EN EL TIEMPO

#### 4.9.2. Marketing

CUADRO No. 4.14

DEPARTAMENTO DE MARKETING	ACCIONES
INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 3% A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO DE EXISTENCIA EN EL MERCADO	MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN AGRESIVA CON LA MEJORA DE TÉCNICAS EN VENTAS Y EN LOS SERVICIOS A OFRECER MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE PROPÓSITOS DE RETENCIÓN, RECORDACIÓN Y FRECUENCIA DE VISITA.
OBTENER EL 4% DEL MERCADO EL PRIMER AÑO	MEDIANTE DIFERENCIACIÓN EN CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS MEDIANTE EL ACATAMIENTO DE OBJETIVOS DE RETENCIÓN, RECORDACIÓN Y FRECUENCIA DE VISITA.
CONSEGUIR EL TERCER LUGAR DE RECORDACIÓN EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR AL SEGUNDO AÑO, ENTRE LOS ESTABLECIMIENTOS QUE OFREZCAN CUIDADOS DE DIABETES EN QUITO Y RIOBAMBA	MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN AGRESIVA DURANTE EL PRIMER AÑO MEDIANTE LA ELECCION Y EJECUCION CORRECTAS DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN POR MEDIO DE EL MARKETING RELACIONAL QUE APRUEBE UN ALCANCE POSTVENTA DE CADA CLIENTE

#### 4.9.3. Administrativa

##### 4.9.3.1. Recursos Humanos

CUADRO No. 4.15

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	ACCIONES
LOGRAR EN LOS EMPLEADOS UNA SATISFACCION LABORAL DEL 80% AL PRIMER AÑO	POR MEDIO DE LAS POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS, QUE PERMITAN EL DESARROLLO DEL CENTRO FORMANDO UN PROCESO DE SELLECCION DEL PERSONAL
ROTAR AL PERSONAL AL MENOS 3 VECES POR AREA.	MEDIANTE LA REPRESENTACIÓN CLARA DE LAS FUNCIONES QUE VAN A DESEMPEÑAR LOS CANDIDATOS. MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN DE HOJAS DE VIDA

##### 4.9.3.2. Compras

CUADRO No. 4.16

DEPARTAMENTO DE COMPRAS	ACCIONES
LOGRAR UN 100% DE EFICACIA EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DURANTE EL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO	MEDIANTE UN SOFTWARE CARACTERIZADO- EN MANEJO DE INVENTARIOS

**4.9.3.3. Servicios**

**CUADRO No. 4.17**

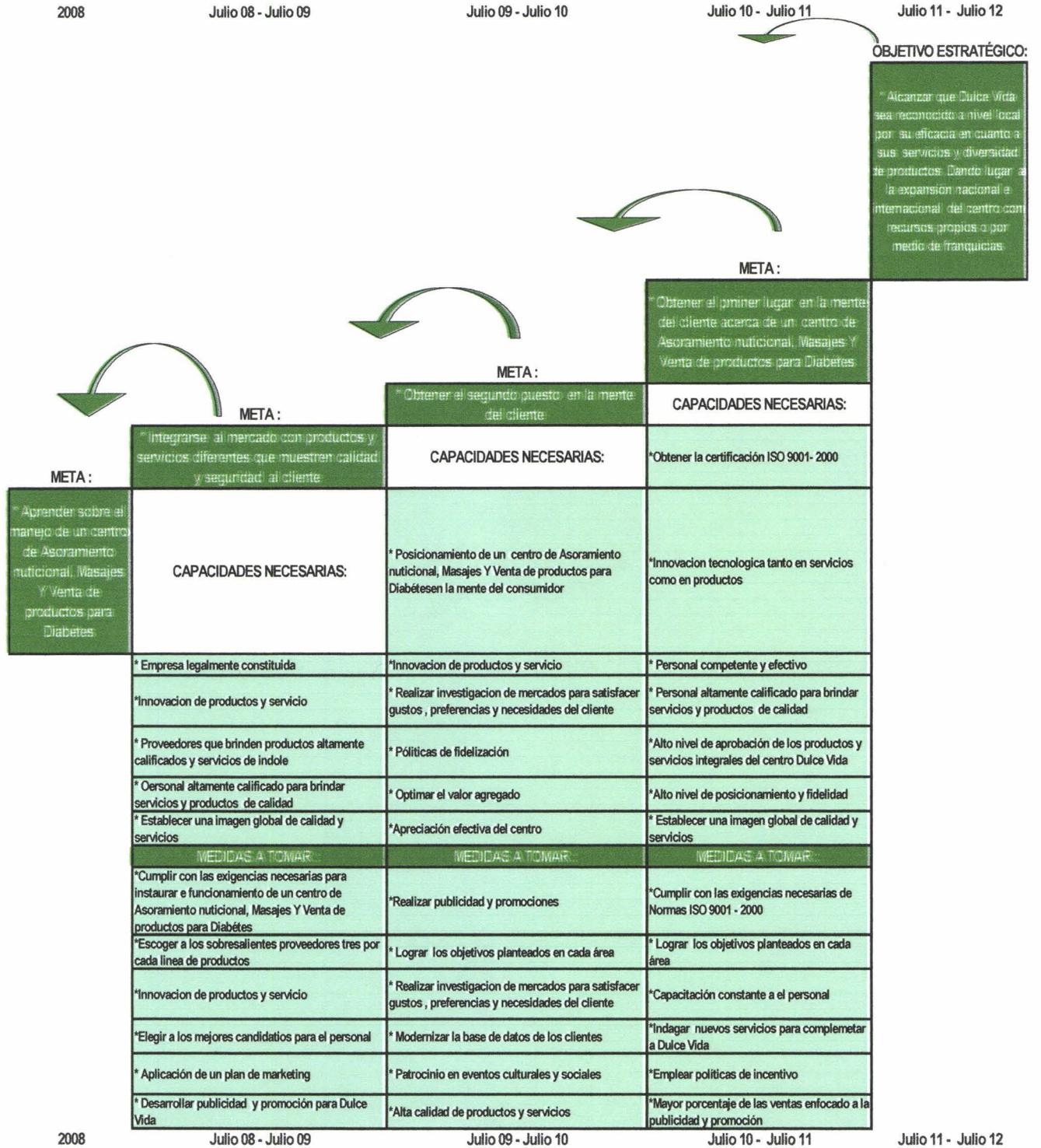
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS	ACCIONES
LOGRAR QUE LOS PRODUCTOS MANTENGAN SU CALIDAD EN UN 100%	MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD NORMAS ISO Y DE SALUD
CONSEGUIR QUE EL PERSONAL DE SERVICIO CUMPLA Y CONSERVE LAS MEDIDAS DE LIMPIEZA, SEGURIDAD E HIGIENE EN UN 100% DURANTE TODO EL AÑO	MEDIANTE EL ACATAMIENTO DE ESTÁNDARES DE SERVICIO

**4.10. Escala Estratégica de *Dulce Vida*<sup>97</sup>**

Es preciso establecer las capacidades que *Dulce Vida* debe vislumbrar y las acciones que deben implementarse para alcanzar las metas propuestas en tal virtud se presenta la siguiente escala estratégica:

<sup>97</sup> CONSTANTINOS C. MARKIDES. En la estrategia está el éxito. Capítulo V.

ESQUEMA No. 4.6



# *Capítulo V*

## *Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

## CAPITULO V

### PLAN DE MARKETING

#### 5.1 Análisis de la Situación Actual

En la actualidad, la inestabilidad política que experimenta el país produce que exista un efecto negativo en los procesos de inversión que incentivan los sectores productivos y comerciales. Sin embargo el constante crecimiento económico experimentado en los últimos años, ha permitido a la población preocuparse por otros aspectos de la vida cotidiana como son la salud, el buen estado físico y el cuidado en la alimentación.

Adicionalmente, podemos rescatar que desde el año 2000 el país refleja un crecimiento sostenido del PIB, hasta inicios del segundo semestre del 2007, en donde comenzaron a surgir problemas ligados a la incertidumbre económica, política y social, que son efecto de las diversas decisiones conflictivas experimentadas en el Gobierno y los constantes procesos electorales.

Como contraste a estos aspectos establecimos antes, la población ecuatoriana en los últimos años ha tenido un cambio estructural en su cultura de salud y alimentación, como consecuencia de un aumento en las enfermedades en la población provocadas por los malos estilos de vida, sedentarismo, mala alimentación, estrés y falta de control médico.

Cada día hay un mayor número de personas en el país con problemas cardíacos, por ejemplo el 5.4% de las muertes reportadas en el 2005 (56825 personas), son

causadas por dichos problemas. Por otro lado, la proporción de personas diabéticas en el país se ha incrementado en los 5 últimos años de manera sorprendente, alrededor del 8 al 10% de la población mayor de 18 años en el Ecuador está afectada por esta enfermedad; de este porcentaje, el 25% recibe tratamiento médico y nutricional<sup>98</sup>, cabe recalcar que la diabetes es la tercera causa de muerte en el país (el 4.9% de las muertes se dan por esta causa).<sup>99</sup>

Debido a estas razones existe una creciente demanda de productos Light o productos sin azúcar que pueden ser consumidos por personas diabéticas.

A esto se suma el progreso en la cultura alimenticia del país y la constante evolución y crecimiento del consumo en la población ecuatoriana de productos saludables, y una mayor conciencia en el cuidado alimenticio de la persona.

Sin embargo, no existen lugares de comercialización de productos alimenticios, tratamientos y servicios especializados para personas diabéticas o para aquellas que simplemente quieren prevenir la aparición de ciertas enfermedades cardiovasculares.

Por otro lado, en el país organizaciones como el Ministerio de Salud pública y la Asociación Americana de la Diabetes conciencian a la población de los riesgos de no mantener una correcta alimentación, como por ejemplo, eliminar la marcada confusión entre la población diabética de que puede consumir productos Light, los

---

<sup>98</sup>[www.ministeriodesaludpublica.ec](http://www.ministeriodesaludpublica.ec)

<sup>99</sup>Fuente INEN

mismos que no compensan adecuadamente los requerimientos nutricionales de dichas personas.

Debemos señalar, que la gran mayoría de las tiendas, establecimientos y centros de salud que tratan y proveen de productos Light no ofrecen productos y servicios especializados para diabéticos.

Por lo tanto, debido a la inexistencia de un centro especializado para diabéticos en la ciudad de Quito y en la ciudad de Riobamba, hemos identificado una probable oportunidad de inversión en este sector.

Además cabe recalcar que el nivel de aceptación del Centro para diabéticos *Dulce Vida*, fue muy alto en las encuestas y grupos focales (99% de personas entrevistadas y encuestas en Quito dijeron que definitivamente asistirían y en la ciudad de Riobamba este porcentaje llegó al 94%).

Con respecto a la frecuencia de asistencia al centro, los datos del estudio realizado muestran que los potenciales clientes asistirían con una frecuencia en la ciudad de Riobamba de más de cuatro veces por mes y en la ciudad de Quito de una vez por mes.

El horario de atención del centro según los datos recolectados sería de 9:00 hrs. hasta las 19:00 hrs.

En relación a las principales características que buscan e impulsan la compra y el uso de servicios son: la calidad del servicio, oferta de servicios complementarios,

variedad de productos y buenos precios. Adicionalmente en cuanto a las características deseadas para la adquisición de productos son: producto saludable, de buena presentación y buen sabor.

El Centro para diabéticos *Dulce Vida* se ubicaría en la ciudad de Quito, en el centro norte, y en Riobamba en el centro de la ciudad.

Como resultado de la investigación de mercados se pudo observar que *Dulce Vida* no tiene competencia en ninguna de estas dos ciudades.

Adicionalmente debemos recalcar que los clientes potenciales de *Dulce Vida*, buscan complementar el servicio con asistencia médica adicional con el cuidado de pies, oftalmología y odontología.

El estudio de mercado además arrojó información sobre la predisposición de los clientes potenciales a adquirir un membresía de tipo trimestral, semestral o anual, con la que podrán gozar de servicios adicionales como descuentos en la adquisición de productos del centro y uso ilimitado de las instalaciones.

A pesar del buen panorama resultado de las situación actual y el estudio realizado no podemos dejar de mencionar ciertas amenazas como son el incremento de la inflación y el incremento de las tasas y aranceles producto de las reformas arancelarias impuestas por el Gobierno para el 2008, que tendrían como resultado

un incremento del costo en la adquisición de los productos para el centro, ya que gran parte de la gama de productos provienen de diferentes países del extranjero.

## **5.2 Análisis F. O. D. A del Portafolio**

Los productos y servicios con los que cuenta *Dulce Vida* tienen las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

### **5.2.1 Fortalezas del Portafolio de Productos y Servicios.**

- Ubicación estratégica del centro,
- El precio de los productos y servicios es competitivo.
- Gran variedad de productos y servicios
- Productos especializados y certificados
- Servicios adaptados a los requerimientos del cliente

### **5.2.2 Debilidades del Portafolio de Productos y Servicios.**

- Ausencia de posicionamiento del centro, en la mente del consumidor.
- Ausencia de fidelidad por parte de los clientes
- Posicionamiento no definido de las marcas con las que se trabajará.
- Cobertura limitada

### **5.2.3 Oportunidades**

- Acuerdos Comerciales Internacionales
- Poder Adquisitivo

- Sedentarismo
- Incremento de la población diabética
- Incremento de problemas de salud Sedentarismo, presión arterial, problemas cardiovasculares y colesterol alto

#### **5.2.4 Amenazas.**

- Reformas y leyes arancelarias.
- Inestabilidad económica, política y social
- Inflación Importada
- Mano de Obra Calificada
- Leyes para importación de insumos y productos

### **5.3 Objetivos de Marketing**

#### **5.3.1 Objetivos de Volumen de Ventas**

- Buscamos captar el 2%, del total de diabéticos tratados en el Ecuador (25%) reportado por el Ministerio de Salud.

#### **5.3.2 Objetivos de Rentabilidad**

- Lograr una rentabilidad costo beneficio del 60% al final del primer año.

#### **5.3.3. Objetivos de Recordación**

- Conseguir una tasa de recordación del 80% frente al resto de centros para el primer año.

#### **5.3.4. Objetivo de Fidelidad.**

- Lograr una tasa de retención de los consumidores del 50 % con respecto a los demás centros y marcas para diabéticos para el final del primer año.

#### **5.3.5 Objetivos de Productos.**

- Aumentar el portafolio de productos en 3 adicionales por año.
- Lograr una amplia gama de productos diversificados con más de 20 productos en stock con variedad en sabores, tamaños y precios.

#### **5.3.6 Objetivos de Servicio.**

- Aumentar el portafolio de servicios en un 50% anua
- Lograr implementar un servicio adicional cada año.

#### **5.3.7 Objetivos de Cobertura**

- Lograr una cobertura del 45% en la ciudad de Quito y 80% en la ciudad de Riobamba
- Conseguir un 45% de compras efectivas por cada 100 personas que ingresen al centro.

#### **5.3.8 Objetivos de Frecuencia**

- Incrementar para el final del primer año la frecuencia de asistencia de los consumidores a *Dulce Vida*, a más de cuatro veces por mes.
- Acrecentar la frecuencia de compra de los consumidores, a más de cuatro veces por mes.

#### **5.3.9 Objetivos de Satisfacción**

- Conquistar al final del año un nivel de complacencia los clientes no menor al 80%.

#### **5.4. Segmento del Mercado**

Un segmento de mercado percibe a un grupo de personas que defieren en una o más gustos, preferencias y necesidades.

*Dulce Vida* ha establecido como segmento de mercado a hombres y mujeres pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio - alto y alto de 15 años a 60 años, pertenecientes a las ciudades de Quito y Riobamba.

Las características más relevantes de este segmento, según las variables demográficas de sexo, edad, nivel de instrucción, estado civil y sector dentro de las ciudades de Quito y Riobamba son las siguientes:

En la ciudad de Quito de acuerdo con las características del segmento podemos establecer que existe un mayor porcentaje de personas diabéticas (63%) que corresponden al sexo femenino; la mayor parte de este segmento esta compuesto por personas que se encuentran entre los 30 y 60 años, sin embargo existe un porcentaje alto de personas que se encuentran entre los 15 y 30 años; en este segmento prima la diabetes de tipo 1 es decir insulino dependientes.

##### **5.4.1 Cuantificación del Segmento <sup>100</sup>**

La cuantificación del segmento de mercado del centro se basa en la investigación de mercados realizada en el Capítulo No. III.

---

<sup>100</sup> Apuntes Investigación de Mercados de Jean Paúl Pinto

Para cuantificar el tamaño real del segmento del centro, y considerando que no existe competencia directa, tomamos los datos estimados en la investigación de mercados para medir la intensidad de visita y compra real en el centro, esto nos permitió identificar la porción de mercado que se podría captar en el primer año.

La información tomada de las encuestas realizadas en el Capítulo No. III, nos permitió constatar que en el mercado no existen marcas ni productos similares a los que se planea vender en nuestro centro, y tampoco servicios similares.

Apoyados con la información obtenida en los censos y estadísticas del INEC, tomamos una porción del segmento de personas diabéticas, existentes en la ciudad de Quito y Riobamba que correspondan al segmento objetivo, es decir que cumpla con las características establecidas por las encuestas, para ello elaboramos el cuadro 5.1 en donde se muestran el número de personas diabéticas en cada ciudad por segmento socio económico, existe un total de 18702 personas diabéticas en Quito y 4503.13 personas diabéticas en Riobamba de nivel socioeconómico medio, medio – alto y alto, de este segmento. Establecimos tomar como segmento meta, a un 55% del total de personas diabéticas del total de segmento de Quito y un 80% del total de Riobamba; esta decisión fue tomada debido a que en el estudio de mercado la aceptación al centro arrojó un porcentaje de asistencia del 99% en Quito y de 94% en Riobamba, porcentajes demasiado altos para manejar un perspectiva real del negocio, por ello decidimos tomar un porcentaje mucho menor para el análisis.

CUADRO No. 5.1  
DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO QUITO- RIOBAMBA

POBLACIÓN	NUMERO DE PERSONAS DIABETICAS POR SEGMENTO SOCIOECONÓMICO			TOTAL	% DEL SEGMENTO	SEGMENTO
	MEDIO	MEDIO-ALTO	ALTO			
QUITO	10540.15	4825.64	3336.9	18702.69	55%	10286.48
RIOBAMBA	1961.4	1412.75	1128.98	4503.13	80%	3.602.504
TOTALES	12501.55	6238.39	4465.88	23205.82	1.35	138.889.835

FUENTE: INEC, NUMERO DE CASOS Y TASAS DE INCIDENCIA ANUAL DE DIABETES, CANTON QUITO- RIOBAMBA  
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

#### 5.4.2 Escenarios Posibles Del Centro

Para el cálculo de los diferentes escenarios en los que se puede ver envuelto el centro es necesario considerar las siguientes variables:

- Tamaño del segmento.
- Frecuencia de asistencia al centro
- Frecuencia de compra de productos
- Precio por producto y servicio

El cálculo del potencial de ventas se inicia con el tamaño del segmento que es de 13.889 personas y los datos obtenidos en el Capítulo III.

En base a los datos obtenidos en el Capítulo III sobre la aceptación del centro y el porcentaje de personas que adquirirían nuestros productos y servicios, se realizó una estimación de los resultados en un escenario pesimista que muestra la aceptación real en la ciudad de Quito y en Riobamba,

*Dulce Vida* tiene una gama de servicios y productos, en los que se ha estimado una frecuencia de consumo y uso de cuatro veces por mes. La frecuencia establecida para el escenario pesimista es de compra y uso del centro de dos

veces por mes con lo que buscamos demostrar que el presente plan de negocios representaría ganancias contemplando situaciones adversas, este cuadro representa las ventas proyectadas reales establecidas alrededor del tiempo, los valores establecidos en el gráfico se tomaron basándose en los porcentajes anteriormente enunciados y en la capacidad de respuesta de la empresa a proveer de productos y servicios, esto debido a que en la investigación de mercados realizada en el Capítulo III, la intención de compra y visita al centro era demasiado alta lo que nos arrojaba resultados elevados que no se podían ser cubiertos por la empresa.

**Cuadro 5.2**

Escenario Pesimista Riobamba	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado para diabéticos	Calcetines	Chocolates	Tortas y flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y budines	Libros	Productos de cuidado para pies	Equipo de control Médico	Fármacos
Precio de los Productos	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Número de clientes potenciales de clase media, media - alta y alta	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602
Porcentaje de aceptación del centro (70%)	2269	1801	901	288	612	955	288	144	220	162	30	828	612	468
Frecuencia de visita anual (48 veces)	108924.48	86448	43224	13832	29392	45817	13832	6916	10547	7780	1418	39766	29392	22476
Frecuencia de visita mensual (4veces)	9077.04	7204	3602	1153	2449	3818	1153	576	879	648	118	3314	2449	1873
Total Potencial de ventas anuales	29500.38	40522.50	21161.75	12967.20	1837.02	1536.79	4322.40	949.49	3559.50	543.00	1329.14	16569.20	93075.68	16389.10
Total Potencial de ventas mensuales	118001.52	162090.00	84647.00	51868.80	7348.08	6147.17	17289.60	3797.95	14237.99	2172.01	5316.55	66276.80	372302.72	65556.40
Total Potencial de ventas diarias	3933.38	5403.00	2821.57	1728.96	244.94	204.91	576.32	126.60	474.60	72.40	177.22	2209.23	12410.09	2185.21

Escenario Pesimista Quito	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado para diabéticos	Calcetines	Chocolates	Tortas y flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y budines	Libros	Productos de cuidado para pies	Equipo de control Médico	Fármacos
Precio de los Productos	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Número de clientes potenciales de clase media, media - alta y alta	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286
Porcentaje de aceptación del centro (25%)	2572	2160	2057	309	329	1132	103	309	103	206	3	1132	720	1234
Frecuencia de visita anual (48 veces)	123438	103688	98750	14813	15800	54313	4938	14813	4938	9875	123	54313	34563	59250
Frecuencia de visita mensual (4veces)	10286	8641	8229	1234	1317	4526	411	1234	411	823	5925	4526	2880	4938
Total Potencial de ventas anuales	1604690.80	2332973.55	2320629.78	666563.87	47400.10	87443.30	74062.65	97614.58	79987.66	33081.32	5554.70	1086252.24	5253510.81	2073754.27
Total Potencial de ventas mensuales	133724.23	194414.46	193385.81	55546.99	3950.01	7286.94	6171.89	8134.55	6665.64	2756.78	266625.55	90521.02	437792.57	172812.86
Total Potencial de ventas diarias	4457.47	6480.48	6446.19	1851.57	131.67	242.90	205.73	271.15	222.19	91.89	8887.52	3017.37	14593.09	5760.43
TOTALES QUITO - RIOBAMBA (CANTIDADES)	4841	3961	2958	597	942	2086	391	453	323	368	32	1960	1332	1703

Elaboración: Las Autoras

Este método se aplicará de igual forma para el escenario conservador (40%), mientras que para el escenario optimista se aplicará un 60% de aceptación y se usará la frecuencia de consumo que arrojó el estudio de mercado.<sup>101</sup>

## 5.5 Posicionamiento

Es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos.<sup>5</sup>

Para identificar el tipo de posicionamiento a ser utilizado por el Centro *Dulce Vida* se analizarán cada uno de los componentes del triángulo de oro del posicionamiento: competencia, necesidades del segmento y características distintivas del nuevo producto / servicio.<sup>102</sup>

### 5.5.1 Análisis del Posicionamiento / Triangulo De Oro.

A continuación se detalla el esquema y el tipo de posicionamiento que el Centro

*Dulce Vida* utilizará:

<sup>101</sup> ROLANDO ARELLANO C. Marketing Enfoque América Latina. Pág.: 497.

<sup>6</sup> Apuntes de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

<sup>101</sup> Capitulo II Investigación de mercados.

<sup>102</sup> Apuntes de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

## Esquema # 5.1

**Necesidades de los clientes potenciales  
del Centro Dulce Vida****5.5.1.1 Inventario de las Necesidades de los Clientes Potenciales del Centro***Dulce Vida*

Las necesidades de los clientes potenciales del Centro *Dulce Vida* se obtuvieron de la investigación de mercados realizada y provienen del resultado de las preguntas 9, 15 y 19, que se formularon con el fin de obtener dichos datos. En la siguiente parte se muestran las necesidades expresadas en la encuesta que cuantificaron mayor cantidad de respuestas.

**5.5.1.1.1. Necesidades del Consumidor relacionadas con los productos especializados para diabéticos.**

A continuación se detallan las necesidades que los consumidores buscan sean satisfechas por el Centro *Dulce Vida*.

- Productos Saludables
- Buen Sabor

- Buena presentación.

#### **5.5.1.1.2. Necesidades del consumidor relacionadas con los servicios especializados para diabéticos.**

A continuación se detallan las necesidades que los consumidores buscan sean satisfechas por el Centro *Dulce Vida* en relación a los servicios prestados.

- Calidad de los servicios
- Servicios complementarios
- Asistencia Médica.

#### **5.5.1.2 Características distintivas del centro dulce vida**

Las características más importantes y distintivas del Centro *Dulce Vida* son:

- Productos y Servicios especializados y certificados para diabéticos.
- Precios competitivos
- Presencia de Servicios complementarios
- Ubicación Estratégica
- Diversidad de productos y servicios
- Productos promocionales adicionales

Todas estas características hacen que el centro tenga una característica fundamental para su posicionamiento que es la especialidad nutricional para diabéticos; por ello se ha escogido un tipo de posicionamiento que se resume en la siguiente frase:

**“Un servicio completo para diabéticos”**

5.5.1.3. Matriz de Posicionamiento <sup>103</sup>

CUADRO No. 5.3

Más por Más	Más por lo mismo	Más por menos
<i>Centro Dulce Vida</i> Más beneficios a un precio más alto	Más beneficios pero con el mismo precio de la competencia analizada	Más beneficios por menor precio
Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo lo mismo por menos
Los mismos beneficios a un precio más alto	Los mismos beneficios con el mismo precio de la competencia analizada	Los mismos beneficios por menor precio
Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por menos
Menos beneficios a un precio más alto	Menos beneficios pero con el mismo precio de la competencia analizada	Menos beneficios por menor precio

Elaboración: Las Autoras

El Centro *Dulce Vida* se ubicará en el cuadrante más por más, lo que implica que el consumidor final tendrá más servicios que la competencia como por ejemplo asistencia nutricional, membresías y servicio a domicilio, pero a un precio más alto.

5.6. Marketing Mix <sup>104</sup>

El Marketing Mix comprende la gama asociada de estrategias que buscan hacer a la empresa diferente dentro del mercado objetivo, de manera a aprovechar las características distintivas de *Dulce Vida* relacionadas con los elementos de producto, precio, plaza y promoción.

<sup>103</sup> Apuntes de Jean Paúl Pinto de Gestión Comercial, basados en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

<sup>104</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición, 1998, Pág. 39

A continuación detallamos los elementos del Marketing Mix donde *Dulce Vida* tiene una ventaja dentro del mercado objetivo y en relación a los posibles competidores.<sup>105</sup>

Esquema # 5.2



Elaboración: Las Autoras

El esquema muestra que nuestros elementos de superioridad dentro del mercado objetivo son la ubicación estratégica, el producto/servicio y el marketing relacional. De estos tres elementos de superioridad el más importante es el producto/servicio, este será la base para las estrategias a implementarse en el proyecto.

### 5.6.1. Producto/ Servicio

En relación con el negocio de Centros de cuidado para personas diabéticas, el servicio, la atención, decoración, el personal responsable del centro, un ambiente

<sup>105</sup> Esquema de superioridad de Marketing Mix, tomado de los apuntes de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

adecuado, una ubicación estratégica, variedad de productos, calidad y facilidad en el proceso de compra constituyen elementos fundamentales en el concepto integral de producto/servicio a ofertarse, en un negocio con estas características.

*Dulce Vida* comercializará en si una gama servicios que se basarán en la asistencia médica nutricional y el control alimenticio a los clientes, y que será realizado por nutricionistas y endocrinólogos; cabe recalcar que el afán de nuestro centro es otorgar una nueva alternativa a las personas diabéticas de llevar a cabo este control fuera de un hospital, en un lugar con ambiente cálido y buen servicio, complementado con servicios adicionales como masajes y venta de productos especializados para ellos.

En relación a los productos, el centro ofrecerá una gama de productos especializados para diabéticos como son zapatos, fármacos y sustitutos alimenticios y vitamínicos; estos productos por sus características tendrán diversos proveedores y orígenes, debido a que en el país no existe producción, ni proveedores de esta clase de productos.

La característica funcional y simbólica del los productos de *Dulce Vida* es la conservación de la salud de nuestros clientes, con alternativas distintas y sabores diferentes.

El toque diferenciador que *Dulce Vida* le dará a sus productos, es el empaque externo; nuestro centro otorgará al consumidor un empaque cómodo y vistoso,

que tendrá diferentes presentaciones y diseños dependiendo del cliente. El empaque en si lo que busca es conservar la calidad, presentación y los atributos del producto.

Para la prestación de los servicios hemos estructurado un local tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Riobamba, en el que existe una distribución adecuada para la prestación del servicio principal y los servicios complementarios.<sup>106</sup>

En cuanto a los productos, el centro adecuará una zona especial con exhibidores, en los que se distribuirán los productos de acuerdo a sus características, para lo que se emplearán diversas técnicas de merchandising, buscando una correcta distribución y visibilidad de los productos. Además el centro contará con una sala de espera y una zona de atención al cliente, así como también una bodega exterior para almacenar los diferentes productos y menaje para la prestación de servicios.

A continuación detallamos los servicios principales y complementarios ofertados por *Dulce Vida*.

---

<sup>106</sup> Ver anexo Maqueta virtual del Centro Dulce Vida

CUADRO No. 5.4

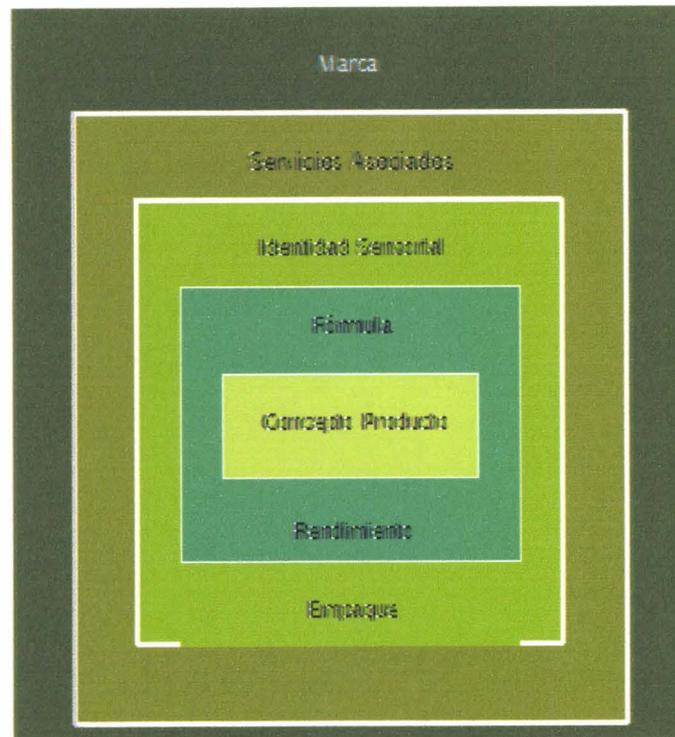
PORTAFOLIO DE SERVICIOS <i>Dulce Vida</i>	
DETALLE DEL SERVICIO	REPOSABLE
1.- ASESORIA NUTRICIONAL Control de la nutrición y dieta del paciente	Nutricionista / Endocrinólogo
2.- MASAJES Masajes especializados para diabéticos , y promover la correcta circulación de la sangre	Fisioterapeuta

Elaborado por: Las Autoras

La gama de productos ofertados por *Dulce Vida* esta compuesta por diversos productos y los hemos clasificado en 3 líneas distintas, farmacológicos, alimenticios y cuidado para pies; dentro de estas tres líneas mencionadas, existen diferentes marcas y presentaciones.

La determinación de los diferentes productos y servicios tiene como base el análisis desarrollado mediante el siguiente esquema el que se detalla los productos y servicios desde sus características o elementos internos hacia sus características o elementos externos.<sup>107</sup>

<sup>107</sup>Esquema de producto, Apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

**Esquema # 5.3**

Elaboración: Las Autoras

**5.6.1.1. Concepto de Producto y Servicio**

Los servicios y productos de *Dulce Vida* cuentan con el aporte en conocimiento y experiencia de especialistas que dentro del centro llevarán una historia sobre la evolución y situación de cada uno de los clientes, en aspectos relacionados con nutrición y alimentación, todo esto con el fin de otorgar al consumidor una mejor alternativa nutricional, así como una diversa gama de opciones para compensar sus necesidades alimenticias y nutricionales.

**5.6.1.2 Fórmula**

La fórmula de los productos, constituye la descripción técnica de cada uno de los productos y servicios del portafolio.

Para *Dulce Vida* es fundamental que nuestros productos cuenten con todas las exigencias manifestadas por el Ministerio de Salud y por la Asociación Americana de Diabetología.

Las tres líneas de productos que maneja *Dulce Vida* cuenta con diversos beneficios; con respecto a la línea alimenticia todos y cada uno de los productos siguen las normas establecidas por endocrinólogos para una correcta alimentación de personas diabéticas, se encuentran elaborados con gluten que son proteínas que se encuentran en el trigo y cebada, complementados con concentrado de proteínas, ricos en fibras, minerales y vitaminas, Además no contienen esencias ni aditivos, y tienen ausencia de mono y disacáridos.

El siguiente detalle resume las principales características de nuestros productos de acuerdo a su fórmula.

- Edulcorados con neohesperidina y sacarina,
- Producto rico en fibras, minerales y vitaminas, especialmente recomendadas, para dietas restringidas en calorías y aptas para el consumo de diabéticos.
- Ausencia de mono y disacáridos (glucosa, sacarosa),
- Existencia de extracto de proteínas de suero de queso (para aumentar el valor biológico de las proteínas del gluten de trigo, por complementación de aminoácidos).

- Porcentaje de grasas por debajo del valor recomendado (su consumo no debe superar el 30% de las calorías diarias).
- Libres de colesterol es muy bajos en grasas saturadas.
- Poseen un conjunto de edulcorantes no calóricos.

### 5.6.1.3 Rendimiento

El rendimiento del producto se traduce por los resultados alcanzados por el producto.<sup>108</sup>

En sí el rendimiento constituye el beneficio que el producto o servicio proporciona, es decir los resultados que logran por sus características.

#### 5.6.1.3.1 Rendimiento de Servicios

El rendimiento de los servicios del Centro *Dulce Vida* se traduce en el mejoramiento de la calidad nutricional y de vida de los clientes de *Dulce Vida*, entre los principales resultados alcanzados gracias a nuestros servicios podemos enumerar las siguientes:

- Los masajes permiten mejorar el desarrollo y la aceleración de las funciones del sistema linfático,<sup>109</sup> es decir mejoran el transporte hasta el torrente sanguíneo de lípidos digeridos procedentes del intestino, para

<sup>108</sup> Rendimiento, Presentación Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

<sup>109</sup> "Sistema linfático." Microsoft® Encarta® 2007 [DVD]. Microsoft Corporation, 2006.

eliminar y destruir sustancias tóxicas, y para oponerse a la difusión de enfermedades a través del cuerpo.

- El control nutricional tiene como resultado el control de la dieta y de los niveles de glucosa y grasa en el cuerpo de las personas diabéticas, esto permite mejorar el estilo de vida de los pacientes.

#### **5.6.1.3.2 Rendimiento de Productos**

Los productos del Centro *Dulce Vida* tienen como resultados:

- Limitación de ingesta de hidratos de carbono por su fórmula y características.
- Promueven la disminución de los hidratos de carbono, característica lograda gracias al agregado de gluten de trigo y texturizado.
- Limitación en las grasas.
- Permiten mejorar la digestión y el proceso metabólico gracias a la ingesta de alimentos de origen animal

Con respecto a los productos para cuidado de pies, son productos que cuidan posibles infecciones causados pequeñas lastimaduras, que previenen procesos de necrosis.

En relación a los productos farmacéuticos, son productos complementarios que permiten mantener la presión arterial y los niveles de glucosa, lo que permite mantener una buena salud y un buen estilo de vida.

#### 5.6.1.4 Identidad Sensorial

La identidad sensorial del producto se compone de todos aquellos elementos que causan un efecto sobre el ser humano: gusto, el olor, el tacto, la vista y el oído. Es importante influenciar los cinco sentidos del ser humano (PNL)<sup>110</sup>

La identidad sensorial muestra las diferentes reacciones que experimentan a través de los cinco sentidos los clientes frente a los productos y servicios prestados por el centro.

**GUSTO.-** Los distintos productos que *Dulce Vida* comercializará, buscan tener como característica principal el buen sabor, por lo que nuestros clientes comprobarán esta característica mediante degustaciones

**OLFATO.-** Los productos cuentan con un olor agradable, dulce y atractivo.

**VISTA.-** Estructura, distribución y decoración atractiva, lugar limpio y buena presentación de los productos.

**TACTO.-** Empaque y contextura adecuadas para nuestros productos, instalaciones y muebles idóneos para los clientes.

**OIDO.-** Ambientación con música tranquila.

#### 5.6.1.5 Empaque <sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Identidad Sensorial, Presentación Power Point Producto, Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

<sup>111</sup> Ver anexo presentaciones de empaques.

El empaque para los productos será únicamente de tipo exterior ya que cada producto cuenta con su empaque primario. Los empaques serán fundas con distintos tamaños que facilitarán la manipulación del producto y además permitirán mantenerlo en buenas condiciones conservando sus características originales.

El empaque externo tendrá la etiqueta con el nombre, slogan, logotipo y datos informativos del Centro, así como los teléfonos de contacto, dirección, correo electrónico, y dirección de página Web.

A continuación se presentan las características y especificaciones de las diferentes clases de fundas del Centro *Dulce Vida*.

- Shopping bags cómodas, elaboradas con papel couché, triple plastificado, interior, central y exterior, graficadas en impresión full color con el logo del centro, nombre y slogan, compuestas además por una tira en non woven plastificada.
- Presentan tres tamaños distintos:
  - Medidas shopping bag grande aprox: 28 x 34 cm.
  - Medidas shopping bag mediana aprox: 20 x 29 cm.
  - Medidas shopping bag pequeña: 15 x 23 cm.

#### **5.6.1.6 Servicios Asociados**

Los servicios asociados son esencialmente servicios complementarios que generan beneficios adicionales al cliente y por lo tanto son fuente de diferenciación.<sup>112</sup>

**Esquema # 5.4**



Elaboración: Las Autoras

#### **5.6.1.6.1 Servicios Asociados Base**

*Dulce Vida* considera que prestará Servicios Asociados Base como, atención al cliente, personal calificado e instalaciones cómodas y adecuadas, entre otros.

#### **5.6.1.6.2 Servicios Asociados sin costo**

<sup>112</sup>Esquema de Producto Asociados, Apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

Los servicios asociados sin costo que *Dulce Vida* prestará a sus clientes son: la página Web de contacto y la posibilidad de análisis de nivel de glucosa.

#### **5.6.1.6.3 Servicios Asociados pagados**

Los servicios adicionales pagados se manejarán con un precio o valor adicional cobrado a los clientes o a través de la membresía; como ejemplo tenemos al uso ilimitado de las instalaciones y el servicio a domicilio.

#### **5.6.1.7 Marca**

La empresa manejará la comercialización de productos y servicios mediante un nombre comercial, distinto a la razón social de la compañía.

Este nombre comercial no se utilizará en el empaque del producto ya que cada uno de ellos posee su propia marca.

Lo que buscamos con la adopción de este nombre comercial es darle una identidad propia a la empresa.

##### **5.6.1.7.1 Nombre de la empresa**

*Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

##### **5.6.1.7.2 Justificación del nombre y logotipo.<sup>113</sup>**

Identificamos el nombre adecuado para la empresa para que nos ayude a promover la comercialización de los diferentes servicios y productos; utilizamos el

<sup>113</sup> Emblemas de la marca, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

nombre de Dulce Vida, por el significado que tiene para las personas diabéticas esta palabra. En el caso de nuestros clientes potenciales la palabra *dulce*, implica un conjunto de restricciones que nuestro centro busca eliminar, ya que la función principal de nuestro centro es dar una vida confortable y más llevadera a nuestros clientes y en si más dulce.

Los tonos escogidos para el logotipo son tonos distintos de verde que simbolizan vida y salud.

El slogan "*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*" busca demostrar las características de nuestro servicio y producto.

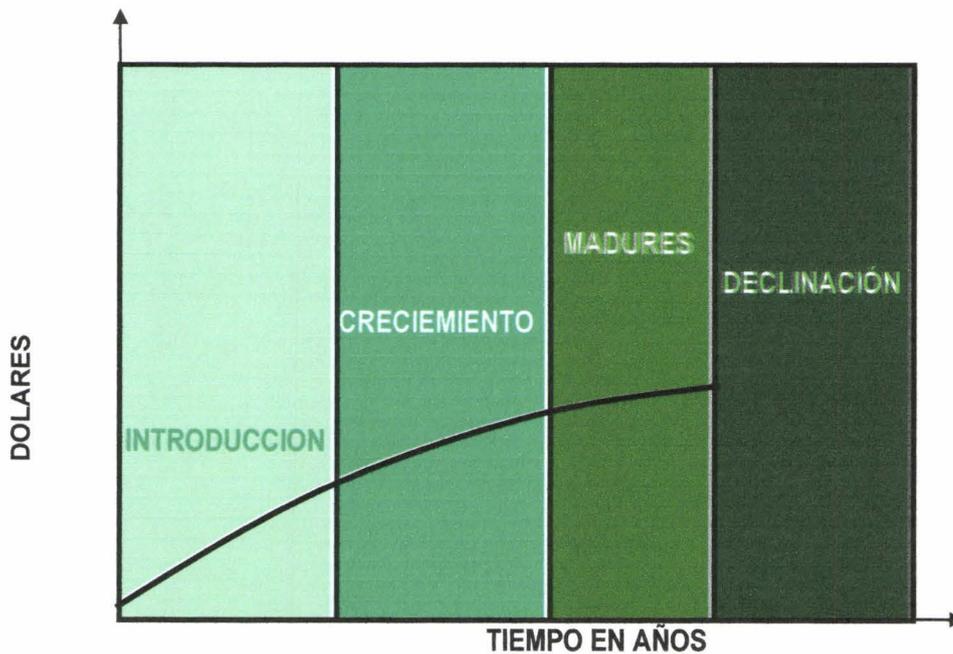
#### 5.6.1.7.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de los productos de *Dulce Vida* al igual que cualquier otro producto cuenta con las siguientes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Actualmente en el Ecuador el 70% de la población padece de algún problema de salud y el más frecuente es la diabetes; el cual es originado por varios factores entre ellos la mala alimentación, el sobrepeso, el sedentarismo, entre otros. La diabetes muestra índices crecientes, del 8% anual y debido a la fuerte necesidad de este segmento de personas, se está intentando crear un centro que combine nutrición, masajes, dieta y productos especializados, con el objetivo de brindar una mejor calidad de vida al cliente diabético. *Dulce Vida* se encuentra en la primera etapa del ciclo de vida del producto, es decir en la de introducción.

### 5.6.1.7.3.1 GRAFICO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

El centro de asesoría nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos *Dulce Vida* muestra una tendencia creciente, debido a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. La empresa es nueva y tiene todo un portafolio ilimitado de productos para diabéticos. La compañía se encuentra en la fase de introducción por lo que todas sus estrategias deberán estar enfocadas en el rápido posicionamiento de la marca en la mente de los clientes.

Esquema # 5.5



Elaborado por : Las Autoras

La estrategia aplicarse en la primera etapa es:

- Introducción: al tratarse de un centro nuevo se implementarán estrategias de penetración, apuntando a captar rápidamente un alto porcentaje de la población de diabéticos.

#### 5.6.1.7.4. Infraestructura de *Dulce Vida*<sup>114</sup>

La infraestructura de *Dulce Vida* contará con los requerimientos necesarios y característicos enfocados en las necesidades del cliente, así como en las normativas generales que se consideraron para el diseño.

La infraestructura tendrá las siguientes características:

##### **PLANTA BAJA**

La planta baja está compuesta por una cafetería, en la cual se ofrecerán productos naturales y sanos, los cuales son exclusivos para personas diabéticas; espacios verdes, y las estructuras para la venta de productos como stands, mostradores, espejos en los cuales se colocaran los productos por secciones y por líneas.

**Diseño 5.1**



<sup>114</sup> Ver Anexo Maqueta de la Infraestructura del Centro Dulce Vida.

Diseño 5.2



## PLANTA ALTA

La planta alta se dividirá en tres salas detalladas a continuación:

- Sala de espera: chimenea, muebles, lámparas y sillones para comodidad de los clientes.
- Tres salas: En las que se ofrecerá el servicio de masajes o el servicio de asesoría nutricional.

La distribución del área administrativa ocupa un total de 170m<sup>2</sup> donde funcionarán los diferentes departamentos; una sala de exhibición, baños y parqueaderos para los clientes.

Diseño 5.3.



Diseño 5.4.



## DISEÑO

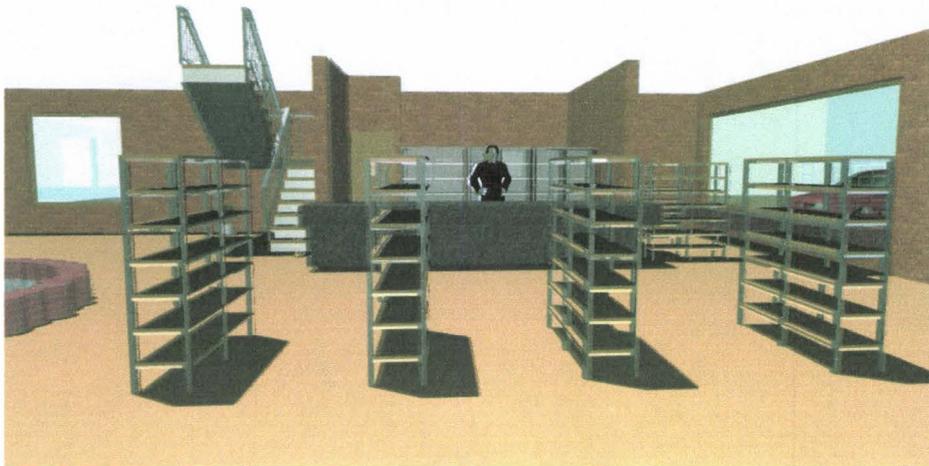
El diseño del Centro, se realizó de acuerdo con las necesidades operativas y estéticas para el tipo de actividades que realiza *Dulce Vida*.

A continuación presentamos la Maqueta del Centro en donde se muestra todos los escenarios e infraestructura que tiene el Centro.

Diseño 5.5.



Diseño 5.6.



Diseño 5.7.



Diseño 5.8.



Diseño 5.9.



## VESTUARIO

El vestuario del personal será la siguiente:

- Personal de ventas: pantalón de gabardina azul con camiseta polo color azul con bordado verde del logotipo de la empresa.

- Personal de servicios (masajes – nutricionistas): pantalón de gabardina blanco con camiseta polo color blanco con el logotipo de la empresa en tonos verdes.
- Personal médico: Mandil médico bordado con el logotipo de la empresa en tonos verdes.

## **UBICACIÓN**

Dulce Vida se encontrará en las ciudades de Quito y Riobamba. En el sector de las 10 de agosto y Guayaquil en Riobamba y en Quito se encontrara ubicado la Calle Mariano Echeverría en el sector Quito Tenis.

### **5.7. Precio**

El precio a instaurarse esta en función del valor que los futuros clientes están dispuestos a pagar por los diferentes productos y servicios que fueron presentados en la investigación de mercados.

Para la determinación del precio se recurrieron a los siguientes parámetros organizados en el siguiente esquema<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Diagrama de precios tomado de los apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto basado en el libro de LENDREVIE, LEVY y LINDON. Mercator.

Esquema # 5.6



Elaboración: Las Autoras

### 5.7.1 Distribución de Costos

#### Estructura de costos de servicio

En el caso de *Dulce Vida* la estructura de costos en la prestación de servicios constituye específicamente el costeo y análisis de todos los factores y componentes que intervienen directa e indirectamente en la prestación de dicho servicio.

#### Estructura de costos de productos

La estructura que tendrá el costo de los productos comercializados por *Dulce Vida*, se basará en el precio de origen del producto, más los costos adicionales por importación y costos de mantenimiento y almacenaje, por lo que el costo de los nuevos productos serán altos.

### 5.7.2 Elasticidad de la Demanda

Existen algunos bienes y servicios cuya demanda es muy sensible al precio, pequeñas variaciones en su precio provocan grandes variaciones en la cantidad demandada; en el caso de los bienes y servicios como los que comercializará *Dulce Vida*, presentan un tipo de demanda inelástica, lo que significa que al producirse variaciones en los precios no variará en mucho la cantidad demandada; esto se debe principalmente a que nuestros productos y servicios son especializados, no tienen competencia y no existen sustitutos en el mercado.

### **5.7.3 Competencia**

*Dulce Vida*, no tiene competidor directo

### **5.7.4 Objetivos de Marketing**

*Dulce Vida* utiliza un concepto nuevo de negocio, combinado con servicios novedosos y productos nuevos, por lo que esta enfocado en una estrategia de descreme de precios.

La estrategia de descreme consiste en lanzar un producto o servicio al mercado con un precio alto para aprovechar los efectos de moda, de demostración y además beneficiarse de la falta de competencia directa, con el fin de generar ingresos altos en los primeros meses para recuperar en forma rápida la inversión.

El costo de los productos se basa en el precio del proveedor adicionándole el valor del costo de importación, tomando como base la premisa de que el precio de mercado no podrá ser mayor al precio de importar o traer los productos de manera

individual mediante compra a través de Internet o medios similares, se proyecta que se deberá tener una utilidad por producto que nos permita solventar el manejo operativo de la empresa y obtener una ganancia, el valor mínimo de ganancia es de un 10% del costo total del producto.

Al tratarse de una venta directa al consumidor final la forma de pago prevista es efectivo y dependiendo del volumen de ventas vía tarjeta de crédito. Basados en la información obtenida en la investigación de mercados y en función de los parámetros antes mencionados se determinaron los siguientes precios para cada uno de los productos que van a ser comercializados.

CUADRO No. 5.5

LISTADO DE PRECIOS				
DULCE VIDA				
PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO PROVEEDORES	COSTO IMPORTACIÓN	PRECIO	GRÁFICO
Control Nutricional	Gastos Nómina		13	
Masajes	Gastos Nómina		22.5	
Control Médico	Gastos Nómina		23.5	
Calzado	32.25	3.98	45	
Calcetines	1.21	0.98	3	
Chocolates	0.68	0.23	1.61	
Tortas y Flanes	8.84	2.18	15	
Postres Fríos	3.65	1.97	6.59	
Vino	10.54	3.12	16.2	
Galletas y Budines	1.84	0.56	3.35	
Libros	37.23	4.23	45	
Productos para cuidado de pies	12.45	3.53	20	
Equipo de Control Médico	112.33	21.5	152	
Suplementos Vitamínicos	23.12	2.36	35	

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Al tratarse de una venta directa al consumidor final, la forma de pago será en efectivo, cheque o tarjeta de crédito (Diners - Visa- Mastercard, Cuota Fácil, Produbanco, Banco del Pacífico, Banco del Pichincha, Banco Internacional, Banco del Austro, Banco de Guayaquil).

Como incentivos de compra se establecerán políticas de descuento, que estarán en función al volumen de compra, el tipo de pago y la membresía del cliente, del 3% al 10%.

En el caso de las membresías, estas otorgan algunas ventajas, entre ellas el servicio a domicilio, descuentos y el uso de las instalaciones de manera ilimitada; las membresías tienen un costo de \$95 mensuales, calculados gracias a la estimación de uso y frecuencia obtenida en las encuestas del Capítulo III, (haciendo una relación del número de visitas mensuales que debe hacer el cliente para mantener un tratamiento nutricional adecuado).

### **5.8. Plaza**

Para la determinación del canal de comercialización se analizaron las siguientes variables:

- Tipo de mercado.
- Tipo de producto.
- Frecuencia de compra.

### 5.8.1 Tipo de Mercado

Se ha identificado el segmento de mercado de hombres y mujeres entre los 15 años a más de 60 años de edad, es decir un mercado general con un nivel socio – económico medio, medio – alto y alto

### 5.8.2 Tipo de Producto

Al tratarse de un portafolio de productos y servicios especializados para diabéticos, dichos productos requieren de un lugar central y los servicios deben ser específicos para nuestros clientes reales y potenciales del mercado Quiteño y Chimboracense.

### 5.8.3 Frecuencia de compra.

El estudio de mercado efectuado proyectó una regularidad de consumo repetitiva, con una regularidad de más de cuatro veces por mes, lo que implica que *Dulce Vida* debe residir e implantarse en una zona en la que se movilice una gran cantidad de personas y a las que se pueda llegar con facilidad.

### 5.8.4 Ubicación

Según la investigación de mercado, el 83.33% de las frases mencionan que a las personas diabéticas residentes en la ciudad de Quito les gustaría que el centro de asesoría nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos se encuentre ubicado en el centro – norte de la ciudad de Quito; en el caso de la ciudad de

Riobamba, los participantes en dicha investigación establecieron que debería ubicarse en la zona centro.

Esta demanda de los clientes potenciales de las dos ciudades se da por que estas dos zonas deben estar “están cerca de todo”.

Sin embargo el 16.67% de las frases mencionadas por los participantes reflejan que les gustaría en el norte de la ciudad “enfocándose para empresarios”.

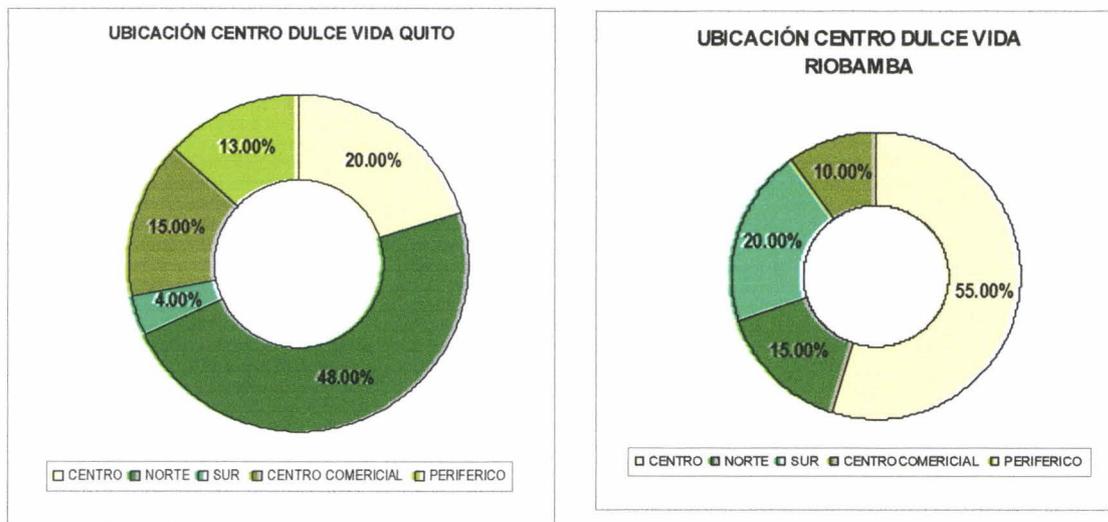
El cuadro siguiente muestra los resultados totales alcanzados en la pregunta relacionada con el lugar de preferencia para el centro.

CUADRO No. 5.6

QUITO	PORCENTAJE	RIOBAMBA	PORCENTAJE
CENTRO	20.00%	CENTRO	55.00%
NORTE	48.00%	NORTE	15.00%
SUR	4.00%	SUR	20.00%
CENTRO COMERCIAL	15.00%	CENTRO COMERCIAL	10.00%
PERIFERICO	13.00%	PERIFERICO	0.00%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

GRAFICO No. 5.1



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS



GRAFICO No. 5.3



## 5.9 Comunicación

Mecanismo de la composición de marketing que indaga “informar y recordar a los compradores potenciales de un producto con el objeto de influir en su opinión”<sup>116</sup>.

Al ser una empresa nueva *Dulce Vida*, enfatizará su comunicación en los atributos diferenciadores de los productos y servicios, entre ellos podemos especificar la calidad, son especializados y certificados para diabéticos.

La comunicación tendrá como objetivos primordiales dar a conocer los productos, los atributos de los mismos, especificar en donde se encontrara ubicado *Dulce Vida* y de esta manera posicionarnos rápidamente en la mente de los consumidores.

<sup>116</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 460

### 5.9.1 Comunicación en Medios.

Los medios a utilizarse son:

- Anuncios en revistas: se emplearan anuncios en 1/8 de página en revistas como Hogar, Cosas y Fucsia. En estas dos últimas se incluirán cupones de descuento, para llegar directamente al segmento determinado.
- Cuñas radiales: mediante las frecuencias 90.5 Radio Disney, Radio Centro y 106,9 Radio San Francisco de Quito (RSFQ); Radio Bonita 89.3 y Radio Andina 97.5 en Riobamba, que llegan a los radio-escuchas pertenecientes a nuestro mercado objetivo, con menciones diarias y de fin de semana aproximadamente de 30”.

Las menciones se difundirán dentro de los programas de la mañana entre las 09h00 a 12h00 y en la tarde desde 14h00 a 19h00.

- Pagina Web: donde el consumidor podrá encontrar toda la información de la empresa, su misión, visión, valores, datos de la empresa para contacto (teléfonos, dirección), horarios de atención y ubicación.
- Se detallarán los productos ofertados, se incluirán recetas con los productos de la semana, se publicarán noticias sobre la los cuidado de la diabetes, charlas, alimentarse mejor, se abrirá un buzón de quejas, se colocará un perfil de los empleados, precios, promociones, mini encuestas sobre nuevos productos y nuevas necesidades.
- Proponemos el registro en la página Web y el visitante podrá descargar cupones de descuento; esto será valido para las personas ya registradas y que envíen sus comentarios, sugerencias o contesten a una mini encuesta

de satisfacción. A cambio se ofrecerán promociones, descuentos en ciertos productos y servicios.

- Existirá un foro de nutrición a través de la página Web, con la presencia de expertos que ayudarán a los clientes con charlas y consejos
- Finalmente realizaremos campañas de marketing viral y mailing para captar mayor cantidad de clientes; en la página Web existirá un link que le permita al visitante dejar referencias de e-mails de conocidos, los que serán contactados por nuestra empresa.

#### **5.9.2 Comunicación fuera de Medios.**

Los medios a emplearse son:

- Material POP, como afiches, gigantografías, con los productos y servicios que *Dulce Vida* ofrecerá
- Rotulación externa con el logotipo. La decoración será con productos que permitan al consumidor experimentar una sensación agradable y llamativa.
- Promociones que incentiven visita a *Dulce Vida* como son:
  - a) Los días lunes y martes por la compra de dos unidades del mismo producto, el cliente recibirá el 30% en la compra del siguiente producto.
  - b) Descuento del 10% en los servicios del centro.

- c) Las personas que ingresen sus datos en la página Web, podrán reclamar una unidad del producto de la semana al momento que realicen sus compras en cualquiera de los locales.
- d) Ofrecer promociones cuando el pago sea en efectivo y por las que son mayores a 50 dólares.
- e) El registro en la página Web y el uso frecuente de nuestros servicios permitirá a nuestros clientes ingresar en un sistema de acumulación de puntos, estos puntos se canjearán por los productos del mes, como se muestra a continuación en la tabla:

Tabla 5.1.

Canje Puntos	
Centro Dulce Vida	
# de Puntos	Producto / Servicio
100	Chocolates
200	Calcetines
300	Postres Fríos
400	Galletas y Budines
500	Suplementos Vitamínicos
600	Kit cuidado para pies
700	Control Nutricional
800	Masajes
900	Vino
1000	Libro
1100	Zapatos
1200	Equipo de Medición de Glucosa

Elaboración: Las Autoras

- **LANZAMIENTO:** la apertura de *Dulce Vida* tanto en Quito como en Riobamba será en marzo, para lo cual anticipadamente se repartirá material publicitario en los centros comerciales, clínicas, clubes, hospitales y tendrá lugar a las 18h30 PM. Cada local contará con la presencia de una

figura pública, entre los que pueden estar deportistas, cantantes, periodistas que sufran de esta enfermedad y además nutricionistas, endocrinólogos e invitados potenciales con sus familias y por supuesto medios de comunicación.

El evento perdurará una hora y media desde las 18h30 p.m. hasta las 20h00 p.m.

- **TÉCNICAS DE MERCHANDISING** para la correcta exhibición de los productos, con la iluminación adecuada para cada línea de productos, mediante cada uno de los stands exhibiremos nuestros productos según líneas de productos; los productos de mayor éxito estarán ubicados en el centro del stand, mientras que los menos exitosos estarán un el espacio más cercano a la vista de los clientes, en la parte inferior se encontrarán los productos de consumo básico y de mayor volumen.
- **LÍNEA 1800- DULCEV:** Esta línea de comunicación gratuita para nuestros clientes les permitirá realizar pedidos a domicilio, establecer citas con los expertos, realizar consultas telefónicas urgentes y conocer las últimas noticias, eventos, descuentos y promociones del Centro.
- **SPONSORING:** participación en eventos que tengan relación con las actividades del centro como por ejemplo las convenciones y reuniones de los Clubes de diabéticos en el Hospital VozAndes, Metropolitano, Clínica Internacional y Pichincha en la ciudad de Quito, y en la ciudad de Riobamba en el Hospital de los Andes y en el Hospital del Seguro.

- **MECENAZGO:** Se realizarán donaciones de productos a hospitales públicos y fundaciones.

### 5.10. Marketing Relacional

Estrategia de marketing en la que la comunicación va directamente al cliente como individuo y puede ser medido en términos de respuesta de consumidor.<sup>117</sup>

Los medios de acción que se implementarán para cumplir con los objetivos de marketing relacional son:

#### Conocer a los clientes

A través de una base de datos de clientes, con antecedentes que permitan fidelizar a los mismos. Dicha base de datos se construirá bajo las siguientes variables:

- Variables geo - demográficas : edad del cliente, el género, clase social, ocupación, sector de residencia, tamaño de la familia, estado civil y tipo de diabetes
- Factores relacionados con la compra: frecuencia de compra, valor de la compra, producto, cantidad y fuente por la cual llegaron al local.
- Beneficios esperados de *Dulce Vida* se refiere a variedad de productos, precio, calidad, servicios, apariencia y ambientación.

Dicha base de datos permitirá implementar estrategias de marketing<sup>118</sup> que permitirán satisfacer de mejor manera las necesidades y requerimientos de los clientes.

---

<sup>117</sup> [www.buzoneo.info/diccionario\\_marketing/diccionario\\_maketing\\_m.php](http://www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_maketing_m.php)

### **Hablar con los clientes**

Mediante la implementación de elementos de marketing directo, como anuncios de revistas con la emisión de cupones y el uso de la página Web.

### **Interactuar con los clientes**

Basados en la aplicación de medidas para entablar un diálogo directo con los clientes: buzón de quejas, comentarios y sugerencias.

### **Retroalimentación y análisis**

Se analizará la información recolectada de las mini encuestas realizadas a través de la página Web.

### **Recompensar a los clientes**

Programa de acumulación de puntos en la Web desde su registro en función de que los clientes aporten con ideas o comentarios mediante el buzón de sugerencias.

### **Asociar a los clientes**

Los clientes se asociarán con el Centro *Dulce Vida* mediante la membresía, con ella ingresarán al Club del centro y obtendrán distintos beneficios de la membresía.

Tabla 5.2

Puntos por visitas	
Centro Dulce Vida	
# de Puntos	# de Visitas
100	cada 4 visitas

Elaboración: Las Autoras

<sup>118</sup> Tácticas de venta- [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

### 5.11. Presupuesto

Cabe recalcar que la información detallada a continuación fue proporcionada por varios medios de comunicación del país como son: frecuencias 90.5 Radio Disney, Radio Centro y 106,9 Radio San Francisco de Quito (RSFQ); Radio Bonita 89.3 y Radio Andina 97.5 en Riobamba y la tarifaría publicitaria proporcionado por la empresa de publicidad Origen Media.

Existe un total anual de \$ 23451.25 para emplearse tanto dentro como fuera de medios, por concepto de gastos de marketing. A continuación se presenta el monto de ventas estimado, con datos diarios, mensuales y anuales.

CUADRO No. 5.7

GASTOS DE MARKETNG	DOLARES	%
Anuncios (1/8 Revistas Varias)	7586.1	32.35%
Cuñas radiales	8400	35.82%
Gigantografías (Banners)	2630.15	11.22%
Pagina Web	1035	4.41%
Evento de apertura de locales	900	3.84%
Degustaciones	600	2.56%
Tarjeta y papelería	500	2.13%
Objetos promocionales	1800	7.68%
<b>TOTAL GASTOS DE MARKETING</b>	<b>23451.25</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Las Autoras

### 5.12. Cronograma del Plan De Marketing

El presente cronograma tiene como finalidad delimitar las diferentes etapas y acciones del plan de marketing a desarrollarse durante el primer año

CUADRO No. 5.8

RESPONSABLE:	DEPARTAMENTO DE MARKETING																																																															
ETAPAS / TIEMPO DE REACCION	Marzo 09				Abril 09				Mayo 09				Junio 09				Julio 09				Agosto 09				Septiembre 09				Octubre 09				Noviembre 09				Diciembre 09				Enero 10				Febrero 10				Marzo 10															
ACTIVIDADES DE MARKETING	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4												
Estudio de mercado	■	■	■	■	■	■	■	■																																																								
Captación de mercado									■	■	■	■																																																				
Relación con proveedores									■				■								■								■																																			
ACCIONES EN LOS MEDIOS	■																																																															
Anuncios interactivos en revistas																																																																
Cuñas radiales																																																																
Páginas web											■				■								■								■																																	
ACCIONES FUERA DE LOS MEDIOS	■																																																															
Afiches, Materiales Pop, trípticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																																				
Gigantografías	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																																				
Degustaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Relaciones Públicas																																																																

Elaboración: Las Autoras

### 5.13. PLAN DE ACCION

Puntualiza las acciones de mercadeo a llevarse a cabo a lo largo del año de acuerdo al cronograma determinado con el propósito de lograr los objetivos trazados.

El plan de acción para el año 2009 contempla los siguientes objetivos con sus medidas.

CUADRO No. 5.9

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSABLE
1) ALCANZAR EN EL PRIMER AÑO UNA PARTICIPACION DE MERCADO DEL 2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>* MEDIANTE UNA PUBLICIDAD AGRESIVA</li> <li>* PROMOCIONES Y DESCUENTOS EL PRIMER AÑO</li> <li>* MEDIANTE ACCIONES DE MARKETING DIRECTO</li> <li>* MEDIANTE ACCIONES DE MARKETING RELACIONAL</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	DEPARTAMENTO DE MARKETING DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
2) LOGRAR UNA TASA DE RECORDACIÓN DEL 80% EN EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DE CAMPAÑA PUBLICITARIA AGRESIVA</li> <li>* MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DE CAMPAÑA PUBLICITARIA DENTRO Y FUERA DE MEDIOS</li> <li>*PRESENTACION DE NUEVOS PRODUCTOS</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	ADMINISTRADORES Y JEFES DE MARKETING
3) LOGRAR UN GRADO DEL 50% DE FIDELIDAD DE NUESTROS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>*MEDIANTE LA MANTENCION DE CALIDAD Y VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</li> <li>* A TRAVÉS DE LA MEJORA CONTINUA DE NUESTROS SERVICIOS</li> <li>*MEDIANTE LA DIVERSIFICACION DE CARTERA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	DEPARTAMENTO DE MARKETING DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
4) LOGRAR UN GRADO DE SATISFACCIÓN DEL 70% DE NUESTROS CLIENTES EN EL PRIMER AÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*CONSISTENCIA EN EL PRODUCTO Y SERVICIO</li> <li>*MARKETING RELACIONAL</li> <li>* DESCUENTOS Y PROMOCIONES</li> <li>*CUMPLIENDO POLÍTICAS ESTABLECIDAS EN CADA AREA</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	TODOS LOS DEPARTAMENTOS
5) AUMENTAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS EN 3 PRODUCTOS ANUALES PARA OFRECER PERIÓDICAMENTE MAYOR CANTIDAD DE PRODUCTOS NUEVOS E INNOVADORES PARA NUESTROS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* BUSQUEDA DE NUEVOS PROVEEDORES</li> <li>*BUSQUEDA DE NUEVOS PRODUCTOS</li> <li>* REVICION DE NUEVOS PRODUCTOS CON NUEVA TECNOLOGÍA</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
6) AUMENTAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS EN UN 50% ANUAL , PARA SATISFCAER LAS DEMANDAS DE NUESTROS CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>BUSQUEDA DE NUEVA TECNOLOGIA EN TRATAMIENTO DE DIABETES</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
7) CONSEGUIR UN 45% DE COMPRAS EFECTIVAS POR CADA 100 PERSONAS QUE INGRESAN AL CENTRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*MANTENIMIENTO DE LA DIVERSIDAD DE PRODUCTOS</li> <li>*SERVICIO DE CALIDAD</li> <li>* ATENCION PRE Y POST VENTA</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO
8) INCREMENTAR EL NÚMERO DE VISITAS A LOS ESTABLECIMIENTOS TANTO DE QUITO Y RIOBAMBA A 4 VECES POR MES A PARTIR DEL SEGUNDO SEMESTRE DE FUNCIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*APLICACIÓN DE PROMOCIONES Y DESCUENTOS</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	DEPARTAMENTO DE MARKETING
9) LOGRAR UNA RENTABILIDAD DEL 60% CON RESPECTO A LOS COSTOS DIRECTOS EL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* SELECCION DE PROVEEDORES ADECUADOS</li> </ul>	APARTIR DE LA APERTURA EN QUITO Y RIOBAMBA	DEPARTAMENTO DE MARKETING DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Elaboración: Las Autoras

## 5.14. CONTROL

### 5.14.1. ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL

Sondear y evaluar metódicamente el desarrollo y evolución de los objetivos y estrategias programadas en el plan de marketing con el propósito de emplear medidas correctivas si fuera el caso.

Para ello se han establecido los siguientes parámetros como límites mínimos a alcanzarse por *Dulce Vida*.

CUADRO No. 5.10

OBJETIVOS	PARAMETROS
PARTICIPACION DE MERCADO	2%
RENTABILIDAD	58%
RECORDACION	80%
FIDELIDAD	50%
COBERTURA	45%
SATISFACCION	70%
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	3 anuales
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	50%
VISITAS	4 MENSUALES

Elaboración: Las Autoras

#### 5.14.2. MEDICION DE RESULTADOS

Proceso que busca manifestar cualquier singularidad dentro de los parámetros señalados. *Dulce Vida* monitoreará dicho proceso con encuestas, las cuales se orientarán a la exploración de la satisfacción del cliente.

#### 5.14.3. COMPARACION

Se fundamenta en desarrollar un análisis comparativo entre los propósitos planteados y los propósitos obtenidos, basados en las disposiciones determinadas. De no cumplir con los términos y propósitos según lo proyectado,

se emplearán medidas correctivas para alcanzar un resultado positivo y robustecer las estrategias implementadas.

#### **5.14.4. ADOPCION DE MEDIDAS<sup>119</sup>**

Causa que admitirá instaurar diferentes acciones que estarán orientadas en corregir situaciones no deseadas, las cuales permitirán obtener mejoras en el futuro.

Si el análisis comparativo muestra un escenario con discrepancias considerables se procederá a la reevaluación de medidas y a la aplicación de medidas correctivas.

#### **5.14.5. TIPO DE CONTROL ADOPTADO**

El control a efectuarse antepondrá el tipo continuo o de seguimiento y se lo podrá realizar sin distinción para evaluar las diferentes acciones efectuadas.

##### **5.14.5.1. ESTRATEGIAS DE CONTROL**

Se empleará una estrategia de control interno, es decir el gerente de Marketing evaluará el impacto de las acciones efectuadas y reportará al administrador de *Dulce Vida*, cualquier novedad.

---

<sup>119</sup> Apuntes de clases de Gestión Comercial Jean Paúl Pinto.

# *Capítulo VI*

## *Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

## CAPITULO VI

### 6.1. Análisis financiero

El Análisis Financiero para el Centro Dulce Vida se basa en la elaboración e interpretación de cuadros analíticos, los mismos que contienen la información financiera necesaria para determinar la rentabilidad del negocio.

#### 6.1.1. Financiamiento.

El financiamiento o inversión inicial necesaria para implementar el proyecto es de \$76.948, distribuido en dos partes, capital propio (55%) y crédito bancario corporativo (45%), información detallada en el cuadro 6.1.

Cuadro 6.1

Centro Dulce Vida		
FINANCIAMIENTO DE INVERSION		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	41.948	55%
CREDITO	35.000	45%
TOTAL	76.948	100%

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

#### 6.2. Inversiones.

La inversión inicial requerida es de \$76.948 este valor incluye adecuaciones a las instalaciones, activos fijos, capital de trabajo, gastos de publicidad para el primer año, activos intangibles y otros varios.

Cuadro 6.2

Centro Dulce Vida	
INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	
OBRAS CIVILES	10.000
EQUIPOS	3.542
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	4.192
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.149
VEHICULOS	
CAPITAL DE TRABAJO	24.088
INVERSION PUBLICITARIA	23.451
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.400
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES	2.625
<b>TOTAL</b>	<b>76.943</b>

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.2.1. Equipos, herramientas e implementos

El Centro Dulce Vida requiere de equipos, herramientas e implementos necesarios para ofrecer un servicio de calidad al cliente, estos se detallan en el anexo 6.2 adjunto.

Los equipos, herramientas e implementos son activos fijos por lo que con el uso y paso del tiempo se deprecian; para determinar el valor de dicha depreciación se utilizaron los porcentajes establecidos para cada tipo de activo, es decir un 10%, para los equipos y 20% para las herramientas e implementos. El método utilizado para el cálculo de las depreciaciones es el Método lineal, bajo el supuesto de depreciación proporcional cada año.

### **6.2.2. Muebles y equipos de oficina**

Los muebles y equipos de oficina que se contemplan para el análisis financiero, son los necesarios para la operación del centro, detallados en el anexo 6.2.

El porcentaje para el cálculo de la depreciación mediante el Método lineal es de 10% para este tipo de activos.

### **6.2.3. Equipos de computación**

Dulce Vida requiere equipos de computación para el área administrativa, y el área médica; para estos activos también se utilizó el método de depreciación lineal (33% anuales).

### **6.2.4. Capital de Trabajo**

El capital de trabajo comprende la inversión en activos a corto plazo o corrientes es decir inversiones en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, que son necesarios para la operación del centro.

El valor de capital de trabajo para el Centro Dulce Vida es de \$24.088 para calcular este valor se tomó en cuenta el método contable, el cual incluye los costos por inventario, las remuneraciones del personal y los gastos generales anuales.

### **6.2.5 Inversión Publicitaria**

La publicidad constituye un medio fundamental para alcanzar un posicionamiento rápido y atraer al segmento meta del Centro Dulce Vida; para ello se utilizarán diferentes medios como: Anuncios en revistas, cupones de descuento, cuñas

radiales, página Web, gigantografías y diversos artículos promocionales. La inversión en publicidad alcanza un valor de \$23451, lo que constituye un 30.44% de la inversión del negocio.

### 6.2.6 Gastos de Constitución

El Centro Dulce Vida requiere realizar diferentes gastos legales necesarios para constituirse como compañía limitada, estos se detallan a continuación:

CUADRO 6.3

COSTO DE TRÁMITES CONSTITUCIÓN	
Con copia notariada	5
Con copia simple	0
Depósito para la apertura de cuenta	200
Elevar minuta a escritura pública	23.1
Afiliación a la Cámara de Comercio	150
Publicación del estado de la compañía	45
Marginar escritura	7.6
Registro de escritura de inscripción	33.6
Inscripción de nombramientos (Gerente, Presidente)	15.2
Formulario del RUC 01 y 01B	5.5
Trámite del RUC	10
Copia notariada de las escrituras	5
Honorarios Profesionales	1000
<b>TOTAL</b>	<b>1500</b>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

### 6.2.7 Intereses del Crédito

Los valores de pago por intereses de crédito se calcularon mediante una tabla de amortización, con los valores de crédito de la Corporación Financiera Nacional para PYMES; los datos se presentan en el cuadro 6.4.

CUADRO 6.4.

CRÉDITO PARA LA INVERSIÓN		
CENTRO DULCE VIDA		
MONTO DEL CRÉDITO	PLAZO	INTERÉS
35.000	10 Semestres	14.78%

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.3. Gastos Generales Anuales

Los gastos generales anuales constituyen el total de desembolsos necesarios para la operación del negocio durante el año.

Los gastos tomados en cuenta para el análisis son gastos de arriendo, servicios básicos, guardianía, mantenimiento de equipos, seguros y publicidad.

El cuadro 6.5 muestra los gastos generales anuales del Centro Dulce Vida; su valor asciende a \$59.046.

CUADRO 6.5.

Centro Dulce Vida	
GASTOS GENERALES ANUALES	
RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	33.800
TELEFONO LUZ AGUA	5.640
GUARDIANIA	4.300
MANTENIMIENTO EQUIPOS	106
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	2.200
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	13000
TOTAL	59.046

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.4. Gastos de nómina.

Los gastos de nómina están conformados por las remuneraciones que percibirán cada uno de los trabajadores de Dulce Vida. Para el análisis se han tomado en

cuenta los beneficios de ley, estipulados por el Código de Trabajo, como pago de Décimo Tercer y Cuarto sueldo y aportes al IESS.

Los sueldos del personal operativo, como asistentes y limpieza se han establecido con el valor mínimo de salario vigente.

CUADRO N° 4

Cuadro 6.6

Centro Dulce Vida

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD Nº PERSONAS	TOTAL	0.AÑO 2	TOTAL AÑO 2	0.AÑO 3	TOTAL AÑO 3	0.AÑO 4	TOTAL AÑO 4	0.AÑO 5	TOTAL AÑO 5
<b>Área administrativa</b>																		
Gerente General	1.050	12.600	1.050	170		1.367,10	15.187	1,21	1,00	15.187	1,00	15.187	1,00	15.187	1,00	15.187	1,00	15.187
Gerente Financiero	900	10.800	900	170		1.171,80	13.042	1,21	1,00	13.042	1,00	13.042	1,00	13.042	1,00	13.042	1,00	13.042
Jeefe de Marketing	500	6.000	500	170		651,00	7.321	1,22	1,00	7.321	1,00	7.321	1,00	7.321	1,00	7.321	1,00	7.321
<b>Área de tratamiento médico</b>																		
Nutricionista	750,00	9.000	750	170		976,50	10.997	1,21	2,00	21.793	2,00	21.793	2,00	21.793	2,00	21.793	2,00	21.793
Endocrinólogo	850,00	10.200	850	170		1.106,70	12.327	1,21	2,00	24.653	2,00	24.653	2,00	24.653	2,00	24.653	2,00	24.653
Mesajista	600,00	7.200	600	170		781,20	8.751	1,22	2,00	17.502	2,00	17.502	2,00	17.502	2,00	17.502	2,00	17.502
Ayudante	200,00	2.400	200	170		260,40	3.030	1,26	2,00	6.061	2,00	6.061	2,00	6.061	2,00	6.061	2,00	6.061
<b>Área de comercialización y servicio</b>																		
Recepcionista	200,00	2.400	200	170		260,40	3.030	1,26	2,00	6.061	2,00	6.061	2,00	6.061	2,00	6.061	2,00	6.061
Vendedores	200,00	2.400	200	170		260,40	3.030	1,26	4,00	12.122	4,00	12.122	4,00	12.122	4,00	12.122	4,00	12.122
Administrador	400,00	4.800	400	170		520,80	5.991	1,23	1,00	5.991	1,00	5.991	1,00	5.991	1,00	5.991	1,00	5.991
Limpieza	200,00	2.400	200	170		260,40	3.030	1,26	4,00	12.122	4,00	12.122	4,00	12.122	4,00	12.122	4,00	12.122
<b>TOTAL</b>									<b>22</b>	<b>141.754</b>	<b>22</b>	<b>141.754</b>	<b>22</b>	<b>141.754</b>	<b>22</b>	<b>141.754</b>	<b>22</b>	<b>141.754</b>

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.5. Amortización del crédito

La tabla muestra la amortización de la deuda mediante pagos semestrales de \$5.099, desglosando los valores por interés, pago de principal y costo del crédito.

CUADRO 6.7

Centro Dulce Vida					
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	35.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	5.099
TASA INTERES	15%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	35.000				35.000
1		2.625	2.474	5.099	32.526
2		2.439	2.660	5.099	29.866
3		2.240	2.859	5.099	27.007
4		2.026	3.073	5.099	23.934
5		1.795	3.304	5.099	20.630
6		1.547	3.552	5.099	17.078
7		1.281	3.818	5.099	13.260
8		995	4.104	5.099	9.156
9		687	4.412	5.099	4.743
10		356	4.743	5.099	0

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.6. Proyección de Ventas

Para calcular la proyección de ventas se han considerado varios factores tales como, el tamaño del segmento, el porcentaje de aceptación por parte de los consumidores potenciales y la frecuencia de consumo.

El tamaño del segmento de mercado al cual estaría enfocado el Centro es de 13889 personas, entre Quito y Riobamba desglosadas en 10287 y 3603 respectivamente.

CUADRO 6.8.

Centro Dulce Vida  
PROYECCION DE VENTAS

AÑO	Control Nutricional		Masajes		Control Médico		Cálculo		Café		Chocolates		Tortas y Flanes		Pastas Frías		Vino		Cafés y Suaves		Libros		Productos para cuidado de pies		Equipo de Control Médico		Suplementos Vitamínicos		
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	
0																													
1	4.841	13.00	3.961	22.50	2.958	23.50	597	45.00	942	3.00	2.086	1.61	391	15.00	463	6.59	323	16.20	368	3.35	32	45.00	1.980	20.00	1.332	152.00	1.703	35.00	
2	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	
3	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	
4	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	
5	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	
6	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	
7	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	
8	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	
9	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	
10	4.952	13.00	4.052	22.50	3.026	23.50	611	45.00	964	3.00	2.134	1.61	400	15.00	463	6.59	330	16.20	376	3.35	33	45.00	2.005	20.00	1.363	152.00	1.742	35.00	

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Victor Dinamarca

### 6.6.1. Proyección de Ventas Anuales

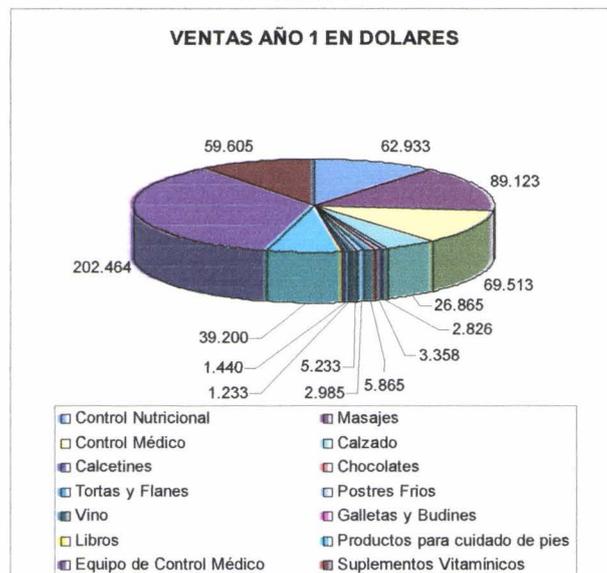
El siguiente cuadro muestra las proyecciones anuales de ventas.

Centro Dulce Vida	
PROYECCION DE VENTAS	
AÑO	VALOR
0	
1	511.288
2	523.048
3	523.048
4	523.048
5	523.048
6	523.048
7	523.048
8	523.048
9	523.048
10	523.048

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

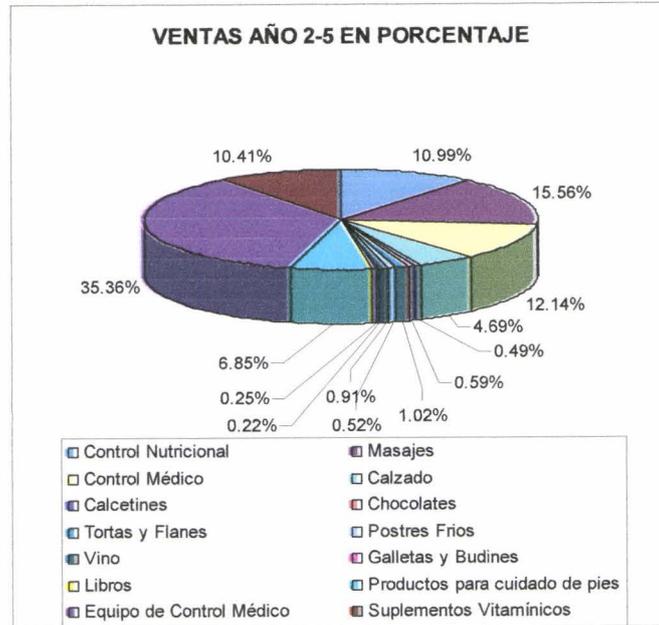
Los siguientes gráficos muestran las ventas anuales en dólares con la proporción de los productos más vendidos.

Gráfico 6.1



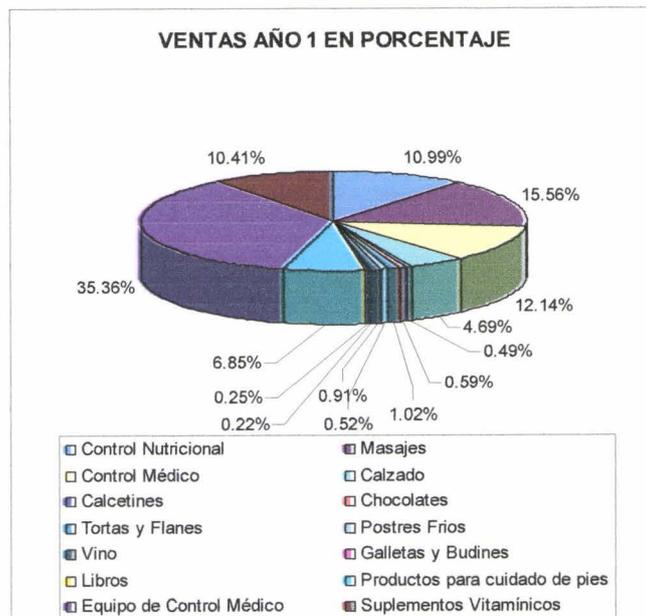
Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

Gráfico 6.2



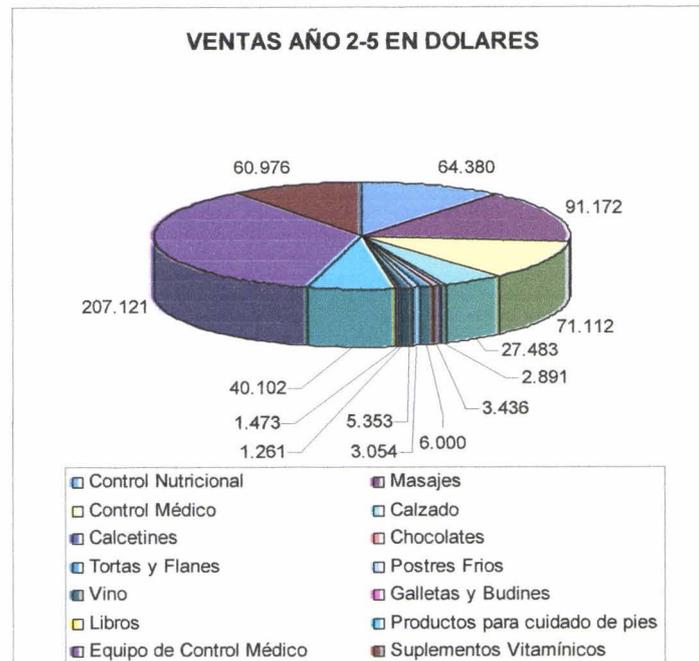
Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

Gráfico 6.3



Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

Gráfico 6.4



Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

Como podemos observar en los gráficos anteriores tanto en valor de ventas y en porcentaje nuestros servicios más vendidos son el control nutricional, los masajes y el control médico con un valor superior al 10% del valor total de ventas, en el caso de los productos, los suplementos médicos y el equipo de control muestran la mayor cantidad de aporte de ventas.

El cálculo de estas proyecciones de ventas se realizó en función de la capacidad de proveer el servicio, de importar los productos y de los requerimientos estimados de los clientes, los datos muestran la proyección de ventas según éstas determinaciones.

En el Capítulo IV establecimos para el escenario pesimista un 25% en la ciudad de Quito y un 60% en la ciudad de Riobamba, por ello tomando estos porcentajes del total del segmento real existente para el producto, es decir un total de 2572 personas en la ciudad de Quito, un total de 3602 personas en la ciudad de Riobamba.

Gracias a estos datos y estimando el número de visitas que para el escenario pesimista fue de 2 veces por semana, la capacidad del centro y tomando como base los datos obtenidos en las encuestas elaboradas en el Capítulo III sobre la frecuencia de consumo se obtuvieron los siguientes datos

**Tabla 6.1.**

Escenario Pesimista Riobamba	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado para diabéticos	Calcetines	Chocolates	Tortas y flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y budines	Libros	Productos de cuidado para pies	Equipo de control Médico	Fármacos
Porcentaje de aceptación	63%	50%	25%	8%	17%	27%	8%	4%	6%	5%	1%	23%	17%	13%
Precio de los Productos	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Número de clientes potenciales de clase media, media - alta y alta	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602
Porcentaje de aceptación del centro (70%)	2269	1801	901	288	612	955	288	144	220	162	30	828	612	468
Frecuencia de visita anual (48 veces)	108924.48	86448	43224	13832	29392	45817	13832	6916	10547	7780	1418	39766	29392	22476
Frecuencia de visita mensual (4veces)	9077.04	7204	3602	1153	2449	3818	1153	576	879	648	118	3314	2449	1873
Total Potencial de ventas anuales	29500.38	40522.50	21161.75	12967.20	1837.02	1536.79	4322.40	949.49	3559.50	543.00	1329.14	16569.20	93075.68	16389.10
Total Potencial de ventas mensuales	118001.52	162090.00	84647.00	51068.80	7348.08	6147.17	17289.60	3797.95	14237.99	2172.01	5316.55	66276.80	372302.72	65556.40
Total Potencial de ventas diarias	3933.38	5403.00	2821.57	1728.96	244.94	204.91	576.32	126.60	474.60	72.40	177.22	2209.23	12410.09	2185.21

**Elaboración: Las Autoras**

**Tabla 6.2**

Escenario Pesimista Quito	Control Nutricional	Masaes	Control Médico	Calzado para diabéticos	Calcetines	Chocolates	Tortas y flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y budines	Libros	Productos de cuidado para pies	Equipo de control Médico	Fármacos
Porcentaje de aceptación	25%	21%	20%	3%	3%	11%	1%	3%	1%	2%	0%	11%	7%	12%
Precio de los Productos	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Número de clientes potenciales de clase media, media - alta y alta	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286
Porcentaje de aceptación del centro (25%)	2572	2160	2057	309	329	1132	103	309	103	206	3	1132	720	1234
Frecuencia de visita anual (48 veces)	123438	103688	98750	14813	15800	54313	4938	14813	4938	9875	123	54313	34563	59250
Frecuencia de visita mensual (4veces)	10286	8641	8229	1234	1317	4526	411	1234	411	823	5925	4526	2880	4938
Total Potencial de ventas anuales	1604690.80	2332973.55	2320629.78	666563.87	47400.10	87443.30	74062.85	97614.58	79987.66	33081.32	5554.70	1086252.24	5253510.81	2073754.27
Total Potencial de ventas mensuales	133724.23	194414.46	193385.81	55546.99	3950.01	7286.94	6171.89	8134.55	6665.64	2756.78	266825.55	90521.02	437792.57	172812.86
Total Potencial de ventas diarias	4457.47	6480.48	6446.19	1851.57	131.67	242.90	205.73	271.15	222.19	91.89	8887.52	3017.37	14593.09	5760.43
TOTALES QUITO - RIOBAMBA (CANTIDADES)	4841	3961	2958	597	942	2086	391	453	323	368	32	1960	1332	1703

Elaboración: Las Autoras

### 6.7. Estado de Fuentes y Usos de Fondos

El Estado de Fuentes y Usos de fondos presenta todas las transacciones que afectan el nivel de efectivo de una empresa<sup>120</sup>

El cuadro 6.8 muestra que la empresa durante el primer año tendrá saldos negativos, debido a que los desembolsos por costos y gastos son mayores a los ingresos percibidos por ventas en el mismo periodo; a partir del segundo año la empresa comienza a generar utilidad, y por lo tanto a mostrar cifras positivas.

<sup>120</sup> Roos, Finanzas Corporativas, Quinta edición, p 824

CUADRO 6.8.

Centro Dulce Vida											
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>FUENTES</b>											
CAP.PROPIO	41.948										
CREDITO DE LARGO PLAZO	35.000										
ING. POR VITAS	-	511.288	523.048	523.048	523.048	523.048	523.048	523.048	523.048	523.048	523.048
ING. CUENTAS POR COBRAR	-	-	42.607	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587
CREDITO CORTO PLAZO	-	-	7.356	6.392	2.083	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.852
IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-	5.726	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858
SALDO ANTERIOR	-	24.088	(3.202)	17.276	29.442	37.948	52.582	72.953	93.325	113.696	134.067
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>76.948</b>	<b>541.102</b>	<b>575.667</b>	<b>596.161</b>	<b>604.018</b>	<b>614.459</b>	<b>629.093</b>	<b>649.464</b>	<b>669.836</b>	<b>690.207</b>	<b>736.430</b>
<b>USOS</b>											
INVERSIONES	52.860										
GASTOS DE NOMINA	-	141.754	141.754	141.754	141.754	141.754	141.754	141.754	141.754	141.754	141.754
COSTOS DIRECTOS	-	260.752	266.749	266.749	266.749	266.749	266.749	266.749	266.749	266.749	266.749
VARIACION DE INVENTARIOS	-	2.434	56								
COSTOS INDIRECTOS	-	11.078	10.461	10.461	10.461	10.461	10.461	10.461	10.461	10.461	10.461
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS	-	59.046	59.046	59.046	59.046	59.046	59.046	59.046	59.046	59.046	59.046
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO	-	-	7.356	6.392	2.083	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO	-	-	883	767	250	482	482	482	482	482	482
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL	-	5.134	5.932	6.856	7.923	9.156					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES	-	2.439	4.266	3.342	2.275	1.042					
CUENTAS POR COBRAR	-	42.607	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587	43.587
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPREVISTOS	-	14.179	14.340	14.340	14.340	14.340	14.340	14.340	14.340	14.340	14.340
PAGO IVA RETENIDO	-	-	5.726	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858	5.858
<b>TOTAL USOS</b>	<b>52.860</b>	<b>539.423</b>	<b>551.919</b>	<b>560.233</b>	<b>559.154</b>	<b>554.327</b>	<b>546.297</b>	<b>546.297</b>	<b>546.297</b>	<b>546.297</b>	<b>546.297</b>
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	<b>24.088</b>	<b>1.679</b>	<b>23.749</b>	<b>35.929</b>	<b>44.864</b>	<b>60.132</b>	<b>82.796</b>	<b>103.168</b>	<b>123.539</b>	<b>143.910</b>	<b>190.134</b>
SALDO ANTERIOR	-	24.088	(3.202)	17.276	29.442	37.948	52.582	72.953	93.325	113.696	134.067
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL	-	5.134	5.932	6.856	7.923	9.156	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL	-	-	-	7.356	6.392	2.083	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018
Depreciación Activos Fijos	-	3.061	3.061	3.061	3.061	3.061	3.061	3.061	3.061	3.061	3.061
Amortizaciones	-	5.515	5.515	5.515	5.515	5.515					
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>13.463</b>	<b>17.855</b>	<b>17.895</b>	<b>19.078</b>	<b>20.828</b>	<b>27.153</b>	<b>27.153</b>	<b>27.153</b>	<b>27.153</b>	<b>27.153</b>
Participación Trabajador (15%)	-	2.019	2.678	2.684	2.862	3.124	4.073	4.073	4.073	4.073	4.073
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>-</b>	<b>11.444</b>	<b>15.177</b>	<b>15.211</b>	<b>16.216</b>	<b>17.704</b>	<b>23.080</b>	<b>23.080</b>	<b>23.080</b>	<b>23.080</b>	<b>23.080</b>
Impuesto a la Renta (25%)	-	2.861	3.794	3.803	4.054	4.426	5.770	5.770	5.770	5.770	5.770
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-</b>	<b>8.583</b>	<b>11.382</b>	<b>11.408</b>	<b>12.162</b>	<b>13.278</b>	<b>17.310</b>	<b>17.310</b>	<b>17.310</b>	<b>17.310</b>	<b>17.310</b>
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>24.088</b>	<b>(3.202)</b>	<b>17.276</b>	<b>29.442</b>	<b>37.948</b>	<b>52.582</b>	<b>72.953</b>	<b>93.325</b>	<b>113.696</b>	<b>134.067</b>	<b>180.291</b>
Inversion Inicial	76.948										
Flujo de efectivo	(76.948)	17.159	19.959	19.985	20.739	21.854	20.371	20.371	20.371	20.371	46.223
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>23.49%</b>										

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.8. Costos directos.

Los costos directos de los productos del Centro Dulce Vida están conformados por el costo del producto proveniente del proveedor y los costos de importación, proporcionales a los valores AD-VALOREM, FODINFA y costos de servicio de la importadora.

Los costos de los servicios del centro están contemplados en los valores de los gastos de personal.

CUADRO 6.9.

Centro Dulce Vida														
INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS														
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado	Calcetines	Chocolates	Tortas y Flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y Budines	Libros	Productos para cuidado de pies	Equipo de Control Médico	Suplementos Vitaminicos
MARGEN DE COSTOS	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Costo de Producto (Proveedor)				32.25	1.21	0.68	8.84	3.65	10.54	1.84	37.23	12.45	112.33	23.12
Costo de Importación				3.98	0.98	0.23	2.18	1.97	3.12	0.56	4.23	3.53	21.5	2.36
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS				0.8051	0.7300	0.5662	0.7347	0.8528	0.8432	0.7164	0.9213	0.7990	0.8805	0.7280

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

## 6.9. Flujo de efectivo

CUADRO 6.10.

Centro Dulce Vida								
FLUJO DE EFECTIVO								
AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	76.948						(76.948)	-76.948
1		489.249	2.439	2.019	2.861	511.288	17.159	24.479
2		496.617	4.266	2.678	3.794	523.048	19.959	30.697
3		496.576	4.225	2.684	3.803	523.048	19.985	30.697
4		495.393	3.042	2.862	4.054	523.048	20.739	30.697
5		493.643	1.292	3.124	4.426	523.048	21.854	30.697
6		492.833	482	4.073	5.770	523.048	20.371	30.697
7		492.833	482	4.073	5.770	523.048	20.371	30.697
8		492.833	482	4.073	5.770	523.048	20.371	30.697
9		492.833	482	4.073	5.770	523.048	20.371	30.697
10		492.833	482	4.073	5.770	548.899	46.223	56.548
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							23.49%	36.50%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS								36.50%
VALOR ACTUAL NETO AL					21.77%		4.770	42.885
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS						1.00	1.02	

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

El cuadro de Flujo de Efectivo utiliza la información relacionada a los valores de inversión, intereses (al tomar en cuenta que el proyecto es de tipo apalancado), ingresos, costos y gastos del proyecto para determinar la factibilidad de implementación del mismo, a través de herramientas financieras como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y la Relación Costo Beneficio.

### 6.9.1. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se define como la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial<sup>121</sup>, es decir es el valor que iguala el VAN a cero. Como se puede ver en el cuadro 6.9, la TIR después de participación e impuestos es de 23.49% tasa superior a la Tasa Mínima de Rentabilidad (tasa de descuento de 21.77%), lo cual indica que el proyecto podrá cubrir la inversión inicial (gastos de financiamiento y operativos y demás egresos presupuestados en general, considerando el costo de capital y el riesgo) y generar utilidad. Por lo que se concluye el proyecto es viable.

### 6.9.2. Valor Actual Neto

Tomando como base el método de evaluación financiera del Valor Actual Neto (VAN), que es el valor monetario que resulta de restar la suma de flujos descontados a la inversión inicial, se considera que un proyecto es rentable si su VAN es mayor a cero. En caso de ser igual a cero esto implica que se habrán cubierto todos los costos y gastos durante la vida del proyecto y se habrá recuperado la inversión inicial<sup>122</sup>.

Para el cálculo del Valor Actual Neto se realizó la valoración de la tasa de descuento, es decir la rentabilidad esperada, a continuación mostramos cómo se calcularon estos dos valores.<sup>123</sup>

<sup>121</sup> Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2001, p. 216

<sup>122</sup> Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2001, p. 213

<sup>123</sup> Guillermo L. Dumrauf, Finanzas Corporativas.

### 6.9.2.1. Valor Actual Neto

#### 6.9.2.1.1. Beta

El valor de Beta proviene de la lista publicada en Internet del Profesor Aswath Damodaran, la que contiene los valores de las Betas de todas las industrias estadounidenses; para el Centro *Dulce Vida*, tomamos el valor estimado por la industria de servicios y suplementos médicos.

Tabla 6.3

Centro Dulce Vida	
Valor de Beta	
Medical Supplies/Services Industria Estados Unidos	1.04

Fuente: [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com).  
Elaboración: Las Autoras

Las Betas de industrias comparables son apalancadas, es decir el valor de 1.04 tomado para el Centro Dulce Vida es de este tipo, es decir toma en cuenta el riesgo del negocio y el riesgo financiero, esto hace que estos valores puedan diferir del valor necesario para el negocio en análisis<sup>124</sup>, por ello se desapalanca el valor de la Beta para eliminar estos riesgos y convertirlo en una fuente de información fiable para nuestro análisis.

Para desapalancar el valor de Beta es necesario realizar los siguientes pasos:

<sup>124</sup> Guillermo L. Durnrauf, Finanzas Corporativas.

### 6.9.2.1.1.1. Beta Desapalancada

A continuación se presenta el esquema y la fórmula necesaria para desapalancar el valor de Beta.<sup>125</sup>

#### Beta Desapalancada

Fórmula :

$$\beta\mu = \frac{\beta e}{1 + \frac{D(1 - t)}{E}}$$

En donde:

$\beta e$ : Es la beta apalancada tomada de la industria comparable

D: Es el valor de deuda conformada para el capital

E: Es el capital propio

t: Es la tasa corporativa de impuestos de la industria comparable

#### Beta desapalancada Centro Dulce Vida

Fórmula:

$$\beta\mu = \frac{\beta e}{1 + \frac{D(1 - t)}{E}} \qquad \beta\mu = \frac{1.04}{1 + \frac{35.000 (1 - 13.16\% )}{42.415}}$$

#### Datos

$\beta e$ :	1.04
D:	35.000
E:	42.415
D/E	0.83
t:	13.16%

$\beta\mu =$	0.608
--------------	-------

Tasa de impuestos industria comparable <sup>126</sup>
---

<sup>125</sup> Guillermo L. Durrauf, Finanzas Corporativas.

<sup>126</sup> www.damodaran.com

Para desapalancar la Beta necesitamos información proveniente del modelo financiero y de los datos obtenidos para la inversión en el proyecto, además del valor de la Beta comparable de la industria estadounidense; asimismo es necesario el valor de endeudamiento, el valor del capital propio, la relación entre deuda y capital propio y reducir el valor de la tasa de impuestos tomada para calcular la Beta de la industria comparable.

**6.9.2.1.1.2. Beta Reapalancada**

La  $\beta\mu$  se apalanca para adicionar el riesgo financiero y del negocio y además la tasa de impuestos establecida en el país de análisis para tener un valor más real que el comparable y mucho más ajustado a la realidad del negocio.<sup>127</sup>

A continuación se presenta el esquema y la fórmula necesaria para desapalancar el valor de Beta.<sup>128</sup>

**Beta reapalancada Centro Dulce Vida**

Fórmula :

$$\beta_e = \beta\mu \left[ 1 + \frac{D(1-t)}{E} \right]$$

$\beta\mu$ :	0.608	
D:	35.000	
E:	42.415	
D/E	0.83	
t:	36.25%	Tasa de impuestos nacional

$\beta_e =$	<b>0.928</b>
-------------	--------------

<sup>127</sup> Guillermo L. Durnrauf, Finanzas Corporativas.

<sup>128</sup> Guillermo L. Durnrauf, Finanzas Corporativas.

### 6.9.2.1.2. Determinación de la tasa Libre de Riesgo Estadounidense

Para calcular el CAPM, es necesario conocer la tasa libre de riesgo del mercado  $r_f$ ; se tomó como base los datos estimados por bloomberg para los T-Bond estadounidenses a un plazo de 5 años, tiempo similar al del plazo de análisis de inversión del proyecto Centro Dulce Vida.

Valor de la tasa libre de riesgo estadounidense<sup>129</sup>

$$r_f \text{ USA} = 3.48$$

### 6.9.2.1.3. Incorporación Riesgo País

Tabla 6.4.

RIESGO PAÍS ECUADOR	
Fecha / Dato	Valor
Enero-18-2008	641
Enero-17-2008	643
Enero-16-2008	633
Enero-15-2008	631
Enero-14-2008	621
Enero-11-2008	621
Enero-10-2008	622
Enero-09-2008	630
Enero-08-2008	622
Enero-07-2008	627
Enero-04-2008	624
Enero-03-2008	621
Enero-02-2008	624
Enero-01-2008	614
Diciembre-31-2007	614
Diciembre-28-2007	606
Diciembre-27-2007	598

<sup>129</sup> <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

Diciembre-26-2007	590
Diciembre-25-2007	593
Diciembre-24-2007	593
Diciembre-21-2007	600
Diciembre-20-2007	611
Diciembre-19-2007	607
Diciembre-18-2007	601
Diciembre-17-2007	596
Diciembre-14-2007	586
Diciembre-13-2007	591
Diciembre-12-2007	603
Diciembre-11-2007	606
Diciembre-10-2007	588
<b>SUMATORIA</b>	<b>18357</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>611.9</b>
<b>Valor Riesgo País</b>	<b>0.6119</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las Autoras

El riesgo país se incorpora al cálculo del CAPM, para que el análisis de la empresa arroje datos reales, ya que este valor contempla muchas variables que pueden afectar al negocio en forma directa.

Tomamos el promedio de los datos más recientes expuestos por el Banco Central.

#### **6.9.2.1.4. Estimación del la Prima de riesgo del mercado (rm)**

Para el cálculo del CAPM es necesario conocer la prima que paga el mercado nacional por las inversiones; esta junto a los otros datos nos dará el valor de prima real necesario par analizar este proyecto de inversión.

Tabla 6.5.

INDICADORES		
FECHA	IVQ	IRBQ
12/18/2007	124.93	17.02
12/19/2007	693.34	18.61
12/20/2007	67.99	15.43
12/21/2007	67.44	18.13
12/26/2007	28.03	17.10
12/27/2007	30.51	15.51
12/28/2007	161.12	15.93
02/02/2012	3.11	15.24
02/03/2012	108.81	15.95
02/04/2012	11.08	17.44
02/07/2012	12.89	17.47
02/08/2012	100.51	14.08
02/09/2012	31.62	15.74
02/10/2012	36.32	15.08
02/11/2012	6.44	18.19
1/14/2008	25.64	14.32
1/15/2008	33.55	14.38
1/16/2008	15.01	18.62
1/17/2008	33.29	17.66
1/18/2008	39.56	18.10
1/21/2008	3.11	18.54
SUMATORIA		343.54
RENDIMIENTO DEL MERCADO		16.60%

Fuente: Bolsa de valores de Quito

Elaboración: por las Autoras

Gracias al cuadro podemos observar que el valor de rendimiento de mercado nacional es de 16,6%; este rendimiento se obtiene de los últimos datos publicados por la Bolsa de Valores del Quito, del promedio de rendimiento que otorgan los negocios en el país.

### Cálculo CAPM

Fórmula

$$re = rf + \text{riesgo país} + \beta (rm - rf)$$

### Rendimiento Esperado / Costo de Oportunidad Dulce Vida

	$re = 0.0348 + 0.06119 + 0.928 (0.166 - 0.0348)$
	$re = 0.217741$
Datos	21.77%
	$rf: 0.0348$
	Riesgo País: 0.06119
	$\beta e: 0.928$
	$rm: 0.166$

Bajo este método se concluye que el proyecto es rentable ya que su VAN después de impuestos es de \$6689, valor que nos indica que al ser positivo se recuperará la inversión inicial y se generarán ganancias adicionales.

Tomando en cuenta la relación costo beneficio que para este proyecto es superior a uno es decir de 1.02, confirmamos la factibilidad de la implementación del proyecto.

### 6.9.3 Análisis Comparativo por escenarios

En el análisis financiero se plantearon tres posibles escenarios, pesimista, conservador y optimista.

Para el análisis por escenarios se tomaron diferentes porcentajes de mercado provenientes del Estudio de Mercado y de las proyecciones de ventas; el cuadro 6.11 muestra las proyecciones en los escenarios normal y optimista (el cuadro del

escenario pesimista se mostró en la tabla 6.1 y 6.2 en la descripción de las proyecciones de ventas).

**Cuadro 6.11.**

Escenario Optimista Riobamba	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado para diabéticos	Calcetines	Chocolates	Tortas y flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y budines	Libros	Productos de cuidado para pies	Equipo de control Médico	Fármacos
Porcentaje de aceptación	70.00%	80.00%	30.00%	10.00%	20.00%	30.00%	10.00%	5.00%	7.00%	6.00%	1.00%	30.00%	20.00%	15.00%
Precio de los Productos	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Número de clientes potenciales de clase media, media - alta y alta	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602
Porcentaje de aceptación del centro (70%)	2521	2161	1081	360	720	1081	360	180	252	216	36	1081	720	540
Frecuencia de visita anual (48 veces)	121027.2	103738	51869	17290	34579	51869	17290	8645	12103	10374	1729	51869	34579	25834
Frecuencia de visita mensual (4veces)	10085.6	8645	4322	1441	2882	4322	1441	720	1009	864	144	4322	2882	2161
Total Potencial de ventas anuales	32778.20	48627.00	25394.10	16208.00	2161.20	1739.77	5403.00	1186.86	4084.67	724.00	1620.90	21612.00	109500.80	18910.50
Total Potencial de ventas mensuales	131112.80	194508.00	101576.40	64836.00	8644.80	6959.06	21612.00	4747.44	16338.67	2896.01	6483.60	86448.00	438003.20	75642.00
Total Potencial de ventas diarias	4370.43	6483.60	3385.88	2161.20	288.16	231.97	720.40	158.25	544.62	96.53	216.12	2881.80	14600.11	2521.40

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro 6.12**

Escenario Optimista Quito	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado para diabéticos	Calcetines	Chocolates	Tortas y flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y budines	Libros	Productos de cuidado para pies	Equipo de control Médico	Fármacos
Porcentaje de aceptación	36%	25%	25%	5%	5%	15%	2%	4%	2%	3%	0%	15%	9%	15%
Precio de los Productos	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Número de clientes potenciales de clase media, media - alta y alta	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286
Porcentaje de aceptación del centro (25%)	3672	2572	2572	514	514	1543	206	411	206	309	5	1543	926	1543
Frecuencia de visita anual (48 veces)	176269	123438	123438	24688	24688	74063	9875	19750	9875	14813	247	74063	44438	74063
Frecuencia de visita mensual (4veces)	14689	10286	10286	2057	2057	6172	823	1646	823	1234	11850	6172	3703	6172
Total Potencial de ventas anuales	2291498.47	2777349.47	2900787.22	1110939.79	74062.65	119240.87	148125.30	130152.77	159975.33	49621.98	11109.40	1481253.05	6754513.90	2592192.83
Total Potencial de ventas mensuales	190958.21	231445.79	241732.27	92578.32	6171.89	9936.74	12343.78	10846.06	13331.28	4135.16	533251.10	123437.75	562876.16	216016.07
Total Potencial de ventas diarias	6365.27	7714.86	8057.74	3085.94	205.73	331.22	411.46	361.54	444.38	137.84	17775.04	4114.59	18782.54	7200.54
TOTALES QUITO - RIBAMBA (CANTIDADES)	6194	4733	3652	875	1235	2624	566	592	458	525	41	2824	1646	2083

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro 6.13**

Escenario Normal Riobamba	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado para diabéticos	Calcetines	Chocolates	Tortas y flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y budines	Libros	Productos de cuidado para pies	Equipo de control Médico	Fármacos
Porcentaje de aceptación	0.68	0.55	0.27	0.09	0.19	0.28	0.09	0.045	0.065	0.05	0.009	0.29	0.18	0.14
Precio de los Productos	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Número de clientes potenciales de clase media, media - alta y alta	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602	3602
Porcentaje de aceptación del centro (70%)	2449	1981	973	324	684	1009	324	162	234	180	32	1045	648	504
Frecuencia de visita anual (48 veces)	117569.28	95093	46682	15561	32850	48411	15561	7780	11238	8645	1556	50140	31121	24205
Frecuencia de visita mensual (Aveces)	9797.44	7924	3890	1297	2738	4034	1297	648	937	720	130	4178	2593	2017
Total Potencial de ventas anuales	31841.68	44574.75	22854.69	14588.10	2053.14	1623.78	4862.70	1068.17	3792.91	603.34	1458.81	20891.60	98550.72	17649.80
Total Potencial de ventas mensuales	127366.72	178299.00	91418.76	58352.40	8212.56	6495.13	19450.80	4272.69	15171.62	2413.34	5835.24	83566.40	384202.88	70599.29
Total Potencial de ventas diarias	4245.56	5943.30	3047.29	1945.08	273.75	216.50	648.36	142.42	505.72	80.44	194.51	2785.55	13140.10	2353.31

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro 6.14**

Escenario Normal Quito	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado para diabéticos	Calcetines	Chocolates	Tortas y flanes	Postres Frios	Vino	Galletas y budines	Libros	Productos de cuidado para pies	Equipo de control Médico	Fármacos
Porcentaje de aceptación	33%	22%	21%	4%	4%	13%	2%	4%	2%	3%	0%	14%	9%	13%
Precio de los Productos	13	22.5	23.5	45	3	1.61	15	6.59	16.2	3.35	45	20	152	35
Número de clientes potenciales de clase media, media - alta y alta	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286	10286
Porcentaje de aceptación del centro (25%)	3395	2263	2160	411	411	1337	154	360	154	257	5	1440	874	1337
Frecuencia de visita anual (48 veces)	162938	108625	103688	19750	19750	64188	7406	17281	7406	12344	222	69125	41969	64188
Frecuencia de visita mensual (Aveces)	13578	9052	8641	1646	1646	5349	617	1440	617	1029	10865	5760	3497	5349
Total Potencial de ventas anuales	2118191.86	2444067.53	2436661.26	888751.83	59250.12	103342.09	111093.98	113883.67	119981.50	41351.65	9998.46	1382502.84	6379263.13	2246567.12
Total Potencial de ventas mensuales	176515.99	203672.29	203055.11	74062.65	4937.51	8611.84	9257.83	9480.31	9998.46	3445.97	479925.99	115208.57	531605.26	187213.93
Total Potencial de ventas diarias	5883.87	6789.08	6768.50	2468.76	164.58	287.06	308.59	316.34	333.28	114.87	15997.53	3840.29	17720.18	6240.46
TOTALES QUITO - RIOBAMBA (CANTIDADES)	5844	4244	3133	736	1096	2346	478	522	388	437	37	2485	1523	1842

Elaboración: Las Autoras

El análisis financiero junto a la evaluación financiera arroja la siguiente información para cada escenario (cuadro 6.15).

Cuadro 6.15.

ESCENARIOS FINANCIEROS		
Centro Dulce Vida		
Con financiamiento	TIR	VAN
Pesimista	23.49%	\$4.770
Normal	38.95%	\$ 51.710
Optimista	48.36%	\$ 85.247

Elaboración: Las Autoras

Del cuadro anterior se deduce que el proyecto es financieramente viable ya que en los tres escenarios la TIR es superior a la tasa mínima de rentabilidad esperada y en los tres escenarios el VAN es mayor que cero.

## 6.10. Estados Financieros

Los estados financieros son la base para la toma de decisiones con respecto a procesos de inversión, expansión y endeudamiento, ya que muestran los resultados de la empresa en términos de costos, gastos, ingresos y otros valores, que nos proporcionan una visión clara acerca de las operaciones, movimiento y la posición financiera del Centro Dulce Vida.

### 6.10.1. Estado de Situación Inicial

El estado de situación general refleja las condiciones de la empresa al iniciar el negocio, es decir los montos invertidos; en el caso del Centro Dulce Vida este balance arroja los siguientes resultados mostrados en el cuadro 6.16.

**Cuadro 6.16**

Centro Dulce Vida			
ESTADO DE SITUACION INICIAL			
AÑO 0			
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	24.088	PORCION CTE.L.PLAZO	5.134
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5.134</b>
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>24.088</b>		
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	10.000		
EQUIPOS	3.542		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	4192.48		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4149.4		
VEHICULOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION	3400	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>29.866</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>25.284</b>	DEUDA L. PLAZO	29.866
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>25.284</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	41.948
INVERSION PUBLICITARIA	23451.25		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500		
INTERESES	2.625	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>27.576</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>41.948</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>76.948</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>76.948</b>

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.10.2. Balance General

El Balance General presenta un estado que resume la posición financiera de la empresa en un momento determinado<sup>130</sup>

El balance general hace una comparación entre los activos y su financiamiento. Al enumerar los activos desde el más líquido hasta el menos líquido, los activos corrientes preceden a los activos fijos.

Los activos corrientes incluyen al disponible, cuentas por cobrar e inventarios. El disponible se incrementa año tras año, lo que implica que existe liquidez en el proyecto.

En cuanto a los activos fijos se incluye el valor de los equipos, herramientas e implementos, muebles y equipos de oficina. Con respecto a los otros activos, éstos incluyen a la inversión publicitaria, los gastos de constitución y los intereses del crédito, cuyos valores se mantienen constantes durante todos los años debido a que los mismos se amortizan.

Los pasivos circulantes están conformados por la porción corriente de la deuda a largo plazo, la deuda a corto plazo y el IVA retenido.

Con respecto al pasivo no corriente básicamente está conformado por el préstamo de \$35.000 solicitado al banco con pagos de intereses y principal semestrales.

El patrimonio esta constituido por el capital social de la empresa con un valor de \$ 41948, el que permanece constante a lo largo de los 5 años de inversión.

---

<sup>130</sup> L. GITMAN. Principios de Administración Financiera. Pág. 87.

Los Balances de *Dulce Vida* se muestran a continuación:

Cuadro 6.17

Centro Dulce Vida			
ESTADO DE BALANCE			
AÑO 1			
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	(3.202)	PORCION CTE.L.PLAZO	5.932
INVENTARIOS	2.434	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	42.607	IVA RETENIDO	5.726
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>41.839</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>11.659</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	10.000		
EQUIPOS	3.542		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	4.192		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.149		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.400	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>23.934</b>
TOTAL ACTIVO FIJO	<b>25.284</b>	DEUDA L. PLAZO	23.934
DEPRECIACION ACUMULADA	(3.061)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35.593</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>22.223</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	41.948
INVERSION PUBLICITARIA	23.451	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500	UTIL. DEL EJERCICIO	8.583
INTERESES	2.625		
AMORTIZACION ACUMULADA	(5.515)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>22.061</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>50.531</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>86.123</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>86.123</b>

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

Cuadro 6.18

Centro Dulce Vida			
ESTADO DE BALANCE			
AÑO 5			
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	52.582	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	2.490	D. C. PLAZO	4.018
CUENTAS POR COBRAR	43.587	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	5.858
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>98.659</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9.876</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	10.000		
EQUIPOS	3.542		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	4.192		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.149		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.400	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>(0)</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	<b>(0)</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>25.284</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9.876</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(15.306)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>9.979</b>	CAPITAL	41.948
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	23.451		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	43.535
INTERESES	2.625		
Amortización acumulada	(27.576)	UTIL. DEL EJERCICIO	13.278
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>98.761</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>108.637</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>108.637</b>

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.10.3. Estado de Resultados

El Estado de Pérdidas y Ganancias presenta los resultados de las operaciones del negocio realizadas durante un periodo específico (un trimestre o un año). Este documento resume los ingresos y los gastos de la empresa durante el periodo contable en cuestión<sup>131</sup>.

Debemos tomar en cuenta que las utilidades netas se reducen en el segundo año debido a que se incrementan los gastos financieros, ya que en el primer año el primer pago de intereses se lo incluye en la inversión inicial.

Los gastos se difieren en algunos tipos, entre ellos los gastos de nómina, los gastos operativos y cada uno de ellos reduce la utilidad.

Además en el Balance se incluyen las amortizaciones y depreciaciones, establecidas por la ley para los diferentes activos.

Este balance incluye además las deducciones por impuesto a la renta y la participación de los trabajadores.

Este balance incluye además las deducciones por impuesto a la renta y la participación de los trabajadores.

---

<sup>131</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:97.

**Cuadro 6.19**

Centro Dulce Vida			
AÑO 1			
ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	141.754	INGRESOS POR VTAS	511.288
GASTOS ADMINISTRATIVOS	59.046	COSTO DE VENTAS	(271.830)
GASTOS FINANCIEROS	2.439		
DEPRECIACIONES	3.061		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	14.179		
AMORTIZACIONES	5.515		
TOTAL GASTOS	<b>225.995</b>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	13.463		
15% PARTICIPACION TRAB.	(2.019)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	11.444		
IMPUESTO RENTA	(2.861)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	8.583		
<b>TOTAL</b>	<b>229.458</b>	<b>TOTAL</b>	<b>229.458</b>

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

**Cuadro 6.20.**

Centro Dulce Vida			
AÑO 5			
ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	141.754	INGRESOS POR VTAS	523.048
GASTOS ADMINISTRATIVOS	59.046	COSTO DE VENTAS	(277.210)
GASTOS FINANCIEROS	1.292		
DEPRECIACIONES	3.061		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	14.340		
AMORTIZACIONES	5.515		
TOTAL GASTOS	<b>225.010</b>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	20.828		
15% PARTICIPACION TRAB.	(3.124)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	17.704		
IMPUESTO RENTA	(4.426)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	13.278		
<b>TOTAL</b>	<b>245.838</b>	<b>TOTAL</b>	<b>245.838</b>

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

### 6.11. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son relaciones entre ciertas partidas de la información financiera que se emplean para identificar áreas donde la empresa se destaca, y áreas con oportunidad a ser mejoradas<sup>132</sup>.

Para el análisis de los estados financieros se calcularon los índices de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, y eficiencia.

El cuadro siguiente muestra los indicadores financieros del Centro Dulce Vida.

**Cuadro 6.24**

Centro Dulce Vida					
INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA					
INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	3.59	3.16	3.74	4.91	9.99
PRUEBA DE ACIDO	3.38	3.03	3.62	4.77	9.74
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1.70	1.60	1.40	1.20	1.10
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	20.46%	22.53%	18.43%	16.59%	15.53%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.41	0.38	0.29	0.17	0.09
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1.60	1.94	1.82	1.31	0.99
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0.70	0.60	0.40	0.20	0.10
ROTACION DE CARTERA	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
ROTACION DE ACTIVO FIJO	23.01	27.30	32.49	40.11	52.42
ROTACION DE VENTAS	5.94	5.28	5.10	5.10	4.81
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	180.57	30.42	30.42	30.42	30.42
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0.00	0.01	0.01	0.01	0.00
MARGEN BRUTO	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
PATRIMONIO	50.531	61.913	73.321	85.483	98.761
ACTIVO TOTAL	86.123	99.061	86.123	102.650	102.580
PASIVO CORRIENTE	11.659	20.070	20.173	17.097	9.876

Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

<sup>132</sup> L. GITMAN. Principios de Administración Financiera. Pág.: 111.

### 6.11.1 Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes, y sus pasivos circulantes<sup>133</sup>.

#### 6.11.1.1 Razón corriente:

Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en un futuro cercano<sup>134</sup>.

En el caso del Centro Dulce Vida, la Razón Circulante muestra que podremos cubrir cada dólar de deuda corriente con facilidad, ya que tenemos 3.59 dólares en el activo.

#### 6.11.1.2 Prueba ácida o razón corriente disponible:

La prueba ácida es una variación de la razón de circulante, ya que únicamente se excluye los inventarios debido a que éstos son los menos líquidos dentro de los activos circulantes<sup>135</sup>.

El Centro Dulce Vida al igual que en el indicador anterior muestra que la empresa tiene la suficiente liquidez como para cubrir sus pasivos a corto plazo ya que el índice tiene un valor de 3.38.

### 6.11.2 Indicadores de Rendimiento

#### 6.11.2 .1Rentabilidad sobre Patrimonio:

Este índice indica el beneficio logrado en función de la propiedad total o patrimonio de los accionistas o socios.<sup>136</sup>

<sup>133</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 111.

<sup>134</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 111.

<sup>135</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 112.

La rentabilidad sobre el patrimonio es el porcentaje que muestra la relación que existe entre las utilidades y el patrimonio.

En el caso de Dulce, esta relación explica que el primer año de operación de la empresa las utilidades alcanzan el 20.46% del capital o patrimonio empresarial.

### **6.11.3 Indicadores de Actividad**

#### **6.11.3.1 Rotación de activos (Rotación de ventas):**

En el caso de *Dulce Vida*, el índice muestra un valor de 5.94, lo que muestra una rotación frecuente de inventarios, y esto significa que las ventas crecen rápidamente a pesar de mantenerse constante el valor de los activos.

### **6.11.4 Indicadores de Endeudamiento**

Es el financiamiento de la empresa por medio de deudas en lugar de recurrir a la emisión de instrumentos de capital contable<sup>137</sup>.

#### **6.11.4.1. Pasivo sobre Activo**

El Centro *Dulce Vida*, tiene un indicador de endeudamiento sobre el activo de 41% esto indica que la empresa financió el total de sus activos en un 59% con capital propio.

Durante los siguientes años el indicador disminuye, ya que el préstamo se reduce y las utilidades se reinvierten y la dependencia hacia los acreedores se reduce

---

<sup>136</sup> Mercedes Bravo Valdivieso, Contabilidad General, cuarta edición, Pág. 327.

<sup>137</sup> STEPHEN A. ROSS. Finanzas Corporativas. Pág. 40.

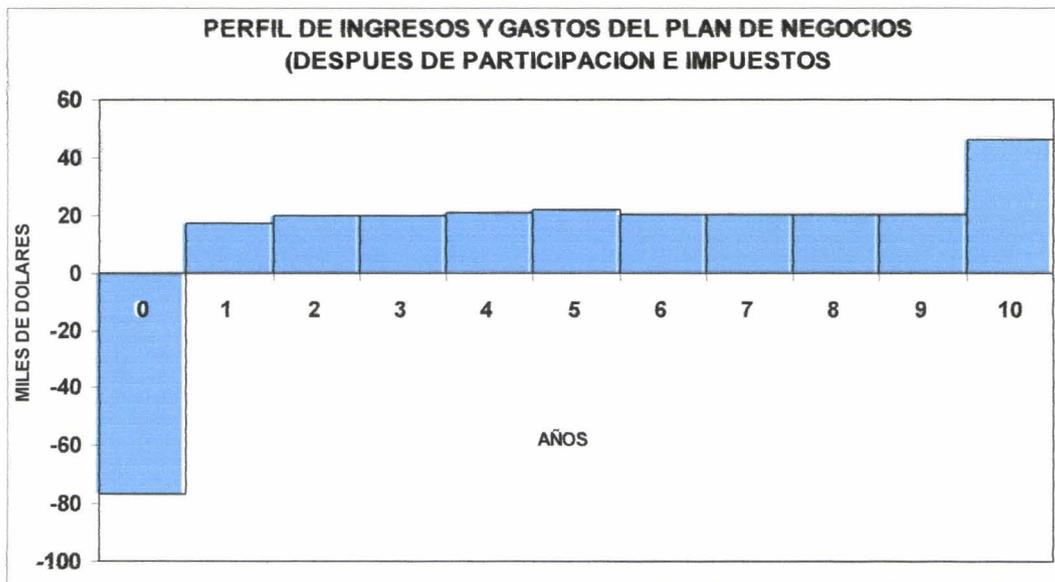
#### 6.11.4.2. Índice de Endeudamiento sobre el Patrimonio.

Este índice señala el porcentaje en el que el patrimonio está comprometido en relación al pasivo total.<sup>138</sup>

En el caso de *Dulce Vida*, la relación tiene un valor de 70%, es decir el pasivo de la empresa constituye el 70% del capital, este índice es alto por ello nuestra empresa requiere recapitalizar las utilidades para reducir esta relación.

#### 6.1.12. Perfil de Ingresos y Gastos

Gráfico 6.5



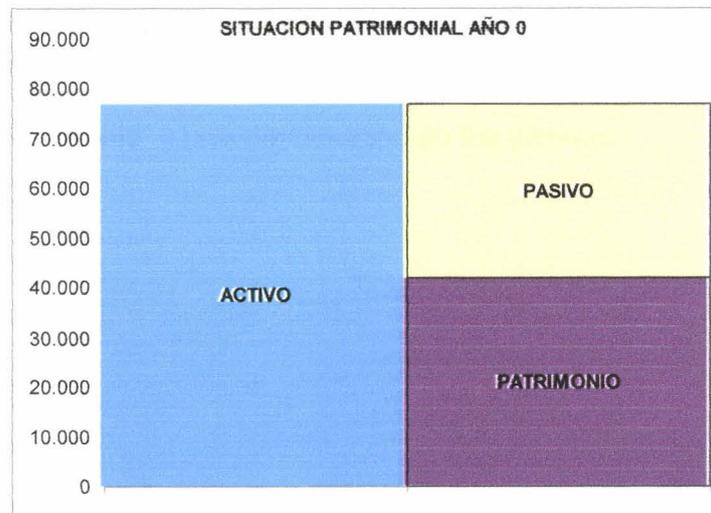
Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

El gráfico 6.5 muestra que el proyecto presenta pérdidas en el año de inversión; a partir del primer año se comienza a recuperar la inversión y a generar utilidad.

<sup>138</sup> Mercedes Bravo Valdivieso, Contabilidad General, cuarta edición, Pág. 326.

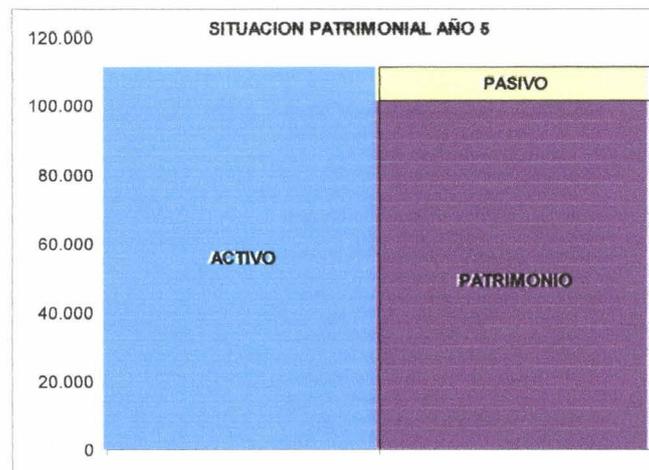
### 6.13. Situación Patrimonial

Gráfico 6.6



Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

Gráfico 6.7



Elaborado por las autoras, hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

*Anexos*

*Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

*Anexos*  
*Capítulo III*  
*Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

## ANEXO 3.1

### **PREGUNTAS GUÍA PARA LA ENTREVISTA**

#### **DIABETOLOGOS – ENDOCRINOLOGOS**

- 1) ¿Cuál ha sido la evolución de la diabetes en la población ecuatoriana en los últimos años? ¿Ha crecido, decrecido?
- 2) ¿Qué tan en serio toman los ecuatorianos diabéticos a su enfermedad? ¿Qué tanto se cuidan?
- 3) ¿Qué recomendaciones le da usted a sus pacientes diabéticos para que lleven una mejor vida?
- 4) ¿Qué productos le recomienda usted a sus pacientes diabéticos para que lleven una mejor vida?
- 5) ¿A qué lugares suele enviarlos para que compren dichos productos? ¿Y qué opina de dichos locales?
- 6) ¿Qué opina usted de los productos para diabéticos que se venden en la ciudad?
- 7) ¿Qué otros productos que no existen en el mercado le gustaría que hayan para que los pueda ofrecer a sus pacientes?
- 9) ¿Qué opina usted de las siguientes marcas (NATURAL GARDEN, SUSTAGEN NESTLE, NUTRESAN, DEL RIO, SWEET 'N LOW, KIOSKO, HIERVA LIFE, OMNILIFE)?
- 10) ¿Qué productos sería interesante importar de dichas marcas?
- 11) ¿Qué tan atractivo sería instalar un centro especializado en productos para diabéticos?
- 12) ¿Si usted tuviera la oportunidad de ponerse un centro especializado para diabéticos... como sería ese centro? ¿Qué productos vendería en el mismo, que servicios debería ofrecer? ¿Qué nombre le pondría? ¿Dónde le ubicaría? ¿Con qué marcas trabajaría?

#### **NUTRICIONISTAS**

- 1) ¿Cuál ha sido la evolución de la diabetes en la población ecuatoriana en los últimos años? ¿Ha crecido, decrecido?
- 2) ¿Qué tan en serio cree usted que toman los ecuatorianos diabéticos a su enfermedad? ¿Qué tanto se cuidan?

3) ¿Qué recomendaciones le da usted a sus pacientes que sufren de diabetes para que lleven una mejor vida?

4) ¿Qué productos le recomienda usted a sus pacientes que sufren de diabetes para que lleven una mejor vida?

5) ¿A qué lugares suele enviarlos para que compren dichos productos? ¿Y qué opina de dichos locales?

6) ¿Qué opina usted de los productos para diabéticos que se venden en la ciudad?

7) ¿Qué otros productos que no existen en el mercado le gustaría que hayan para recomendarlos a sus pacientes diabéticos?

8) ¿Qué opina usted de las siguientes marcas ((NATRURAL GARDEN, SUSTAGEN NESTLE, NUTRESAN, DEL RIO, SWEET'N LOW, KIOSKO, HIERVA LIFE, OMNILIFE)

9) ¿Qué productos sería interesante importar de dichas marcas?

10) ¿Qué tan atractivo sería instalar un centro especializado en productos para diabéticos?

11) ¿Si usted tuviera la oportunidad de ponerse un centro especializado para diabéticos...cómo sería ese centro? ¿Qué productos vendería en el mismo, qué servicios debería ofrecer? ¿Qué nombre le pondría? ¿Dónde le ubicaría? ¿Con qué marcas trabajaría?

## ANEXO 3.2

### **PREGUNTAS GUÍA PARA EL FOCUS GROUP**

1. Ahora si yo les digo diabetes. ¿Qué palabras se les vienen a la cabeza?
2. ¿De qué manera se cuidan ustedes para hacer frente a la enfermedad?
3. ¿A qué tipo de alimentación tienen ustedes que regirse?
4. ¿Además de alimentos naturales, consumen algún tipo de producto artificial para diabéticos?
5. ¿Qué opinan ustedes de dichos productos artificiales para diabetes?
6. ¿Dónde los suelen comprar? ¿Qué opinan de los locales donde los compran?
7. ¿Bajo qué condiciones ustedes los consumirían?
8. ¿Qué productos para diabetes que no existen actualmente en el mercado les gustaría encontrar?
9. ¿Ustedes asisten a algún centro especializado para diabetes? ¿Por Qué?
10. ¿Existe en la ciudad algún centro especializado en diabéticos? ¿Qué tan interesante sería el hecho de que en la ciudad exista un centro especializado en diabetes?

Presentación de productos....

11. Ahora les vamos a presentar algunos de los productos que ustedes podrían encontrar en el centro para que ustedes nos den su opinión sobre los mismo

### **MINI ENCUESTA**

- ¿CUÁNDO LOS VIERON QUE FUE LO PRIMERO QUE SE LES VINO A LA MENTE?
- ¿QUÉ LES GUSTO?
- ¿QUÉ LES DISGUSTO?
- ¿QUÉ CAMBIARIAN?
- ¿SI ESTUVIERAN A LA VENTA LOS COMPRARIAN?

### **DESPUÉS PLENARIA**

- ¿CUÁNDO LOS VIERON QUE FUE LO PRIMERO QUE SE LES VINO A LA MENTE?
- ¿QUÉ LES GUSTO?

- ¿QUÉ LES DISGUSTO?
- ¿QUÉ CAMBIARIAN?
- ¿ESTOS PRODUCTOS ESTÁN MEJORES O PEORES DE LO QUE SE EXPENDEN EN EL MERCADO?

12. Ahora procedamos a la degustación ¿Qué les gusta y que les disgusta?

13. ¿A quiénes creen ustedes que les gustarían estos productos? ¿Quiénes los comprarían?

14. ¿Qué tan caros o baratos piensan ustedes que son estos productos? ¿Cuánto pagarían ustedes por ellos?

15. ¿Con qué frecuencia los comprarían?

¿SI ESTUVIERAN A LA VENTA LOS COMPRARIAN....?

AHORA LES VAMOS A PRESENTAR UN DISEÑO DEL LOCAL...

**DEJAR QUE LOS VEAN UN PAR DE MINUTOS**

¿Qué tan buena idea sería ponerse este centro en Quito y Riobamba?

¿Ustedes lo perciben como mejor o peor de los locales que actualmente existen?

¿Ustedes lo aprecian como caro o barato?

¿Qué tipo de productos se debería vender en el mismo?

¿Qué servicios debería ofrecer el mismo?

¿Dónde debería estar ubicado?

¿Con qué frecuencia irían ustedes?

**¿SI ESTUVIERA ABIERTO IRÍAN?**

**DESPEDIA:**

Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión... ¿Según ustedes cuáles son las ideas más interesantes que salieron de la discusión que tuvimos? ¿La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperan? ¿Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final? Bueno, les agradezco a todas por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio. Gracias a todas y una buena noche...

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**  
**CENTRO SE ASESORAMIENTO NUTRICIONAL, MASAJES Y VENTAS DE PRODUCTOS PARA**  
**DIABETES EN LAS CIUDADES DE QUITO – RIOBAMBA**

Buenos (as) días mi nombre es..... soy estudiante de la Universidad de las Américas  
Quisiera solicitarle de favor me conceda unos diez minutos de su valioso tiempo para responder a la siguiente encuesta, estamos investigando los gustos y preferencias de las personas diabéticas en cuanto a productos y servicios que desean encontrar en un centro de diabetes. Le gratificamos de antemano por su apreciable contribución. Todos los datos que nos facilitará serán mantenidos con la prudencia del caso.

¡Gracias por su gentileza! ¡Su opinión es muy importante para nosotros!

Introducción: Comencemos con algunas preguntas sobre la diabetes

1) ¿Usted es una persona diabética?

Si

No

Si contestó que no, Gracias por su colaboración

Si contestó que si, seguimos con la encuesta, pasar a la pregunta 2

**HABITOS**

2) ¿Cómo se cuida usted en su alimentación? Elija una sola opción

Dieta	
Dieta y ejercicio	
Mayor consumo de vegetales	
Consumo de suplementos vitamínicos	

3) ¿A qué tipo de dieta usted se rige? Elija una sola opción

Dieta a base de verduras	
dieta a base de frutas	
Dieta a base de fibra	
Dieta a base de vegetales	
Otros	

4) ¿Usted practica deportes?

Si

No

**Si contestó no por favor siga a la pregunta 7**

5) ¿Qué tipo de deportes practica? Elija los tres deportes que más practica

Aeróbicos	
Natación	
Básquet	
Bicicleta	
Parapente	
Remo	
Tenis	
Caminata	

6) ¿Cada cuánto los practica deportes?

Una vez a la semana	
Dos veces a la semana	
Tres veces a la semana	
Cuatro veces a la semana	
Fines de semana	

### PRODUCTO

7) ¿Qué productos para diabéticos son los que usted más consume? Elija los tres productos que más consume.

Herbecetas	
Hortalizas	
Frutas	
Cereales	
Verduras	
Suplementos vitamínico	

8) ¿En dónde prefiero comprar los productos de diabéticos, escoja un solo lugar?

Supermercados	
Tiendas de Naturistas	
Tiendas orgánicas	
Delicatese	

9) ¿Qué características son fundamentales para usted en un producto para diabéticos al momento de comprarlo?

Califique por favor las siguientes características de un producto para diabéticos del 1 al 5 en función de la importancia que usted les da a las mismas 1 significa que esa característica es muy importante para usted y 5 que es la menos importante

Origen del producto (importado)	
Precio	
Sabor	
Buena Presentación	
Saludable	

10) ¿Cuáles son las tres marcas de productos para diabéticos que se le vienen a la cabeza en éste momento?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

11) ¿Cómo calificaría usted a las tres marcas que acaba de mencionar? Califíquelas en función de las siguientes características. Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre la misma.

Marca

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							mala calidad
Sin buen sabor							Con buen sabor
Barato							caro
Natural							Artificial
Marca							

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							mala calidad
Sin buen sabor							Con buen sabor
Barato							caro
Natural							Artificial
Marca							

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							mala calidad
Sin buen sabor							Con buen sabor
Barato							caro
Natural							Artificial

Ahora observe las siguientes fotografías:

*Presentar las fotografías del centro y productos, esperar unos segundos y luego continuar con las preguntas*

12) ¿Cómo calificaría usted a los productos para diabéticos que acaba de observar?

Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre la misma

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							Mala calidad
Sin buen sabor							Con un buen sabor
Barato							caro
Natural							Artificial
Secos							líquidos

**CENTRO**

Si  No

13) ¿Conoce usted algún centro especializado en diabetes?

14) ¿Usted asiste a algún centro especializado en diabetes?

Si  No

Si su respuesta es SI, por favor indique el nombre del centro

15) ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio que le ofrece dicho centro?

Califique del 1 al 5 a dicho centro en función de los siguientes parámetros, 1 significa que usted esta insatisfecho con el centro en dicho parámetro y 5 que esta satisfecho

Servicio	
Servicios complementarios	
Precios	
Variedad de productos especializados	
Asistencia Médica	

16) ¿Qué características son fundamentales al momento de escoger un centro de diabetes?

Califique por favor las siguientes características de un centro de diabetes del 1 al 5 en función de la importancia que usted les da a las mismas 1 significa que esa característica es muy importante para usted y 5 que es la menos importante

Servicio	
Servicios complementarios	
Precios	
Variedad de productos especializados	
Asistencia Médica	

Ahora pasemos a hablar de un nuevo centro de diabetes, con servido de asesoría nutricional, masajes y venta de productos para diabéticos

Presentar las fotografías del centro y productos, esperar unos segundos y luego continuar con las preguntas

17) ¿Cuándo vio las fotos del centro de diabetes? ¿Qué fue lo primero que se vino a la mente?

Por favor seleccione una sola opción

Me pareció un centro muy interesante quiero saber donde queda	
Es interesante pero no me convence del todo	
Me pareció que los servicios a ofrecer no son interesantes, no me despierta ningún interés	

18) Si seleccionó las respuestas 2 o 3 en la pregunta anterior, ¿Por Qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19) Califique al centro que acabó de ver del 1 al 10 en función de las siguientes características, 10 es la mejor nota posible

Imagen global del centro		Califique del 1 a 10
Calidad de productos		Califique del 1 a 10
Marcas		Califique del 1 a 10
Servicios		Califique del 1 a 10
Variedad		Califique del 1 a 10
Servicios Complementarios (odontólogo, oftalmólogo)		Califique del 1 a 10

20) ¿Qué otros servicios le gustaría encontrar en el centro de Diabetes?

Farmacología	
Oftalmología	
Odontología	
Cuidado de pies	
Trabajadores sociales y de salud mental	
Dermatología	
Cardiología	
Traumatología	

21) ¿En qué horario de atención le gustaría que opere el centro de diabetes?

8:00 AM A 12 PM	
12:PM A 20:00 PM	
Todo el día	
24 horas	

22) ¿En dónde le gustaría que este Ubicado el centro de diabetes?

Norte de la ciudad	
Centro de la ciudad	
Sur de la ciudad	

23) ¿Qué nombre le gustaría que llevara el centro de Diabetes?

Clasifique del 1 al 6 por gusto en función de cual le gusta más...1 es el más importante para usted y 6 menos importante

Romaska	
Centro de integral salud y calidad de vida	
Servicio de Salud juntos por la vida	
Dulce Vida	
Centro integral una alternativa de vida	
Nutri vida	

24) ¿Qué productos le gustaría encontrar en el centro de Diabetes? Elija 3 opciones

Postres dietéticas	
Barras energéticas	
Suplementos vitamínicos	
Fármacos	
Calzado, Calsetines	

25) ¿Con qué frecuencia asistirá a este centro especializado en Diabetes?

Una vez al mes	
Dos veces al mes	
Tres veces al mes	
Cuatro veces al mes	
Más de cuatro veces al mes	

26) ¿Le gustaría adquirir una membresía?

Si  No

27) ¿Qué tipo de membresía le gustaría?

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

28) ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca la membresía?

Descuentos en los servicios del centro	
Promociones en locales comerciales	
Servicios a Domicilio	
Uso ilimitado de instalaciones	

29) Tomando en cuenta que el precio promedio de una membresía:

¿Cuánto pagarían mensualmente por la membresía? Ponga una X frente a la afirmación que más se acerque a su opinión.

¿Cuál sería el valor que escogería en función de las siguientes afirmaciones?:

	\$ 50	\$ 60	\$ 70	\$ 80	\$ 90	En adelante
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de los productos						
El precio es caro aunque los productos sea de buena calidad						
El precio es tan exagerado, que no lo pagaría aunque sea de buena calidad						
El precio es barato para un producto de buena calidad						
El precio es razonable para un producto de buena calidad						
El precio es costoso pero compensa la calida						

30) Tomando en cuenta que el precio promedio de los productos para diabéticos es de 5 dólares.

¿Cuánto pagaría por un producto para diabéticos?

Ponga una X frente a la afirmación que más se acerque a su opinión

¿Cuál sería el valor que escogería en función de las siguientes afirmaciones?

	\$ 4	\$ 5	\$ 6	\$ 7	\$ 8	\$8,5 en adelante
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de los productos						
El precio es caro aunque los productos sea de buena calidad						
El precio es tan exagerado, que no lo pagaría aunque sea de buena calidad						
El precio es barato para un producto de buena calidad						
El precio es razonable para un producto de buena calidad						
El precio es costoso pero compensa la calida						

31) ¿Si éste centro existiría, usted que haría?

Definitivamente asistiría	
Posiblemente asistiría	
Posiblemente no asistiría	
Definitivamente no asistiría	

Finalmente quisiera hacerle algunas preguntas para analizar de mejor manera su consumo de estos productos

**Ciudad**

Riobamba	
Quito	

**Edad**

15-19	
20-24	
25-29	
30-34	
34-39	
40-44	
45-49	
50-54	
55-59	
Más de 60	

**Sexo**

Femenino	
Masculino	

**Estado civil**

Soltera/o	
Casada/o	
Divorciada/o	
Viuda/o	
Unión libre	

**Nivel de educación**

Primario	
Secundario	
Universitario	
Postgrado	

**Sector en el que vive**

Norte	
Centro	
Sur	
Periférico	

**Tipo de Diabetes**

Diabetes tipo 1 insulino-dependiente	
Diabetes tipo 2 - no dependiente de insulina	

### Datos Personales

NOMBRE	
TELEFONO	
LUGAR DE RESIDENCIA	

Gracias por su colaboración, su opinión ha sido muy valiosa para nosotros

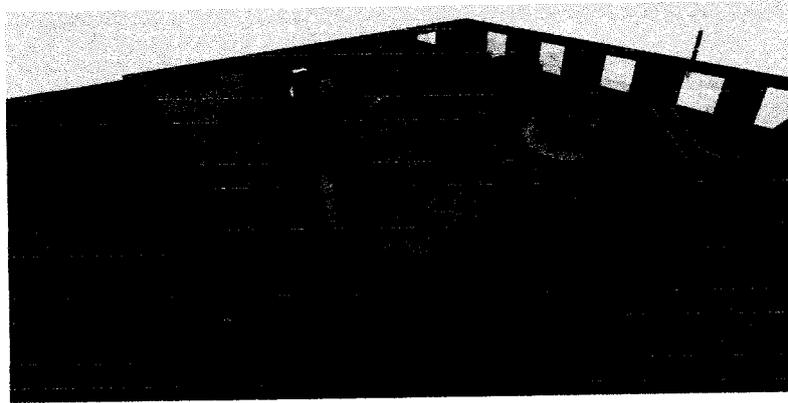
*Anexos*  
*Capítulo V*  
*Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

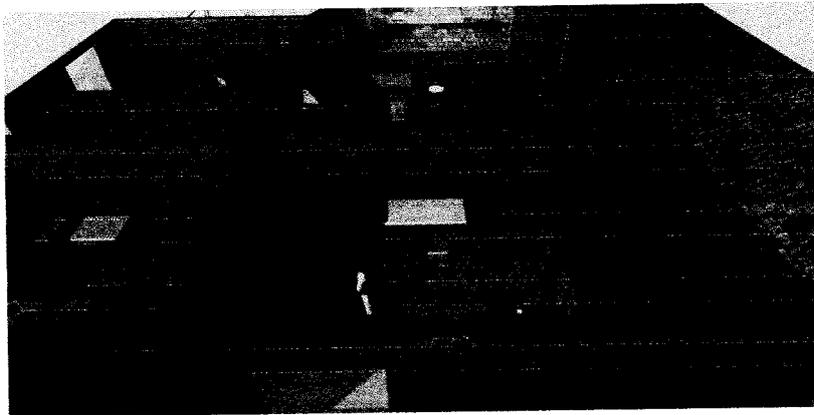
**Diseño 5.1**



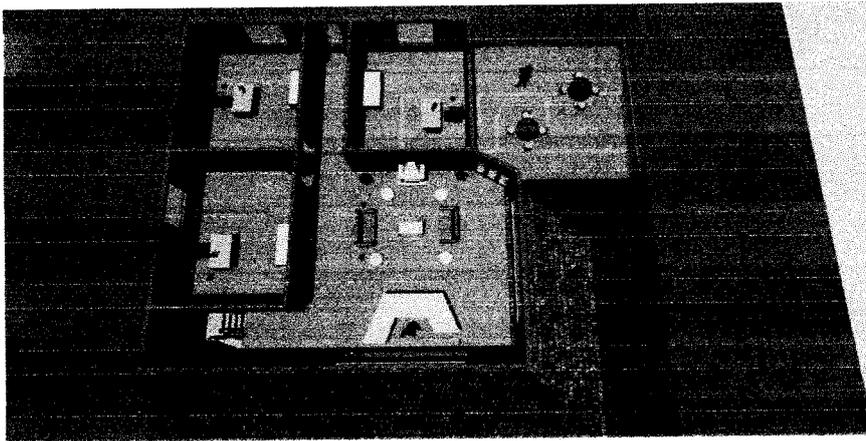
**Diseño 5.2**



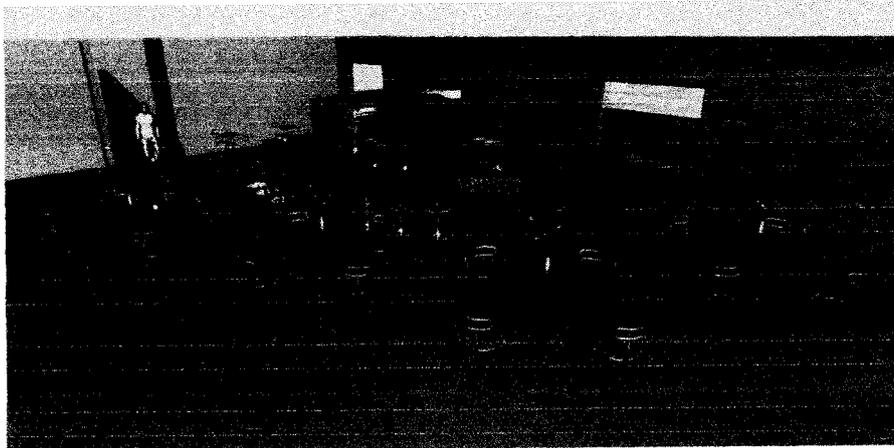
**Diseño 5.3.**



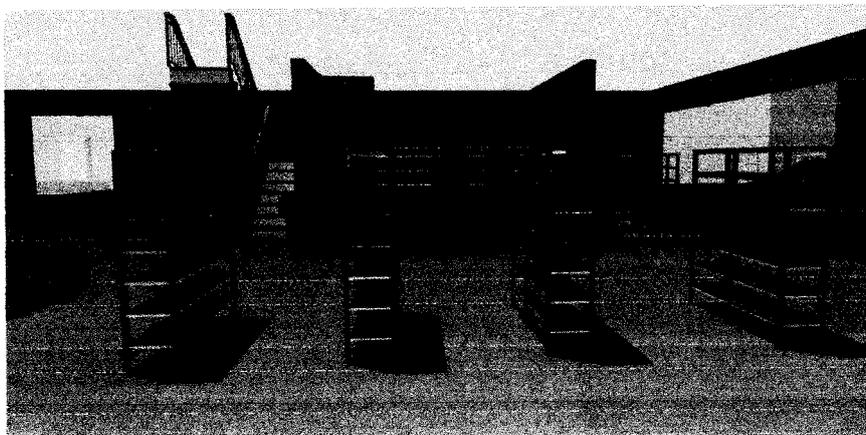
**Diseño 5.4.**



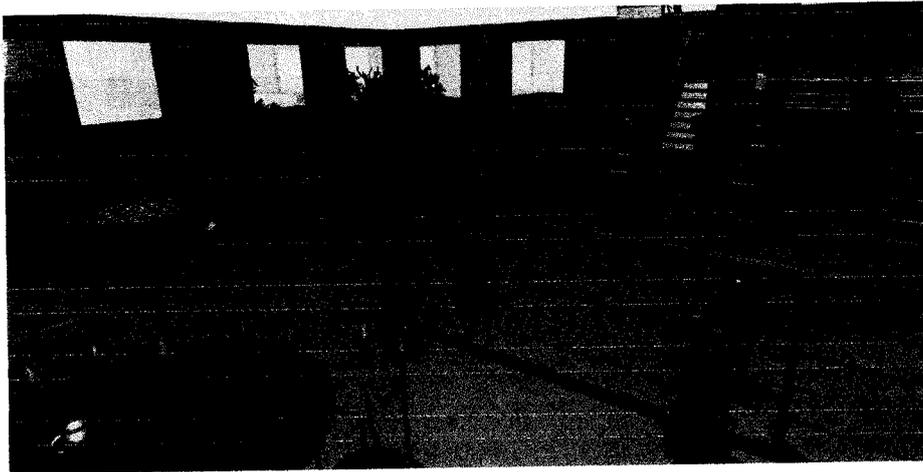
**Diseño 5.5.**



**Diseño 5.6.**



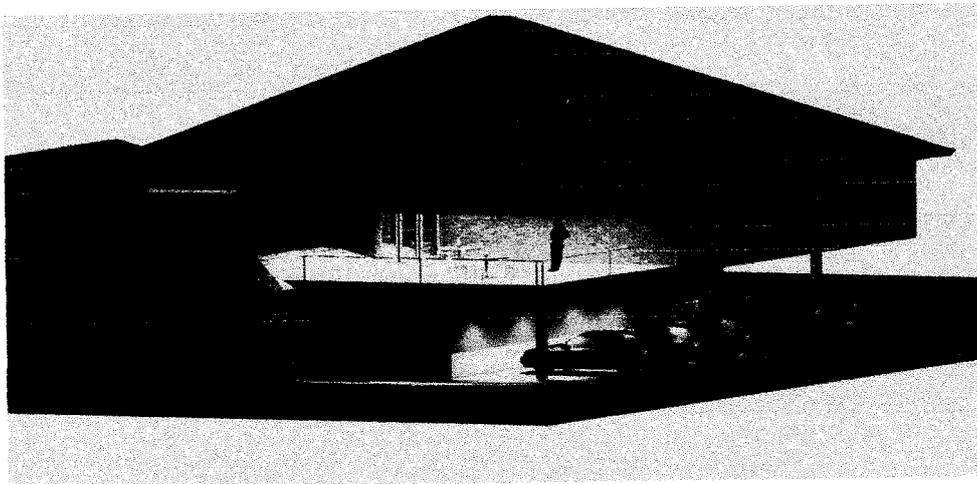
**Diseño 5.7.**



**Diseño 5.8.**



**Diseño 5.9.**



*Anexos*  
*Capítulo VI*  
*Centro Dulce Vida*

*Protegemos tu salud y endulzamos tu vida*

## ANEXO 6.1

### SUPUESTOS FINANCIEROS

1. Se asume en la economía ecuatoriana mantendrá el sistema de dolarización durante la vida del proyecto.
2. La estructura legal de la compañía es limitada ya que consideramos es la mejor constitución para los fines de la empresa.
3. El horizonte de estudio del proyecto es de 5 años, tiempo que consideramos necesario para el crecimiento y desarrollo del negocio.
4. Se contemplaron tres escenarios: pesimista, normal y optimista con la finalidad de prever cualquier situación externa que cambie la visualización del proyecto en términos positivos y negativos.
5. Para el análisis financiero se tomaron en cuenta presupuestos de ingresos y egresos estimados que arrojan los resultados de viabilidad del proyecto.
6. El financiamiento del proyecto esta dividido en dos partes, una a través de crédito con una institución financiera y la otra a través de fondos propios.
7. En el presente negocio no se han considerado los procesos inflacionarios, se trabaja con precios constantes.
8. Los activos fijos se depreciaran utilizando el método de línea recta, tomando en cuenta los porcentajes correspondientes a cada activo, establecidos por la legislación ecuatoriana.

9. Los salarios y las obligaciones de ley, como los aportes al IESS se contemplaron en el proyecto bajo las normas establecidas por la legislación ecuatoriana.
10. Los precios de venta al público se establecieron basándose en los costos del producto mas un margen de utilidad calculado en diferentes porcentajes por cada producto, buscando que el costo sea menor al costo de importación individual directa.
11. Para los precios de los servicios, no se tomo en cuenta como costo el valor de los sueldos de los especialistas, ya que estos se incluyen en los gasto de nómina.
12. Los flujos de caja al igual que todo el proyecto se realizaron con un horizonte de tiempo de cinco años en los tres escenarios establecidos anteriormente, tomando como base para el análisis del proyecto los flujos apalancados.
13. Para el análisis financiero se tomaron en cuenta las tasas vigentes de participación de trabajadores (15%) e Impuesto a la Renta (25%).
14. Se tomó en cuenta para el análisis el cobro y el pago del IVA.

**ANEXO 6.2**

**MODELO FINANCIERO**

**CUADRO Nº 1**

**Centro Dulce Vida**

**FINANCIAMIENTO DE INVERSION**

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
CAPITAL PROPIO	41.948	55%
CREDITO	35.000	45%
<b>TOTAL</b>	<b>76.948</b>	<b>100%</b>

**CUADRO Nº 2**

**Centro Dulce Vida**

**INVERSIONES**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR USD</b>
TERRENO	
OBRAS CIVILES	10.000
EQUIPOS	3.542
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	4.192
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.149
VEHICULOS	
CAPITAL DE TRABAJO	24.088
INVERSION PUBLICITARIA	23.451
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.400
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES	2.625
<b>TOTAL</b>	<b>76.948</b>

**CUADRO Nº 3**

**Centro Dulce Vida**

**GASTOS GENERALES ANUALES**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
ARRIENDOS	33.800
TELEFONO LUZ AGUA	5.640
GUARDIANIA	4.300
MANTENIMIENTO EQUIPOS	106
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	2.200
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	13000
<b>TOTAL</b>	<b>59.046</b>

Centro Dulce Vida

PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Cocina Durex CDE24KBX-4	7 pies	2	237,00	474
2	Congelador Durex CE11B	10 pies	2	581,00	1.162
3	Microondas Electrolux EMX171D1PW	29.52 cm. alto 45.87 cm. ancho 34.44cm profundidad	2	89,00	178
4	Licuadaora Oster Modelo 6640	1.8 litros	2	49,00	98
5	Caja registradora XE-4A402 Sharp / Code scanner		2	314,14	628
6	Balanza control de peso El Galeno	1.7cm alto	2	85,00	170
7	Central telefónica General Electric 6 puertos		2	287,00	574
8	Cafetera Oster Modelo 5564		2	129,00	258
					-
TOTAL					3.542

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Mandiles El Galeno	unidad	16	15,10	242
2	Guantes quirúrgicos El Galeno	miles	4	4,80	19
3	Tenciómetro Ultra Smart In Duo		8	132,00	1.056
4	Ultra Smart Blood Glucose Monitoring System		4	140,00	560
5	One Touch ultra fastdraw Desing Test Strips	100 unidades	30	48,98	1.469
6	Pinzas Medidoras de grasa One Touch	unidad	8	7,53	60
7	Paletas médicas	docena	20	2,32	46
8	Uniformes Ayudantes	unidad	8	24,00	192
9	Uniformes Limpieza	unidad	4	17,00	68
10	Uniformes Vendedores	unidad	4	28,00	112
11	Vasos distintas bebidas	docena	2	5,28	11
12	Taza con plato tinto	docena	2	10,80	22
13	Cucharas	docena	2	6,80	14
14	Cubre camillas El Galeno	unidad	24	2,68	64
15	Basurero Pyca Modelo 235b metálico	unidad	30	6,90	207
16	Servilletero Metálico	unidad	8	2,45	20
17	Implementos varios cafetería (Azucarera/Salero)	unidad	8	3,87	31
18					-
19					-
20					-
TOTAL					4.192

Centro Dulce Vida					
PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Escritorio estudianer con archivador	UNIDAD	6	110,00	660
2	Escritorio gerencia con archivador	UNIDAD	2	140,00	280
3	Sillones gerente	UNIDAD	2	99,00	198
4	Counter	UNIDAD	2	95,00	190
5	Sillas de madera con tubo cromado y lacadas	UNIDAD	16	23,50	376
6	Mesa 80 cm. Diámetro	UNIDAD	4	73,70	295
7	Lámparas 1,6 cm.	UNIDAD	16	10,80	173
8	Stand	UNIDAD	10	55,00	550
9	Modulares de Cocina	UNIDAD	2	368,00	736
10	Juego de Sala	JUEGO	2	345,90	692
TOTAL					4.149

AÑOS

INVENTARIOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTOS TERMINADOS	2.434	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	0

CUADRO Nº 5

Centro Dulce Vida

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	35.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	5.099
TASA INTERES	15%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	35.000				35.000
1		2.625	2.474	5.099	32.526
2		2.439	2.660	5.099	29.866
3		2.240	2.859	5.099	27.007
4		2.026	3.073	5.099	23.934
5		1.795	3.304	5.099	20.630
6		1.547	3.552	5.099	17.078
7		1.281	3.818	5.099	13.260
8		995	4.104	5.099	9.156
9		687	4.412	5.099	4.743
10		356	4.743	5.099	0



CUADRO Nº 7

Centro Dulce Vida

## PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	511.288
2	523.048
3	523.048
4	523.048
5	523.048
6	523.048
7	523.048
8	523.048
9	523.048
10	523.048

Centro Dulce Vida

## INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	3,59	3,16	3,74	4,91	9,99
PRUEBA DE ACIDO	3,38	3,03	3,62	4,77	9,74
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,70	1,60	1,40	1,20	1,10
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	20,46%	22,53%	18,43%	16,59%	15,53%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,41	0,38	0,29	0,17	0,09
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1,60	1,94	1,82	1,31	0,99
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,70	0,60	0,40	0,20	0,10
ROTACION DE CARTERA	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
ROTACION DE ACTIVO FIJO	23,01	27,30	32,49	40,11	52,42
ROTACION DE VENTAS	5,94	5,28	5,10	5,10	4,81
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	180,57	30,42	30,42	30,42	30,42
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00
MARGEN BRUTO	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53
PATRIMONIO	50.531	61.913	73.321	85.483	98.761
ACTIVO TOTAL	86.123	99.061	86.123	102.650	102.580
PASIVO CORRIENTE	11.659	20.070	20.173	17.097	9.876



CUADRO Nº 9

Centro Dulce Vida

ESTADO DE SITUACION INICIAL

AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	24.088	PORCION CTE.L.PLAZO	5.134
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5.134</b>
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>24.088</b>		
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	10.000		
EQUIPOS	3.542		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	4192,48		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4149,4		
VEHICULOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION	3400		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>29.866</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>25.284</b>	DEUDA L. PLAZO	29.866
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>25.284</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	41.948
INVERSION PUBLICITARIA	23451,25		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500		
INTERESES	2.625	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>27.576</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>41.948</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>76.948</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>76.948</b>

**CUADRO N° 14**  
**Centro Dulce Vida**  
**ESTADO DE BALANCE**

**AÑO 5**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	52.582	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	2.490	D. C. PLAZO	4.018
CUENTAS POR COBRAR	43.587	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	5.858
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>98.659</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9.876</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	10.000		
EQUIPOS	3.542		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	4.192		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.149		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.400	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>(0)</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	<b>(0)</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>25.284</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9.876</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(15.306)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>9.979</b>	CAPITAL	41.948
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	23.451	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	43.535
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500		
INTERESES	2.625	UTIL. DEL EJERCICIO	13.278
Amortización acumulada	(27.576)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>98.761</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>108.637</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>108.637</b>

Centro Dulce Vida

**AÑO 5**

**ESTADO DE RESULTADOS**

GASTOS NOMINA	141.754	INGRESOS POR VTAS	523.048
GASTOS ADMINISTRATIVOS	59.046	COSTO DE VENTAS	(277.210)
GASTOS FINANCIEROS	1.292		
DEPRECIACIONES	3.061		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	14.340		
AMORTIZACIONES	5.515		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>225.010</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>20.828</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(3.124)		
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>17.704</b>		
IMPUESTO RENTA	(4.426)		
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPTO</b>	<b>13.278</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>245.838</b>	<b>TOTAL</b>	<b>245.838</b>

CUADRO Nº 15

Centro Dulce Vida

## FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	76.948						(76.948)	-76.948
1		489.249	2.439	2.019	2.861	511.288	17.159	24.479
2		496.617	4.266	2.678	3.794	523.048	19.959	30.697
3		496.576	4.225	2.684	3.803	523.048	19.985	30.697
4		495.393	3.042	2.862	4.054	523.048	20.739	30.697
5		493.643	1.292	3.124	4.426	523.048	21.854	30.697
6		492.833	482	4.073	5.770	523.048	20.371	30.697
7		492.833	482	4.073	5.770	523.048	20.371	30.697
8		492.833	482	4.073	5.770	523.048	20.371	30.697
9		492.833	482	4.073	5.770	523.048	20.371	30.697
10		492.833	482	4.073	5.770	548.899	46.223	56.548
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							23,49%	36,50%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS								36,50%
VALOR ACTUAL NETO AL					21,77%		4,770	42,885
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS						1,00	1,02	

CUADRO Nº 16

Centro Dulce Vida

## INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Control Nutricional	Masajes	Control Médico	Calzado	Calcetines	Chocolates	Tortas y Panes	Pastres Fines	Vino
	MARGEN DE COSTOS	13	22,5	23,5	45	3	1,61	15	6,59
Costo de Producto (Proveedor)				32,25	1,21	0,68	8,84	3,65	10,54
Costo de Importación				3,98	0,98	0,23	2,18	1,97	3,12

## ANEXO DE PARAMETROS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS (MESES VTA)	0,1				
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)					
IMPREVISTOS	3,00%				
TASA INTERES CRED. CORTO PLAZO	12,00%				
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (% SOBRE VTAS)	2,00%				
INDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,7	1,6	1,4	1,2	1,1
PLAZO DE VENTAS A CREDITO DIAS	30				
DIST. DIVIDENDOS % UTILIDADES DEL EJERCICIO					

**VALOR DE RESCATE ACTIVOS FIJOS**

RUBRO	VALOR RESCATE	TASA DEP. ANUAL
TERRENO	100,00%	
OBRAS CIVILES	10,00%	5%
EQUIPOS	5,00%	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5,00%	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5,00%	10%
VEHICULOS	10,00%	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	5,00%	33%

DEPRECIACION	TASA ANUAL
OBRAS CIVILES	
EQUIPOS	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	10%
VEHICULOS	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	15%
IMPUESTO A LA RENTA	25%

**IVA POR PRODUCTO**

Control Nutricional	12%
Masajes	12%
Control Médico	12%
Calzado	12%
Calcetines	12%
Chocolates	12%
Tortas y Flanes	12%
Postres Frios	12%
Vino	12%
Galletas y Budines	12%
Libros	12%
Productos para cuidado de pies	12%
Equipo de Control Médico	12%
Suplementos Vitamínicos	12%

