



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE DISPOSITIVOS ELECTRÓNICOS DEPORTIVOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas

Profesora Guía

MBA. María Esther González Huerta

Autor

Santiago Javier Reinoso Salinas

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

María Esther González Huerta
MBA
C.I.: 171313928-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Santiago Javier Reinoso Salinas
C.I.: 171607757-1

AGRADECIMIENTOS

Principalmente quisiera agradecer a mi padre, a mi madre y a mi familia por haber sido la fuente de inspiración para alcanzar mis metas. A mi profesora guía María Esther González, por haber me guiado e impartido sus conocimientos para sacar adelante este proyecto de titulación. A Dios por ser el gestor de mis triunfos. Finalmente, a una gran persona que ha marcado mi vida, que ha sido genuina y de gran calidad humana, agradezco a Dios por haberla puesto en mi camino.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi padre por siempre haber creído en mí y principalmente por ser mi ejemplo, mi orgullo, mi guía y mi gran amigo.

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, existe una creciente tendencia social hacia el cuidado de la salud y del aspecto físico, por ello se pueda observar que cada vez más personas buscan métodos para alcanzar dicha meta. Con la finalidad de satisfacer esta necesidad, la industria del comercio ha bombardeado a los consumidores con una gran cantidad de productos deportivos, de belleza, alimenticios, entre otros. Por lo planteado anteriormente, nace la idea del negocio. Reinoso Importaciones ofrecerá al mercado un brazalete deportivo electrónico llamado Jawbone Up, el cual puede ser utilizado por deportistas profesionales o aficionados. El objetivo es que las personas conozcan los beneficios del producto y decidan cambiar su estilo de vida sedentario.

Para garantizar el posicionamiento de la marca Jawbone, la empresa ofrecerá a los clientes un valor agregado enfocado en la red de beneficios que recibirán al adquirir el producto. Estos beneficios abarcan descuentos o promociones en centros deportivos, centros estéticos, restaurantes saludables, entre otros. Para ello se realizarán alianzas estratégicas con dichas empresas, de manera que se logre ofrecer un servicio complementario al producto. Jawbone Up es el primer paso para cambiar el estilo de vida, sin embargo debe ser complementado con una buena alimentación y una rutina de ejercicio. Adicionalmente, para respaldar la calidad de Jawbone Up, el producto será comercializado a través de empresas conocidas y posicionadas en el mercado como Marathon Sports y Kao Sport Center.

Tras haber realizado un estudio de mercado exhaustivo, se obtuvieron datos alentadores con respecto al proyecto, en donde un 77% del mercado estaría interesado en conocer y probar el producto. Por otro lado, se requiere como inversión inicial un monto de \$26.246,82 dólares para poner en marcha el proyecto. Al valorar financieramente el proyecto se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 25,64% y se prevé la recuperación de la inversión en un periodo de 3 años. Considerando estos factores se ha determinado que el proyecto es viable y rentable en el mercado seleccionado.

ABSTRACT

Currently, there is a growing social trend towards health care and physical appearance, for that reason it can be observed that more people seek ways to achieve that goal. In order to meet this need, the commerce industry has offer consumers a huge variety of sporting goods, beauty goods, food, among others. Because of that necessity found, Reinoso Importaciones will offer to the market an electronic sport bracelet called Jawbone Up, which can be used by professional or amateur athletes. The objective is to make people aware of the benefits of this product and guide them to change their sedentary lifestyle.

To ensure the positioning of the Jawbone brand, the company will offer customers a value-added focus on the benefits they will receive when purchasing the product. These benefits include discounts or promotions in sports centers, beauty centers, healthy restaurants, among others. For this, Reinoso Importaciones will make strategic alliances with these companies, in order to offer a complementary service. Jawbone Up is the first step in changing the lifestyle, but must be complemented with a good diet and an exercise routine. Additionally, to support the quality of Jawbone Up, the product will be sold through known and positioned companies in the market such as Marathon Sports and Kao Sport Center.

Having performed an extensive market research, the data obtained regarding the project is encouraging, where 77% of the market would be interested to know and test the product. On the other hand, as initial investment the company needs the amount of \$26.246,82 dollars to implement the project. For the financial value of the company, the obtained result was an Internal Rate of Return (TIR) of 25,64% and the payback of the investment is expected in a period of three years. Considering these factors, it has been determined that the project is viable and profitable in the selected market.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 OBJETIVO GENERAL	2
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	2
1.4 HIPOTESIS.....	3
2. CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	4
2.1 INDUSTRIA.....	4
2.1.1 Tendencias de la industria.....	5
2.1.2 Estructura de la Industria.....	7
2.1.3 Análisis del Macroentorno	10
2.1.4 Análisis del Mesoentorno.....	21
2.1.5 Análisis del Microentorno.....	26
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	29
2.2.1 La idea y el modelo de negocio	29
2.2.2 Estructura legal de la empresa	30
2.2.3 Misión, visión y objetivos	30
2.3 EL PRODUCTO.....	32
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	33
2.5 MATRICES.....	34
2.5.1 Análisis FODA	34
2.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	35
2.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	37
2.5.4 Matriz FODA	38
2.5.5 Matriz Interna-Externa	39
3. CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	40

3.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.2	PROBLEMA.....	40
3.2.1	Planteamiento del Problema.....	41
3.3	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.4	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.5	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	44
3.5.1	Grupo focal.....	44
3.5.2	Entrevista a expertos	44
3.5.3	Encuesta a los consumidores.....	44
3.6	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTES POTENCIALES.....	44
3.6.1	Mercado Objetivo.....	45
3.6.2	Segmentación de mercado.....	45
3.7	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	47
3.8	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	47
3.8.1	Resultados de Investigación - Grupo Focal.....	47
3.8.2	Resultados de Investigación - Entrevista a expertos	51
3.8.3	Resultados de Investigación - Encuestas.....	58
3.9	CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.10	TAMAÑO DEL MERCADO.....	67
3.11	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	67
3.11.1	Participación de mercado y ventas de la industria.....	69
4.	CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING	70
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	70
4.2	MIX DE MARKETING.....	71
4.2.1	Producto	71
4.2.2	Distribución o plaza	73
4.2.3	Promoción y publicidad.....	75
4.2.4	Precio	79

4.3	TÁCTICA DE VENTAS	82
4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	82
5.	CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	84
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	84
5.2	CICLO DE OPERACIONES.....	84
5.2.1	Proceso de importación	85
5.2.2	Proceso de ventas	87
5.2.3	Proceso de marketing y capacitación	88
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	89
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS.....	90
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	91
5.6	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	92
6.	CAPÍTULO VI: EQUIPO DE GERENCIA.....	95
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	95
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	96
6.3	COMPENSACIONES AL PERSONAL	97
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	97
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS.....	99
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS EXTERNOS.....	99
6.6.1	Servicio de Contabilidad	99
6.6.2	Agente Aduanero.....	100
7.	CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	101
7.1	ACTIVIDADES NECESARIA PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	101
7.2	DIAGRAMA DE GANTT.....	102
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS.....	102

8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	105
8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	105
8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	107
8.2.1 Ingreso de nuevos competidores al mercado	107
8.2.2 Nivel de ventas menor a lo esperado	108
9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO	109
9.1 INVERSIÓN INICIAL	109
9.2 FUENTES DE INGRESOS.....	110
9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES	111
9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	112
9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	113
9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	115
9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	116
9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	117
9.9 INDICADORES FINANCIEROS.....	117
9.9.1 Índices de Liquidez	118
9.9.2 Índices de Rentabilidad	118
9.9.3 Índice de Endeudamiento	119
9.9.4 Análisis de Sensibilidad	119
9.10 VALORACIÓN.....	120
9.10.1 Modelo CAPM y modelo WACC	120
9.10.2 Flujo de Caja.....	121
10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO	123
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO.....	123
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	123
10.3 CAPITALIZACIÓN.....	124

10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	124
11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
11.1 CONCLUSIONES.....	126
11.2 RECOMENDACIONES.....	128
REFERENCIAS	130
ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Directorio de Compañías comercializadoras de equipos deportivos	8
Tabla 2. Participación de Mercado – Comercio de equipos deportivos.....	9
Tabla 3. Matriz EFE.....	36
Tabla 4. Matriz EFI.....	37
Tabla 5. Matriz de Cruce Estratégico FODA	38
Tabla 6. Cuadro de Problemas de Investigación.....	42
Tabla 7. Ficha Técnica del Grupo Focal.....	48
Tabla 8. Mercado potencial	67
Tabla 9. Competencia directa del producto.....	68
Tabla 10. Red de beneficios Jawbone	77
Tabla 11. Presupuesto de promoción y ventas	79
Tabla 12. Gastos de Importación	80
Tabla 13. Determinación de los costos del producto.....	81
Tabla 14. Márgenes y utilidad, empresa y distribuidor	82
Tabla 15. Equipos de oficina y vehículo de transporte.....	90
Tabla 16. Proyección de Sueldos.....	97
Tabla 17. Inversión Inicial.....	109
Tabla 18. Proyección de costos fijos	111
Tabla 19. Proyección de costos variables	111
Tabla 20. Proyección margen bruto	112
Tabla 21. Proyección margen operativo	113
Tabla 22. Proyección estado de resultados	114
Tabla 23. Balance general apalancado	115
Tabla 24. Proyección estado de flujo de efectivo	116
Tabla 25. Punto de equilibrio.....	117
Tabla 26. Calculo WACC.....	121
Tabla 27. VAN y TIR del proyecto	122
Tabla 28. Cuadro de uso y necesidad de capital.....	123
Tabla 29. Tasa interna de retorno para el inversionista	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme.....	4
Figura 2. Clasificación Nacional Central de Productos.....	5
Figura 3. Valor Agregado Bruto por Industrias	6
Figura 4. Evolución del PIB en miles de dólares USD.....	13
Figura 5. PIB de Latinoamérica	14
Figura 6. Tasas de Interés	15
Figura 7. Evolución de la Inflación.....	16
Figura 8. Tenencia de <i>smartphone</i> en Ecuador	20
Figura 9. Ponderación análisis PEST.....	21
Figura 10. Las 5 Fuerzas de Porter.....	21
Figura 11. Ponderación análisis Porter	26
Figura 12. Canal de Distribución Industria del Comercio	26
Figura 13. Canal de distribución Reinoso Importaciones	27
Figura 14. Cadena de Valor	27
Figura 15. Matriz Interna-Externa.....	39
Figura 16. Segmentación de mercado	46
Figura 17. Importancia de la actividad física	58
Figura 18. Actividad que prefieren los encuestados.....	59
Figura 19. Frecuencia con la que realiza ejercicio a la semana.....	59
Figura 20. Uso actual de dispositivos electrónicos deportivos	60
Figura 21. Importancia de monitorear la actividad física	60
Figura 22. Control de las calorías que ingiere	61
Figura 23. Importancia de controlar las calorías que ingiere	61
Figura 24. Relevancia de registrar la calidad de sueño.....	62
Figura 25. Tipo de dispositivo electrónico que posee.....	62
Figura 26. Factor determinante de compra	63
Figura 27. Interés de compra	63
Figura 28. Medios de publicidad.....	64
Figura 29. Lugar de compra óptimo	64
Figura 30. Disposición de pago	65
Figura 31. Ranking de 5000 principales empresas	69

Figura 32. Empaque Jawbone-Up.....	73
Figura 33. Portal web de Jawbone Up	83
Figura 34. Ciclo de operaciones.....	85
Figura 35. Flujograma del proceso de importación y logística.....	86
Figura 36. Flujograma proceso de ventas	88
Figura 37. Flujograma del proceso de capacitación y marketing.....	89
Figura 38. Planos de la bodega y oficinas.....	91
Figura 39. Localización geográfica de las instalaciones.....	91
Figura 40. Organigrama de Reinoso Importaciones.....	95

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

El introducir al mercado la pulsera Jawbone UP, surge por el incremento en la demanda de productos deportivos que faciliten el seguimiento de las metas propuestas al realizar actividad física. Mundialmente ha surgido una creciente tendencia por parte de gobiernos y organizaciones mundiales, que desean promover el cuidado de la salud entre sus habitantes. Esto no ha pasado desapercibido en el mercado ecuatoriano, es así que cada día se puede observar un mayor número de personas realizando algún tipo de actividad física, con el objetivo de mantenerse saludables.

Actualmente, en la ciudad de Quito, un gran número de gimnasios, salas de baile y demás centros deportivos especializados, han abierto sus puertas a nuevos clientes. Estas personas han encontrado en estos establecimientos un lugar apto para cumplir sus metas, la cuales varían dependiendo de sus necesidades; en algunos casos, buscan mantener una buena condición física y en otros lograr conseguir un cuerpo tonificado. Sin embargo, muchas de estas personas han ignorado la importancia de llevar un control y monitoreo de sus actividades físicas y como esto afectan su metabolismo.

Tras el *boom* tecnológico que se vive a nivel mundial, los consumidores se encuentran en una continua demanda por nuevas tecnologías, provocando que empresas internacionales se enfoquen en la innovación como una estrategia competitiva. Tal es el caso de empresas como Apple, que anualmente introduce una nueva versión de sus aclamados iPhones, generando que sus competidores de igual manera inunden los mercados con modelos similares, pero diferenciándose en precios y en beneficios. El Ecuador ha demostrado una fuerte acogida a este tipo de tecnologías, presentando un incremento notable en los últimos años; por lo que las personas han dejado de lado sus

teléfonos celulares antiguos y básicos, para migrar a los innovadores teléfonos inteligentes.

El éxito del brazalete Jawbone Up en mercados extranjeros ha sido notable, comenzando en Estados Unidos tras su lanzamiento en 2011. La gran acogida del producto se debe a su alto grado de funcionalidad, a su diseño y a la comodidad de uso. Esto generó un fenómeno viral en varias empresas, las cuales invirtieron sus esfuerzos en la creación de productos similares. En 2013 Jawbone Up actualizó sus dispositivos y software, presentando así un dispositivo con mayor funcionalidad e interacción a través de una aplicación con las dos principales plataformas tecnológicas *iOS*¹ y *Android*².

El panorama que se vive actualmente en la ciudad de Quito, se observa un crecimiento hacia el cuidado de la salud y mayor utilización de teléfonos inteligentes, siento esto favorable para la comercialización del producto propuesto. El brazalete Jawbone Up representa una alternativa en donde se integra el deporte y la tecnología, de esta manera se ofrece un dispositivo especializado que ayuda a monitorear y controlar el metabolismo, siendo una buena opción para deportistas profesionales o aficionados.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Demostrar la viabilidad en la creación de una empresa comercializadora de brazaletes electrónicos deportivos y su nivel de acogida dentro del mercado objetivo seleccionado en la ciudad de Quito.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la industria de comercialización de implementos deportivos en el Ecuador.

¹ **iOS**: sistema operativo de la móvil desarrollado por la empresa Apple Inc.

² **Android**: sistema operativo móvil desarrollado por la empresa Google Inc.

- Realizar un estudio del macro y micro entorno del Ecuador, que permitirá conocer las amenazas y oportunidades que presentará el mercado.
- Elaborar una investigación de mercado en la ciudad de Quito, para entender las necesidades y el nivel de aceptación de Jawbone Up.
- Determinar el mercado objetivo, en el cual se comercializará el brazalete Jawbone UP.
- Diseñar un plan de marketing, que permita promocionar y dar a conocer el brazalete Jawbone Up al consumidor final o mercado objetivo.
- Definir el canal o canales de distribución, que permita llegar efectivamente al consumidor final o mercado objetivo.
- Diseñar una adecuada estructura organizacional, que facilite el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos planteados.
- Elaborar un plan financiero que demuestre la viabilidad del proyecto planteado.

1.4 HIPOTESIS

La comercialización del brazalete Jawbone Up, tendrá acogida dentro del segmento medio, medio alto y alto de la ciudad de Quito.

2. CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

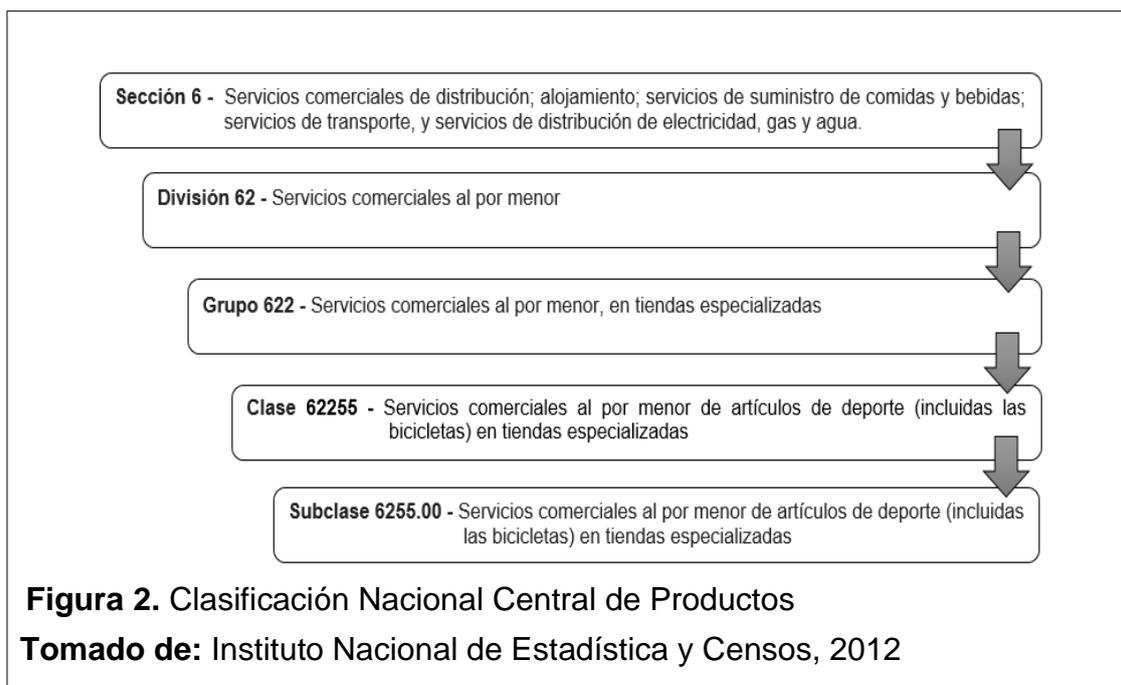
2.1 INDUSTRIA

Dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU 4), se identificó que el negocio de comercialización de implementos deportivos se encuentra dentro del Sector G, el cual abarca las siguientes actividades:



El código G4763.00 es sector en el que se encuentra la actividad económica que se desea realizar en este proyecto, pues se acopla a las características del negocio y además a la forma de comercialización a través de establecimientos especializados.

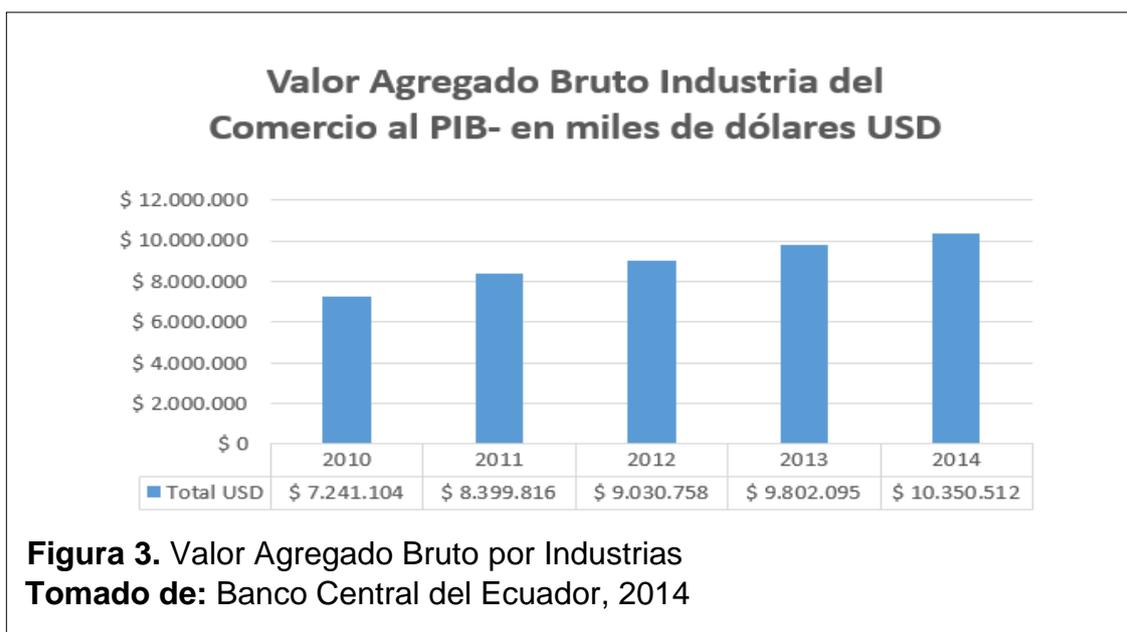
En base a la Clasificación Nacional Central de Productos (versión 2.0), publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el sector al que el negocio pertenece se encuentra de la siguiente manera:



Una vez determinada la industria a la que el negocio pertenece, se puede identificar a la competencia existente y su respectiva participación dentro del mercado.

2.1.1 Tendencias de la industria

Como se muestra en la figura 3, en los últimos cinco años, la industria del comercio ha incrementado su participación en la economía ecuatoriana. Se ha presentado un crecimiento promedio del 9,41% dentro del periodo 2010 – 2014, debiéndose esencialmente al requerimiento de las industrias por conseguir o vender materias primas, bienes de consumo o productos terminados. Esto ha permitido ubicar al comercio como principal intermediario en varias transacciones entre empresas y consumidores, acrecentando de esta manera su peso con relación al Producto Interno Bruto (PIB) dentro del ciclo antes mencionado.



El comercio posee una participación considerable dentro del Producto Interno Bruto (PIB), debido a su vinculación directa con diversos sectores productivos, lo que asegura su constante crecimiento. Esta industria puede provocar algunos fenómenos dentro de la economía, como por ejemplo, fluctuaciones positivas o negativas en la balanza comercial, generando déficits o superávits, dependiendo del nivel de importación o exportación que exista en un determinado año. Por ello, los gobiernos buscan medidas para controlar las actividades comerciales entre países. Tal es el caso de Ecuador, que mediante la resolución 116 del Comité de Comercio Exterior del Ecuador (COMEX), busca regular la importación de 293 partidas arancelarias (Ministerio de Comercio Exterior, 2014). Tras esta serie de medidas, la industria del comercio deberá adaptarse a las nuevas políticas para asegurar el crecimiento y rentabilidad de empresas vinculadas a este sector.

Enfocándose en el tema del cuidado de la salud, a nivel mundial una de las principales preocupaciones se encuentran relacionadas a la prevención de enfermedades desencadenadas por el sedentarismo. Datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), registran que un 6% de la población mundial muere por falta o carencia total de cualquier tipo de actividad física, ubicando a este fenómeno en el cuarto factor de riesgo de mortalidad en el mundo

(Organización Mundial de la Salud, 2011). Motivados por esto, la sociedad ha incrementado su demanda de implementos tanto deportivos como tecnológicos, para monitorear su desempeño físico. Haciendo que varias industrias especializadas en la rama del deporte, establezcan alianzas con empresas comercializadoras, para proveer a los mercados con todo tipo de productos deportivos que les permitan a los consumidores cumplir sus metas.

Esta creciente demanda de los consumidores, no solo ha involucrado a las empresas, sino también al gobierno central y municipalidades, para trabajar en conjunto y garantizar un ambiente apto para cualquier tipo de actividad física. En las grandes ciudades, debido a la excesiva cantidad de autos, algunos gobiernos locales han propuesto alternativas para reducir la congestión vehicular; por lo cual, han establecido políticas e incentivos para reducir el uso de autos y buscar otras alternativas de movilización. Por ejemplo, en Japón el uso de bicicletas se ha convertido en un estilo de vida, tanto para actividades de ocio, así como un medio de transporte. De un total de 127'370.000 habitantes, el 59.9% de japoneses posee y se transporta en bicicleta (The World Geography, 2011).

En Quito iniciativas implementadas por la alcaldía, como BiciQ, la habilitación de rutas o ciclo paseos, remodelación de parques, han motivado a los ciudadanos en mantener activos y realizar algún tipo de rutina física. Esto ha generado que las empresas oferten a los consumidores una variedad de equipos e implementos deportivos que les permita alcanzar un mayor desempeño físico.

2.1.2 Estructura de la Industria

Al realizar un estudio más amplio de la industria del comercio, se puede determinar quiénes son sus proveedores, clientes finales y demás factores, tanto internos como externos que puedan afectar al negocio. Esto permite determinar el grado de fragmentación de la industria así como sus principales actores.

La industria del comercio como tal, posee un número considerable de participantes que se dedican a distribuir y vender productos en general. Sin embargo específicamente dentro de la comercialización de equipos deportivos, existen un total de 28 empresas en la ciudad de Quito registradas bajo esta actividad económica. A continuación se detalla las comercializadoras de implementos deportivos en el mercado quiteño.

Tabla 1. Directorio de Compañías comercializadoras de equipos deportivos

CIIU4 N6	COMPAÑÍAS	CIUDAD
G4763.00	DEPORTEXTREMO S.A	QUITO
G4763.00	DEPORTES BIQUILA C. LTDA.	QUITO
G4763.00	MIXSPORTS CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	RBK ECUADOR S.A.	QUITO
G4763.00	ACADIA OUTDOORS ECUADOR C.A.	QUITO
G4763.00	IMPORTACIONES KAO C LTDA	QUITO
G4763.00	REPRESENTACIONES TRIATLON CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	IMPLEMENTOS DEPORTIVOS UGAVISPORT CIA LTDA	QUITO
G4763.00	PARAMO BIKE CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	KINDRED ASOCIADOS OVERSEA S.A.	QUITO
G4763.00	SERVICIOS ACUATICOS SERACUATICOS CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	DISTRIBUIDORA DEPORTIVA BATISPORT CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	TECHNOESCUBA SERVICIOS S.A.	QUITO
G4763.00	MARTILLOS Y SERVICIOS TRELLES MARSERTRE CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	ENTRENAMIENTO CIENTIFICO S.A. ENTRECIEN	QUITO
G4763.00	RUPERTI VELEZ IMPORTACION Y EXPORTACION CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	ULLAURI & ASOCIADOS COMPAÑIA DE COMERCIO CIA. LTDA	QUITO
G4763.00	MARATHON CASA DE DEPORTES S.A.	QUITO
G4763.00	DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DIDE S.A.	QUITO
G4763.00	EUROAMAZONICA S.A.	QUITO
G4763.00	DISTRIBUIDORA ITSSIMO CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	SERPESECU OIL COMPANY CIA. LTDA.	QUITO

G4763.00	SKYDIVER CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	VERTIGO CLIMBING CENTER CÍA. LTDA.	QUITO
G4763.00	GALAPAGOSIMPEXP IMPORTADORA Y EXPORTADORA CIA. LTDA.	QUITO
G4763.00	STAYFIT S.A.	QUITO
G4763.00	MUNDO DEPORTIVO MEDEPORT S.A.	QUITO
G4763.00	RUPERTO MONCAYO E HIJOS C LTDA	QUITO

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2014

Las ventas a nivel nacional de los negocios que se dedican a la comercialización de artículos deportivos son de \$ 265.514.523 dólares al año. Entre los competidores más importantes están las comercializadoras Medeport, Marathon Sports, Deportiva Batisport, Kao y Mixsports. Siendo estos los principales generadores de ingresos del comercio de implementos deportivos.

Tabla 2. Participación de Mercado – Comercio de equipos deportivos

EMPRESA	VENTAS	PARTICIPACIÓN
MEDEPORT	\$ 37.864.133	19,65%
KAO	\$ 13.216.461	6,86%
DEPORTIVA BATISPORT	\$ 10.188.911	5,29%
MIXSPORTSCIA. LTDA.	\$ 8.698.128	4,51%
MARATHON CASA DE DEPORTE	\$ 2.856.318	1,48%
RESTO DE LA INDUSTRIA	\$ 192.690.572	62,21%
TOTAL DE LA INDUSTRIA	\$ 265.514.523	100%

Tomado de: Revista Ekos, 2012

2.1.3 Análisis del Macroentorno

2.1.3.1 Político

- **Restricciones a las importaciones**

Actualmente, el gobierno ecuatoriano ha buscado incentivar a la industria nacional para que esta tenga mayor competitividad y sea atractiva ante los mercados extranjeros. Por ello, ha encontrado en las medidas arancelarias un mecanismo de protección para resguardar la industria y sus productos. En Ecuador entró en vigencia la resolución 116 del COMEX, con el objetivo de aumentar las normativas técnicas y nuevas certificaciones para productos que deseen ingresar al mercado ecuatoriano. Aproximadamente 150 partidas se encuentran bajo este nuevo régimen (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).

Debido a la transformación de la matriz económica propuesta por el gobierno, en donde se busca aumentar la producción e incentivar las exportaciones. Actualmente el proceso de importación se puede ver afectado por las normativas y reformas puestas en vigencia. En el caso de las pulseras Jawbone Up, cuya partida arancelaria es 8543.70.90, requiere de los documentos básicos que son certificado de origen y la factura comercial para ingresar la mercadería al país. Los impuestos a pagar por este producto únicamente serían el 5% del Ad-valorem, el 0,5% de FODINFA y el 12% de Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Por el deseo del gobierno de motivar la industria nacional, se ha frenado el ingreso de productos extranjeros al mercado ecuatoriano, usando como principal herramienta para lograr este objetivo la aplicación de distintas medidas arancelarias. Sin embargo, específicamente para importar las pulseras Jawbone Up, no se paga ningún impuesto adicional, ni se requiere de certificaciones especiales, por lo que el negocio no se ve afectado por estas nuevas normativas.

- **Estabilidad Política**

El Ecuador es un país que se encuentra en una etapa de desarrollo, por lo que la estabilidad que perciban los mercados extranjeros creará una imagen atractiva para futuras inversiones. Anteriormente en el país se vivía un período de inestabilidad política, en la que se llegó a tener alrededor de siete presidentes dentro de un período de diez años. Sin embargo, a partir del año 2007 Rafael Correa fue elegido como mandatario y se ha mantenido en su cargo hasta la fecha actual.

Al existe un nivel de estabilidad adecuada en el país, no se corre el riesgo de un cambio repentino en las leyes o normativas económicas que pudieran afectar a las empresas. Esto representa una posibilidad alentadora para el negocio propuesto, debido a que se desenvolverá en un entorno estable con políticas definidas.

- **Riesgo País**

Este indicador hace referencia al estudio de las características económicas, políticas, sociales, aspectos legales y fiscales de un país. De ser positivo este indicador, se presentará un panorama amigable para los inversionistas. Actualmente el riesgo país del Ecuador es de 569 puntos, de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2014).

El resultado del riesgo país ecuatoriano es alto en relaciona a países vecinos como Perú o Colombia que poseen 159 y 197 puntos respectivamente (Centro de Estudios Latinoamericanos, 2014). Este indicador podría disminuir el nivel de inversión en el país, al no presentar un panorama atractivo para las inversionistas extranjeros. Sin embargo y debido al nivel de estabilidad política y económica existente actualmente, el negocio puede ser implementado con normalidad.

- **Impuestos**

A partir del 2008, el Ecuador implementó una política para frenar la salida de capitales al exterior, denominada Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), la cual arrancó siendo de 0,5% hasta llegar actualmente al 5% del monto total. Es así que para el 2013 se recaudaron 1.125 millones de dólares por dicho impuesto, en comparación con los 1.159 millones que se recaudaron en 2012. Esta reducción entre de los años 2012 y 2013, indica la efectividad de la aplicación del impuesto a la salida de divisas, al tener que pagar una mayor cantidad de impuestos las personas prefieren evitar las compras en el exterior (El Universo, 2014).

Esta medida afecta a las empresas que distribuyen o comercializan productos importados. Debido al incremento en los impuestos, los productos se ven afectados con alzas repentinas en sus precios, siendo el consumidor final el principal afectado por estas políticas. Los importadores automáticamente trasladan el costo de estas medidas impositivas al valor de los productos, evitando así perder los márgenes de rentabilidad esperada.

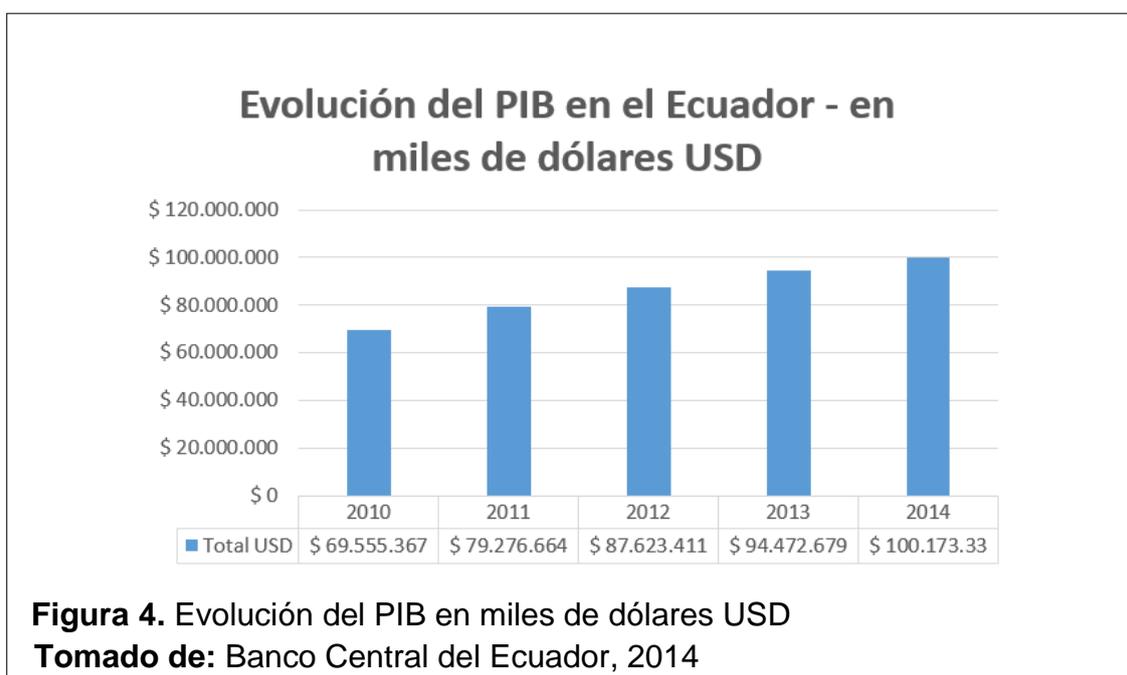
La aplicación de este tipo de políticas generan efectos tanto negativos como positivos en las economías, por un lado esta recaudación sirve para fondar proyectos sociales y económicos, pero al mismo tiempo encarece el poder adquisitivo de los consumidores. Se debe tener cuidado al momento de fijar los precios del producto, de tal manera que el cliente no perciba el traslado de los costos en una manera excesiva.

2.1.3.2 Económico

- **Producto Interno Bruto**

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) ha presentado un crecimiento aproximado del 4,30% en estos últimos 5 años, como se muestra en la figura 4. Esto se debe a múltiples factores tanto microeconómicos como macroeconómicos, que han acrecentado los ingresos

de las industrias como por ejemplo, el aumento en la producción local de productos elaborados para la exportación. A pesar de que el Ecuador posee una balanza comercial deficitaria, la economía del país ha mostrado una tendencia creciente. Si las personas cuentan con mayores ingresos, poseerán un nivel adquisitivo más alto, y por lo tanto podrán acceder con mayor facilidad a la compra bienes y servicios.



La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), basándose en datos recopilados anualmente sobre la evolución de las economías latinoamericanas, figura 5, tiene la expectativa de que para finales de 2014 la región tenga un crecimiento promedio de 3,2%. Al momento, el Ecuador presenta un PIB del 4,3% siendo superior al esperado en Latinoamérica, dando un buen augurio a la inversión externa y presentando a los mercados internacionales un país con un modelo económico sustentable.

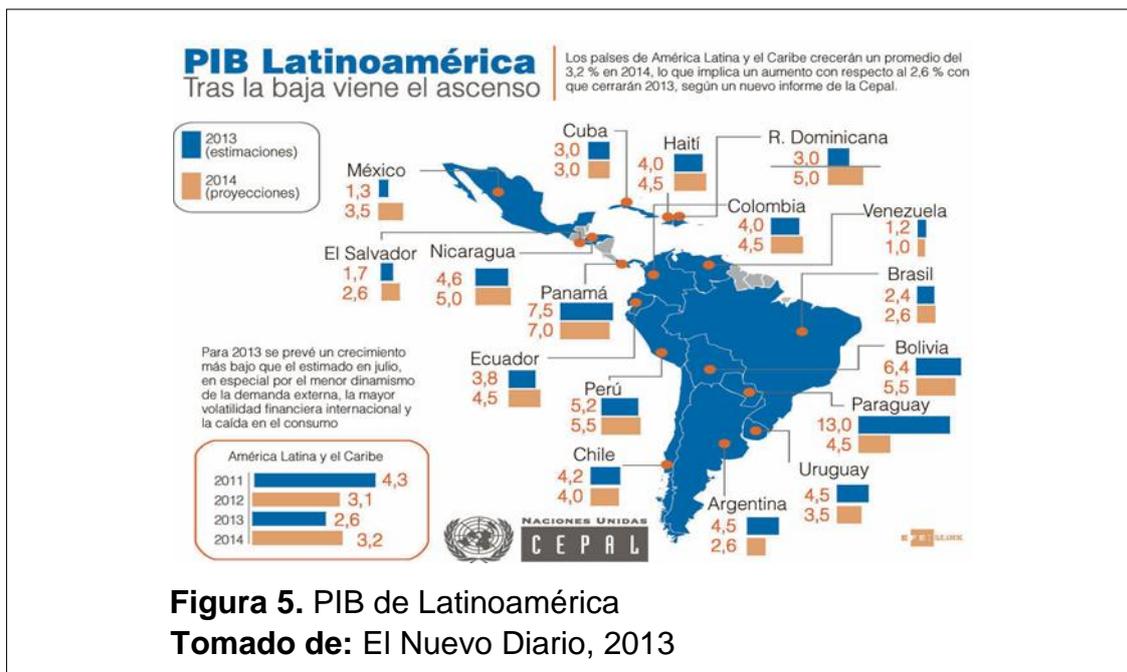
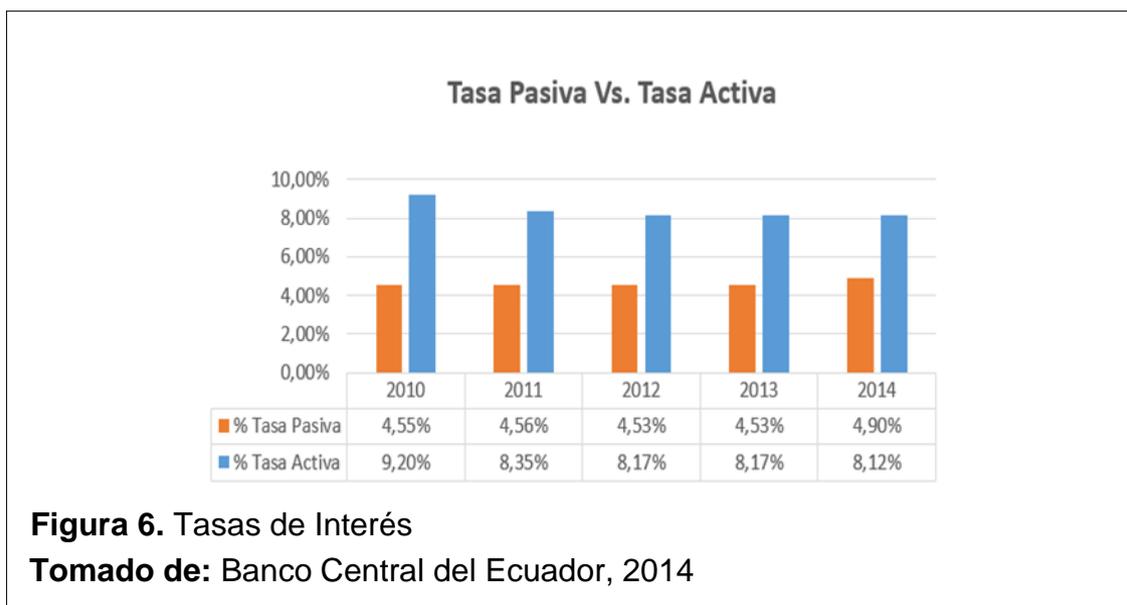


Figura 5. PIB de Latinoamérica
Tomado de: El Nuevo Diario, 2013

- **Tasa Activa y tasa Pasiva**

Un tema de gran importancia para el desarrollo de una economía y sostenibilidad de la misma, son los niveles de fluctuación de las tasas de interés que se ofrece tanto para los créditos como para el ahorro. Actualmente el Banco Central del Ecuador actúa como ente regulador, quien determina porcentajes mínimos y máximos que el sector de la banca debe acatar en cuanto a las tasas de interés que ofrece al público.

En los últimos cinco años dichas tasas no han sufrido un cambio notorio, debido a que sus fluctuaciones han sido relativamente bajas. Como se ilustra en la figura 6, la tasa activa ha tenido una variación aproximada de 1,71% anual, mientras que la volatilidad de la tasa pasiva ha sido alrededor del 0,67% anual.



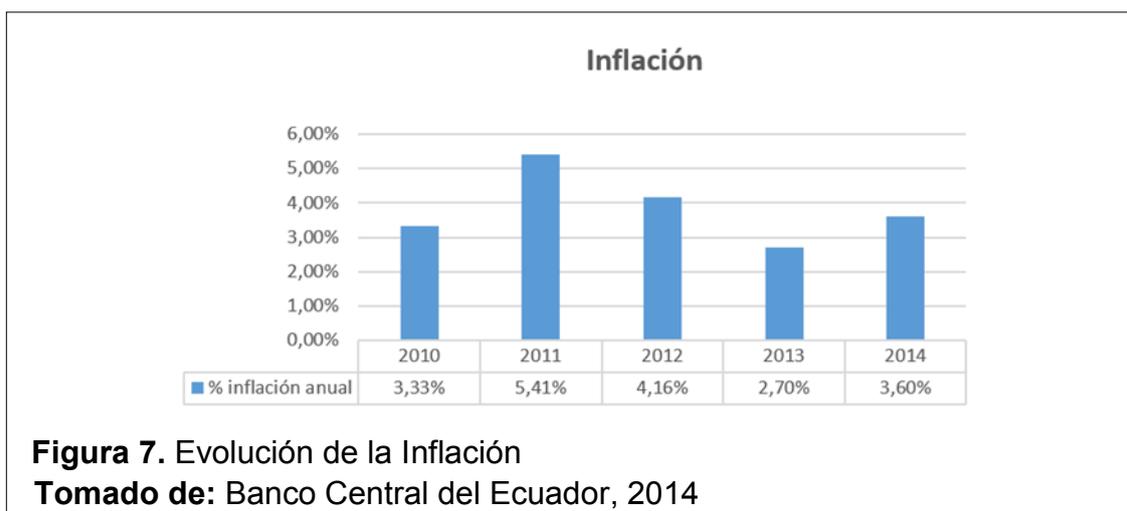
Durante el período de 1993 a 1999, el Ecuador ofrecía al mercado una tasa activa del 53% y una tasa pasiva del 40%, motivada por una economía sumergida en la inflación y en constante devaluación de su moneda local. (Universidad Andina Simón Bolívar, 2010). A partir de la dolarización, las tasas de ahorro y crédito se estabilizaron y decrecieron. El Estado ecuatoriano ha propuesto campañas para apoyar los emprendimientos, desembolsando así préstamos a nuevas empresas con un costo financiero bajo.

Una tasa activa baja puede ser positiva para el negocio, si se accede a un préstamo bancario. Los costos financieros se reducen y el capital adquirido ayuda a poner en marcha las operaciones. Por otro lado, una tasa pasiva baja provoca desinterés en el ahorro del capital, ya que el porcentaje de rentabilidad es muy bajo debido al nivel de riesgo mínimo que representa.

- **Inflación**

Dentro de un país los niveles de inflación sirven como indicador económico para determinar el grado de estabilidad, poder adquisitivo y sostenibilidad de una economía. Este análisis va de la mano con el precio de la canasta básica, debido a que se debe considerar el poder de compra de los consumidores y como estos se ven afectados ante las repentinas alzas o bajas de precios.

En los últimos 5 años, el Ecuador ha experimentado distintos niveles de inflacionarios como resultado a la aplicación de políticas económicas que han afectado directamente al país. Como se ilustra en la figura 7, en el 2014 la inflación anual fue de 3,6% y la canasta básica estaba valorada en \$637 dólares, mientras que el ingreso familiar promedio fue de \$634,27 dólares, lo que reflejó un déficit de USD 2,73 por familia (El Comercio, 2014). Esto genera que consumidores al perder su poder adquisitivo deben recurrir a otros mecanismos para cubrir su falta de liquidez y poder adquirir los bienes deseados.



Mediante un control adecuado y un seguimiento del desenvolvimiento de la economía, los gobiernos pueden impulsar medidas para frenar o estabilizar la inflación. En los últimos años el nivel inflacionario ha sido relativamente estable en el país, siendo positivo para el negocio, debido a que no se corre el riesgo de repentinas alzas en los precios que afectarían directamente a los costos del negocio.

2.1.3.3 Social

- **Actividad Física**

Según datos del Ministerio de Salud, 5'550.000 habitantes entre los 19 y 59 años de edad, sufren de sobrepeso en el Ecuador. Entre los causales se encuentra el alto nivel de sedentarismo, pues solo dos de cada diez personas llevan una rutina de ejercicio diaria. Adicionalmente, existe una falta de conocimiento de los ecuatorianos sobre la importancia de realizar actividad física. Los datos revelan que siete de cada diez personas, consideran cambiar sus hábitos para estar en una condición saludable, sin embargo los resultados responden a otra realidad (Ecuavisa, 2014).

El Ministerio de Deporte en conjunto con el gobierno central pusieron en marcha el proyecto “Ecuador Ejercítate”, con lo que se busca impulsar la realización de actividades físicas como bailoterapia, aeróbicos y actividades recreativas en las 24 provincias del país. Esta iniciativa tiene el objetivo de reducir los niveles de sedentarismo de la población y ha beneficiado a 420.000 personas entre niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores desde su puesta en marcha en 2013 (Diario Opinión, 2015). De igual manera ha sido de interés por parte de las autoridades de salud llevar estas campañas a los establecimientos educativos, donde se busca incrementar el número de horas destinadas a la materia de educación física pasando de dos a cinco horas en la semana (El Telégrafo, 2014).

Debido a la problemática expuesta, sería de gran ayuda el presentar al mercado un producto que facilite el seguimiento de las actividades físicas. Esto ayudaría a las personas a entender el funcionamiento del metabolismo y el cómo llevar un estilo de vida más saludable. El brazalete Jawbone Up puede ser considerado como un entrenador personal, lo que serviría como un medio de motivación a los usuarios al momento de ejercitarse.

- **Hábitos alimenticios**

A través de una encuesta de salud y nutrición realizada a nivel nacional a la población ecuatoriana en 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se expusieron datos alarmantes que han preocupado a las autoridades, en donde tres de cada diez niños, dos de cada diez adolescentes y dos de cada tres personas adultas tienen problemas de obesidad. Por este motivo, a mediados del año 2014 el Ministerio de Salud puso en vigencia el Acuerdo Ministerial 4832, en el cual se dispone una política gráfica para controlar los productos alimenticios. El objetivo de este nuevo sistema de etiquetado semáforo, es el prevenir a los consumidores sobre el nivel de azúcar, grasas y sal (sodio) que poseen los alimentos. Con ello se busca mejorar la salud de la población, así como reducir la ingesta de productos procesados que afectan a la salud (El Telégrafo, 2014).

La Organización Mundial de la Salud informó que anualmente 2.8 millones de personas fallecen a causa de la obesidad a nivel mundial. En Ecuador específicamente, la salud se ha convertido en un tema de interés del gobierno central, ya que alrededor del 22% de la población ecuatoriana sufre de obesidad. La diabetes, en el país es la principal causante de mortalidad según datos presentados el INEC. Es por esto que el Ministerio de Inclusión Económica y Social, propuso el programa “Aliméntate Ecuador”, con lo que se busca guiar a los hogares ecuatorianos a tener una mejor alimentación y combatir las enfermedades desencadenadas por una mala alimentación (El Comercio, 2013).

2.1.3.4 Tecnológico

- **Disponibilidad de tecnología en el país**

El Ecuador actualmente se ubica dentro del Índice de Disponibilidad de Tecnología, en el puesto 82 de un total de 144 países estudiados. En el 2013, el Ministerio de Telecomunicaciones informó que 66 de cada 100 personas

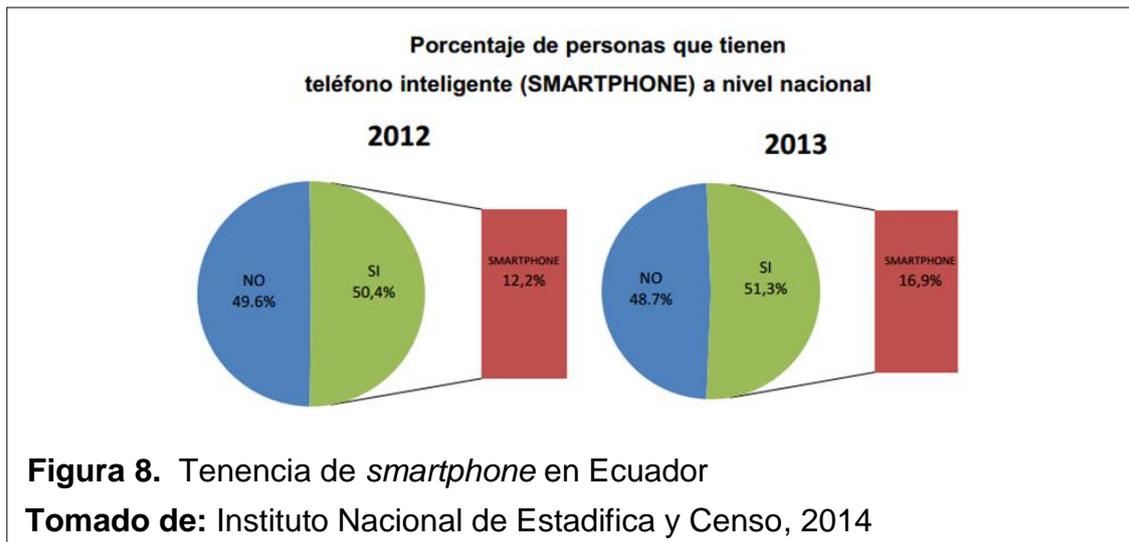
usan o tienen acceso al internet, en comparación al año 2006 donde tan solo eran 6 de cada 100 personas quienes tenían acceso a dicha tecnología (El Comercio, 2014). De acuerdo a lo expuesto, en el transcurso de siete años, se puede observar que las cifras son 11 veces mayor a las registradas en años pasados.

Estos indicadores permiten determinar el grado de penetración tecnológica en un país. Se puede considerar que el Ecuador ha mostrado un avance positivo y un crecimiento notable en el uso de producto o servicios tecnológicos. Esto es un factor que representa una oportunidad para el negocio, debida a que la pulsera Jawbone Up se desenvuelve entorno a las nuevas tecnologías, siendo importante que la población haga uso de dichos medios para que el producto tenga acogida.

- **Uso de *Smartphones* en el Ecuador**

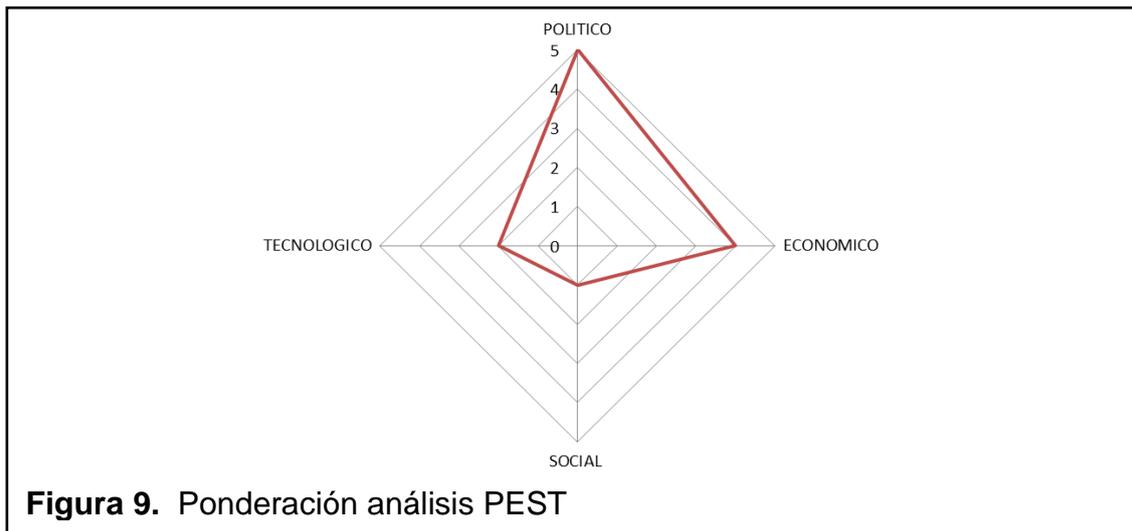
En el Ecuador los grupos de mayor uso de estos dispositivos inteligentes se encuentran en los rangos de 25 a 34 años de edad con el 77,6%, seguido de las personas entre 35 a 44 años de edad con el 72,8% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014).

En 2012 el INEC reportó la existencia de 839.705 usuarios de teléfonos inteligentes, llegando a ser un 60% más de lo registrado en 2011 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014). Como se muestra en la figura 8, para el 2013 del total de personas propietarias de un teléfono celular registrado en alguna compañía telefónica, un 16,9% tenía *smartphones* en comparación al 2012 donde solo el 12,2% poseían estos dispositivos.



Esto es positivo para el negocio ya que el brazalete Jawbone Up se conecta mediante un *smartphone* o dispositivo portátil, en donde se almacena y registra todo el progreso de la persona en su rutina diaria. Por ello es importante conocer el nivel de personas que tienen acceso a dicha tecnología y por lo tanto podrían hacer uso del producto. Actualmente, el celular se ha convertido en una herramienta tanto de trabajo como para el uso personal de cada individuo, por lo tanto esto representa un alto potencial de uso para el producto que se propone.

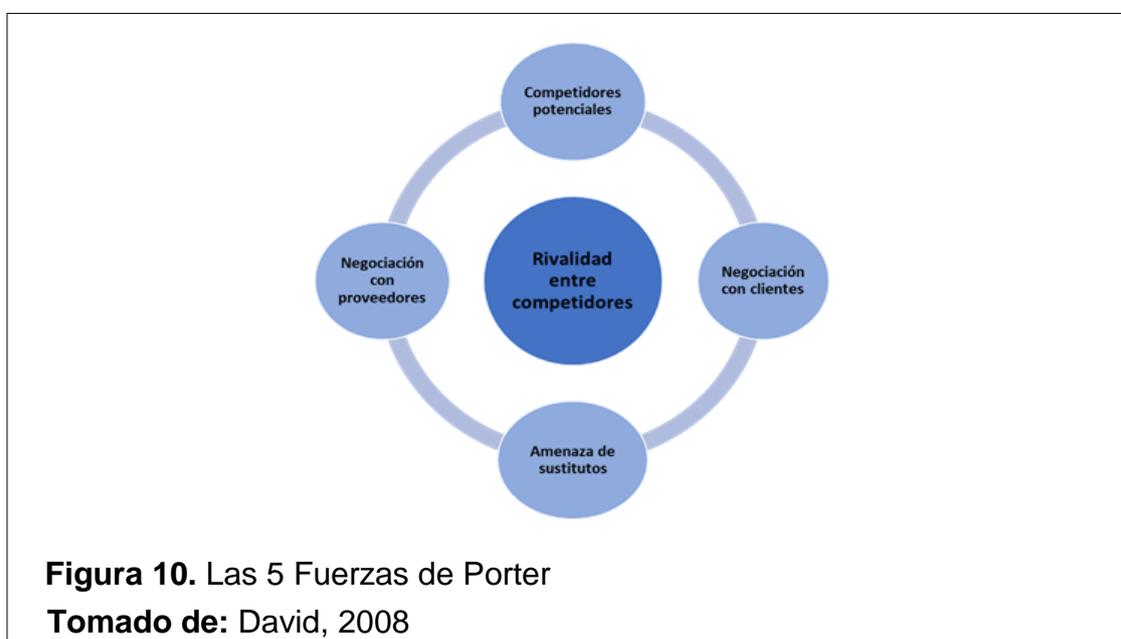
La figura 9, pondera los aspectos que conforman el macroentorno en donde se considerando un calificación de uno aquellos que sea positivos para el negocio y con cinco los que generación un impacto negativo.



2.1.4 Análisis del Mesoentorno

Para poder conocer el posible éxito de un negocio dentro de la industria determinada, es necesario evaluar las fuerzas del entorno. Mientras más fuertes sean dichos factores, mayor competencia y riesgos tendrá el producto en un mercado desconocido. En cambio si estos elementos son débiles, existe una mejor probabilidad para que el negocio pueda desenvolverse adecuadamente.

Se elaborará el análisis del entorno en base a las cinco fuerzas de Porter, permitiendo conocer competidores, proveedores, productos sustitutos y clientes.



- **Amenaza de ingreso de nuevos participantes - (Baja)**

Actualmente, la industria del comercio se ha visto afectada por las barreras arancelarias y pago de tributos que buscan frenar el ingreso de productos al país. En el caso de las empresas comercializadoras de implementos deportivos, estas distribuyen mercadería de origen extranjero, por lo que sus precios han incrementado. A pesar de esto la demanda de los consumidores por productos deportivos ha aumentado, debido a la necesidad de las personas por conseguir medios que les permitan mantenerse saludables. Cadenas como Marathon Sports, Kao Sports Center, Explorer, Tatio Adventure Gear, Equipos Cotopaxi, entre otros, se encuentran abasteciendo al mercado con todo tipo de productos deportivos.

Las cadenas comercializadoras antes mencionadas, poseen la distribución de productos como *Adidas*, *Nike*, *Oakley*, *Puma*, entre otras marcas conocidas. Estas empresas ya establecidas en el mercado, representan la principal competencia para nuevos participantes. Durante su trayectoria han logrado fidelizar a los consumidores, convirtiéndose en las primeras opciones para los clientes al momento de adquirir equipos deportivos.

La creciente demanda de las personas por bienes o servicios, abre una oportunidad a nuevos competidores que encuentren nichos de mercado desabastecidos. Para lograrlo esto es necesario definir adecuadamente el segmento al que se desea llegar y de igual manera contar con un respaldo económico que permita generar competencia a las empresas ya establecidas en el mercado y que poseen un alto poder de negociación.

- **Amenaza de productos sustitutos - (Media)**

El producto que se planea comercializar, posee características innovadoras que le han permitido posicionarse y ser conocido en mercados extranjeros, como Estados Unidos, Canadá, México, Alemania, entre otros. Actualmente y bajo la gran demanda de las personas por el cuidado de la salud, las tiendas virtuales de las plataformas IOS y Android ofrecen aplicaciones a través de sus teléfonos inteligentes que ayudan a dar un seguimiento a la actividad física y el estado de salud del usuario. Sin embargo estas aplicaciones no ofrecen una medición exacta ni el mismo nivel de beneficios que se obtendría con Jawbone Up que son el monitoreo de la calidad del sueño, nivel de calorías ingeridas, entre otros. A pesar de esto, las opciones alternas, prometen al consumidor cubrir relativamente la necesidad de controlar su desempeño físico y de su organismo de una manera gratuita o por un valor igual o menor a \$10 dólares. Entre los más conocidos y descargadas en las distintas plataformas para teléfonos inteligentes se encuentran:

- Tabla de 7 minutos
- Fitness Buddy
- Sworkit Pro
- MyFitness Pal
- Lose It!
- Sleep Cycle alarm clock

El consumidor actualmente puede escoger entre varios sustitutos que le permitirán cuidar su salud. Jawbone Up busca ingresar al mercado haciendo hincapié en su funcionalidad y ofreciendo un precio razonable además de un valor agregado enfocado en los servicios complementarios que ayuden a los usuarios a alcanzar las metas físicas propuestas.

- **Poder de negociación de los clientes - (Alta)**

Los clientes representan el pilar fundamental del negocio y de ellos depende la gran o poca acogida del producto dentro del mercado. El

consumidor constantemente se encuentra cambiando sus gustos, preferencias o necesidades, por lo que se debe buscar satisfacer dichos requerimientos de manera eficiente. Una variación en los precios, la entrada de nuevas tecnologías o incluso un nivel bajo de abastecimiento de los productos, podrían hacer que un consumidor decida elegir a otra marca que se encuentre en el mercado.

En el caso del negocio se han seleccionado a Marathon Sports y Kao Sports Center como medios para comercializar las pulseras Jawbone UP, con el objetivo de brindar a los consumidores confianza al ver el producto dentro de estas cadenas conocidas. Es por esto que existe un alto nivel de dependencia hacia los distribuidores, debido a que si no logran vender el producto, se podría cancelar pedidos o retrasar los pagos. A pesar de que el consumidor final son las personas deportistas, el cliente principal son los canales de distribución, por lo que es importante mantener con comunicación constante, ofrecer márgenes de ventas atractivos, precios estables y sobre todo un trabajo en conjunto para captar al segmento potencial.

- **Poder de negociación con proveedores - (Alta)**

El principal proveedor de Jawbone Up es la casa matriz en Estados Unidos, la cual fabrica y distribuye el producto tanto a nivel nacional como internacional. Al existir un solo proveedor, su poder de negociación es alto y el negocio deberá depender de las decisiones que este tome, tanto en cuestión de precios como en la cantidad que provee.

Analizando esta variable, el costo del producto pueden depender principalmente del proveedor, lo cual se vería reflejado en los precios de comercialización que se aplicarían en el Ecuador. Como todo negocio, el objetivo es conseguir un margen de utilidad dentro de un ejercicio económico. Si los precios se ven afectados por algún cambio externo, el costo será trasladado al cliente. Este factor podría restarle competitividad

al producto, por lo que se deberá negociar con el proveedor los niveles de aumento. Además se deberá firmar un acuerdo de exclusividad con la proveedora, que restrinja a cualquier persona natural o empresa a traer el producto al Ecuador para su comercialización.

- **Rivalidad entre competidores - (Media)**

La rivalidad entre competidores es un factor que afecta directamente al producto. En el mercado ecuatoriano al momento los consumidores no cuentan con más de cuatro opciones de brazaletes deportivos que son los relojes Polar, Samsung Gear Fit, el reloj LG y la banda Nike Fuel. Dichos dispositivos se los comercializan a un precio elevado o similar a Jawbone Up y están dirigidos a segmentos más tecnológicos o para deportistas profesionales. Estas marcas han logrado fidelizar clientes debido a su trayectoria en mercados internacionales así como en el local, sin embargo estos productos no poseen un posicionamiento fuerte en la ciudad de Quito.

De existir una alta demanda por este nuevo tipo de tecnología en el mercado quiteño, las empresas comercializadoras que distribuyen los productos antes mencionados, podría ver una oportunidad favorable para ofrecer nueva mercadería, aplicar estrategias de precios o realizar campañas promocionales para posicionar las marcas. Esta competencia podría causar una pérdida de competitividad y participación de las pulseras Jawbone Up en el mercado local.

La figura 11, pondera los aspectos que conforman el mesoentorno, se utilizó valores entre el uno al cinco, siendo uno aquellos que favorecen al negocio y cinco los que pueden complicar las operaciones de la empresa.

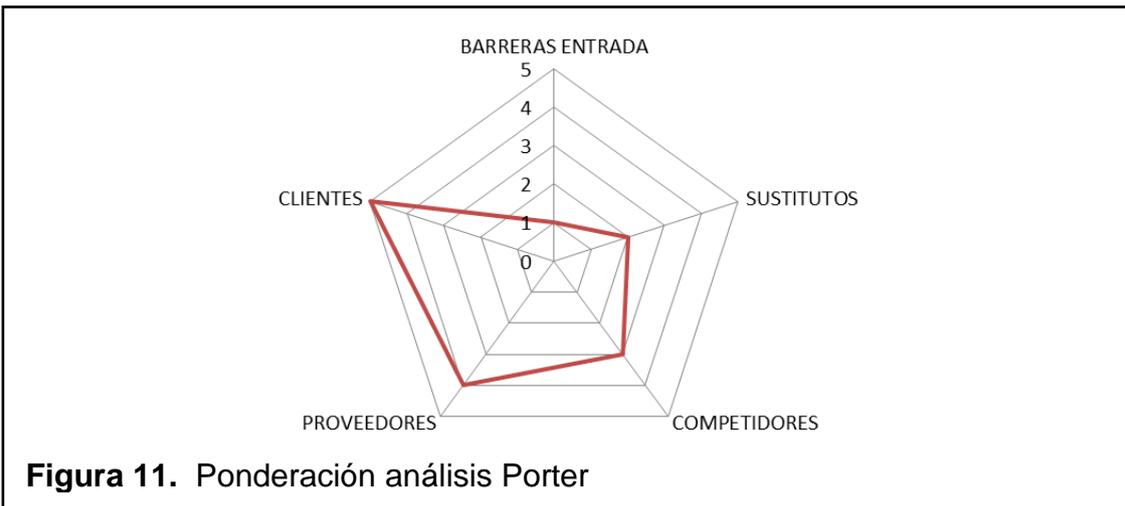


Figura 11. Ponderación análisis Porter

2.1.5 Análisis del Microentorno

2.1.5.1 Canales de Distribución

Los canales de distribución de la industria de comercialización varían dependiendo del tipo de producto, de su precio y al segmento que se pretende llegar. En el caso de las comercializadoras de equipos deportivos, la figura 12 analiza un esquema de comercio exterior, en donde las empresas comercializadoras actúan como importadores para distribuir el producto.

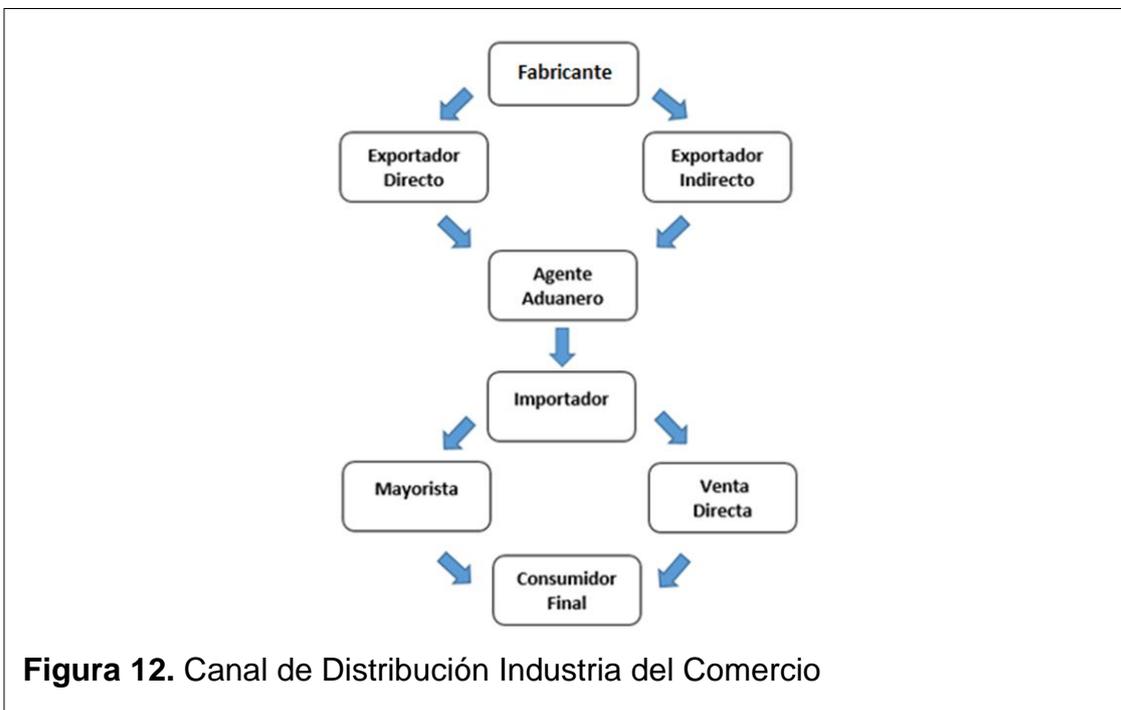
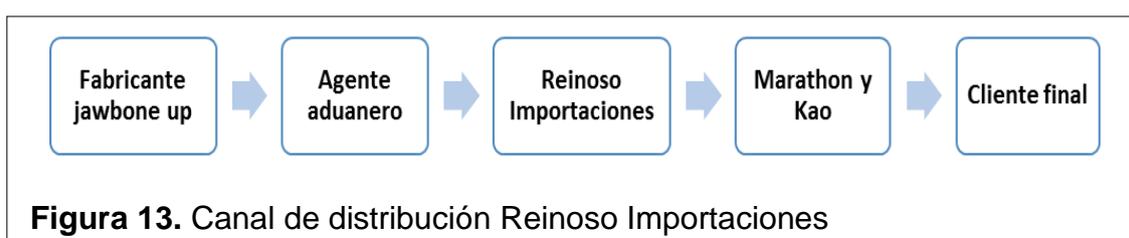


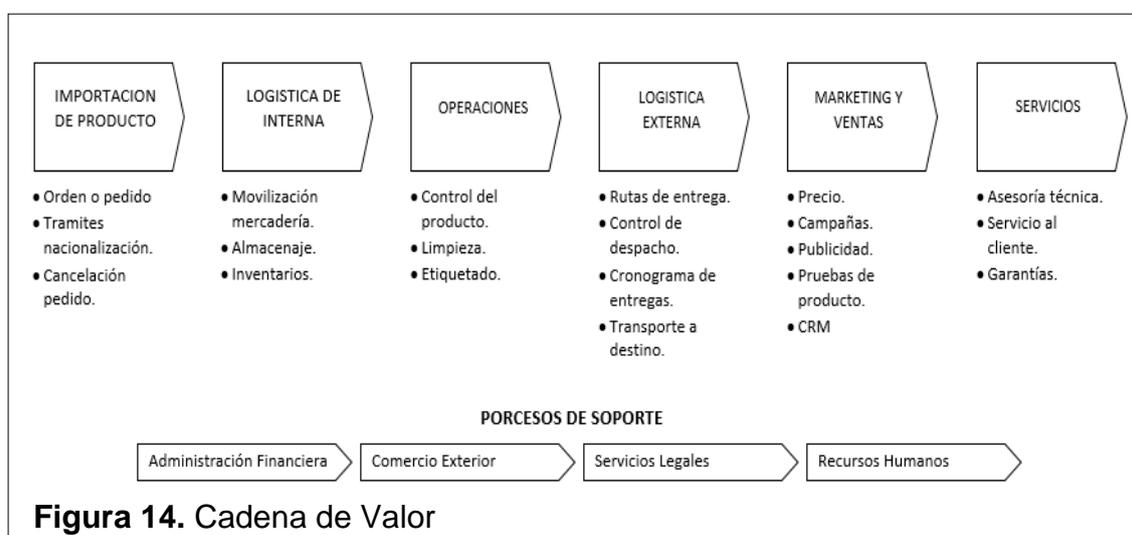
Figura 12. Canal de Distribución Industria del Comercio

En la figura 13, se observa el canal de distribución planificado para el funcionamiento del negocio. La empresa tendrá la representación exclusiva de la marca Jawbone para el Ecuador. A través de un agente aduanero se importará directamente el producto de la casa matriz ubicada en Estados Unidos. Una vez llegue la mercadería al país, se lo distribuirá por medio de las cadenas comercializadoras de implementos deportivos Marathon Sports y Kao Sports Center que se encargarán de la venta de Jawbone Up al consumidor final.



2.1.5.2 Cadena de Valor

Cada industria o actividad económica, busca llegar de una manera distinta a su cliente final, por lo cual se coordinan varias actividades con el fin de brindar un mayor valor agregado al producto y cumplir con las expectativas de los consumidores, además de diferenciarse de la competencia.



Como se muestra en la figura 14, la actividad de la comercialización comienza con un proceso de comercio exterior donde se contacta al proveedor que se encuentra en el extranjero. Se coordina los pedidos, realiza los pagos respectivos, se establece nivel de responsabilidades sobre la mercadería, continuando con el embarque y desembarque en los distintos puertos. Una vez llega la mercadería al país de destino se deberá proceder con la nacionalización de la carga. Se pagará los tributos arancelarios y presentación de documentos de acompañamiento que ayuden al correcto cumplimiento de las normativas regulatorias del país, permitiendo la salida del producto de las aduanas. Esto autorizará la comercialización de la carga con normalidad dentro del territorio nacional.

La empresa deberá movilizar la carga a sus puntos de almacenaje, realización de inventarios y demás procesos para garantizar que la mercadería se encuentre en perfectas condiciones. Se coordinará el despacho de los productos en los puntos elegidos para la comercialización, seguido del control y recepción de la mercadería. Un punto fundamental de todo el proceso es la etapa de marketing y ventas. En esta fase, se deberá plantear estrategias para llegar adecuadamente al segmento objetivo seleccionado. A pesar de que un producto presente características atractivas, la carencia de una buena comunicación y promoción pueden opacar sus atributos. Varias empresas enfocan sus esfuerzos e invierten altos montos de capital, en campañas publicitarias, patrocinios, entre otros, que les permite posicionar sus marcas.

Durante toda la cadena de valor, existen procesos de soporte como la administración, manejo financiero, recursos humanos, aspectos legales entre otras actividades en relación al giro del negocio. El correcto desempeño y manejo de estas áreas serán las encargadas de ayudar a las empresas a operar de una manera eficiente y adecuada, todo esto con la finalidad de comercializar los productos en el mercado ecuatoriano. El minimizar tiempos y optimizar recursos, permitirá una mejor competitividad ante las demás empresas, generando así una ventaja competitiva.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

Actualmente existe una tendencia creciente hacia el mantenerse saludables y lucir un cuerpo sano, es por esto que las personas se encuentran en una búsqueda constante de métodos para cumplir con dichos objetivos. Durante su tiempo libre tanto hombres como mujeres realizan varios tipos de actividades como caminatas, ciclismo, gimnasio, *crossfit*, entre otras, para lograr llevar un estilo de vida saludable y activo. Por lo general al mantener una rutina de ejercicio, los deportistas profesionales o aficionados, se preocupan por conocer la evolución de su cuerpo y cómo reacciona su metabolismo ante los distintos niveles de intensidad física. Esta información es importante, ayudándoles a llevar un registro de sus regímenes deportivos y poder alcanzar sus metas con mayor facilidad.

Bajo este contexto, varias empresas de la industria deportiva, han encontrado en la tecnología la manera ideal de satisfacer la necesidad de control y monitoreo del desempeño físico. Actualmente se ofertan en el mercado extranjeros dispositivos electrónicos cómodos, funcionales y asequibles, que cumplen con los requerimientos de información que buscan los deportistas. En el mercado ecuatoriano al momento existen únicamente no más de cuatro opciones disponibles, cuyo precio oscila entre \$ 160 a \$ 500 dólares.

La idea de negocio se desarrolla en base a la necesidad de un dispositivo de precio asequible, que pueda monitorear el desempeño metabólico de la personas y facilite alcanzar metas con respecto al cuidado de la salud. Las tendencias actuales están enfocadas principalmente a mantener un estilo de vida activo, en el que exista una combinación equilibrada entre un régimen alimenticio adecuado y una rutina de ejercicio. Esta inclinación a lo saludable nace debido a los altos niveles de obesidad que existe, siendo esto resultado

del sedentarismo de las personas, desencadenado en enfermedades peligrosas como la hipertensión y la diabetes.

Debido a la oportunidad identificada, se realizará un acuerdo con la empresa Jawbone Up en Estados Unidos y conseguir la representación exclusiva de la marca para el Ecuador. Con ello se importará el producto para posteriormente comercializarlo en la ciudad de Quito mediante tiendas deportivas especializadas como Marathon Sports y Kao Sport Center. La idea propuesta no solo se limita a la distribución del producto a tiendas especializadas, sino que se busca diferenciar al producto al brindar un servicio integral, en la que se ofrezca una garantía y servicio post-venta.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

Reinoso Importaciones se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada, escogiendo este tipo de estructura legal por la cantidad de socios que conforman la empresa así como la responsabilidad sobre el capital aportado. El domicilio fiscal previsto para la compañía será en la ciudad de Quito.

2.2.3 Misión, visión y objetivos

2.2.3.1 Misión

Reinoso Importaciones busca proveer a los deportistas tanto profesionales como aficionados entre 20 a 45 años de la ciudad de Quito, un producto de calidad, con tecnología de punta, funcional y a un precio asequible, que les permita controlar y monitorear su desempeño físico, de manera que puedan lograr sus metas con mayor facilidad.

2.2.3.2 Visión

En el año 2020 posicionar a Jawbone Up como la marca de pulseras electrónicas deportivas más reconocida a nivel local, de manera que sea

considerada como la primera opción de compra al momento de buscar un *Fitness Tracker*³.

2.2.3.3 Objetivos

Objetivos Estratégicos:

- Introducir la pulsera deportiva Jawbone Up en el mercado de la ciudad de Quito en el año 2015, mediante su comercialización en tiendas especializadas deportivas.
- Capacitar a los vendedores de las cadenas seleccionadas durante el primer año, para que puedan asesorar a los clientes sobre el uso del producto y así aumentar el nivel de ventas.
- Ofrecer beneficios adicionales a los clientes que compren el producto en las tiendas autorizadas, de manera que en el segundo año aumente el nivel de satisfacción en comparación con el primer año.
- Consolidar la relación comercial con los distribuidores dentro de los primeros cinco años, de manera que en un futuro se pueda ofrecer una cartera de productos deportivos más amplia y así aumentar el nivel de venta.

Objetivos Financieros:

- Recuperar el monto de la inversión al finalizar el tercer año de funcionamiento.
- Incrementar las ventas del producto en un 4% en el segundo año, mediante una inversión constante en publicidad.
- Incrementar la cartera de productos de la marca Jawbone a partir del sexto año de funcionamiento, de manera que se obtengan otras fuentes de ingresos.

³ ***Fitness Tracker***: dispositivo electrónico que permite medir y controlar la actividad física e intensidad de una rutina de ejercicio.

2.3 EL PRODUCTO

El producto que se planea comercializar es la pulsera electrónica deportiva Jawbone Up. Se caracteriza por ser un dispositivo tecnológico útil para controlar y dar seguimiento a cualquier actividad física que se realice, creando regímenes que facilite la consecución de metas. Se lo considera como un entrenador personal inteligente que puede ser utilizado en todo momento, por ser un dispositivo pequeño, ligero y cómodo.

Jawbone Up se diferencia de la competencia por la interfaz que presenta a los usuarios, encontrado en las nuevas tecnologías, como los *smartphones* y *tablets*, un aliado estratégico para su funcionamiento. Los creadores de Jawbone Up no sólo enfocaron sus esfuerzos en desarrollar un producto cómodo y funcional, sino que lo integraron a través de una aplicación amigable y compatible con dispositivos inteligentes.

El brazalete deportivo Jawbone Up presenta las siguientes funciones:

- a) Lleva un registro estadístico del sueño, sus etapas y la calidad de la misma.
- b) Permite mantener un registro del nivel de calorías ingeridas.
- c) Posee un acelerómetro, que ayuda a detectar el número de pasos, así como las distancias recorridas en el día.
- d) Se trata de un dispositivo interactivo, compatible con los sistemas operativos *iOS* y *Android*.
- e) Permite compartir la información recopilada, mediante las principales redes sociales.

Jawbone Up busca no sólo ofrecer un dispositivo electrónico deportivo, sino un estilo de vida saludable. El objetivo es demostrar a las personas que no se requiere ser un deportista profesional para lograr resultados, el secreto está en controlar el desempeño físico diarios y hacer cambios positivos en las rutinas de ejercicio.

Con la finalidad de diferenciar al producto de la competencia, se desarrollará un modelo de asesoría el cual consiste en realizar una campaña de publicidad constante que informe sobre los beneficios de Jawbone Up y por lo tanto promover las ventas en los puntos de comercialización autorizados. Además se ofrecerá a los usuarios ser parte de la red de beneficios Jawbone, que consiste en promociones, descuentos, asesorías en centros deportivos, centros estéticos y de salud, restaurantes que ofrezcan menús saludables, entre otros.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Para la introducción de Jawbone Up en el mercado ecuatoriano, se utilizarán estrategias de diferenciación, enfocándose en las características técnicas y beneficios que presenta el producto y como esto puede generar un cambio positivo en las vidas de los usuarios.

Jawbone Up únicamente se distribuirá en tiendas deportivas especializadas como Marathon Sports y Kao Sport Center, empresas que se encuentran posicionadas en el mercado ecuatoriano. Adicionalmente, a través de una página web y demostraciones en sitios como gimnasios, entre otros sitios estratégicos, se buscará interactuar con el cliente e informar los beneficios del producto. De esta manera se pretende atacar cinco puntos primordiales que asegurarán su posicionamiento en el mercado.

- **Producto:** Jawbone Up brinda al usuario varios usos condensados en un dispositivo amigable y cómodo de usar.
- **Personal:** se capacitará a los distribuidores, Marathon Sports y Kao Sport Center, de manera que sus vendedores puedan asesorar adecuadamente al cliente sobre el producto.
- **Imagen:** Jawbone Up presenta un diseño moderno, versátil y cómodo. Se buscará utilizar estos beneficios, para ubicarla como una marca top y de estatus.

- **Canal:** A pesar de que no se vende el producto de manera directa, se buscará interactuar con el cliente por medio de una página web en la que el cliente pueda solicitar información, recibir asesoría, entre otros. De esta manera se realizarán procesos de *Customer Relationship Management* (CRM).
- **Asequible:** Es importante hacer un proceso de socialización con los posibles compradores, para que estos puedan observar los beneficios que obtienen con la adquisición de Jawbone Up y lograr que el precio no se convierta en un factor decisivo.

2.5 MATRICES

2.5.1 Análisis FODA

Una vez estudiado el entorno micro y macroeconómico, se desarrollará un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que podrían afectar o favorecer al funcionamiento del negocio.

Fortalezas:

- F1.** Respaldo de una marca internacional, asesoría técnica y comercial.
- F2.** Producto deportivo tecnológico de fácil utilización con un precio competitivo.
- F3.** Producto apto para deportistas profesionales y aficionados.
- F4.** Producto que interactúa fácilmente con teléfonos inteligentes y *tablets*.

Oportunidades:

- O1.** Crecimiento del interés por el cuidado de la salud en el mercado de la ciudad de Quito.
- O2.** Preocupación por parte del gobierno central y municipalidades para mejorar la salud de la población, mediante la creación de áreas recreativas para realizar actividad física.

O3. Crecimiento del número de establecimientos deportivos especializados gimnasios, *crossfit centers*, academias de bailes, entre otros.

O4. Aumento del poder adquisitivo de los consumidores.

O5. Mercado ecuatoriano con un mayor nivel de interés en la tecnología.

Debilidades:

D1. Marca poco o nada conocida en el mercado quiteño.

D2. Pocos puntos de comercialización para llegar a los clientes potenciales.

D3. Alto nivel de inversión para el desarrollo de publicidad, introducción y promoción del producto.

D4. Dependencia total hacia el proveedor, lo que puede provocar desabastecimiento o afectaciones en el precio.

Amenazas:

A1. Incremento de restricciones a las importaciones, barreras arancelarias cambiantes en el Ecuador.

A2. Existencia de productos sustitutos de bajo precio o sin costos como las aplicaciones para celular.

A3. Tecnología cambiante y obsoleta en periodos cortos de tiempo.

A4. Impuestos como el ISD, ICE y el IVA, pueden provocar que los costos del producto se eleven y puedan afectar su competitividad.

2.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite resumir el entorno externo al negocio e implementar estrategias para responder de adecuadamente ante situaciones que puedan afectar la competitividad del producto.

Tabla 3. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		POND.	CALIF.	TOTAL
OPORTUNIDADES				
1.	Crecimiento del interés por el cuidado de la salud en el mercado de la ciudad de Quito.	0,14	4	0,56
2.	Preocupación por parte del gobierno central y municipalidades para mejorar la salud de la población, mediante la creación de áreas recreativas para realizar actividad física.	0,10	2	0,2
3.	Crecimiento del número de establecimientos deportivos especializados gimnasios, <i>crossfit centers</i> , academias de bailes, entre otros.	0,12	3	0,36
4.	Aumento del poder adquisitivo de los consumidores.	0,12	3	0,36
5.	Mercado ecuatoriano con un mayor nivel de interés en la tecnología.	0,08	1	0,08
AMENAZAS				
1.	Incremento de restricciones a las importaciones, barreras arancelarias cambiantes en el Ecuador.	0,10	2	0,2
2.	Existencia de productos sustitutos de bajo precio o sin costos como las aplicaciones para celular.	0,12	3	0,36
3.	Tecnología cambiante y obsoleta en periodos cortos de tiempo.	0,08	1	0,08
4.	Impuestos como el ISD, ICE y el IVA, pueden provocar que los costos del producto se eleven y afectar su competitividad.	0,14	4	0,68
TOTAL		1,00		2,88

Una vez realizada la ponderación, la cual se aplica dependiendo del nivel de importancia de cada variable, se obtuvo un resultado de 2,83. Esto significa que se emplean adecuadamente las oportunidades del mercado. En este caso se enfocarán las estrategias en base al creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable y el aumento del poder adquisitivo de los mismos, lo que ayudará a mitigar las posibles amenazas como incremento en de los tributos arancelarios.

2.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La elaboración de la matriz EFI, analiza las variables que pueden afectar o favorecer directamente al producto, permitiendo a la empresa tener un mayor grado de injerencia sobre estas y generar estrategias adecuadas.

Tabla 4. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		POND.	CALIF.	TOTAL
FORTALEZAS				
1.	Respaldo de una marca internacional, asesoría técnica y comercial.	0,16	4	0,64
2.	Producto deportivo tecnológico de fácil utilización con un precio competitivo.	0,20	4	0,8
3.	Producto apto para deportistas profesionales y aficionados.	0,09	3	0,27
4.	Producto que interactúa fácilmente con teléfonos inteligentes y tablets.	0,08	3	0,24
DEBILIDADES				
1.	Marca poco o nada conocida en el mercado quiteño.	0,07	2	0,14
2.	Pocos puntos de comercialización para llegar a los clientes potenciales.	0,06	2	0,12
3.	Alto nivel de inversión para el desarrollo de publicidad, introducción y promoción del producto.	0,16	1	0,16
4.	Dependencia total hacia el proveedor, lo que puede provocar desabastecimiento o afectaciones en el precio.	0,18	1	0,18
TOTAL		1,00		2,55

Al considerar las distintas fortalezas así como debilidades que se posee, se obtuvo un resultado de 2,55. Es importante aprovechar el respaldo internacional que se tiene por parte de la marca y de igual manera los beneficios que ofrece las pulseras Jawbone Up. Esto ayudará a generar confianza entre los consumidores al ver un producto conocido y con alto nivel de funcionalidad.

2.5.4 Matriz FODA

Esta matriz permite realizar un cruce de estrategias basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se identificaron anteriormente. De esa manera se busca determinar ventajas competitivas que favorezcan al desarrollo del producto en el mercado de la ciudad de Quito.

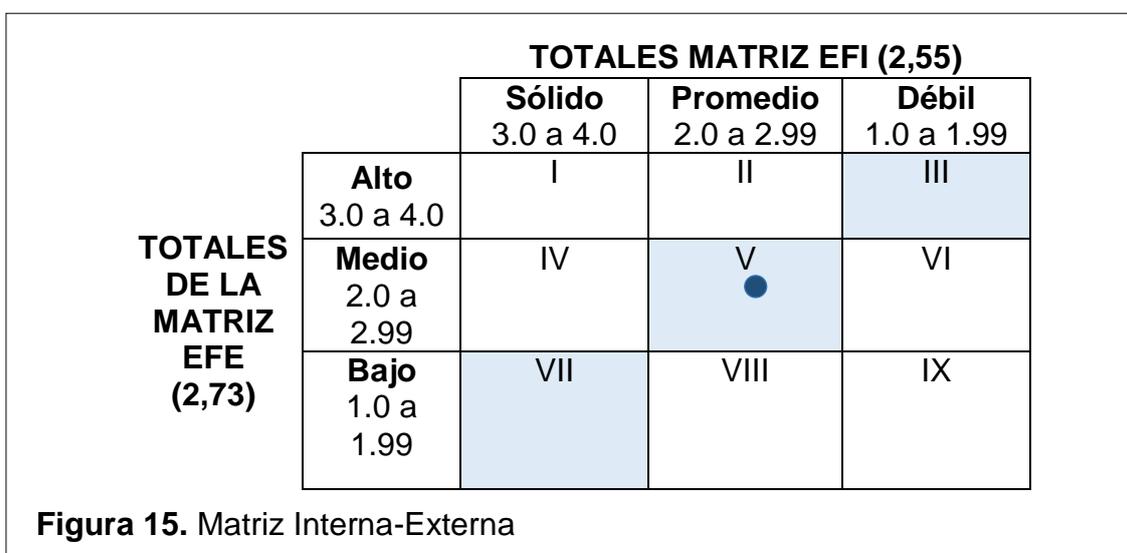
Tabla 5. Matriz de Cruce Estratégico FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear alianzas con el gobierno central y local para promover al brazalete Jawbone Up como medio para cuidar la salud de la población quiteña (F1,O2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercializar la pulsera Jawbone Up en puntos de venta conocidos como Marathon y Kao Sport para respaldar la compra de los consumidores (O1,D1)
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas publicitarias resaltando los beneficios de Jawbone UP al mercado quiteño que demanda productos para el cuidado de la salud (F2,O1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar demostraciones del producto en centros deportivos y direccionar a los clientes a los puntos de comercialización de las pulseras Jawbone Up (O2,D2)
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear alianzas estratégicas con centros deportivos como gimnasios, <i>crossfit centers</i> para promover a Jawbone Up entre sus clientes (F3,O3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover los beneficios de Jawbone Up para el cuidado de la salud, a través de campañas del gobierno (O2,D3)
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas en redes sociales para llegar a los quiteños, resaltando la conectividad de Jawbone Up con <i>smartphones</i> y <i>tablets</i> (F4,O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar cantidades prudentes de las pulseras Jawbone Up para evitar el desabastecimiento y retrasos en las entregas (O4,D4)
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir la distribución de Jawbone Up en las principales comercializadoras de implementos deportivos de la ciudad (F1,A2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas masivas para dar a conocer y mostrar los beneficios que ofrece Jawbone Up en comparación con su competencia mediante medios digitales (D1,A2)
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar promociones especiales para llamar interés de otros segmentos sociales que posean <i>smartphones</i> y <i>tablets</i> compatibles con el producto (F4,A3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar la exclusividad de Jawbone Up a través de los puntos seleccionados para la comercialización (D2,A3)

<ul style="list-style-type: none"> Realizar demostraciones en los puntos de venta seleccionados para que los clientes puedan observar la funcionalidad del producto (F3,A2) 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar una optimización de los costos que estén relacionados al producto para presentar un producto más competitivo y asequible (D3,A4)
---	--

2.5.5 Matriz Interna-Externa

En esta matriz se utilizarán los dos resultados obtenidos en el análisis de la matriz EFE y EFI. Una vez identificado el cuadrante en el que se encuentra el negocio o producto, se deberán desarrollar estrategias acordes a lo que se pretenda lograr en el mercado.



Se ha identificado que el negocio se encuentra dentro del cuadrante III, V y VII, por lo tanto se deben aplicar estrategias para Conservar y Mantener. Entre dichas estrategias se puede aplicar el desarrollo del producto o la penetración del mercado para obtener mayor participación dentro del mercado actual. Para ello, Reinoso Importaciones orientará sus esfuerzos en desarrollar una campaña de publicidad fuerte mediante los medios digitales, de manera que se pueda posicionar al producto como la mejor opción en pulseras deportivas electrónicas disponibles en la ciudad de Quito. Además se realizarán promociones, se ofrecerán descuentos ocasionales y se realizará demostraciones del producto en lugares de alta concurrencia de deportistas como los gimnasios o carreras deportivas.

3. CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de realizar el proceso de investigación de mercado es el revelar datos estadísticos cuantitativos y cualitativos que servirán como medio para determinar la viabilidad del proyecto propuesto. Además, se utilizará esta información como guía para identificar al grupo objetivo al que se pretende llegar y el comportamiento del consumidor, entendiendo sus gustos, preferencias, frecuencia de compra, capacidad de pago, nivel de interés en el producto, entre otras variables.

3.2 PROBLEMA

Jawbone Up es una pulsera deportivo electrónico especializado que ofrece un control y monitoreo continuo a deportistas profesionales y aficionados, a través de su aplicación interactiva para *smartphones* y *tablets*. Sin embargo, se desconoce si los habitantes de Quito representan un mercado potencial para el producto. Por tal motivo, se realizará una investigación exhaustiva para determinar un segmento específico que sienta interés por el producto y vea a Jawbone Up como el complemento ideal para sus actividades físicas.

En la actualidad existe una tendencia creciente hacia el cuidado de la salud, haciendo que el gobierno central y la municipalidad de Quito, promueven constantemente la rehabilitación de parques, rutas de ciclismo, e incluso han creado campañas para concientizar a sus ciudadanos sobre la importancia de llevar una vida saludable. De igual manera, se puede observar la apertura de nuevos de centros deportivos especializados como gimnasios, *crossfit centers*, academias de baile, entre otros, que ofrecen a sus clientes una variedad de métodos para mantenerse activos.

Se desea conocer cómo se han aprovechado por parte de los habitantes de Quito las iniciativas gubernamentales y privadas con la creación áreas

recreativas, apertura de nuevos centros deportivos especializados, eventos deportivos entre otros. De igual manera el nivel de utilización de las nuevas tecnológicas como los teléfonos inteligentes y el grado de integración del deporte hacia estos dispositivos. Esta información permitirá determinar si Jawbone Up se mostraría atractivo tanto para deportistas profesionales o aficionados, que realizan algún tipo de actividad física y consideran importante la aplicación de la tecnología en el cuidado de la salud.

3.2.1 Planteamiento del Problema

Determinar la factibilidad de introducir el producto Jawbone Up en la ciudad de Quito y el nivel de acogida que tendría por parte del mercado objetivo seleccionado.

3.3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar el segmento de mercado afín al uso de implementos deportivos electrónicos, para conocer sus gustos, preferencias, tendencias y capacidad de pago. Dichas variables servirán como guía para el desarrollo de estrategias para la implementación del negocio propuesto.

En la siguiente tabla, se han planteado una serie de preguntas que se encuentran relacionadas directamente al problema general de la investigación, objetivos específicos e hipótesis que deberán comprobarse conforme se realiza el proceso investigativo.

Tabla 6. Cuadro de Problemas de Investigación

No.	PROBLEMA DE GERENCIA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS
1	¿El mercado de la ciudad de Quito tiene interés por el cuidado de la salud?	Determinar si los quiteños han buscado métodos para cuidar su salud y cuáles son las principales maneras de hacerlo.	La imagen personal cada vez toma mayor importancia en la sociedad. Por lo que las personas están buscando métodos para mantenerse saludables.
2	¿Es el deporte una de las principales opciones que tienen los quiteños para cuidar de su salud?	Determinar si los quiteños dedican parte de su tiempo a realizar algún tipo de actividad física.	En los últimos años se ha visto un mayor número de personas realizando algún deporte o acudiendo a centros especializados.
3	¿Cuál es el mercado objetivo al que el producto debe enfocarse?	Definir el mercado objetivo potencial del producto mediante el uso de las variables de segmentación.	Jawbone enfocará su marketing en deportistas profesionales y aficionados de entre los 20 y 45 años.
4	¿Qué canales de distribución serán los adecuados para el brazalete Jawbone Up?	Determinar los puntos de compra que los consumidores prefieren para adquirir el producto.	El distribuir el producto en una tienda deportiva conocida como Marathon y Kao Sport, brindaría un mayor respaldo a la marca.
5	¿Será el precio de \$165 dólares aceptado en el mercado quiteño, por el brazalete Jawbone Up?	Determinar si el precio previsto de Jawbone Up es adecuado y asequible para el mercado seleccionado.	Tras dar a conocer los beneficios de Jawbone Up se considera que \$165 dólares es un precio razonable para la comercialización.

3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Es importante determinar los métodos de investigación adecuados para obtener datos objetivos que brinde sustento al proyecto.

- **Exploratoria:** se aplicará un grupo focal como principal fuente de información, obteniendo datos cualitativos. Esto dará pautas claras sobre el comportamiento del consumidor. Además se realizarán entrevistas a expertos para conocer a fondo su opinión acerca del producto.

- **Concluyente:** es un método con mayor formalidad y una estructura definida, que permite obtener información exacta. En este caso se utilizará la investigación concluyente descriptiva.
 - a) **Descriptiva:** mediante la aplicación de encuestas a un grupo muestral establecido, se obtendrán datos cuantitativos sobre la investigación. Esto permitirá identificar y predecir la relación existente entre dos o más variables que pudiesen afectar al producto. Al final se expondrá información resumida y detallada sobre el proceso aplicado, detectando generalizaciones importantes que enriquezcan el proyecto investigativo.

Adicionalmente se utilizarán otras fuentes para obtener la mayor cantidad de información posible.

a) Fuentes secundarias:

- Servicio de rentas internas
- Revista Ekos
- Instituto Nacional de Estadística y Censos

3.5 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.5.1 Grupo focal

El grupo focal se desarrolló con 7 participantes, que realicen algún tipo de actividad física, tengan interés por el cuidado de su salud y utilicen dispositivos electrónicos como *smartphones* o *tablets*. En el transcurso de la sesión se identificaron varias reacciones, perspectivas y experiencias de los participantes en torno al tema propuesto. Revisar la guía de preguntas del grupo focal en el Anexo 1.

3.5.2 Entrevista a expertos

Se aplicaron entrevistas a determinados expertos, con el fin de obtener una visión más objetiva de temas relacionados al producto. De esta manera cada experto brindó información específica que ayudó a sustentar el ingreso de Jawbone Up al mercado de la ciudad de Quito. Revisar la guía de preguntas que se utilizó para cada experto en el Anexo 2.

3.5.3 Encuesta a los consumidores

Adicionalmente se realizaron encuestas al segmento objetivo seleccionado para el negocio. Dentro del proceso de recolección de datos, se utilizaron dos medios. Un 80% de las encuestas se realizaron de manera presencial, buscando perfiles que se acoplen al mercado objetivo planteado. Por otro lado, un 20% de encuestas se realizaron vía online; esto se hizo con la finalidad de llegar a consumidores masivos, para brindar una visión más amplia del producto y de los hábitos de las personas. Revisar Anexo 3 donde se detalla el modelo de la encuesta aplicada.

3.6 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTES POTENCIALES

Para determinar cuál es el mercado objetivo en el que el negocio debe enfocarse, primero hay que realizar la fragmentación de un grupo poblacional.

Es necesario tomar en cuenta variables geográficas, demográficas y psicográficas, las cuales permitirán descartar o priorizar segmentos específicos. Este análisis pretende definir el nivel de correlación entre un producto y un grupo de consumidores que comparten una característica y necesidad semejante.

Criterio de Selección del Mercado

Actualmente en la ciudad de Quito se realizan varios eventos deportivos con el objetivo de incentivar a la ciudadanía a mantenerse físicamente activos y saludables. Entre las actividades más importantes se encuentra la carrera Quito Ultimas Noticias en donde anualmente se dan cita cientos de personas de distintas edades tanto hombres como mujeres, en donde de un total de 18.000 participantes el 70% de los presentes se centraron entre los rangos de edades de 20 a 45 años (Ultimas Noticias, 2015). En la competencia Nike Womans 10K en la cual asistieron 5.000 competidoras, el 65% de estas se encontraron en el rango de 20 a 45 años (Mujeres Nike, 2015).

3.6.1 Mercado Objetivo

El negocio busca captar la atención de hombres y mujeres, sean estos deportistas profesionales o aficionados, que se encuentren entre los 20 a 45 años de edad, que residan en la zona urbana o rural del cantón Quito, pertenecientes a un estrato socioeconómico medio, medio alto o alto, y que posean un dispositivo móvil como *smartphones* o *tablets*.

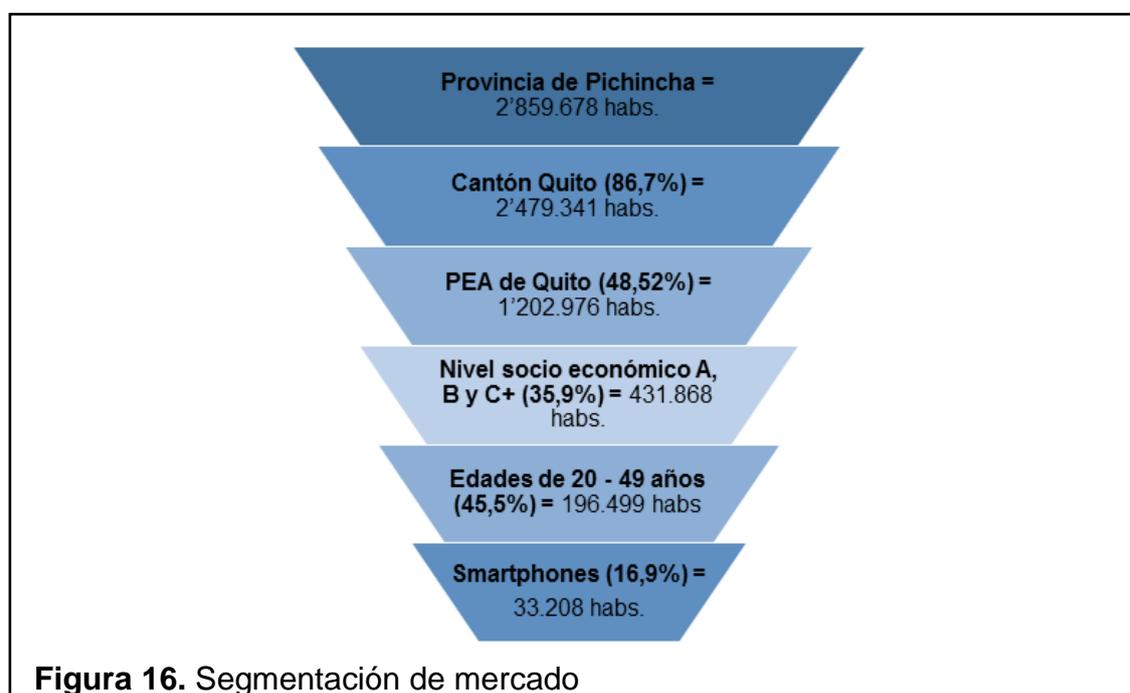
3.6.2 Segmentación de mercado

El último censo poblacional realizado en 2010, indicó que en Ecuador residen un total de 14'483.499 personas. Sin embargo, se ha presentado un crecimiento poblacional anual del 2.59%, llegando a los 16'080.766 habitantes para el segundo trimestre del 2014. Pichincha específicamente tiene un total de 2'859.678 habitantes, de los cuales Quito posee el 86.7% de su peso poblacional equivalente a 2'479.341 personas. Por otro lado, en esta ciudad,

tan solo el 48,52% se encuentra dentro de la población económicamente activa, dando un total de 1'202.976 personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Considerando la clase socioeconómica de la población, el 1,9% pertenece a la clase alta, el 11,2% a la clase media alta y el 22,8% a la clase media. Debido a que el negocio buscará llegar a estos tres estratos económicos, el porcentaje total a considerar para calcular a la población con el poder adquisitivo que pueda adquirir el producto es de 35,9%, lo que da como resultado 431.868 personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

En el caso de Quito, se determinó que el 45,5% de la población se encuentra entre los 20 a 49 años de edad, por lo tanto 196.499 personas se encuentran entre las edades a las que el producto pretende llegar (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). Finalmente, en 2013 se registró que un total de 16.9% de la población ecuatoriana posee un teléfono inteligente activado, siendo Pichincha la provincia con mayor cantidad de celulares registrados a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014). Al final, de un total de 196.499 habitantes, 33.208 están en capacidad de adquirir el producto.



3.7 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Una vez determinado el segmento de mercado a utilizarse, se aplicará la fórmula de Galindo que permite definir un tamaño muestral que servirá como base para el proceso de investigación.

$$n = \frac{z_{\alpha} * p(1-p)}{E^2}$$

Ecuación 1

Galindo, 2010

Dónde: n = tamaño de la muestra

$Z_{\alpha/2}$ = valor para el nivel de confianza (95%)

p = parte conocida (50%)

E = error (5%)

Aplicada la formula se obtuvo un tamaño muestral (n) de 380 personas, a los cuales se deberá aplicar las encuestas.

3.8 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.8.1 Resultados de Investigación - Grupo Focal

- **Ficha técnica**

A continuación se presenta el desarrollo del grupo focal y el perfil de los participantes.

Tabla 7. Ficha Técnica del Grupo Focal

a. Objetivo	Conocer a fondo los gustos y preferencias de los participantes. Determinar el grado de interés hacia el producto presentado y recopilar información cualitativa del producto.		
b. Número de sesiones	Se planifica la realización de una sesión, la cual se grabará en video con el consentimiento de los participantes.		
c. Duración	De 25 a 30 minutos		
d. Tamaño del Grupo	7 participantes		
e. Perfil de los participantes	Hombres y mujeres entre 20 a 45 años de edad, que realizan actividades físicas y poseen <i>smartphones</i> o tablets.		
f. Participantes	Nombre	Sexo	Edad
	Daniel Andrade	M	27
	Malena Navia	F	22
	Michelle Calderón	F	24
	Rodrigo Mejía	M	34
	Gabriela Moreno	F	32
	Alberto Plaza	M	23
	Daniel Salazar	M	26
g. Locación	Casa – Santiago Reinoso - Quito		
h. Incentivos	Refrigerio luego de su participación		

Resultados:

- La principal razón entre los participantes para llevar un estilo vida saludable, se centra en evitar y combatir los signos del envejecimiento. Además, se concluyó que en la actualidad la apariencia juega un papel

importante en la vida social de las personas. Es por eso que el mantenerse sanos en muchos casos está vinculado con el poseer un peso y medidas adecuadas, y para cumplir esta meta se debe procurar realizar una rutina de ejercicio.

- A pesar del poco tiempo libre que los participantes poseen, han intentado asignar un horario para desarrollar sus actividades físicas preferidas, como trotar, caminar, jugar fútbol, bailar o acudir al gimnasio. De esta manera ellos comentan que el ejercicio es importante en sus vidas, permitiéndoles romper la rutina y disminuir el estrés.
- Aunque están conscientes de la importancia de una buena alimentación y los efectos que tiene esto sobre su salud, los participantes concuerdan que no llevan un registro del nivel de calorías que ingieren. Esto se debe a la falta de tiempo al momento de comer y al desconocimiento del nivel calórico que poseen los alimentos.
- Una buena calidad de sueño puede considerarse cuando la persona duerme entre siete a ocho horas diarias. Un descanso adecuado al final del día, es la principal fuente para recuperar energía. Los participantes consideran complicado mantener un horario estable para cumplir esta actividad y mantienen un promedio de cinco horas de descanso al día.
- La actividad física, una alimentación balanceada y una buena calidad de sueño son actividades que asegurarán una vida saludable. Sin embargo, los participantes consideran que el llevar un control de dichos factores es algo complicado y costoso. Entre los participantes se comentaron sobre algunos dispositivos que ayudan a mantener un monitoreo de las rutinas de ejercicio, como los relojes Polar, las pulseras *Gear Fit* de Samsung y las aplicaciones para celulares, pero solo cuatro de los participantes los ha utilizado.

- Los participantes concluyeron que los *smartphones* y *tablets*, se han convertido en parte esencial de sus vidas. A través de la creación de aplicaciones como agendas, calendarios, correos electrónicos, redes sociales, compras online, entre otros, los usuarios han creado una alta dependencia hacia estos dispositivos e incluso han depositado su información y privacidad en ellos.
- Al presentar un video de Jawbone Up, los participantes mencionaron sobre las características atractivas que les haría considerar comprar el dispositivo. Con respecto a la funcionalidad, para ellos lo más llamativo fue el monitoreo de la calidad del sueño y su aplicación como asistente personal para mantener un mayor control en la alimentación y actividad física. Resaltaron además su diseño considerándolo moderno, versátil y con un tamaño adecuado por lo que lo utilizarían todo el día sin problema.
- A pesar de que el precio juega un papel importante al momento de adquirir un producto, los participantes consideraron relevante la funcionalidad de la pulsera Jawbone Up como un factor decisivo de compra.
- Una vez propuesto el precio de comercialización del dispositivo en \$165 dólares, los participantes acogieron este valor como asequible y competitivo con respecto a los productos que han visto en el mercado.
- Los participantes mencionaron que sentirían un mayor grado de confianza al adquirir el producto en tiendas reconocidas como Marathon Sports, Kao Sport Center, entre otros. Consideran que una vez posicionada la marca en el mercado, sería interesante el crear una tienda especializada que comercialice productos similares a Jawbone Up.

3.8.2 Resultados de Investigación - Entrevista a expertos

a) Entrevista experto del Sector de la Salud

Entrevistado: Dra. María Gabriela Salinas.

Perfil: Graduada en la Universidad Central del Ecuador como doctora general. Posee un posgrado en psiquiatría, diplomados en trastornos de la salud y conductas humanas. La entrevista fue realizada en el consultorio de la doctora, el día 29 de noviembre del 2014 y tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Conclusiones de la entrevista:

- Al tener mayor acceso a servicios médicos, las personas se informan sobre tratamientos y prevención de enfermedades. Esto se debe a la alta cantidad de complicaciones que sufren las personas en su salud, siendo las principales la obesidad, hipertensión, diabetes, entre otras.
- Una de las principales enfermedades que está atacando la sociedad ecuatoriana es el sobrepeso. La falta de control sobre la alimentación y el llevar una vida sedentaria, son las principales causas de este trastorno de la salud. Es por eso que los médicos tratan de incentivar a sus pacientes a llevar un estilo de vida activo y enfocado en realizar algún tipo de actividad física.
- Con el pasar de los años y como reacción natural del cuerpo humano, las personas envejecen y esto dificulta aún más el bajar de peso o cambiar el estilo de vida. Los síntomas de la vejez son aún más notorios en personas con alto nivel de sedentarismo, malos hábitos alimenticios y que sufren de estrés. El mantener una rutina de ejercicio no evitará el envejecimiento, pero representará una

herramienta poderosa que oxigenará el organismo, provocando que estos síntomas de la edad sean menos notorios.

- Con la presión social que existe actualmente, cada vez es más deseado tanto por hombres como por mujeres, el tener cuerpos saludables intentándose apegar a los estereotipos que los medios presentan. Sin embargo, es importante controlar la actividad física que se realiza, así como su intensidad y el tiempo que se destina a la misma. La falta de conocimiento acerca del desarrollo de la rutina física, puede provocar lesiones musculares, hernias y en casos extremos ataques cardíacos.
- La alimentación es el combustible del organismo. Estudios médicos han determinado que ingerir altas cantidades proteína o carbohidratos puede variar el estado de ánimo de una persona. Bajo este principio es fundamental saber qué se come, a qué hora y cuáles son las cantidades óptimas. Con un buen seguimiento de la alimentación, se puede evitar el desarrollo de enfermedades como la diabetes, que en el caso de los ecuatorianos, es una enfermedad muy común.
- El sueño es la única manera de que el cuerpo se recupere del desgaste que sufre cada día. Aunque se realice alguna actividad física y se lleve una correcta alimentación, el privar al organismo de una buena noche de descanso, podría ser el peor daño que sufra el organismo. Estudios médicos revelaron que los pacientes que no logran una buena calidad de sueño, son más propensos a la irritabilidad, falta de concentración, estrés, y en casos extremos sus niveles de ansiedad pueden aumentar.
- Los principales motivos para no lograr dar seguimiento a la rutina diaria es por la falta de tiempo, conocimiento o interés. El presentar un aparato electrónico que realice todo este monitoreo y además funcione dentro de una plataforma amigable para el usuario,

despertaría el interés de personas que se estén encaminado en realizar algún tipo de deporte.

- Al comprobar su efectividad, médicos, deportólogos, entrenadores personales, entre otros profesionales de la salud recomendarían a sus pacientes la utilización de estos dispositivos.

b) Entrevista experto del sector del cuidado personal

Entrevistado: Juan Andrés Vascones

Perfil: entrenador personal en XGYM ubicado en la Avenida Diego de Vásquez al norte de la ciudad de Quito, además ha competido en torneos profesional de fisicoculturismo. La entrevista fue realizada en las instalaciones del gimnasio el 27 de noviembre del 2014 y tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos.

Conclusiones de la entrevista:

- Durante estos últimos años, el número de personas que acuden a los gimnasios ha aumentado considerablemente. Este fenómeno se debe principalmente al interés por el cuidado de la salud y el aspecto físico. Las metas entre los clientes varían, en algunos casos buscan obtener cuerpos tonificados, en otros simplemente bajar de peso o retardar la aparición de los signos de la vejez.
- Varios años atrás a los gimnasios principalmente acudían hombres que buscaban conseguir cuerpos voluptuosos. En la actualidad, al ser la salud un tema de interés mutuo, las mujeres han sobrepasado al número de hombres en algunos centros de acondicionamiento físico. De esta manera se puede percibir que la tendencia hacia el cuidado de la salud es importante para ambos géneros.

- Se considera que los primeros cuatro meses, el cuerpo se encuentra adaptándose a la actividad física y los cambios recién empiezan a ser visibles a partir del quinto mes en adelante. Sin embargo, la falta de conocimiento o de una guía adecuada en los gimnasios, provoca que los clientes busquen erradamente resultados inmediatos. Al no obtenerlos se desmotivan, pierden el interés y dejan de asistir a los establecimientos.
- El no alimentarse correctamente puede ocasionar un déficit o un exceso calórico. El cuerpo requiere una cantidad de 2000 a 3000 calorías diarias dependiendo de cada persona. En caso de superar estos montos, se necesita mayor actividad cardiovascular para quemar el excedente. Por otro lado, si se tiene un déficit calórico el exceso de actividad física generaría un efecto negativo en el cuerpo. Por ello es importante conocer el consumo diario de calorías para realizar una rutina de ejercicio.
- Un buen descanso es la única manera de reponer las energías perdidas tras una actividad física. Durante el estado de reposo, el organismo regenera fibras musculares que durante el ejercicio fueron lesionadas. El privar al organismo de un periodo de sueño, generará que el cuerpo se encuentre agotado y los músculos no se recuperen en su totalidad.
- El supervisar estas tres actividades (ejercicio, alimentación y sueño) podría mejorar el desempeño físico de las personas. Actualmente en el mercado existen dispositivos que permiten controlar el ritmo cardíaco, calorías, intensidad del ejercicio, entre otros, pero el adquirirlo representa una inversión elevada. Además su uso es complejo, por lo que muchas personas prefieren no adquirirlos.

- Para el éxito de Jawbone Up es importante el demostrar los beneficios que ofrece y su efectividad. Actualmente los consumidores se encuentran bombardeados por una gran oferta de productos que aseguran resultados extraordinarios, es por eso que muchas personas son escépticos a probar o adquirir algo nuevo.
- Los gimnasios son lugares atractivos para promover marcas. Varias empresas han sacado beneficio de esto, desarrollando campañas en estos establecimientos, como la marca *Gatorade*. El promocionarse en estos centros brinda un mayor nivel de confianza al cliente acerca del producto.

c) Entrevista consumidor Potencial

Entrevistado: Cap. Juan Reinoso

Perfil: Teniente del ejército ecuatoriano, ex deportista profesional en triatlón, ha competido a nivel provincial y nacional. La entrevista se realizó en el domicilio del Cap. Juan Reinoso el día 30 de noviembre del 2014 y tuvo una duración aproximada de 20 minutos.

Conclusiones de la entrevista:

- El deporte es un sinónimo de salud, es por esto que cada vez se puede observar a una mayor cantidad de personas dedicando tiempo a llevar una rutina de ejercicio. El problema está en que al no tener un control sobre actividades complementarias al ejercicio como la alimentación, el obtener resultados se convierte en una tarea complicada.
- Los resultados de llevar una vida saludable son visibles. El organismo con el pasar de los años comienza su proceso de envejecimiento y el

realizar actividad física permite acondicionar el cuerpo para evitar que los rasgos de la edad sean menos notorios.

- Cada cuerpo reacciona de manera distinta, por eso es muy importante el supervisar la actividad física que se realiza. Un esfuerzo muy fuerte puede disparar las pulsaciones cardíacas provocando efectos dañinos al organismo. Es por esto que se han creado dispositivos que controlan el desempeño del cuerpo al realizar deporte, el problema está en la complejidad de estos aparatos y en algunos casos sus precios elevados los hacen inasequibles.
- Un deportista profesional lleva consigo dispositivos electrónicos especializados que le ayudan a mejorar su desempeño. Por otro lado, los deportistas aficionados de igual manera buscan aparatos electrónicos que sean prácticos, portátiles, con valor monetario módico y que justifiquen su inversión considerando sus beneficios.
- Actualmente el mercado ofrece una serie de dispositivos electrónicos, que varían dependiendo de las necesidades de los deportistas. Muchos consumidores adquieren ciertos implementos deportivos como el reloj Polar o la pulsera Samsung *Gear Fit*, en base al nivel de portabilidad. El tamaño juega un papel importante, ya que el producto debe de proporcionar comodidad y movilidad al momento de realizar ejercicio.
- El deporte se ha convertido en una tendencia social, las razones varían dependiendo de cada persona. Es por eso que varias empresas han encontrado una oportunidad para ofrecer productos que ayuden a mejorar el desempeño físico. Pero el éxito recae en la efectividad y funcionalidad de los distintos aparatos que se comercializan. Es por eso que el producto debe enfocarse en resaltar sus cualidades y beneficios.

d) Entrevista funcionario Marathon Sport

Entrevistado: Ing. Emilia Contreras

Perfil: Asistente de jefatura de compras Marathon Sport. La entrevista se realizó en las oficinas de Marathon Sport el día 01 de julio del 2015 y tuvo una duración aproximada de 20 minutos.

Conclusiones de la entrevista:

- Actualmente la Marathon Sport está en un proceso de transición debido a los cambios generacionales de los nuevos consumidores, para esto la empresa se encuentra evaluando el mercado y buscando adquiriendo nuevas líneas de productos que garanticen cubrir las necesidades de sus clientes.
- La tecnología juega un papel fundamental en la vida de las personas, es por esto que el deporte o cualquier tipo de actividad física han encontrado en los nuevos avances tecnológicos a su principal aliado para ofrecer a los consumidores productos que les permita mejorar su desempeño físico.
- Las pulseras deportivas electrónicas o *Fitness Trackers* actualmente han tenido un éxito en mercados extranjeros a pesar de esto, en el mercado Quiteño es un producto nuevo que debe de mostrar su funcionalidad para llamar la atención de los nuevos consumidores.
- Marathon Sport a pesar de ser una empresa dedicada a la importación, acoge la posibilidad de encontrar proveedores locales que le ofrezcan mercadería, permitiéndole a la empresa descargar responsabilidades de importación y dedicar sus esfuerzos exclusivamente a la comercialización de los productos adquiridos.

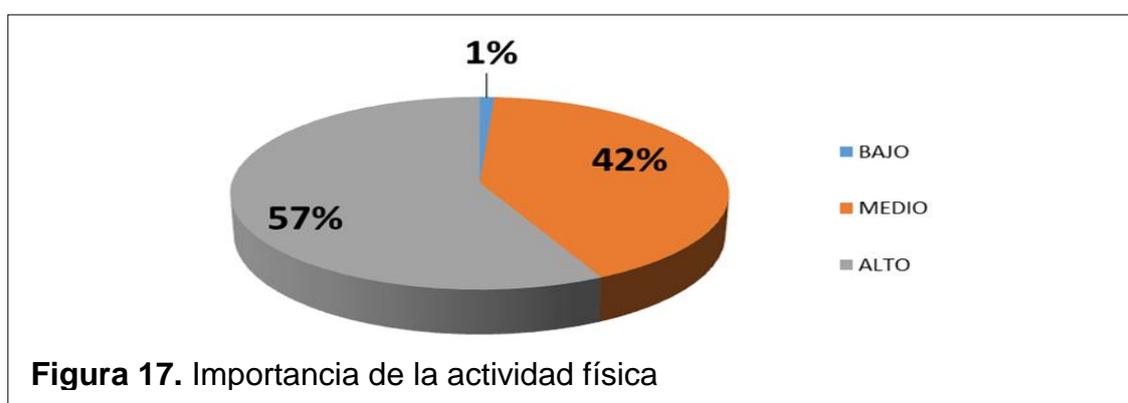
- Al encontrar un proveedor que ofrezca un producto atractivo, se requiere evaluar el mercado, plantear la factibilidad de ingreso del producto y demás factores que le permitirán a la empresa garantizar una adecuada rentabilidad y sobre todo una rotación de inventarios. De ser positivo el análisis comercial, Marathon Sports accede a un proceso de negociación y los montos de compras pueden variar dependiendo del nivel de inversión que se requiera.

3.8.3 Resultados de Investigación - Encuestas

Para la realización de las encuestas se seleccionaron a hombres y mujeres entre los 20 a 45 años de edad que residan en la ciudad de Quito. Jawbone Up es un producto que no está enfocado exclusivamente en deportistas profesionales, sino también en aficionados al deporte, por eso las encuestas se realizaron en puntos estratégicos de la ciudad (norte, centro norte, valles y sur).

Centros comerciales, parques, gimnasios, establecimientos deportivos especializados, fueron algunos de los lugares a los que se acudieron para el proceso de recolección de datos.

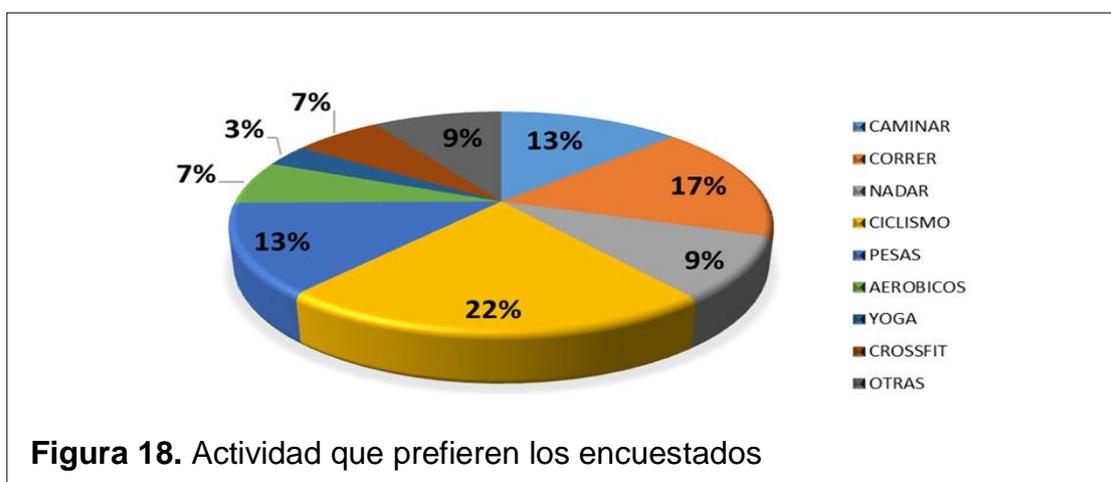
1. Importancia que el encuestado le da a realizar actividad física



Se puede observar que en un 57% los encuestados consideran el realizar ejercicio como algo muy relevante en sus vidas, un 42% tiene interés sobre

esto y solo un 1% es indiferente. Esto se refleja, que entre las personas existe el conocimiento sobre la importancia de realizar algún tipo de actividad física a pesar de no realizarla con frecuencia.

2. Actividad física que el encuestado prefiere realizar



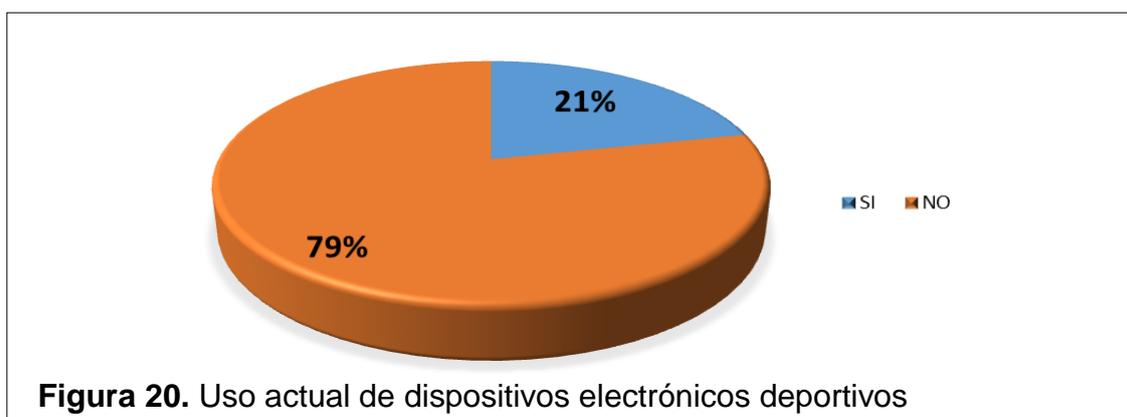
No existe una tendencia marcada hacia una determinada actividad física. Sin embargo, se puede observar que el ciclismo, correr, caminata y las pesas son las actividades con mayor preferencia entre los encuestados. Esto se debe principalmente al fácil acceso que existe a parques y gimnasios que en los últimos años se han incrementado en la ciudad de Quito.

3. Frecuencia con la que realiza los ejercicios mencionados a la semana



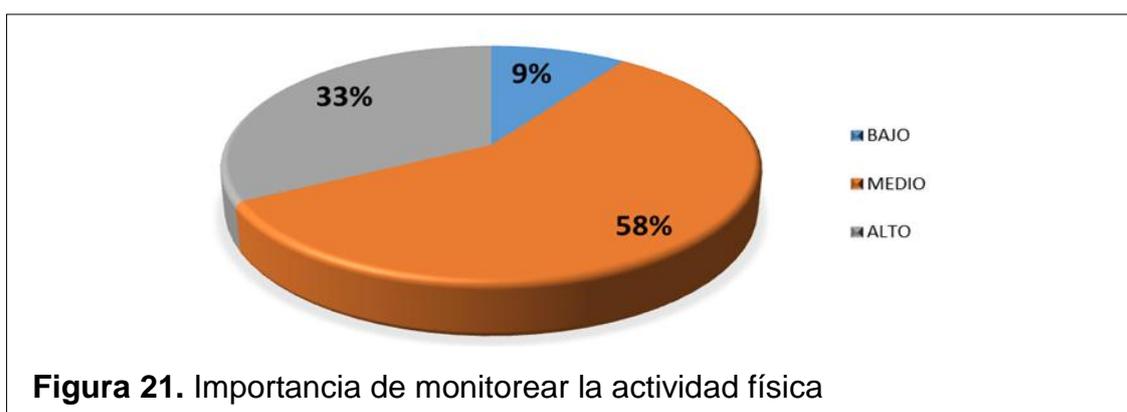
Los encuestados destinan entre 3 a 7 veces a la semana a realizar deporte, dependiendo del tiempo disponible con el que cuentan. Sin embargo, al obtener buenos resultados en sus rutinas de ejercicio, tratarían de asignarle más tiempo a estas actividades.

4. Uso actual de dispositivo electrónico para monitorear la actividad física



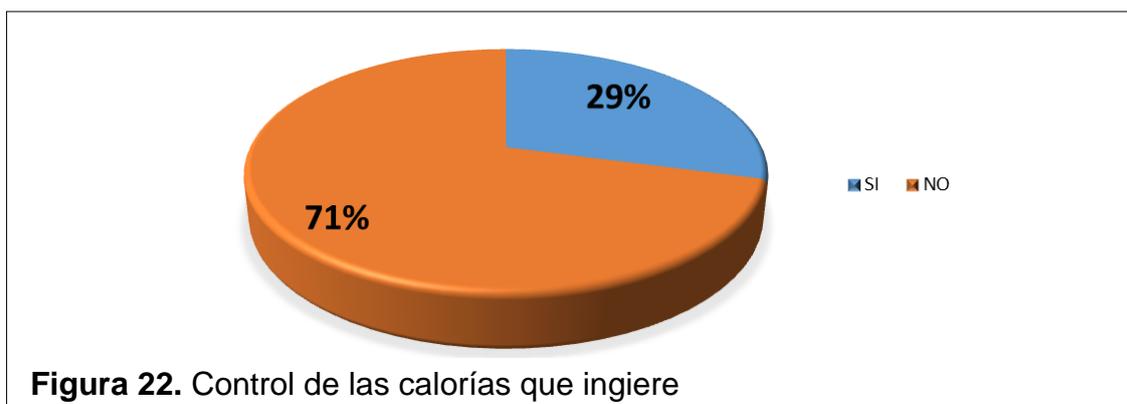
La falta de conocimiento sobre los beneficios de monitorear las rutinas de ejercicio es notable entre los encuestados. Un 79% no posee ni conoce algún tipo de dispositivo electrónico para supervisar el desempeño físico, lo cual puede desencadenar daños al organismo como lesiones, alteración del ritmo cardíaco, entre otros.

5. Importancia que le da a monitorear la actividad física



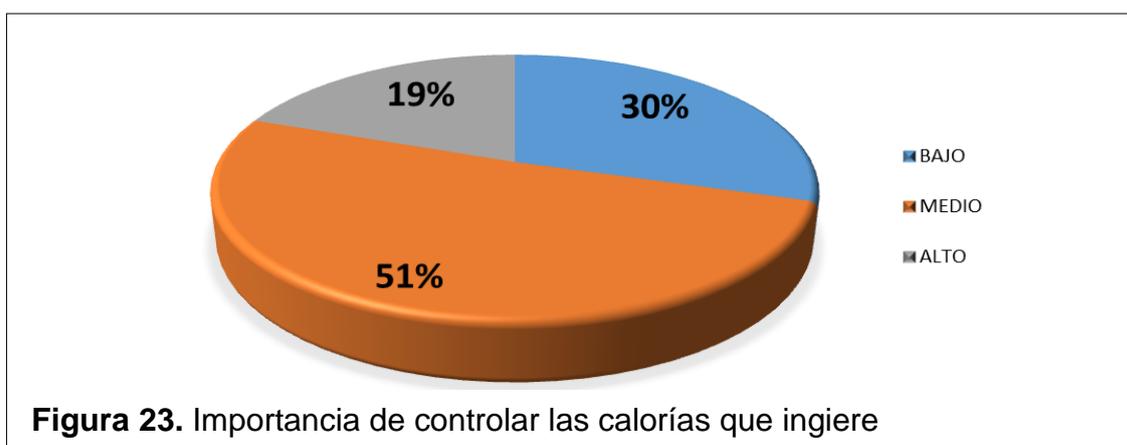
A pesar de no monitorear su actividad física, el 71% de encuestados considera que es importante hacerlo. Esto se debe al desconocimiento de los beneficios y la existencia de un dispositivo que les permita controlar el desempeño de sus rutinas de manera sencilla.

6. Control de la cantidad de calorías ingeridas diariamente



El 71% de los encuestados no prestan atención a la cantidad o tipo de alimentos que ingieren. Esto se debe principalmente a la falta de tiempo para escoger de mejor manera lo que comen. Lo que les lleva a buscar alimentos que sacien el hambre, dejando de lado el impacto calórico que tiene esto en su salud.

7. Importancia de llevar un registro de las calorías ingeridas



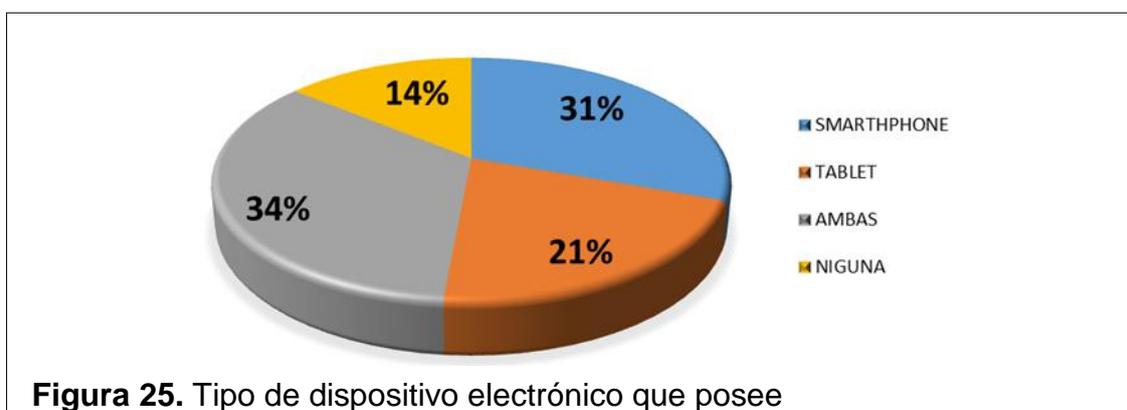
Al no tener el tiempo ni el conocimiento sobre cómo llevar una alimentación equilibrada, los encuestados no le dan mayor importancia al controlar lo que comen a diario. Sin embargo, la buena alimentación es uno de los factores más importantes para evitar enfermedades como la obesidad y la diabetes.

8. Relevancia de llevar un registro de la calidad del sueño



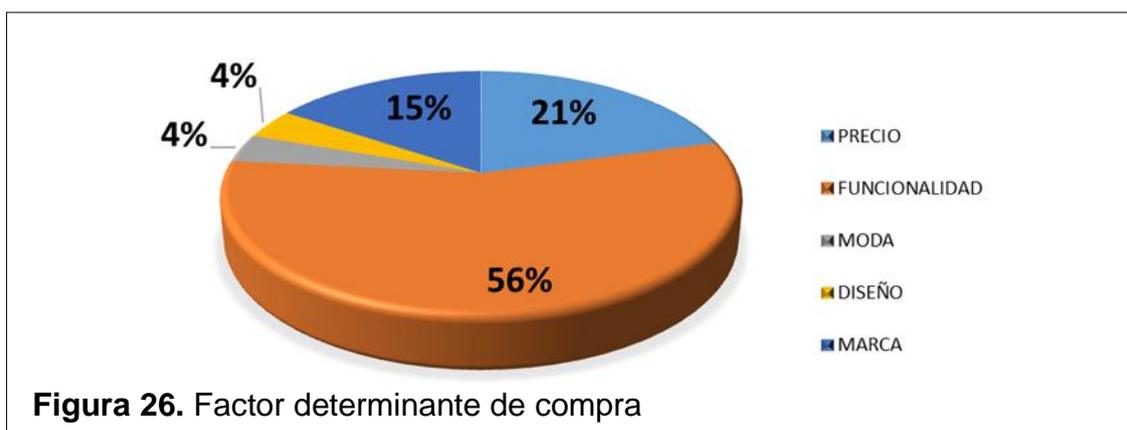
Existe una opinión dividida sobre este tema, esto se debe a que cada día las personas tienen mayor cantidad de ocupaciones, necesitando más tiempo del día para terminar sus actividades. Por tal motivo, las horas diarias de sueño se han visto reducidas a 6 o 4 horas, lo que no es saludable y puede dañar al organismo gravemente.

9. Tendencia actual de dispositivo electrónicos portátiles



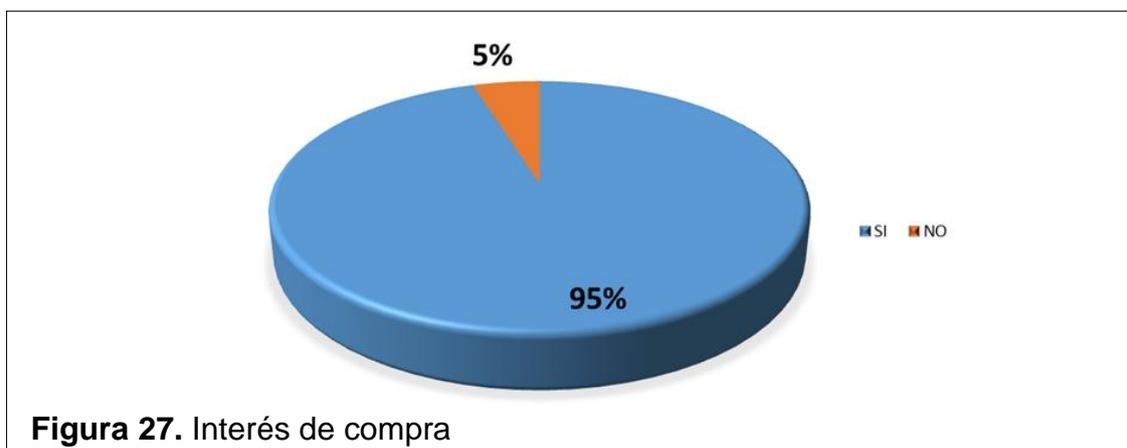
Con la facilidad que existe para acceder a nuevas tecnologías, cada vez es más común ver a personas con teléfonos inteligentes o tablets. Se puede observar que un 34% de los encuestados posee ambos dispositivos, lo cual favorece al producto debido a que interactúa directamente con estas tecnologías para su funcionamiento.

10. Factor determinante para adquirir un dispositivo electrónico



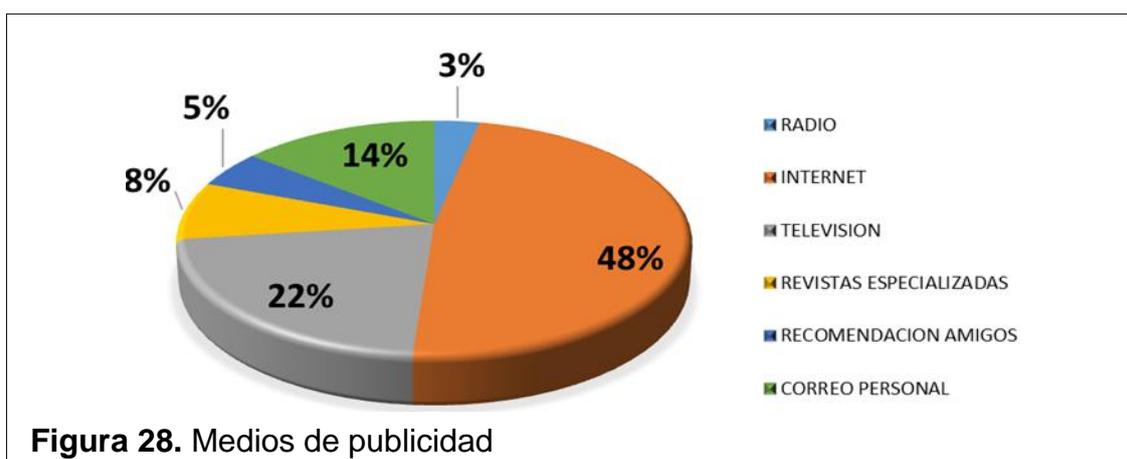
Los encuestados consideraron que los factores decisivos de compra serían la funcionalidad, el precio y la marca. A pesar de que el precio podría jugar un papel importante para determinar una compra, la funcionalidad del producto servirá para equilibrar la balanza entre precio y beneficios.

11. Interés en adquirir las pulseras Jawbone Up



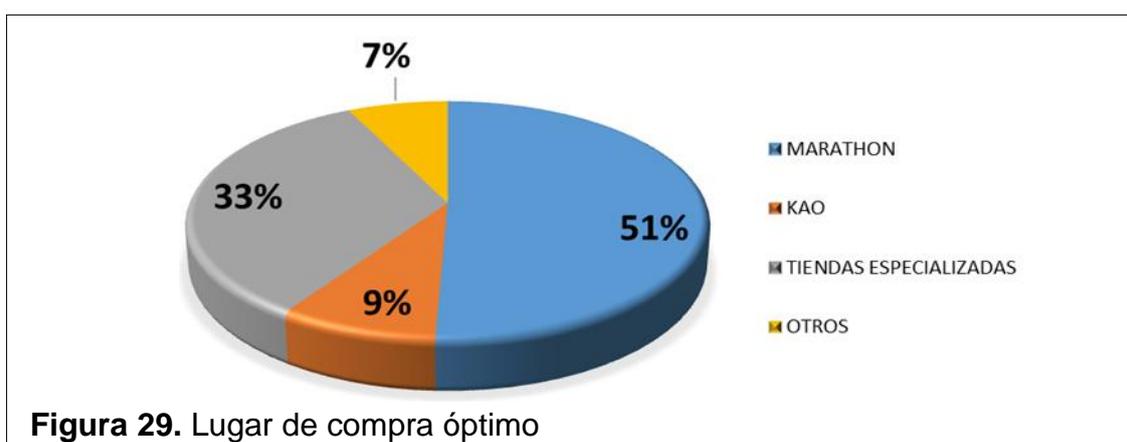
Tras una breve introducción del producto, los encuestados identificaron que las preguntas antes respondidas estaban vinculadas con Jawbone Up. Por lo tanto mostraron interés hacia este dispositivo electrónico y a los beneficios que representa para conseguir sus metas en cuanto a su rutina de ejercicio.

12. Medio preferidos para recibir publicidad de Jawbone Up



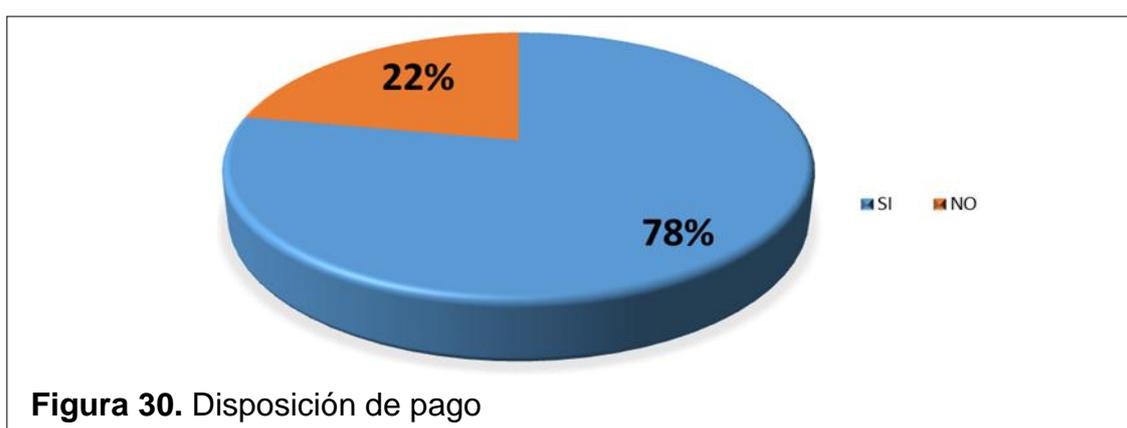
En general los encuestados prefieren recibir información a través de medios digitales, esto se debe al fácil acceso que existe y al nivel de impacto que tiene este medio en las personas. Adicionalmente, es importante utilizar las redes sociales para llegar de manera masiva y rápida a miles de usuarios.

13. Lugar óptimo para comprar Jawbone Up



Tiendas como Marathon Sports o Kao Sport Center son centros de comercialización que le brindan al consumidor un respaldo y le dan mayor confianza al momento de realizar una compra. Es por eso que el 60% de los encuestados escogieron un lugar conocido para adquirir el producto. De posicionarse la marca adecuadamente en el mercado, el 33% consideró importante la existencia de una tienda especializada o dedicada a la marca.

14. Disposición de pago de \$165 el Jawbone Up



El establecer un precio adecuado al producto ayudará a promover las ventas y a competir con los productos existentes. El 78% de los encuestados consideran el precio de \$165 dólares como adecuado para el producto debido a los beneficios que ofrece.

3.9 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las personas han cambiado sus hábitos, enfocándose en realizar actividad física para mejorar su salud y apariencia. Muchos de ellos poseen *smartphones* o *tablets*, sin embargo no cuentan con un dispositivo electrónico especializado que los guíe al momento de realizar ejercicio.
- Las personas conocen de los beneficios de llevar una alimentación balanceada, pero el cumplirlo representa dificultoso debido a la falta de

tiempo y el costo. Al existir una opción amigable que motive a ser un poco más cautos en lo que ingieren, podría generar mayor concientización con respecto a sus dietas.

- Se pudo apreciar que existe interés por parte de los participantes en el proceso de investigación con respecto al producto. Varios expertos, coincidieron en que Jawbone Up sería una buena herramienta para motivar a los usuarios a encaminarse al cuidado de la salud. Al no poseer un medio adecuado que los guíe a cumplir esta meta, muchas personas pierden el interés y abandonan su rutina.
- Para captar el interés del segmento al que se pretende llegar, se deberá hacer énfasis en la funcionalidad del producto. Jawbone Up, presenta a los usuarios una opción amigable de asistente para el cuidado de la salud con funciones innovadoras, siendo la más llamativa para los participantes el monitoreo de la calidad del sueño.
- Jawbone Up no busca posicionarse tan sólo como un dispositivo deportivo, sino como un entrenador personal que guíe cada paso de la rutina y de las actividades que se realizan. Los participantes consideraron interesante la propuesta de la marca hacia este objetivo de convertir a Jawbone Up en un asistente y compañero, en el vivir diario de las personal.
- Actualmente la marca es desconocida en el mercado, por lo que una correcta comunicación podría posicionar a Jawbone Up en la mente de los consumidores. Los participantes comentaron que prefieren recibir información y publicidad por medios digitales como las redes sociales, correo electrónico, entre otros. A través de esto, se podrá llegar de manera rápida y masiva a los clientes.

- A pesar de que el valor de venta de Jawbone Up es de \$165 dólares y se lo podría considerar costoso. Los participantes tomaron en cuenta el nivel de funcionalidad y los beneficios que ofrece el producto, determinando que el precio podría jugar un papel secundario al momento de decidir la compra.

3.10 TAMAÑO DEL MERCADO

Una vez realizado el proceso de investigación, se determinó un panorama favorable para la introducción de Jawbone Up en la ciudad de Quito. Los quiteños, tanto mujeres como hombres, entre los rangos de 20 a 45 años, son un grupo de personas que frecuentemente llevan una rutina de ejercicio. Un 95% del total de los encuestados presentaron interés de compra hacia el producto. Por otro lado, el 77% de las personas vieron adecuado un precio de \$165 dólares para la comercialización del mismo. A continuación se detalla el mercado potencial de Jawbone Up en la ciudad de Quito.

Tabla 8. Mercado potencial

Mercado Objetivo	33.208 personas
Nivel de Aceptación Real	77%
Mercado Potencial	25.570 personas

Del mercado objetivo encontrado mediante la segmentación, solo un 77% consideraría comprar el producto. Por lo tanto el mercado real de Jawbone sería de 25,570 personas que residen en la ciudad de Quito.

3.11 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

El mercado quiteño se encuentra abastecido por un sin número de empresas o personas naturales que se han dedicado a importar y vender implementos deportivos. Es por esto que los clientes pueden encontrar una gran variedad de opciones disponibles en el mercado.

Se ha determinado que se comercializará el producto a través de las principales distribuidoras de implementos deportivos en la ciudad de Quito, que son Marathon Sports y Kao Sport Center, lo que brindaría un respaldo tanto al producto como a la marca. A continuación se detallan los principales productos que representan una competencia directa para el brazalete deportivo Jawbone Up y están siendo comercializados por medio de otros distribuidores como Explorer, almacenes Cotopaxi, entre otras. Estos dispositivos son productos de una gama alta enfocados a un segmento exclusivo de deportistas o amantes de la tecnología. Su diseño y funcionalidad están enfocadas en distintas áreas.

Tabla 9. Competencia directa del producto

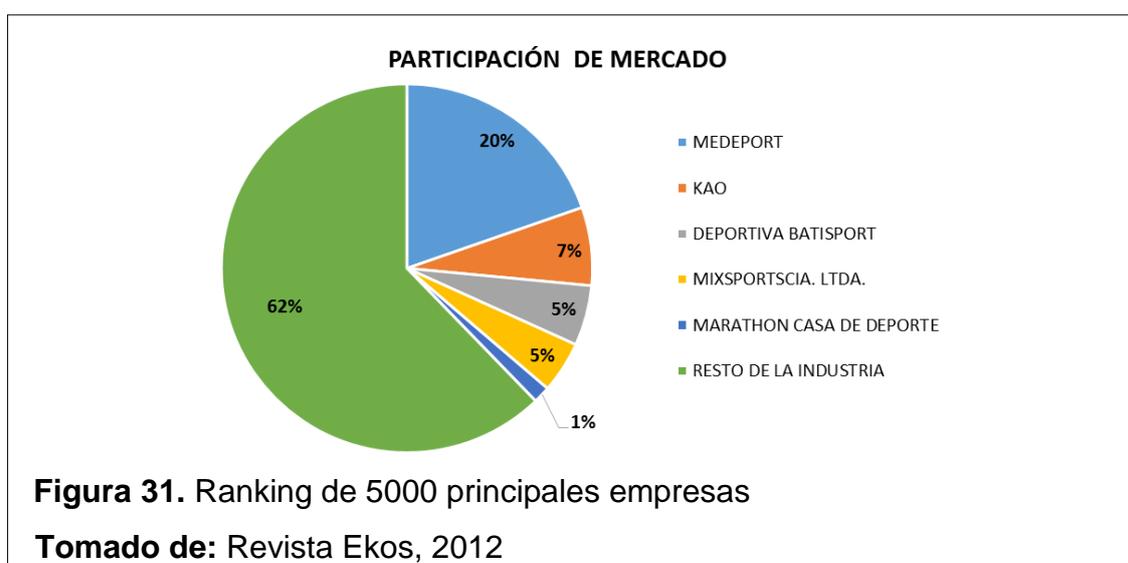
Producto	Precio	Características
Samsung Gear Fit	\$200 - \$230	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivo enfocado a los amantes de la tecnología. • Conectividad total con teléfonos inteligentes Samsung. • Producto con respaldo de una marca posicionada internacionalmente. • Brinda funciones de monitoreo de la actividad física.
Reloj Polar	\$200 - \$500	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado a deportistas elites. • Producto resistente a condiciones extremas. • Variedad de productos dependiendo de la necesidad del usuario. • Marca conocida entre deportistas.
Nike Fuel Band	\$180 - \$200	<ul style="list-style-type: none"> • Producto direccionado para deportistas. • Software compatible con teléfonos inteligentes. • Mide actividad física y motiva a mantenerse activo.
Reloj LG Fitness	\$140 - \$160	<ul style="list-style-type: none"> • Producto con poca acogida en mercados internacionales. • Precio por debajo de la competencia. • Ayuda a medir pasos, calorías y funciones de reloj. • Dispositivo con pantalla táctil.

3.11.1 Participación de mercado y ventas de la industria

La Revista Ekos en conjunto con la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, ha realizado una publicación sobre las 5000 empresas más relevantes para la economía ecuatoriana. A continuación se detallan los principales participantes del mercado, teniendo una participación considerable en la industria así como en el CIIU4 en el cual se basa la investigación.

Se puede observar que el distribuir el producto mediante tiendas posicionadas en el mercado, representa una ventaja para el producto. Marathon Sports y Kao Sport Center son cadenas más conocidas de comercialización de implementos deportivos en la ciudad de Quito y se encuentran entre las cinco principales empresas dedicadas a esta actividad económica en el país.

Por lo tanto, la comercializadora Medeport genera el 20% del total de ingresos de la comercialización de equipos deportivos, seguido por Kao Sport Center con el 7% y otras empresas reconocidas que con el pasar de los años han ganado mercado y consumidores leales a las marcas que comercializan (Revista Ekos, 2012).



4. CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Para formular estrategias adecuadas que permitan la introducción del producto en la ciudad de Quito, es necesario considerar la información obtenida en la investigación de mercados realizada. De esa manera, se deberá considerar el entorno, los gustos y preferencias de los posibles consumidores potenciales, entre otros. Tomando como referencia las estrategias genéricas de Michael Porter, la más adecuada para introducir a Jawbone Up al mercado es la de diferenciación. Dicha estrategia se utiliza con el fin de distinguirse de la competencia por otros atributos diferentes al precio. Para lograrlo, es imprescindible hacer énfasis en las características innovadoras que posee la pulsera Jawbone Up.

La estrategia se implementará a través de un sistema de comunicación efectiva entre la empresa y el consumidor. Es fundamental incentivar la interacción con el producto, demostrar su funcionalidad y características que lo posicionan como un dispositivo diferente en el mercado. Para lograrlo, se promoverá el uso de Jawbone Up mediante redes sociales, patrocinio de eventos deportivos, alianzas con centros de acondicionamiento físico y la venta del producto en comercializadoras conocidas por los clientes como lo son Marathon Sports y Kao Sports Center.

Para mejorar la experiencia de compra de los clientes, se brindará un servicio de asesoría a través de los vendedores de las comercializadoras autorizadas, de manera que el cliente comprenda las cualidades del producto, observe su funcionamiento y se sienta satisfecho con su adquisición. Adicionalmente, una vez adquirida la pulsera Jawbone Up la persona pasa a ser parte de la red de beneficios Jawbone. Esto incluye acceso a descuentos, promociones, asesorías y demás servicios complementarios pactados mediante alianzas

estratégicas con establecimientos como gimnasios, restaurantes que ofrezcan menús enfocados al cuidado de la salud, nutricionistas, entre otros.

4.2 MIX DE MARKETING

Para realizar el marketing mix se establecerá un horizonte de cinco años, en el cual se considerarán dos años para la etapa de introducción y tres años para la etapa de crecimiento del producto en el mercado. El tiempo propuesto se debe principalmente a la constante innovación tecnológica que existe.

Los dispositivos tecnológicos modernizan constantemente su hardware y software, dejando a versiones anteriores descontinuadas rápidamente. En el caso de Jawbone Up, este renueva su producto cada dos años. Es por esto que se busca posicionar la marca en un lapso máximo de dos años y a partir del tercer año poder ofrecer a los clientes las nuevas actualizaciones de Jawbone Up.

4.2.1 Producto

Reinoso Importaciones firmará un acuerdo para la representación de Jawbone Up en la ciudad de Quito. En un principio únicamente se comercializará la pulsera electrónica deportiva Jawbone Up, que se complementará con asesorías y servicios posventa.

Este producto es un brazalete electrónico, que facilita el monitoreo del desempeño del organismo durante todo el día, y por lo tanto puede ser considerado como un entrenador personal tanto para deportistas profesionales como aficionados.

El producto posee las siguientes características:

- Jawbone Up se sincroniza con dispositivos como *smartphones* y *tablets* mediante *bluetooth*, evitando así el uso de molestos cables.

- El brazalete está diseñado a prueba de salpicaduras, evitando el daño por lluvia o sudor.
- Lleva un registro de los alimentos que se consumen diariamente, permitiendo medir el nivel calórico ingerido y mantener una dieta equilibrada.
- Posee una alerta de inactividad con recordatorios personalizados, asegurándose así que la persona se mantenga en movimiento.
- Registra los pasos dados por el usuario, sea esto durante una actividad física o simplemente al caminar; detallando así el desempeño del organismo durante el día, para ello cuenta con un acelerómetro que mide de manera exacta la cantidad de pasos.
- Monitorea y determina los patrones de sueño de los usuarios, ofreciendo estadísticas precisas de las etapas del sueño e informando si se pudo alcanzar un buen descanso durante la noche.
- Posee una alarma que se activa en el momento exacto en el que se cumple el ciclo óptimo de sueño, con el objetivo de evitar el cansancio por dormir en exceso.
- Con el tiempo Jawbone Up aprende sobre las rutinas del usuario, y a través de su aplicación presenta datos estadísticos tanto de las actividades realizadas durante el día, como de la actividad del organismo al dormir.
- La plataforma que utiliza Jawbone Up mediante dispositivos como *smartphones* y *tablets*, es amigable con el usuario y por lo tanto facilita su uso.
- El producto se ofrecerá en tres tamaños, pequeño, mediano y grande. Además el cliente podrá elegir entre colores como gris, rojo, anaranjado, verde, rosado y azul.
- El empaque del producto es estándar de acuerdo a la matriz ubicada en Estados Unidos. Sin embargo, al ser este un producto que se comercializa en otros países de Latinoamérica, su etiqueta ha sido traducida al español para fácil comprensión de los usuarios.



Figura 32. Empaque Jawbone-Up

Tomado de: Jawbone.com

El objetivo de Jawbone Up es convertirse en parte del vivir diario de los usuarios, brindándoles información sobre el desempeño de su organismo, planteándoles metas y sobre todo guiándolos para que puedan visualizar cambios positivos en su estilo de vida.

Durante los cinco años planteados para la etapa de introducción y crecimiento, el producto a ofrecerse es el mismo, sin embargo de acuerdo a los cambios tecnológicos se ofrecerán nuevas versiones.

4.2.2 Distribución o plaza

Se utilizará una estrategia de distribución exclusiva, en la cual se comercializará el producto a través de minoristas de equipos deportivos ya posicionados en el mercado. Al tratarse de un producto nuevo, se necesitará el respaldo de tiendas deportivas conocidas, para brindar al cliente mayor confianza.

Durante el ciclo de introducción y crecimiento del negocio se distribuirá el producto únicamente mediante Marathon Sports y Kao Sport Center. Esto se debe al estudio realizado en capítulos anteriores, en donde se determinó que estas dos cadenas se encuentran dentro de las cinco principales empresa

dedicadas a la actividad de comercialización de implementos deportivos a nivel nacional.

a) Marathon Sports

En la ciudad de Quito hay un total de dieciséis locales de Marathon Sports, pero se considerando únicamente nueve, los cuales permitirían llegar al mercado potencial seleccionado. A continuación se detalla la localización de los puntos de ventas seleccionados:

- Centro Comercial Granados *Outlet*
- Local Marathon Sports Av. 6 de Diciembre y calle Alemán
- Centro Comercial Quicentro Shopping
- Centro Comercial El Bosque
- Centro Comercial Scala Shopping
- Centro Comercial Ventura Mall
- Centro Comercial el Bosque
- Centro Comercial San Luis Shopping
- Centro Comercial Quicentro Sur

b) Kao Sport Center

Esta cadena de venta de implementos deportivos posee un total de catorce tiendas ubicadas en la ciudad de Quito. Se eligieron nueve locales los cuales permitirá llegar al mercado potencial. A continuación se detalla la ubicación de los puntos de venta seleccionados:

- Centro Comercial El Bosque
- Centro Comercial Ñaquito
- Local Avenida República y Eloy Alfaro
- Centro Comercial Quicentro Shopping
- Centro Comercial Almagro
- Plaza Santa María, Tumbaco
- Centro Comercial Quicentro Sur

- Outdoor & Cycling, Avenida Amazonas
- Plaza Antar, Cumbayá

Una vez establecidos los puntos de comercialización, se determinará un precio exclusivo para distribuidores. Dentro de estos precios se reflejará el margen de utilidad para la empresa y el precio recomendado de venta.

4.2.3 Promoción y publicidad

Es importante el determinar los medios por los que se buscará llegar a los clientes, de manera que se garantice una comunicación efectiva sobre el producto. Para diferenciarse de la competencia, Jawbone Up deberá enfocar su publicidad a destacar sus cualidades y los servicios complementarios al mismo. Mediante la investigación de mercado realizada, se determinó que los clientes desearían ser contactados y conocer sobre el producto a través de medios digitales en general.

a) Publicidad

- Se realizará una campaña de publicidad de expectativa *Above the Line* (ATL), a través de las redes sociales de Facebook y Twitter. Aquí se presentará el producto a detalle, los puntos de venta establecidos, se tendrá acceso directo a la página web, se publicarán temas de interés, entre otros.
- Implementación de una página web de acuerdo a los derechos permitidos por la matriz en Estados Unidos. En la página se encontrará la descripción de producto, beneficios, consejos para el uso de Jawbone Up, localización de los puntos de venta, información de contacto del proveedor, blogs en los que los usuarios podrán participar y una sección en la que el cliente con su código de compra podrá inscribirse para poder ser parte de la red de beneficios que ofrecen los establecimientos aliados.

- Se realizará volanteo, con el objetivo de dar soporte a la campaña de expectativa en redes sociales. Los volantes se entregarán en las principales áreas de tránsito peatonal en la ciudad de Quito como parques, centros comerciales, centros de acondicionamiento físico y calles como la República del Salvador, Naciones Unidas, Amazonas, Shyris, entre otras.
- A partir del tercer año, durante la etapa de crecimiento, se buscará promover el producto a través de revistas especializadas que se dirigen al segmento seleccionado. Entre las revistas seleccionadas están Diners, Vida Activa y Cosas, donde los lectores podrán encontrar información de Jawbone Up y sus puntos de venta.

b) Relaciones Públicas

Se realizarán campañas *Below the Line* (BTL), estas actividades consisten en una interacción directa entre el cliente y la empresa.

- Se realizarán demostraciones del producto en gimnasios, *crossfit centers* y otros centros de acondicionamiento físico. De esta manera la gente presente podrá comprobar y observar el nivel de aplicación de Jawbone Up en las actividades que realizan.
- Otro sitio de interés son las universidades, por lo tanto se seleccionarán a aquellas que se considere permitan llegar al segmento elegido. En estos lugares se realizarán activaciones de la marca, mediante dinámicas para demostrar la funcionalidad de Jawbone Up y el cómo lo pueden vincular a su rutina diaria.
- Por otro lado, durante la etapa de crecimiento, se patrocinarán carreras deportivas. El objetivo es que los deportistas profesionales y aficionados se familiaricen con la marca y el producto. Para ello se colocarán stands

donde se harán demostraciones del uso del producto y direccionará a los clientes a los puntos de comercialización autorizados.

c) Promoción de ventas

Durante la etapa de introducción y crecimiento del producto, se establecerán alianzas estratégicas con gimnasios, *crossfit centers*, centros médicos, restaurantes que sirvan menús enfocados al cuidado de la salud, entre otros. De esta manera se ofrece no sólo un producto deportivo, sino un servicio integral. La pulsera Jawbone Up es una herramienta que brinda beneficios a las personas que lo utilizan, pero necesita de actividades complementarias para lograr resultados en sus usuarios. Es por eso que se realizarán alianzas estratégicas para ofrecer los siguientes beneficios:

Tabla 10. Red de beneficios Jawbone

ESTABLECIMIENTOS	BENEFICIOS	POSIBLES ALIADOS ESTRATEGICOS
Gimnasios, <i>crossfit center</i> y otros centros deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones antropométricas gratuitas para actualizar información de aplicación Jawbone Up. • Descuentos del 5% al 10% en inscripción o membresía. • Descuento por asesoría especializada con entrenadores. • Plan Jawbone Up: <ul style="list-style-type: none"> - Creación de rutina de ejercicio según necesidad del cliente. - Plan alimenticio según necesidad del cliente. - Seguimiento de evolución de los clientes durante el plan Jawbone. • Descuentos en suplementos alimenticios como proteínas, multivitamínicos, entre otros. • Día Jawbone: <ul style="list-style-type: none"> - Activación de la marca, competencias y premios para los participantes como descuentos en membresías, meses gratis de 	<ul style="list-style-type: none"> • XGYM • Curves • Energy Fitness Gym • Crossfit Quito • CrossFit Quito Norte • Pacific Gym • Ellas Fitness • Balance Gym • Life Fitness Gym • Amrita Spa Gym • Club del Sol Gym • Mckenzie's • Phisique • Power Plate • Vital Fitness • Sport Body

	gimnasio, entre otros.	
Restaurantes o locales que ofrezcan opciones de comidas o bocaditos saludables	<ul style="list-style-type: none"> • Cartillas para acumular y reclamar platos gratis. • Descuentos en combos o platos del día. • Días especiales Jawbone, se busca brindar un descuento en platos o combos especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • GO Green • Green Choice • Chic Berry • Coco Limón • The Kallari Café • El Deck • Quinoa • Uncle Ho's
Centros estéticos y de belleza	<ul style="list-style-type: none"> • Nutricionistas: <ul style="list-style-type: none"> - Citas de valoración gratuitas. - Planificación régimen alimenticio según necesidad del cliente. - Descuento en citas posteriores a precio preferencial. • Centros Estéticos: <ul style="list-style-type: none"> - Valoración gratuita. - Descuentos en tratamientos corporales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Energy Fitness Spa • MD estética • Afroditia Spa • Nutri Activa • Amrita Spa Club, Swissotel • Club del Sol Spa, Hotel Quito

Estas promociones buscan generar clientes tanto para la empresa como para los negocios aliados. De acuerdo al nivel de acogida que tenga el producto, se aumentarán los beneficios de la red.

A continuación se detalla el presupuesto necesario para publicidad y promoción durante las etapas de introducción y crecimiento del producto en la ciudad de Quito.

Tabla 11. Presupuesto de promoción y ventas

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INTRODUCCIÓN		CRECIMIENTO		
Creación Página Web	\$ 500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mantenimiento de la página web	\$ 0,00	\$ 100,00	\$ 103,60	\$ 107,33	\$ 111,19
Anuncios en redes sociales	\$ 200,00	\$ 207,20	\$ 214,66	\$ 222,39	\$ 230,39
Impresión Volantes (6000 u)	\$ 300,00	\$ 310,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Entrega de volantes	\$ 600,00	\$ 621,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Campaña activación de la marca	\$ 1.600,00	\$ 1.657,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Patrocinio eventos deportivos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 3.108,00	\$ 3.219,89
TOTAL	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47

Revisar cotizaciones en el Anexo 4.

4.2.4 Precio

Jawbone Up es un producto dirigido al segmento medio, medio alto y alto de la ciudad de Quito. Razón por la cual el objetivo de la empresa no es simplemente ofrecer un dispositivo electrónico, sino un implemento deportivo especializado que va de la mano con una red de beneficios. Bajo este esquema, se aplicará una estrategia de precio que genere status para la marca.

4.2.4.1 Elementos que influyen en la política de precios

Para determinar el precio del producto se deben considerar ciertos elementos que se detallan a continuación:

a) Costo del producto

Para conseguir la representación de la marca a nivel nacional se debe cumplir con un requerimiento de compra mínima de mercadería. La empresa Jawbone, proveedora de los dispositivos electrónicos Jawbone Up, dispone a sus representantes el adquirir una cantidad mínima de 50 pulseras mensuales. El precio de venta a sus distribuidores autorizados por el brazalete Jawbone Up es de \$ 45 dólares por unidad.

b) Gastos de importación

Dentro del precio de venta al público se deben considerar los gastos en los que incurre la empresa para que el producto ingrese al Ecuador. Para la nacionalización de la mercadería se deben considerar los siguientes rubros:

Tabla 12. Gastos de Importación

GASTOS	PORCENTAJE
Flete Marítimo	0,6%
Seguro de mercadería	3%
Ad-Valorem	5%
FODINFA (Fondo para la infancia)	0,5%
IVA (Impuesto al Valor Agregado)	12%
ISD (Impuesto a la Salida de Divisas)	5%
Honorarios Agente Aduanero	0,5%
Gastos envió y tramites de documentos	0,3%
Almacenaje en la Aduana	0,90%
GASTO TOTAL IMPORTACIÓN	29,29%

Por lo tanto los gastos de importación representarán el 29,29% del valor de la mercancía.

c) Gastos logísticos

Es importante considerar los costos que se realizarán para que la mercadería llegue a las bodegas de la empresa y a los puntos de comercialización.

- Reacondicionamiento de la mercadería
- Proceso de despacho
- Entrega de productos a puntos de comercialización

Todas estas actividades las manejará la empresa directamente con el fin de optimizar tiempos y costos.

4.2.4.2 Determinación del precio

A continuación se detallan los costos que influirán directamente en la determinación el precio del producto.

Tabla 13. Determinación de los costos del producto

DESCRIPCIÓN		COSTO
Brazalete Jawbone Up	Precio de venta del proveedor	\$ 45,00
Gasto de Importación	29,29% del costo del producto	\$ 13,18
Gastos Logísticos	0,6% del costo del producto	\$ 0,27
TOTAL COSTO DEL PRODUCTO		\$ 58,45

- **Margen y Utilidad**

Una vez determinado el costo del producto y su recargo por el proceso de importación, las pulseras ingresan al país a un costo de \$ 58,45 dólares. Se estableció la venta del producto a los distribuidores a un precio de \$ 120 dólares, permitiendo a la empresa tener un margen bruto del 105,30%, de aquí se descontarán los gastos operativos y presupuesto estimado para las campañas de marketing obteniendo un margen neto de 16,16%. Para los distribuidores se exigirá la venta del producto a un Precio de Venta al Público (PVP) de \$ 165 dólares garantizando al distribuidor un margen neto del 37,50%.

Tabla 14. Márgenes y utilidad, empresa y distribuidor

	COSTO	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD	MARGEN BRUTO	MARGEN NETO
EMPRESA	\$ 58,45	\$ 120,00	\$ 61,55	105,30%	16,16%
DISTRIBUIDOR	\$ 120,00	\$ 165,00	\$ 45,00	---	37,50%

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

No se contará con un equipo de ventas directas, debido a que las pulseras Jawbone Up se distribuirán a través de Marathon Sports y Kao Sport Center. Reinoso Importaciones será el responsable de capacitar al personal de ventas de estos establecimientos. De esta manera, la empresa se asegura de que los vendedores brinden una asesoría correcta, además de comunicarán a los clientes sobre la red de beneficios que obtendrán al ser parte de la familia Jawbone.

4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Para posicionar a Jawbone Up es necesario el ofrecer respaldo al usuario, de manera que confíen en el producto y se sientan satisfechos al realizar la compra. Por ello, se ofrecerá un servicio post-venta con el cual se busca afianzar al cliente a la marca. Adicionalmente, se cuenta con el respaldo de la marca Jawbone posicionada a nivel mundial. Es por esto que se aplicará una política de devolución y cambio en caso de que el producto presente algún problema de fábrica.

Mediante un sistema de Customer Relationship Management (CRM), se dará seguimiento al cliente para conocer sobre su experiencia con Jawbone Up. Además, se informará sobre promociones en locales aliados, eventos deportivos patrocinados por la empresa, entre otros. El objetivo de aplicar CRM es para crear una base de datos de los consumidores y al mismo tiempo que

estos sientan el compromiso de la marca con el generar un cambio positivo en sus vidas.

El medio principal para realizar el seguimiento a los clientes será la página web de Jawbone Up (www.jawbone.com). A continuación se puede observar la página en Ecuador, en la cual los clientes puedan interactuar con la empresa, presentar sus quejas sobre el dispositivo, comentar su experiencia y enterarse sobre beneficios y eventos.

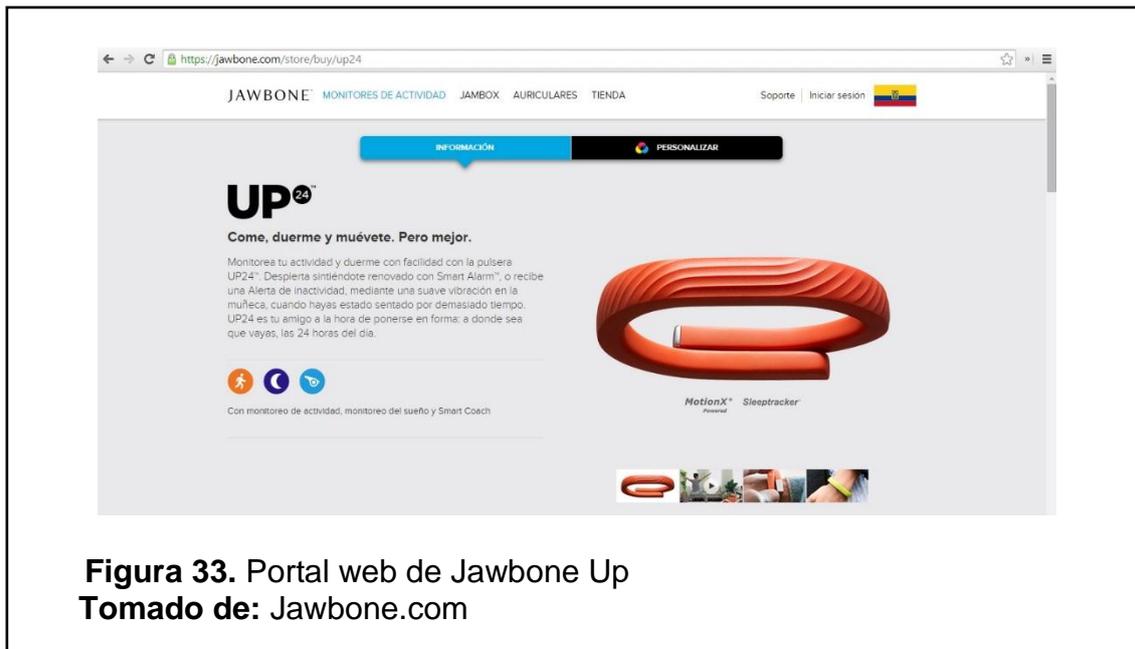


Figura 33. Portal web de Jawbone Up
Tomado de: Jawbone.com

5. CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

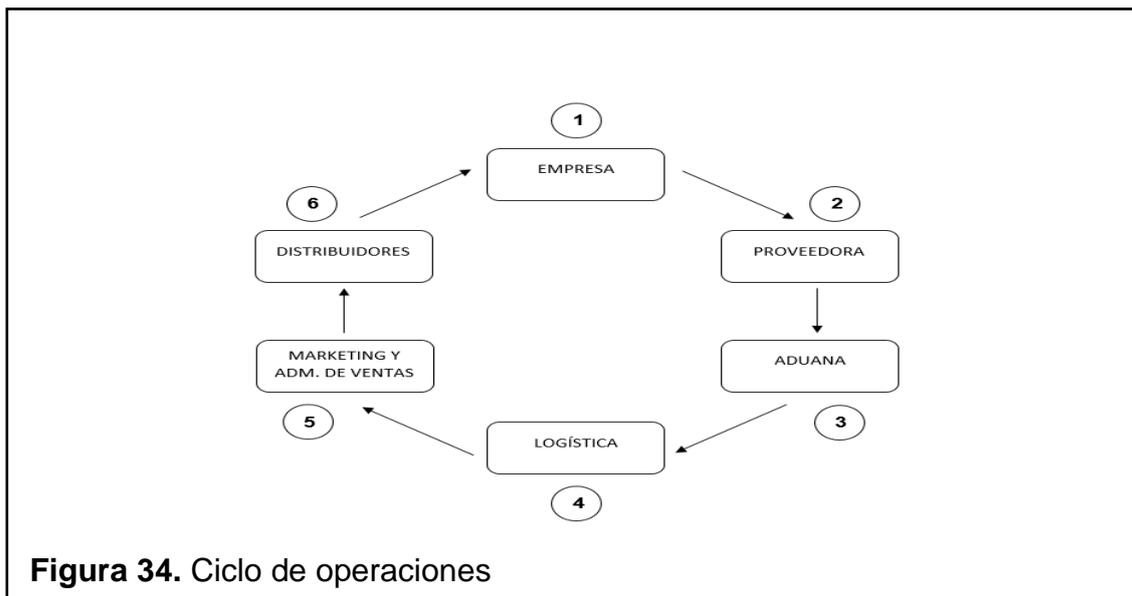
La estrategia operacional asegurará la sostenibilidad del negocio, considerando a los diferentes actores como la empresa, el proveedor y los distribuidores, que trabajan de manera sincronizada para que Jawbone Up llegue correctamente al consumidor final.

La estrategia operacional se enfocará en los siguientes puntos:

- **Tiempo:** una correcta coordinación con el proveedor y con las instituciones gubernamentales como la aduana, más un proceso logístico eficiente, permitirán un despacho oportuno de la mercadería hacia los distribuidores.
- **Calidad:** una apropiada manipulación de la mercadería al momento de su embarque y recepción, preservará la integridad de los productos hasta llegar a su destino final. De igual manera para asegurar un producto de calidad a los usuarios, se ofrecerá mantenimiento y cobertura de garantía en caso de existir defectos de fábrica.
- **Capacitación:** se ofrecerán capacitaciones acerca del producto y su funcionamiento a los distribuidores, de tal manera que ellos puedan asesorar al cliente durante el proceso de compra.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

A continuación se detallan los agentes que intervienen durante el ciclo de operaciones para que el producto llegue al consumidor final. Cada uno de ellos cumple con una función determinada dentro del ciclo, de tal manera que se eviten cuellos de botella.

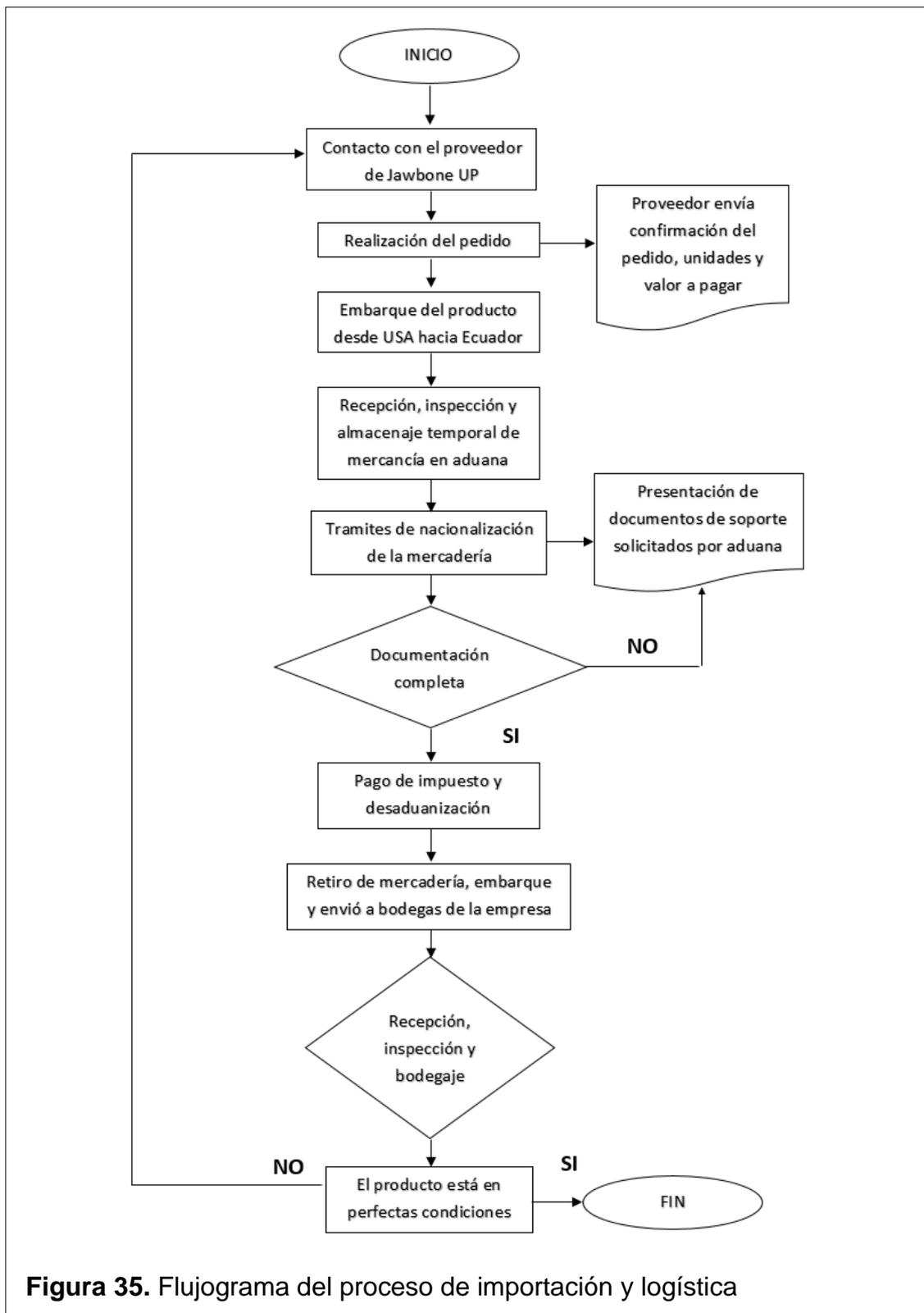


En primer lugar, Reinoso Importaciones realiza el pedido de Jawbone Up al proveedor, para que posteriormente este despache la mercadería hacia Ecuador. Durante el proceso de transportación y una vez que llegue la mercadería al país, se realiza el proceso de regulación cumpliendo con las legislaciones vigentes por la Aduana del Ecuador. Una vez cumplido el proceso de importación, se podrá nacionalizar la mercancía y mediante el proceso logístico, transportarla hacia las bodegas donde se realiza el respectivo inventario. La empresa proveerá de producto a los distribuidores y realizará la campaña de publicidad planteada, con el fin de promocionar las ventas. Finalmente los distribuidores se encargan de perchar el producto, asesorar al cliente y formalizar la venta.

5.2.1 Proceso de importación

El tiempo estimado de importación es de diez a quince días a través de transporte marítimo. Entre la llegada del container al puerto de Guayaquil, el almacenaje, la presentación de documentos y el aforo de la mercadería, se estiman cinco días adicionales. Una vez nacionalizada la mercadería, se la retira de las bodegas y se procede con el transporte desde Guayaquil a las bodegas de la empresa en la ciudad de Quito, lo cual representa dos días adicionales. Por lo tanto el proceso de importación tarda aproximadamente 22

días. A continuación se detallan las actividades del flujograma de importación y logística.



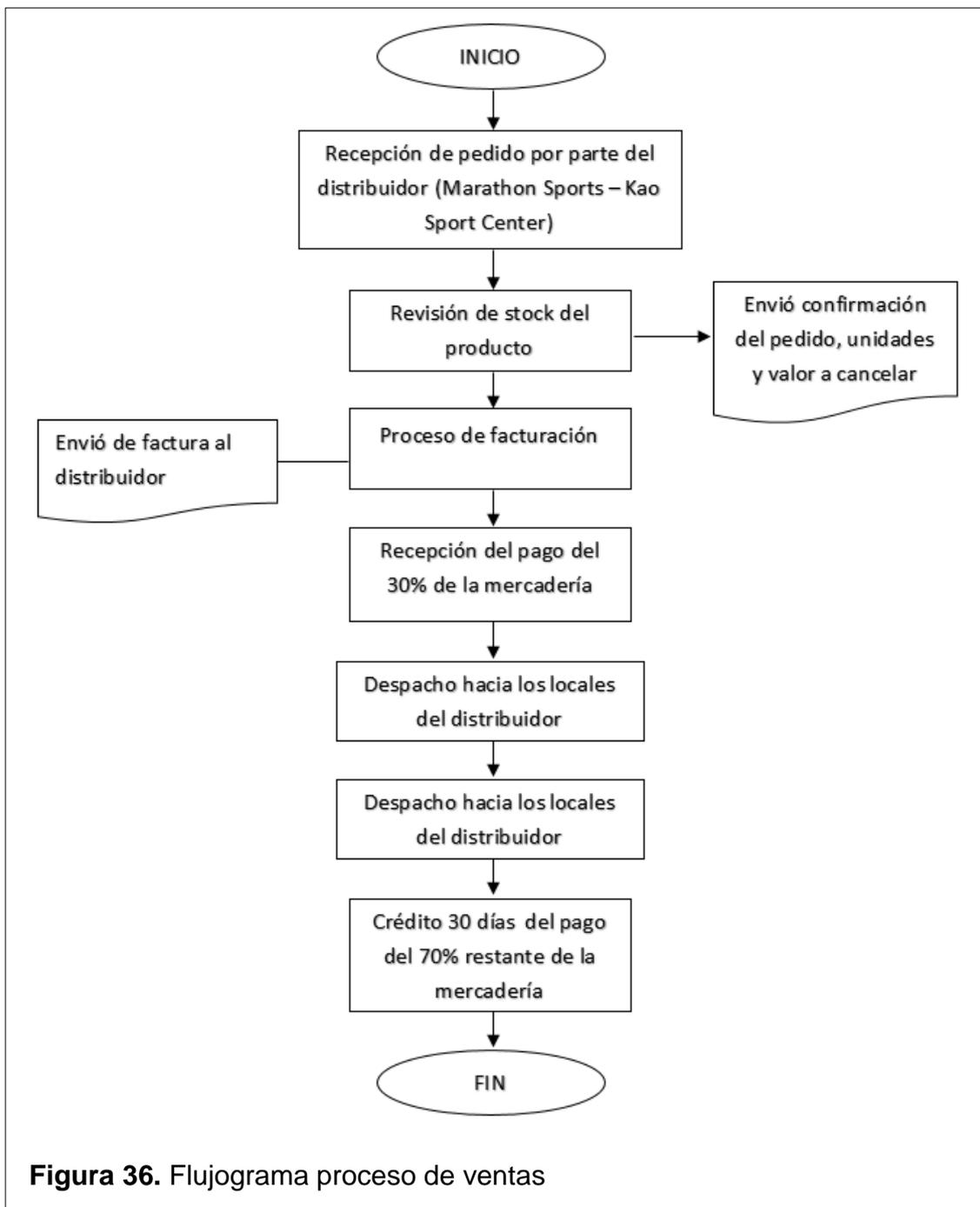
A continuación se detallan los principales inconvenientes que podrían causar retrasos en la planificación prevista:

- Una vez que llegue la mercadería a puerto, en caso de no contar con todos los documentos de acompañamiento necesarios, se podrían generar multas o retención de la mercadería en la aduana.
- Al presentarse la declaración aduanera y pasar por inspección de la mercadería, el inspector aduanero determinará la clase de aforo a realizarse. En nuevos importadores es común el aforo físico, lo que podría representar de tres a cinco días adicionales a los previstos.

5.2.2 Proceso de ventas

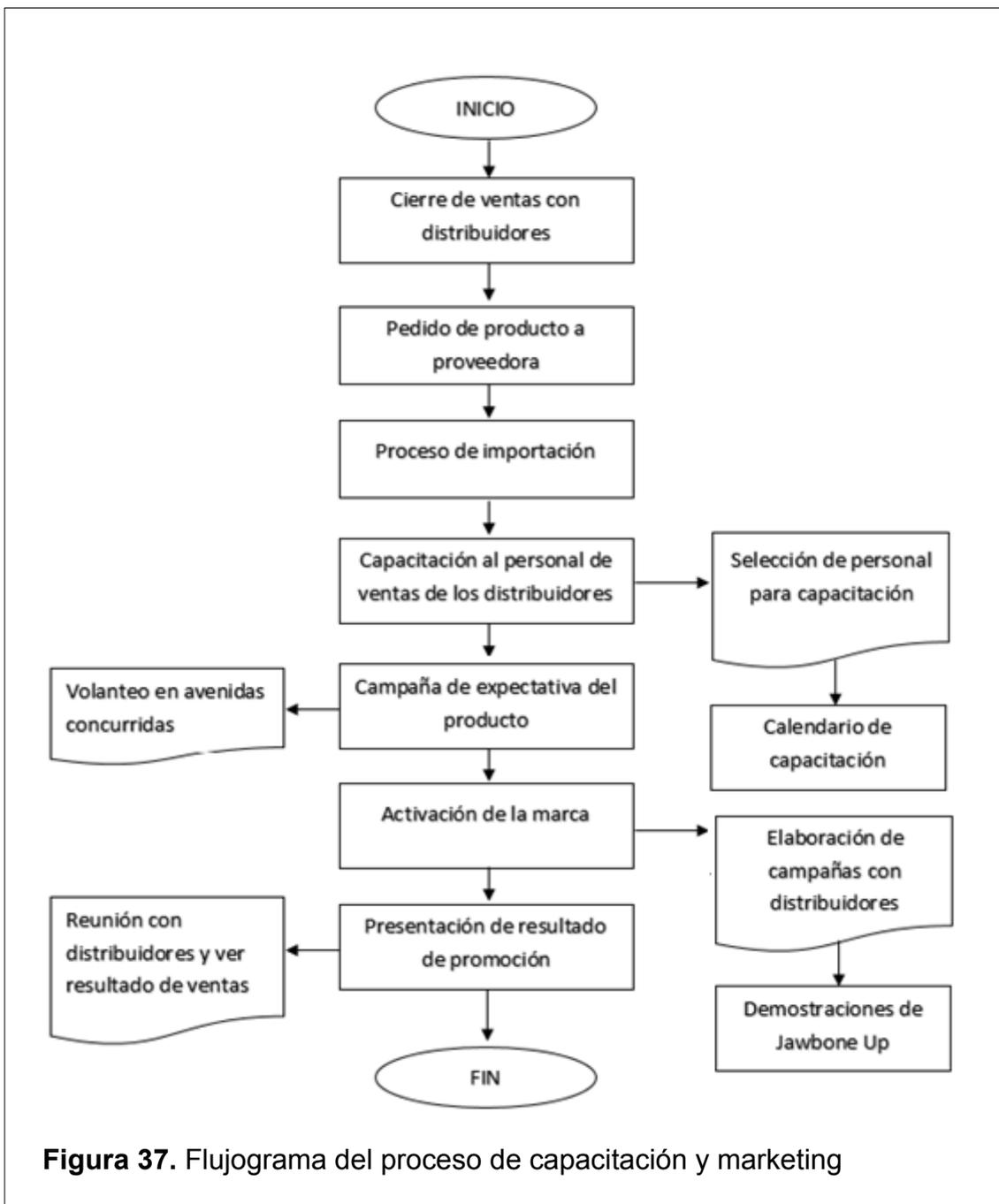
En este proceso interviene Reinoso Importaciones y las distribuidoras que se encargarán de comercializar Jawbone Up en la ciudad de Quito. Para asegurar la liquidez de la empresa se aplicará una política de cobro a los distribuidores que se manejará de la siguiente manera:

- 30% del valor de la mercadería, se deberá cancelar con la emisión de la factura, esto permite a la empresa tener el capital necesario para realizar la compra del siguiente pedido y cubrir los costos operativos que se generen.
- 70% del valor de la mercadería, se generará una nota de crédito de 30 días plazo, esto permitirá a los proveedores vender su stock y estar listos para el despacho del siguiente pedido.



5.2.3 Proceso de marketing y capacitación

Es importante para la empresa tener una correcta comunicación con los distribuidores, esto permitirá conocer los resultados de las campañas publicitarias, programar capacitaciones de ventas y lograr una sinergia entre ambas partes para alcanzar el nivel las ventas esperadas.



5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

El giro del negocio está enfocado en la importación de un producto terminado, su distribución y comercialización en la ciudad de Quito. Es por eso que la empresa no requiere de maquinaria ni equipos especializados. A continuación se detallan los equipos de oficina y medio de transporte necesario para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 15. Equipos de oficina y vehículo de transporte

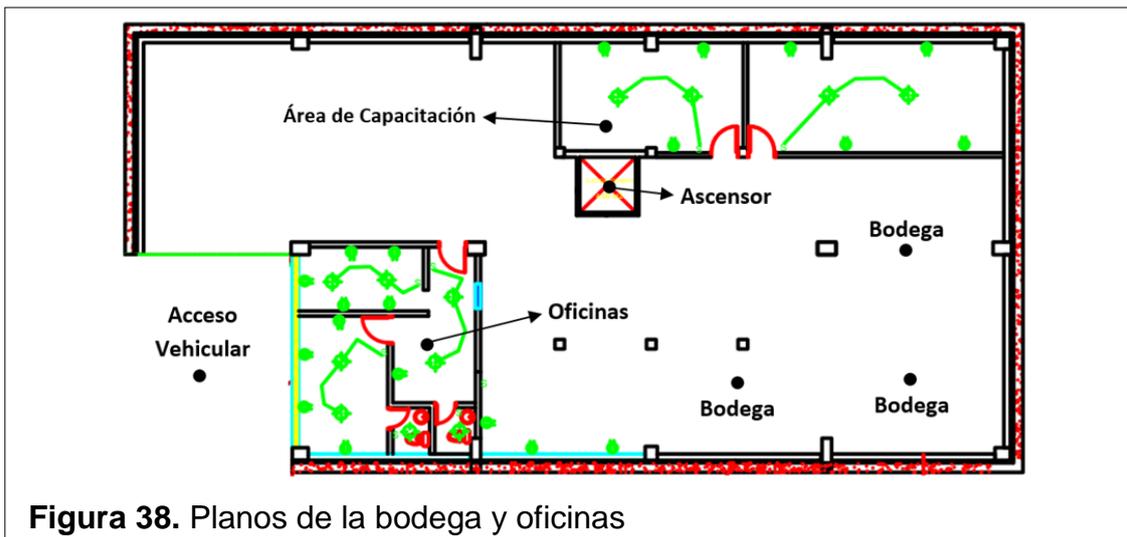
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora Personal	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Computadora de escritorio	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Teléfono inteligente	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Impresora	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Teléfono de mesa	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Archivador	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Silla de cuero	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Escritorio	2	\$ 280,00	\$ 560,00
Sillas estándar	8	\$ 20,00	\$ 160,00
Mesa de reuniones	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Camioneta Luv D-MAX 2008	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
TOTAL			\$ 18.730,00

Revisar cotizaciones de los equipos y del vehículo en el Anexo 5.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Para las operaciones de la empresa no son necesarias unas instalaciones complejas, ni la contratación de gran cantidad de personal, debido a que la empresa únicamente se encarga de la importación y distribución del producto a las comercializadoras.

El área que se ha asignado para bodegaje y oficinas tendrá un área de $293m^2$. Las instalaciones poseen el espacio necesario de almacenamiento del producto y en el futuro, en caso de existir una mayor demanda se tendrá la capacidad instalada para almacenar el producto sin problema. Con respecto al área administrativa, se dispondrá de dos oficinas para el personal y una sala que se utilizará en reuniones, capacitaciones y demostraciones del producto.



5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La bodega y oficinas estarán ubicadas en el sector de Ponciano Alto, en las calles Mariano Pozo N77-94 y Juan de Selis, en la ciudad de Quito. Se ha elegido esta ubicación por ser un área industrial de la ciudad, cumple con los requerimientos de espacio tanto de almacenamiento como para oficinas y el precio del lugar es mucho menor al de un local con las mismas características ubicado en una zona más céntrica. Adicionalmente, en esta zona no existe mucho tráfico y es de fácil acceso a las principales vías de la ciudad.



5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Para poner en marcha la empresa, se deben realizar una serie de trámites que permitirán el funcionamiento de la misma de acuerdo al marco legal establecido por la ley Ecuatoriana.

a) Constitución de la empresa como Compañía Limitada

- Definir estructura legal de la empresa.
- Reservar un nombre en la Superintendencia de Compañías.
- Elaboración de los estatutos de la empresa.
- Apertura de una cuenta de integración de capital con un monto mínimo de USD \$400.
- Elevar a escritura pública, para lo cual se presentará la reserva del nombre, la minuta con los estatutos de la empresa y el certificado de la apertura de la cuenta bancaria.
- Se presentará la escritura pública realizada y se esperará la aprobación de la Superintendencia de Compañías.
- Con la aprobación de la Superintendencia de Compañías y el extracto entregado por la misma institución, se procede a publicar dicho documento en un diario de circulación nacional.
- Inscripción de la compañía en el registro mercantil del cantón Quito
- Realización de junta de accionistas y nombramiento del representante legal de la empresa.
- Inscripción del nombramiento del representante legal (Cuida tu futuro, s.f.).

b) Obtención del Registro Único del Contribuyente

El RUC es un número que identifica a una persona natural o compañía que realiza alguna actividad económica. Para la obtención del RUC se debe presentar en el Servicio de Rentas Internas la siguiente documentación:

- Formulario 01A y 01B debidamente llenado.

- Copia de la escritura de la empresa.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copias de documentos de identificación de los accionistas.
- Copia de un documento que valide el domicilio en donde funcionará la empresa.

Es obligación de la empresa obtener el RUC dentro de un periodo máximo de 30 días, después de haber comenzado las operaciones de la empresa (Servicio de Rentas Internas, 2014).

c) Obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas

Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Para obtener esta licencia se debe presentar en el municipio los siguientes requisitos:

- Formulario único de Solicitud, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal.
- Copia de RUC actualizado.
- Copia de Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación de las últimas elecciones del representante legal.
- Autorización del dueño del local para poder colocar el rótulo.
- Copia de escritura de constitución de la empresa.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Original de la declaración del 1.5 x mil sobre los activos totales del año inmediato anterior en caso de que los tenga (Municipio de Quito, s.f.).

d) Obtención de la patente municipal

La patente se deberá registrar en el Municipio de Quito con los siguientes requisitos:

- Formulario de inscripción de la patente.
- Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos firmado.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación de la última elección del representante legal.
- Copia del RUC.
- Correo electrónico personal y número telefónico del representante legal.
- Copia de Escritura de Constitución.
- Copia del nombramiento vigente del representante legal (Municipio de Quito, s.f.).

e) Obtención del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos (Tipo A)

El permiso de bomberos certificará que las instalaciones del local son seguras y aptas para operar sin riesgos. Se requieren los siguientes documentos:

- Solicitud de Inspección del local por parte de los bomberos.
- Informe favorable de la inspección.
- Copia del RUC (Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, s.f.).

f) Registrarse como importador

Se deberá obtener el certificado de firma digital autorizada por las siguientes entidades:

1. Banco central de Ecuador – Certificación Electrónica

- Registrar la empresa dentro del portal web.
- Solicitud de Firma Electrónica.
- Cancelación de valores por emisión de certificado y *Token* (dispositivo portátil).

2. Ecuapass:

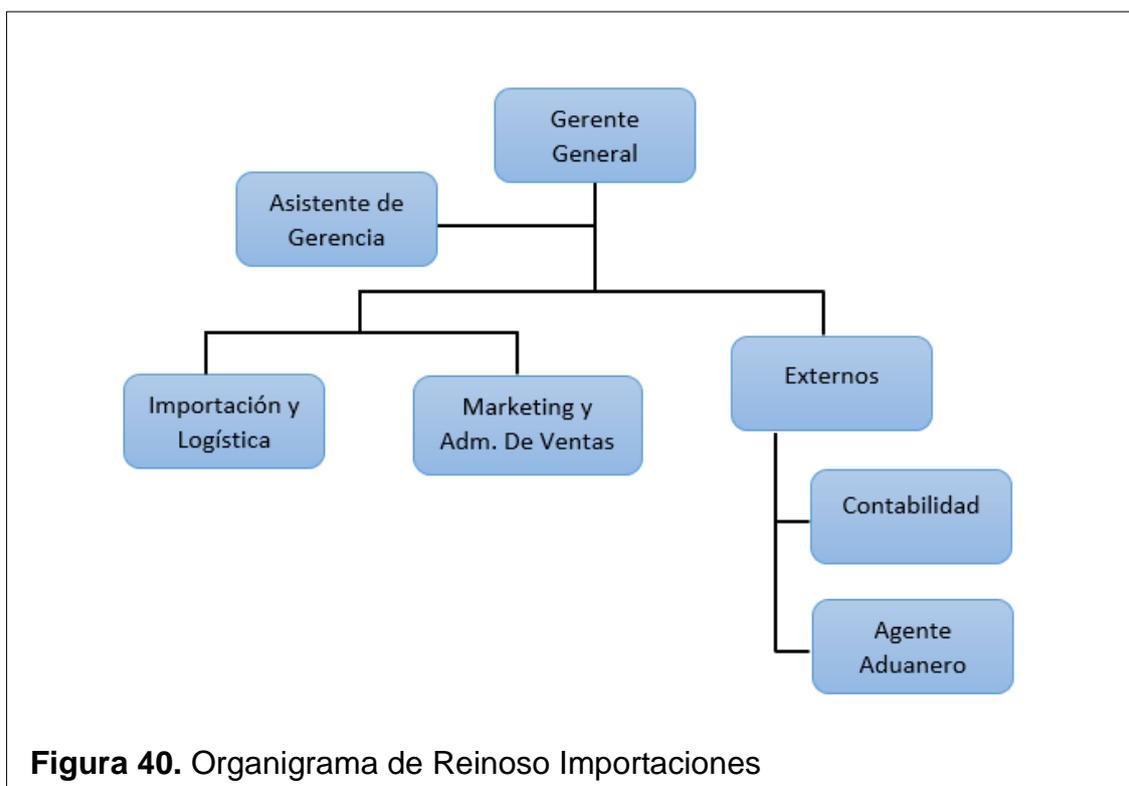
- Registro de la empresa en portal Ecuapass (Servicio de Aduana del Ecuador, s.f.).

6. CAPÍTULO VI: EQUIPO DE GERENCIA

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La importación y comercialización de la pulsera Jawbone no requiere de una estructura organizacional compleja para su funcionamiento, por lo tanto se utilizará un esquema de empresa unipersonal, en donde una persona se encargará de manejar todas las áreas del negocio.

Observado el organigrama planteado en la figura 40, el gerente general realizará el contacto con el proveedor, la importación del producto, coordinación de despacho de la mercadería a los distribuidores y el manejo del marketing del negocio. Para poder cumplir con la carga de trabajo, se contará con un asistente de gerencia, y servicios externos de contabilidad y asesoría aduanera para los procesos de importación.



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

a) Gerente General

- Funciones:
 - Mantiene un contacto continuo con el proveedor de Jawbone Up.
 - Realiza los pedidos del producto al proveedor y negocia los precios y términos de pago.
 - Supervisa el trabajo del personal interno y externo.
 - Supervisa el proceso de importación.
 - Negocia con distribuidores para la venta del producto.
 - Capacita sobre el producto a los distribuidores.
 - Realiza demostraciones del producto.
 - Maneja toda la campaña de publicidad de Jawbone Up.
- Experiencia: mínima de 2 años en cargos similares
- Instrucción: graduado nivel superior en área administrativa o afines
- Reporta a: junta directiva
- Personal a cargo: asistente de gerencia, contador y agente aduanero

b) Asistente de gerencia

- Funciones:
 - Realiza pedidos de insumos y suministros.
 - Da asistencia a la gerencia general en la gestión administrativa.
 - Gestiona la documentación para la importación del producto.
 - Da seguimiento a los pedidos hasta que lleguen a las bodegas de la empresa.
 - Realiza los pagos a proveedores.
 - Mantiene un inventario de la mercadería.
 - Controla la salida de inventario.
 - Gestiona la logística para la distribución del producto a los locales de Marathon y Kao.
 - Vela por todos los activos fijos del negocio.

- Experiencia: mínima de 1 año en cargos similares
- Instrucción: graduado nivel superior en área administrativa o afines
- Reporta a: gerente general

6.3 COMPENSACIONES AL PERSONAL

En la tabla 16, se detalla la proyección de sueldos por los primeros cinco años de operaciones. En estos costos se incluyen todo los beneficios vigentes en el código de trabajo del Ecuador que percibirán los empleados y el costo anual que deberá cubrir la empresa por motivo de remuneraciones del personal.

Tabla 16. Proyección de Sueldos

PROYECCIÓN SALARIAL 5 AÑOS					
Cargo	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente General	\$ 10.076,70	\$ 11.337,36	\$ 12.391,74	\$ 13.544,17	\$ 14.803,77
Asistente de Gerencia	\$ 7.085,10	\$ 7.848,94	\$ 8.578,89	\$ 9.376,73	\$ 10.248,77
TOTAL SALARIOS	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54

Revisar detalle de cálculo de beneficios en el Anexo 6.

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Para asegurar la estabilidad de los trabajadores y en base al Código de Trabajo que se rige en el Ecuador se aplicarán los siguientes contratos:

- **Gerente General:** contrato a plazo fijo de un año
- **Asistente de Gerencia:** contrato a plazo fijo de dos años, con período de prueba de 90 días

Se desea mantener un ambiente laboral adecuado, por lo que se aplicarán normativas que controlen la relación laboral y el desempeño de los trabajadores.

a) Obligaciones del Empleador

- Afiliar a los trabajadores en el IESS desde el inicio de la relación laboral.
- Pago del sueldo mensual dentro de los primeros 5 días de cada mes.
- Pago de los beneficios de ley estipulados en el Código de Trabajo como son el 13°, 14°, fondos de reserva y cancelación planilla del IESS.
- Registrar en el Ministerio de Relaciones Laborales un contrato donde se detalle cargo, sueldo e inicio de relación laboral.
- Brindar una correcta inducción y capacitación al personal sobre el trabajo a desempeñar.
- Proveer al trabajador de todas las herramientas necesarias para poder desempeñar sus labores.
- Brindar un ambiente adecuado y seguro para que el trabajador pueda laborar.

b) Obligaciones del Trabajador

- Cumplir y apegarse al horario de trabajo establecido por la empresa, que es de lunes a viernes de 9:00 am a 18:00 pm.
- Informar oportunamente a su jefe inmediato sobre las novedades que se susciten en el trabajo.
- Mantener en perfecto estado los bienes y herramientas proporcionadas por la empresa.
- Informar y justificar faltas al trabajo caso contrario se procederá al respectivo descuento.

c) Terminación de la relación laboral

Se podrá dar por terminado el contrato de relación laboral sin necesidad de realizar una indemnización por las siguientes causas que se establece en el Código de Trabajo:

- Por no cumplimiento de las normativas de la empresa

- Por renuncia voluntaria
- Por finalización del contrato de trabajo
- Por jubilación
- Por falta injustificada al lugar de trabajo por 3 días consecutivos

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

La empresa Reinoso Importaciones se conformará con la participación de dos socios, siendo el principal socio la empresa Constructores Roccosul Cía. Ltda., que para diversificar su cartera invertirá en el negocio planteado, y el segundo socio será es el Sr. Santiago Javier Reinoso. El reparto accionario de la empresa estipulo que el 60% será propiedad de Constructores Roccosul Cía. Ltda. y el 40% del Sr. Santiago Reinoso. Revisar el Anexo 7 que detalla los derechos y obligaciones de los socios, en base a La Ley de Compañías del Ecuador.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS EXTERNOS

6.6.1 Servicio de Contabilidad

Se contratará los servicios de un contador externo, el cual llevará el control del área contable de la empresa. Sus actividades serán las siguientes:

- Registro de facturas
- Declaraciones al SRI
- Asesoría tributaria
- Pago de planillas del IESS
- Nómina de trabajadores
- Cierres contables y conciliación bancaria

Se planifican de dos a tres visitas mensuales, dependiendo del nivel de carga que exista en dicho período. El valor a pagar por los servicios de contabilidad será de \$300 dólares mensuales. Revisar cotización de servicios en el Anexo 8.

6.6.2 Agente Aduanero

Es una persona autorizada por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) para realizar los trámites de importación y que de esa manera el proceso sea más ágil y eficiente. Será el encargado de asesorar a la empresa en trámites de importación, flete, presentación de documentos, cálculo de pago de impuestos arancelarios y nacionalización de la mercadería. El costo a pagar por los servicios de un agente aduanero será de \$150 dólares mensuales. Revisar Cotización de servicios en el Anexo 8.

7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIA PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Para poner en marcha el negocio, es necesario el seguir una serie de actividades, las cuales se detallan a continuación:

1. Contacto con la empresa Jawbone® y solicitud de representación exclusiva de la marca en Ecuador.
2. Solicitud de cotización, proceso de negociación y acuerdo de comercialización de la pulsera electrónica deportiva Jawbone Up.
3. Proceso de constitución de la empresa como Compañía Limitada.
4. Conformación del directorio y nombramiento de representante legal.
5. Obtención del Registro Único del Contribuyente.
6. Obtención de permisos municipales.
7. Obtención de número patronal en el IESS.
8. Solicitud de crédito a través de una entidad bancaria.
9. Proceso de registro como importador en el Banco Central y Ecuapass.
10. Búsqueda y selección de instalaciones a alquilar.
11. Adecuación de las instalaciones.
12. Obtención de permiso de funcionamiento por parte del Cuerpo de Bomberos.
13. Cotización y compra de equipos de oficina e insumos.
14. Cotización y compra de vehículo para distribución de la mercadería.
15. Selección y contratación del personal.
16. Capacitación al personal y delegación de funciones.
17. Contacto con las principales distribuidoras de productos deportivos en la ciudad de Quito.
18. Presentación de producto, proceso de negociación y cierre de ventas con las distribuidoras Marathon Sports y Kao Sport Center.
19. Solicitud del producto a la empresa proveedora en Estados Unidos de acuerdo a los pedidos realizados por las distribuidoras.
20. Proceso de importación de la mercadería.

21. Puesta en marcha de la campaña de expectativa de la marca.
22. Capacitación a distribuidores sobre el producto.
23. Llegada de contenedor, presentación de documentación, trámites aduaneros y desaduanización de la mercadería.
24. Recepción de la mercadería y transporte hacia las bodegas.
25. Realización del inventario y almacenaje del producto, de tal manera que esté listo para ser distribuido a los locales de Marathon Sports y Kao Sport Center.

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

En el diagrama de Gantt se puede observar de manera gráfica el tiempo que demorarán las actividades a realizar para la puesta en marcha del negocio. Por lo tanto se necesitarán de 145 días laborables para empezar las operaciones de Reinoso Importaciones. Revisar Diagrama en el Anexo 9.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Durante el proceso de implementación de la empresa podrían ocurrir imprevistos que retrasarían los tiempos estipulados anteriormente. Al identificar estas situaciones se establecerán planes de contingencia para evitar cambios bruscos en la planificación prevista.

1) Respuesta negativa por parte de los posibles distribuidores

Para el éxito del negocio planteado, es fundamental lograr un acuerdo con los distribuidores de equipos deportivos en la ciudad de Quito. En este caso se busca negociar con Marathon Sports y Kao Sport Center para que ellos sean el medio que permita llegar al usuario final. Por lo tanto, es importante exponer a los distribuidores información de las pulseras Jawbone Up que les garantice acogida por parte del mercado y un nivel de ventas. Sin embargo, a pesar de presentar toda la información que respalda al producto, el plan de operaciones

y de marketing, existe la posibilidad de que no se cierre ninguna negociación con los distribuidores.

Plan de contingencia

- a) En caso de obtener una respuesta negativa por parte de los distribuidores, se solicitará a la matriz de Jawbone un soporte de ventas, mediante la presencia de un representante de la empresa que pueda destacar la trayectoria que ha tenido el producto en mercados internacionales. De esta manera se demostrará a los distribuidores el tipo de producto que se va a comercializar y el respaldo internacional que posee.
- b) Se planificaría la apertura de una tienda virtual, a través de la página de web de Jawbone. De esta manera se buscará destinar mayor inversión en publicidad y promoción para dar a conocer el producto. Esto se logrará acrecentar las ganancias del negocio, debido a que los intermediarios desaparecen y los márgenes ofrecidos a las cadenas comercializadoras, llegan a formar parte de la utilidad de la empresa.

2) Problemas con el proceso de importación

Una vez establecido el pedido al proveedor, se debe iniciar el trámite de importación del producto desde los Estados Unidos hacia Ecuador. Sin embargo, a pesar de que los buques cargueros realizan varios viajes y tiene experiencia en su trabajo, están expuestos a fenómenos naturales que podrían afectar la carga como tal o a los tiempos de entrega.

Plan de contingencia

En caso de que la mercadería sufra de algún daño debido a un fenómeno natural o problemas con el flete, corre en vigencia la póliza de seguro que se pagó por la mercadería y por lo tanto se recuperaría el valor asegurado. Posteriormente se debe realizar nuevamente el pedido y proceder a la importación del producto. Este imprevisto retrasaría considerablemente los

cronogramas planificados, por lo que se deberá hablar con los distribuidores y establecer una nueva fecha de entrega del producto.

3) Problemas para conseguir el permiso de funcionamiento de los bomberos

En primer lugar se buscarán instalaciones de trabajo que cuenten con el espacio suficiente para las oficinas y bodegas. Posteriormente se adecuarán las instalaciones bajo la normativa municipal que permita el desarrollo de la actividad económica. Se solicitará la inspección de las instalaciones por parte del cuerpo de bomberos para obtener la respectiva licencia de funcionamiento. Sin embargo, existe la probabilidad de que el permiso no sea aprobado y el cronograma de actividades se vea afectado.

Plan de contingencia

En caso de no ser aprobado el permiso, se solicitarán las justificaciones del caso al cuerpo de bomberos. Con esa información, se contratará a un técnico en seguridad que provea asesoría con respecto a la readecuación de las instalaciones. De ser este el caso se incurriría en costos adicionales para arreglos, lo que afectaría el presupuesto previsto, sin embargo es indispensable el empezar las operaciones a tiempo.

8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- El cuidado de la salud se ha convertido en un tema de interés mundial, un 6% de la población del mundo muere por enfermedades desencadenadas por la inactividad física, siendo esto alarmante para organizaciones mundiales, gobiernos, municipalidades, entre otros. Actualmente, en la ciudad de Quito se puede observar que las personas dedican una parte de su tiempo a realizar algún tipo de actividad física y así evitar el sedentarismo. Es por esto que nace la idea de comercializar las pulseras Jawbone Up como un medio para motivar a los usuarios a mantenerse activos.
- El cuidado de la salud y sobre todo el cuidado del aspecto físico, se ha convertido en un tema importante en la vida de las personas. El no poseer las herramientas adecuadas que faciliten alcanzar dichas metas, provoca que las personas abandonen su rutina al no ver ningún resultado. El contar con un dispositivo que lleve un registro del desempeño del organismo, podría ser del interés de deportistas profesionales y aficionados que buscan alcanzar ciertas metas con respecto a su desempeño físico.
- Jawbone Up busca llegar a un segmento de hombres y mujeres entre los 20 a 45 años de edad, que realicen actividad física, tanto a nivel profesional como aficionados, que posean un *smartphone* o *tablet* y que se encuentren dentro del nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.
- Los datos que fueron utilizados para la segmentación, fueron tomados del último censo poblacional realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos. Sin embargo, se realizaron proyecciones para aproximar los datos al 2014.
- Una vez realizada la segmentación, se determinó un mercado objetivo de 33.208 personas. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas

realizadas, existe un nivel de aceptación del producto del 77% del mercado. Tomando en cuenta el este porcentaje sobre el mercado objetivo calculado, el negocio posee un mercado potencial estimado de 25.570 personas.

- Reinoso Importaciones es una empresa de responsabilidad limitada, conformada por dos socios, la cual se dedica a la importación y comercialización de implementos deportivos especializados. La empresa posee la representación de la marca Jawbone en el territorio ecuatoriano, encargándose de la venta y distribución de las pulseras Jawbone Up en la ciudad de Quito.
- Se exige por parte de la casa matriz la compra mensual de 50 pulseras Jawbone Up para poder adquirir la representación de la marca. Se estimó que se venderá a cada distribuidor la cantidad mensual de 35 pulseras, y ellos repartirán el producto entre sus puntos de ventas seleccionados.
- Se seleccionaron a las cadenas Marathon Sports y Kao Sport Center como medios de distribución de la pulsera Jawbone Up, con el objetivo de brindar confianza a los compradores al ver que el producto es comercializado en puntos de venta conocidos.
- La industria del comercio dentro del periodo 2010 – 2014, ha tenido un crecimiento del 9,41%. Se asumieron tres posibles escenarios en los cuales la empresa podría desenvolverse. Un escenario esperado alcanzando un crecimiento anual del 4%, un optimista con el 6% anual y un pesimista con un 2% de crecimiento anual.
- Para realizar una estimación del precio del producto, se consideró el costo del producto más los recargos del proceso de importación, dando un total de \$ 58,45 dólares y un precio de venta a los distribuidores de \$ 120 dólares.
- Reinoso Importaciones se encargará directamente de posicionar la marca Jawbone en el mercado quiteño a través de campañas de expectativa,

activaciones de la marca, demostraciones en centros deportivos especializados, patrocinios de eventos deportivos, volanteo en zonas concurridas, campañas publicitarias en medios digitales, entre otras actividades de publicidad y comunicación.

- La empresa se encargará del proceso de importación del producto y utilizará como soporte la asesoría de un agente aduanero autorizado, que realizará actividades propias de su cargo como presentación de documentos de soporte de la carga y desaduanización de la misma. Se prevé un tiempo estimado de 20 días para el proceso de importación de la mercadería.
- La empresa no posee un nivel de operaciones complejas, planteándose una estructura organizacional sencilla. Se contará únicamente con un gerente y un asistente de gerencia, que serán responsables del correcto funcionamiento del negocio. Además, se establecieron actividades que serán realizadas externamente como la contabilidad y la asesoría del agente aduanero para el proceso de importación.
- El Salario Básico Unificado (SBU) utilizado es de \$ 354 dólares, establecido a inicios del 2015. La remuneración mensual del personal de la empresa están por encima de este valor, con la finalidad de compensar el nivel de carga la laboral que poseen. Se establecerá un incremento salarial anual en base al porcentaje de incremento del SBU del último año.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.2.1 Ingreso de nuevos competidores al mercado

De existir el nivel de aceptación esperada hacia el producto, esto podría ser un indicador positivo para otras empresas, que podrían ver en los dispositivos electrónicos con función de controlar y monitorear la salud, una buena oportunidad de negocio. Actualmente en el mercado quiteño se comercializan

pocas opciones de pulseras *Fitness Trackers* y estas no son muy conocidas por el mercado debido a la falta de publicidad.

Para evitar el impacto de la competencia, la empresa busca fidelizar a los clientes con la marca, al ofrecer un valor agregado mediante el servicio de posventa, en donde los clientes recibirán los beneficios de la red Jawbone. Esto consiste en descuentos y promociones con establecimientos aliados. La empresa a pesar de ceder la distribución del producto a cadenas conocidas en la ciudad de Quito, se encarga directamente de posicionar la marca en el mercado, manejando su imagen y concretando alianzas estratégicas que sumen beneficios a la red Jawbone.

8.2.2 Nivel de ventas menor a lo esperado

A pesar de haber planificado y estructurado un plan de negocios acorde a la situación que se vive en el mercado al que se desea ingresar, existe la posibilidad de que este no consiga la efectividad esperada y afecte directamente al nivel de ventas proyectadas.

Para mitigar este problema se incrementará el presupuesto destinado a promoción y publicidad, intensificando las siguientes actividades:

- Se utilizarán a las cadenas comercializadoras como medio para brindar a los consumidores respaldo y realizar demostraciones presenciales en estos establecimientos.
- Se realizarán activaciones de la marca para dar a conocer las pulseras Jawbone Up en universidades, centros deportivos especializados, entre otros, lo que permitirá demostrar los beneficios del producto y el rango de aplicación del mismo.
- Se ampliará la red de beneficios en centros deportivos, restaurantes, centro de acondicionamiento físico, entre otros, con la finalidad de brindar a los consumidores mayor valor agregado con la compra de Jawbone Up.

9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

Para realizar un correcto análisis de la viabilidad de un proyecto, es importante realizar una valoración financiera que permita determinar el comportamiento del negocio en un periodo de tiempo. En este caso se consideró un rango de cinco años lo que ayudará a proyectar costos fijos y variables, nivel de ventas, endeudamiento requerido, capital de trabajo y demás rubros que afectarán directamente a la empresa.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Es necesario estimar los valores necesarios para arrancar el negocio. Este rubro permitirá realizar la adquisición de activos fijos y solventar los activos variables, capital de trabajo y la compra del inventario inicial. Para que Reinoso Importaciones Cía. Ltda. pueda operar, se requiere una inversión inicial de \$26.246,82 dólares. En el Anexo 10 se detallan los rubros que conforman la Inversión Inicial. La cuenta Caja Bancos fue calculada en base al Estado de Flujo de Efectivo, sumando la necesidad de capital de los meses con pérdida y el capital necesario para operar el primer mes.

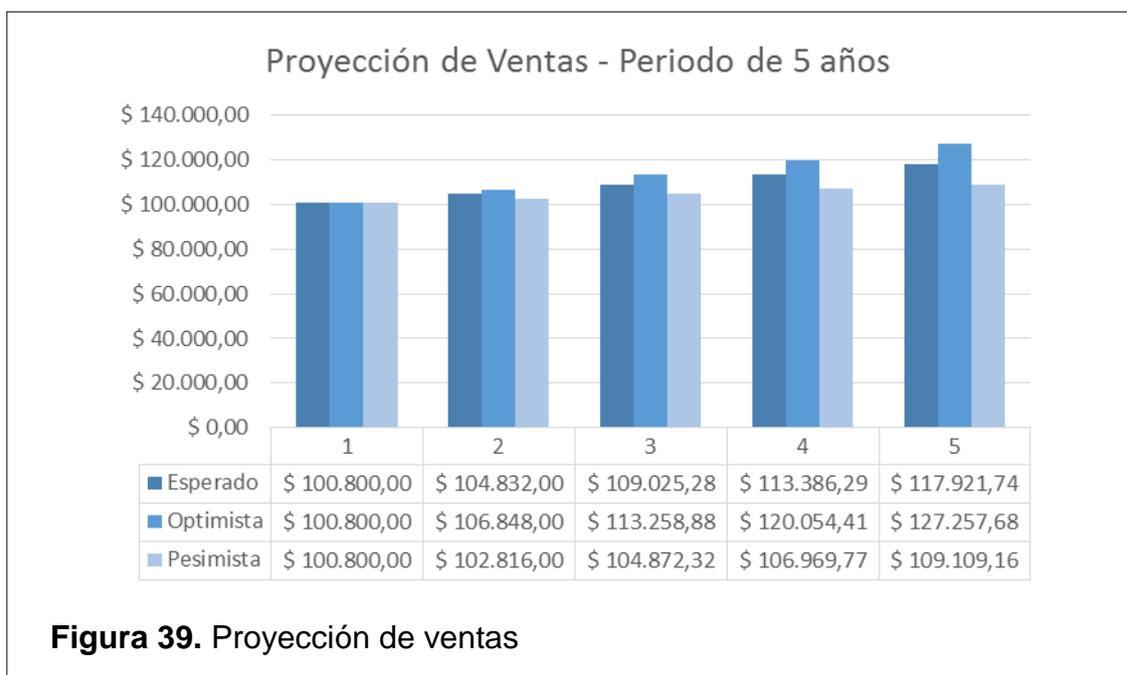
Tabla 17. Inversión Inicial

RESUMEN INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	\$ 2.956,82
Inventario	\$ 3.150,00
Total Activos Corrientes	\$ 6.106,82
ACTIVOS FIJOS	
Equipos	\$ 2.570,00
Mobiliario	\$ 1.160,00
Transporte	\$ 15.000,00
Total Activos Fijos	\$ 18.730,00
ACTIVOS INTANGIBLES	
Gastos de Constitución	\$ 1.410,00
Total Activos Intangibles	\$ 1.410,00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 26.246,82

9.2 FUENTES DE INGRESOS

La principal y única fuente de ingreso de la empresa es a través de la venta de las pulseras Jawbone Up. Se establecerá a las cadenas comercializadoras, una compra mínima mensual de 35 pulseras a un precio de \$120 dólares por unidad. Cabe recalcar que este valor equivale al costo del producto para el distribuidor y el Precio de Venta al Público será de \$165 dólares.

El deporte es una actividad que se realiza en cualquier momento, sin existir etapas del año en las que los consumidores adquieran implementos deportivos en mayor cantidad. Por esta razón no se pueden establecer un crecimiento de ventas cíclicas para el Jawbone Up. En base a esta información y al crecimiento promedio de la industria del comercio en el periodo 2010 – 2014 ubicado en el 9,41%, se ha establecido utilizar una tasa de crecimiento del 4% para el escenario esperado, del 6% para el optimista y 2% para el pesimista.



9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

• Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos gastos operativos que permiten el normal desarrollo de las actividades de la empresa. Estos costos son independientes del nivel de ventas del producto. En este caso específicamente se consideraron los gastos de arriendo, sueldos, servicios básicos, depreciaciones de los equipos y amortización de los activos intangibles.

Tabla 18. Proyección de costos fijos

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
Sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
Sueldos asesores	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
Serv. Básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
Depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
Amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
Deuda	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ -	\$ -
Total Costos Fijos	\$ 39.496,61	\$ 42.065,43	\$ 44.413,67	\$ 43.131,35	\$ 45.868,24

• Costos Variables

Los costos variables son aquellos que se encuentran relacionados directamente al nivel de ventas del producto, por lo tanto se los considera como el costo de ventas. Dentro de esto costos se han considerado a los gastos de importación y logísticos para que el producto llegue a los distribuidores.

Tabla 19. Proyección de costos variables

Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Producto	\$ 37.800,00	\$ 39.312,00	\$ 40.884,48	\$ 42.519,86	\$ 44.220,65
Costos de Importacion	\$ 11.071,62	\$ 11.514,48	\$ 11.975,06	\$ 12.454,07	\$ 12.952,23
Costo de Logistica	\$ 226,80	\$ 235,87	\$ 245,31	\$ 255,12	\$ 265,32
Total Costos Variables	\$ 49.098,42	\$ 51.062,36	\$ 53.104,85	\$ 55.229,05	\$ 57.438,21

Revisar Anexo 11 donde se encuentra la depreciación de los bienes adquiridos por la empresa.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

- **Margen Bruto**

Una vez calculado el valor de las ventas dentro de un periodo económico, se resta el monto correspondiente al costo de ventas, dando como resultado el margen bruto del proyecto.

Tabla 20. Proyección margen bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Producto	840	874	909	945	983
Ventas	\$ 100.800,00	\$ 104.832,00	\$ 109.025,28	\$ 113.386,29	\$ 117.921,74
(-) Costo del Producto	\$ 37.800,00	\$ 39.312,00	\$ 40.884,48	\$ 42.519,86	\$ 44.220,65
(-) Costo de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.514,48	\$ 11.975,06	\$ 12.454,07	\$ 12.952,23
(-) Costo de Logístico	\$ 226,80	\$ 235,87	\$ 245,31	\$ 255,12	\$ 265,32
(=) MARGEN BRUTO	\$ 51.701,58	\$ 53.769,64	\$ 55.920,43	\$ 58.157,25	\$ 60.483,54

- **Margen Operativo**

Para calcular el margen operativo, del total obtenido de margen bruto se restan aquellos gastos operativos realizados. Es importante considerar que estos montos reflejan el resultado de la actividad económica de la empresa y servirán como base para el cálculo de la participación de trabajadores y pago de impuestos.

Tabla 21. Proyección margen operativo

(-) Gasto sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
(-) Gasto sueldos asesores externos	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
(-) Gasto arriendo local	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
(-) Gasto publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
(-) Gasto servicios básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
(-) Gasto de depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(-) Gasto de amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(=) MARGEN OPERATIVO	\$ 11.965,11	\$ 11.767,15	\$ 11.148,64	\$ 11.588,18	\$ 11.053,82

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados permite determinar el beneficio o pérdida que tuvo la empresa dentro de un periodo económico. En el caso de Reinoso Importaciones Cía. Ltda., se generan ganancias todos los años, pero al haber considerado un panorama de ventas conservador esta utilidad neta tiene un crecimiento anual relativamente bajo.

En el Anexo 12 se detallan las proyecciones de ventas del producto en los escenarios esperado, optimista y pesimista. En los Anexos 13, 14 y 15 se detallan los estados de resultados en los tres escenarios propuestos, bajo los esquemas apalancado y desapalancado.

Tabla 22. Proyección estado de resultados

PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Producto	840	874	909	945	983
Ventas	\$ 100.800,00	\$ 104.832,00	\$ 109.025,28	\$ 113.386,29	\$ 117.921,74
(-) Costo del Producto	\$ 37.800,00	\$ 39.312,00	\$ 40.884,48	\$ 42.519,86	\$ 44.220,65
(-) Costo de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.514,48	\$ 11.975,06	\$ 12.454,07	\$ 12.952,23
(-) Costo de Logística	\$ 226,80	\$ 235,87	\$ 245,31	\$ 255,12	\$ 265,32
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 51.701,58	\$ 53.769,64	\$ 55.920,43	\$ 58.157,25	\$ 60.483,54
(-) Gasto sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
(-) Gasto sueldos asesores externos	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
(-) Gasto arriendo local	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
(-) Gasto publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
(-) Gasto servicios básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
(-) Gasto de depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(-) Gasto de amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y PART.	\$ 11.965,11	\$ 11.767,15	\$ 11.148,64	\$ 11.588,18	\$ 11.053,82
(-) Gastos intereses	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ 9.004,97	\$ 8.807,01	\$ 8.188,50	\$ 11.588,18	\$ 11.053,82
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 1.350,75	\$ 1.321,05	\$ 1.228,27	\$ 1.738,23	\$ 1.658,07
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.654,23	\$ 7.485,96	\$ 6.960,22	\$ 9.849,95	\$ 9.395,75
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 1.683,93	\$ 1.646,91	\$ 1.531,25	\$ 2.166,99	\$ 2.067,07
(=) UTILIDAD NETA	\$ 5.970,30	\$ 5.839,05	\$ 5.428,97	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Tabla 23. Balance general apalancado

ACTIVOS CORRIENTES	0	1	2	3	4	5
Caja Bancos (capital de trabajo)	\$ 2.956,82	\$ 9.002,78	\$ 16.385,00	\$ 22.796,22	\$ 34.659,46	\$ 44.828,11
Cuentas por cobrar		\$ 8.400,00	\$ 8.736,00	\$ 9.085,44	\$ 9.448,86	\$ 9.826,81
Inventario de Insumos	\$ 3.150,00					
Total activos corrientes	\$ 6.106,82	\$ 17.402,78	\$ 25.121,00	\$ 31.881,66	\$ 44.108,31	\$ 54.654,92
ACTIVOS FIJOS						
Equipos	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00
Mobiliario	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00
Vehiculo	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (3.972,67)	\$ (7.945,33)	\$ (11.918,00)	\$ (15.034,00)	\$ (18.150,00)
Total activos fijos	\$ 18.730,00	\$ 14.757,33	\$ 10.784,67	\$ 6.812,00	\$ 3.696,00	\$ 580,00
ACTIVOS INTANGIBLES						
Gastos de constitución	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00
Amortización Activos Intangibles	\$ -	\$ (282,00)	\$ (564,00)	\$ (846,00)	\$ (1.128,00)	\$ (1.410,00)
Total activos intangibles	\$ 1.410,00	\$ 1.128,00	\$ 846,00	\$ 564,00	\$ 282,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 26.246,82	\$ 33.288,12	\$ 36.751,67	\$ 39.257,66	\$ 48.086,31	\$ 55.234,92
PASIVOS CORRIENTE						
Impuestos y participaciones por	\$ -	\$ 3.034,68	\$ 2.967,96	\$ 2.759,52	\$ 3.905,22	\$ 3.725,14
Total pasivo corriente	\$ -	\$ 3.034,68	\$ 2.967,96	\$ 2.759,52	\$ 3.905,22	\$ 3.725,14
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Préstamo bancario	\$ 6.987,00	\$ 5.023,33	\$ 2.714,54	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo a largo plazo	\$ 6.987,00	\$ 5.023,33	\$ 2.714,54	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 19.259,82	\$ 19.259,82	\$ 19.259,82	\$ 19.259,82	\$ 19.259,82	\$ 19.259,82
Utilidad Neta	\$ -	\$ 5.970,30	\$ 5.839,05	\$ 5.428,97	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69
Utilidades acumuladas de		\$ -	\$ 5.970,30	\$ 11.809,35	\$ 17.238,32	\$ 24.921,28
Total patrimonio	\$ 19.259,82	\$ 25.230,11	\$ 31.069,16	\$ 36.498,14	\$ 44.181,10	\$ 51.509,78
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 26.246,82	\$ 33.288,12	\$ 36.751,67	\$ 39.257,66	\$ 48.086,31	\$ 55.234,92

Para el desarrollo del proyecto, se consideraron dos escenarios. El uno apalancado, donde la empresa debe conseguir fondos por medio de terceros para sustentar la falta de liquidez. El segundo escenario es desapalancado, que se da cuando se posee el capital propio necesario para adquirir los activos y comenzar las operaciones.

El balance general permite tener una visión de la situación de la empresa en un momento específico, en el caso del proyecto la evaluación de la empresa es un periodo de 5 años. En el anexo 16 se detalla el balance general en el escenario desapalancado.

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Tabla 24. Proyección estado de flujo de efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 8.009,64	\$ 9.691,00	\$ 9.125,76	\$ 11.863,23	\$ 10.168,65
Utilidad Neta	\$ 5.970,30	\$ 5.839,05	\$ 5.428,97	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69
(+) Depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(+) Amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(+) Δ Cuentas x cobrar	\$ (8.400,00)	\$ (336,00)	\$ (349,44)	\$ (363,42)	\$ (377,95)
(+) Δ Inventario	\$ 3.150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Impuestos por pagar	\$ 3.034,68	\$ (66,71)	\$ (208,44)	\$ 1.145,69	\$ (180,08)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición de Equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición de Muebles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición de Vehículo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición activos intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (1.963,67)	\$ (2.308,78)	\$ (2.714,54)	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (1.963,67)	\$ (2.308,78)	\$ (2.714,54)	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 6.045,97	\$ 7.382,22	\$ 6.411,22	\$ 11.863,23	\$ 10.168,65
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 2.956,82	\$ 9.002,78	\$ 16.385,00	\$ 22.796,22	\$ 34.659,46
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 9.002,78	\$ 16.385,00	\$ 22.796,22	\$ 34.659,46	\$ 44.828,11

La elaboración de los estados de flujos de efectivo permite evaluar y conocer la capacidad que posee la empresa dentro de un periodo económico para producir efectivo y la necesidad de la misma. Esto determinara la posibilidad de

la empresa de cumplir con sus obligaciones, compras de inventarios, capital de trabajo, entre otros. En el anexo 17 se detalla el estado de flujo de efectivo en el escenario desapalancado.

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite conocer la cantidad mínima de pulseras Jawbone Up que se debe vender, para que los costos e ingresos sean iguales a cero. En el caso del proyecto planteado, con la cantidad de ventas y crecimiento anual establecido, se prevé alcanzar la comercialización de 840 pulseras Jawbone Up, sobrepasando el punto de equilibrio calculado en 684 unidades. Esto permitirá a la empresa cubrir sus costos y generar utilidad. En el Anexo 18 se detalla el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 25. Punto de equilibrio

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO					
Costos Totales	\$ 91.795,03	\$ 96.024,99	\$ 100.836,78	\$ 101.798,12	\$ 106.867,92
Ingresos Totales	\$ 100.800,00	\$ 104.832,00	\$ 109.025,28	\$ 113.386,29	\$ 117.921,74
Total Unidades Vendas	840	874	909	945	983
PUNTO DE EQUILIBRIO DÓLARES	\$ 82.085,12	\$ 86.683,53	\$ 92.053,48	\$ 89.374,02	\$ 95.022,25
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	684	722	767	745	792

9.9 INDICADORES FINANCIEROS

Tras la elaboración de la estructura financiera del proyecto es importante evaluar los resultados a través de indicadores, los cuales permitirán corroborar la viabilidad del plan propuesto. Estos parámetros de medición fueron considerados en un periodo de cinco años. En el Anexo 19 se detalla el cálculo de los índices.

9.9.1 Índices de Liquidez

- **Capital de trabajo:** Tras evaluar el indicador, en el primer año Reinoso Importaciones posee un capital de trabajo valorado en \$ 14.368,11 dólares, en el segundo año un total de \$ 22.153,04 dólares, en el tercer año \$ 29.122,14 dólares, en cuarto año \$ 40.203,10 dólares y para el último año de evaluación del proyecto se obtuvo \$ 50.929,78 dólares. Estos valores son favorables ya que el proyecto genera efectivo para cubrir sus obligaciones y poder operar correctamente.
- **Razón corriente:** Entre el año dos al cinco este indicador fluctúa entre \$8,46 y \$14,67 dólares. Esto determina la solvencia que tiene la empresa para respaldar sus obligaciones al corto plazo considerando que de cada dólar que se debe, la empresa cuenta con \$ 14,67 para cubrir sus obligaciones. Este resultado se da debido a que la empresa no tiene una pasivo corriente, las compras del producto se lo realiza de contado y la deuda adquirida con la institución financiera no es grande.
- **Prueba acida:** Al evaluar este indicador los resultados son los mismos que el de razón corriente. Esto se debe al nivel de inventarios que se maneja, la empresa al adquirir el producto lo despacha inmediatamente a los distribuidores bajo el esquema *Just-in-time*.

9.9.2 Índices de Rentabilidad

- **Rendimiento sobre la inversión (ROI):** Al calcular este indicador se determinó que existe una rentabilidad de la inversión entre el 22,75% y el 29,27% dentro del periodo de cinco años proyectado, lo cual es positivo para el negocio.
- **Rendimiento sobre los activos (ROA):** Se obtuvo que la empresa ha presentado una utilización de sus activos de entre el 39,94% al 20,01% dentro del periodo proyectado de cinco años para generar utilidad.

- **Rendimiento sobre el patrimonio (ROE):** Dentro del periodo proyectado de cinco años, se obtuvo una utilización del patrimonio de entre el 23,6% al 14,23% para la generación de utilidad.
- **Margen de utilidad:** Este indicador permite medir el margen de utilidad sobre las ventas de la empresa, obteniendo un crecimiento dentro del periodo de cinco años, variando entre el 5,29% al 6,21%.

9.9.3 Índice de Endeudamiento

- **Endeudamiento del activo:** Dentro del periodo proyectado de 5 años este indicador tuvo una fluctuación del 24,21% al 6,74%, debiéndose principalmente al que la empresa no requirió un monto alto de financiamiento de terceros para cubrir la inversión del proyecto.

9.9.4 Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad tomando en cuenta las principales variables que son el precio y la cantidad.

- **Cantidad**

Al considerar un precio de venta fijo de \$ 120 dólares a los distribuidores, la cantidad de producto podría disminuir máximo en un 8,27% para que el Valor Presente Neto del proyecto al final de los cinco años de como resultado cero. Al caer más de este porcentaje el proyecto no es rentable y generaría pérdida para los inversionistas.

- **Precio**

Con respecto a esta variable, al fijar una cantidad de 35 pulseras mensuales para que los distribuidores vendan el producto en sus locales. El precio de Jawbone Up podría disminuir en no más de un

4,09%, considerando que una vez llegado a este porcentaje el negocio no generaría utilidad para el inversionista.

Al haberse planteado un esquema de ventas conservadoras, en donde los distribuidores adquieren una cantidad mensual de 35 pulseras Jawbone Up a un precio de \$ 120 dólares, provoca que el negocio sea muy sensible a cambios tanto en precio como en cantidad. De lograr una acogida en el mercado y existir mayor demanda por el producto, el nivel de ventas crecería, haciendo que el precio sea menos susceptible ante variaciones.

9.10 VALORACIÓN

9.10.1 Modelo CAPM y modelo WACC

El modelo CAPM, es un instrumento que permite determinar la tasa de retorno requerida de los activos. Para obtener el CAPM se debe utilizar la siguiente formula:

$$CAPM = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

Ecuación 2
(Investopedia, s.f.)

- **R_f** – Tasa libre de riesgo, se consideró la valoración de los bonos del Tesoro de los estados unidos más el riesgo país del Ecuador, dando como resultado **(7,06%)**.
- **β** – Beta de la industria, se utilizó la beta de la industria correspondiente al 0,8 y con la finalidad de adaptarla al negocio se la reapalancó con referencia a la relación deuda patrimonio, dando como resultado **(1,07)**.
- **R_m - R_f** – Prima del mercado, en base a la valoración del riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos, dando como resultado **(5,88%)**.

El modelo WACC se utiliza para obtener la tasa de descuento que se utilizará en el cálculo el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto. La fórmula a utilizar es la siguiente.

$$WACC = (Cd \times D) + (CAPM \times E)$$

Ecuación 3
(Investopedia, s.f.)

Tabla 26. Calculo WACC

DESCRIPCION	VALORACION
Cd = Costo neto de la deuda	11,70%
D = Relación Deuda (D/E)	0,3
CAPM = Costo de oportunidad	13,34%
E = Relación Patrimonio (1- D/E)	0,7
WACC = Costo de capital o Tasa de descuento	11,66%

9.10.2 Flujo de Caja

Con la tasa de retorno obtenida a través del modelo WACC, se evalúa el proyecto mediante dos indicadores el Valor Presente Neto del Proyecto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla 27. VAN y TIR del proyecto

Flujo de Efectivo Proyectados						
	0	1	2	3	4	5
Utilidades antes de impuestos e intereses	\$ -	\$ 7.932,87	\$ 7.801,62	\$ 7.391,55	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69
Depreciación y amortización (+)	\$ -	\$ 4.254,67	\$ 4.254,67	\$ 4.254,67	\$ 3.398,00	\$ 3.398,00
Variación de capital de trabajo	\$ -	\$ (5.250,00)	\$ (336,00)	\$ (349,44)	\$ (363,42)	\$ (377,95)
Gastos de Capital	\$ (26.246,82)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo disponible del proyecto	\$ (26.246,82)	\$ 6.937,54	\$ 11.720,29	\$ 11.296,77	\$ 10.717,54	\$ 10.348,73
Flujos descontados	\$ (26.246,82)	\$ 6.212,94	\$ 9.399,88	\$ 8.113,91	\$ 6.893,87	\$ 5.961,38

VAN	\$ 10.335,18
TIR	25,64%
Periodo de recuperación	3,37 años

El Valor Presente Neto del Proyecto es de \$ 10.335,18 dólares, además a esto el proyecto arroja una tasa interna de retorno del 25,64%. Con estos dos indicadores se puede determinar la viabilidad del proyecto. Es importante considerar que el proyecto no requiere un alto nivel de inversión como se presenta en las proyecciones financieras realizadas, a pesar de esto el beneficio para los inversionistas es alto y dando un tiempo estimado 3 años para la recuperación de la inversión del negocio.

10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El proyecto se financiará mediante dos fuentes, la principal fuente será con capital propio aportado por los socios de la empresa y el valor restante se lo conseguirá al realizar un crédito de consumo a través de la institución financiera Banco Pichincha C.A. a una tasa anual del 16,28%. Con estos capitales se obtendrá un monto de \$26.246,82 dólares requeridos para cubrir la inversión inicial.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

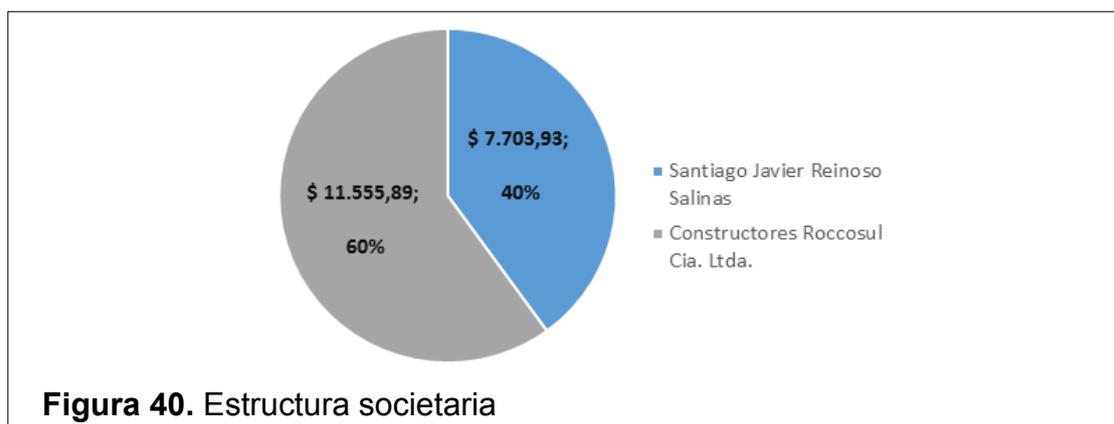
Para iniciar las operaciones de la empresa se requiere una inversión inicial de \$26.246,82 dólares. Los socios de la empresa aportaran el 73,38% equivalente a \$19.259,82 dólares, sustentado así un porcentaje de la compra de los activos y la totalidad del capital de trabajo. Por otro lado el 26,62% restante equivalente \$6.987 dólares se financiara por terceros a través de un préstamo bancario de consumo. En el anexo 20 se detalla la tabla de amortización del préstamo realizado a través de una institución financiera.

Tabla 28. Cuadro de uso y necesidad de capital

RESUMEN INVERSIÓN INICIAL			
Detalle	Fondos Propios	Fondos Terceros	Total
Caja Bancos	\$ 2.956,82	\$ -	\$ 2.956,82
Inventario	\$ 2.205,00	\$ 945,00	\$ 3.150,00
Equipos	\$ 1.799,00	\$ 771,00	\$ 2.570,00
Mobiliario	\$ 812,00	\$ 348,00	\$ 1.160,00
Transporte	\$ 10.500,00	\$ 4.500,00	\$ 15.000,00
Gastos de Constitución	\$ 987,00	\$ 423,00	\$ 1.410,00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 19.259,82	\$ 6.987,00	\$ 26.246,82

10.3 CAPITALIZACIÓN

Para un correcto crecimiento de la empresa, se ha considerado el proceder con la reinversión de las utilidades generadas en cada periodo del ejercicio económico asegurando la liquidez para operar con fluidez en los cinco años proyectados. La composición societaria de la empresa se maneja de la siguiente manera:



10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Tabla 29. Tasa interna de retorno para el inversionista

Flujo de efectivo disponible del inversionista						
	0	1	2	3	4	5
Utilidades antes de impuestos e intereses	\$ -	\$ 7.932,87	\$ 7.801,62	\$ 7.391,55	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69
Depreciación y amortización (+)	\$ -	\$ 4.254,67	\$ 4.254,67	\$ 4.254,67	\$ 3.398,00	\$ 3.398,00
Variación de capital de trabajo	\$ -	\$ (5.250,00)	\$ (336,00)	\$ (349,44)	\$ (363,42)	\$ (377,95)
Gastos de Capital	\$ (26.246,82)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda	\$ 6.987,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Principal Deuda	\$ -	\$ (1.963,67)	\$ (2.308,78)	\$ (2.714,54)	\$ -	\$ -
Pago Intereses deuda	\$ -	\$ (1.962,57)	\$ (1.962,57)	\$ (1.962,57)	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo disponible del inversionista	\$ (19.259,82)	\$ 3.011,29	\$ 7.448,93	\$ 6.619,66	\$ 10.717,54	\$ 10.348,73
Flujos descontados	\$ (19.259,82)	\$ 2.656,95	\$ 5.799,02	\$ 4.547,02	\$ 6.495,56	\$ 5.533,99

TIR	23,06%
-----	--------

Para conocer el retorno que tendrán los inversores sobre su capital, es necesario considerar los gastos financieros que se deben cubrir para sustentar la puesta en marcha del proyecto. Una vez obtenido los flujos descontados considerando la tasa de descuento de 11,66%, los inversionistas obtendrán una Tasa Interna de Retorno del 23,06%.

11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- Actualmente la industria de la salud se encuentra en crecimiento, debido a las tendencias sociales que se enfocan en cuidar y mantener una buena imagen personal. Dentro de este esquema, la actividad física y el control de la alimentación representan los principales medios para alcanzar la meta antes mencionada. A raíz de esto nace la idea del negocio, para comercializar en el mercado quiteño el dispositivo electrónico Jawbone Up que permitirá a los usuarios facilitar el control de su actividad física, de las calorías que ingieren y de la calidad de sueño. Brindando al usuario un detalle estadístico y preciso de cómo se ha de desempeñado su organismo al realizar una rutina de ejercicio.
- Mediante investigación en campo, se observó que las personas que realizan una actividad física o están bajo una dieta alimenticia, son propensos a abandonar dichas actividades al no ver resultados inmediatos. Este fenómeno se debe a la falta de conocimiento y al no recibir una correcta asesoría, lo que lleva a las personas a dudar en la eficacia de su rutina. El estudio de mercado determinó que existe conocimiento sobre equipos especializados que ayuden a controlar el desempeño del organismo, sin embargo las personas consideran que aquellos dispositivos se comercializan a un precio elevado y su uso es complejo.
- Una vez analizada las variables como edades, población económicamente activa, distribución geográfica, estratos socioeconómicos, entre otros. El segmento al que se podría llegar en la ciudad de Quito es de 33.208 persona de las cuales existiría una posibilidad de aceptación del producto del 77% llegando a un mercado potencial de 25.570 personas.
- La competencia de Jawbone Up va desde aplicaciones para celular, hasta pulseras complejas que cumplen con funciones similares, pero están

dirigidas a un segmento de deportistas profesionales. Sin embargo, dentro del mercado aún no existe un conocimiento muy amplio sobre las pulseras deportivas medidoras de la actividad física o *Fitness Trackers* y cómo utilizarlas correctamente. Por lo tanto es importante enfocar una correcta comunicación al segmento objetivo previsto, haciendo énfasis en la funcionalidad y beneficios del producto.

- Se seleccionaron las cadenas Marathon Sports y Kao Sport Center como medios para distribuir el producto en el mercado local. Con esto se busca brindar un respaldo a la marca y al producto, que actualmente son desconocidos en el mercado quiteño. Al comercializar Jawbone Up a través de estas dos cadenas, se logrará llegar a los clientes potenciales de una manera más eficiente que al venderlos de manera directa.
- La empresa Reinoso Importaciones se encargará de gestionar la publicidad y comunicación de la marca, con el objetivo de que el cliente conozca los beneficios y alianzas estratégicas con negocios que se encuentran dentro del área del cuidado de la salud como gimnasios, restaurantes que ofrezcan un menú enfocado en el cuidado de la salud, entre otros.
- Para llegar adecuadamente al cliente es importante abordarlo desde el primer contacto que tiene con el producto. Es por esto que la empresa se encargará de capacitar al personal de ventas de los distribuidores, para que esto puedan guiar a los clientes potenciales durante el proceso de compra y puedan darles a conocer sobre la red de beneficios.
- Al Jawbone Up un producto nuevo en el mercado, se utilizó un esquema de ventas conservadoras en donde cada distribuidor adquirirá 35 pulseras mensuales, que se comercializaran en sus locales ubicados en puntos estratégicos de la ciudad de Quito. Además para garantizar un margen de ganancia tanto para la empresa como para los distribuidores. El producto será vendido a un Precio de Venta al Público de \$ 165 dólares.

- Dentro del crecimiento de ventas se utilizó un esquema conservador, ya que el producto es desconocido en el mercado y su precio de venta es elevado, Se adquirirá pocas unidades de la pulsera Jawbone Up para la comercialización, con el fin de tener cero inventarios y no cargar a los distribuidores con un stock alto de mercadería que tal vez no puedan vender rápidamente.
- Una vez evaluado el proyecto financieramente, se obtuvieron datos alentadores, considerando que se utilizó un esquema conservador en el nivel y cantidad de ventas. Se obtuvo un Valor Presente Neto de \$ 10.335,18 dólares y una Tasa Interna de Retorno del 25,64%, representando valores atractivos para los inversionistas. Permitiendo recuperar la inversión en un periodo de tres años.
- Tras considerar varios puntos para evaluar el proyecto, como el estudio del entorno en donde se desenvolverá el producto, las tendencias de la industria, la valoración financiera, entre otros, el proyecto presenta una viabilidad teórica. Sin embargo, para asegurar el éxito de negocio en el mercado quiteño, es importante manejar una correcta comunicación, definir el valor agregado a ofrecer y beneficios adicionales del producto.

11.2 RECOMENDACIONES

- Es importante aprovechar las nuevas tendencias hacia el cuidado de la salud. Se deberá enfocar la promoción del producto alrededor de este tema y comunicar adecuadamente a los consumidores los beneficios que se adquiere al seleccionar a Jawbone Up.
- Para posicionar la marca en el mercado quiteño, la interacción con el cliente es fundamental. La correcta comunicación entre la empresa y los distribuidores, permitirá conocer las necesidades de las personas y en base a esto buscar incrementar la red de beneficios Jawbone, logrando que el cliente potencial vea el compromiso que tiene la empresa con sus usuarios.

- De incrementarse la demanda del producto y para garantizar un nivel de ventas adecuado, se buscará mejorar los márgenes de ganancia ofrecidos a los distribuidores. Con esto se logrará fidelizar a los clientes principales del negocio para que los pedidos de las pulseras Jawbone Up aumenten.
- Se debe de supervisar las ventas y asegurarse de que el producto sea presentado adecuadamente en los locales de los distribuidores. La capacitación al personal de ventas de dichas cadenas comercializadoras seleccionadas es importante para garantizar una correcta interacción con los clientes.
- Se debería analizar la situación actual del país y posibles reformas en temas de comercio exterior. Con esta información se podría plantear nuevos precios tanto de venta a distribuidores como a los clientes finales. Para evitar posibles alzas en los precios del producto, se planificaría pedidos anticipados y aumentar el monto de unidades a importar.
- Con un correcto posicionamiento de la marca en el mercado quiteño, sería factible ver la posibilidad de ingresar nuevos productos relacionados a la marca con el objetivo de diversificar la cartera de la empresa.

REFERENCIAS

- Armstrong, G. y Kotler, P. (2009). *Introducción al Marketing*. (9.^a ed.). Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Existe estabilidad lo cual permite superar la inseguridad jurídica*. Recuperado el 18 de Julio de 2014 de <http://www.asambleanacional.gov.ec/201305249801/noticias/boletines/existe-estabilidad-politica-lo-cual-permite-superar-la-inseguridad-juridica-rafael-correa.html>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Boletín Macroeconómico Anual*. Recuperado el 7 de Febrero de 2015 de http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/Presen_Result89.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Cuentas Nacionales*. Recuperado el 7 de Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/cuentas-nacionales>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indíces Financieros*. Recuperado el 7 de Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Bloomberg. (2014). *United States Government Bonds*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2014 de <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Cuerpo de Bomberos. (s.f.). *Permisos de Funcionamiento*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2014 de http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6
- Cuida tu Futuro. (s.f.). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014 de <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11.^a ed.). México, D.F., México: Pearson.

- Diario Opinión. (2015). *Gobierno hace inversión millonaria para mejorar la vida de sus ciudadanos*. Recuperado el 24 de Enero de 2015 de <http://www.diariopinion.com/nacional/verArticulo.php?id=904510>
- Ecuador en Cifras. (s.f.). *Información Estadística*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- Centro de Estudios Latinoamericanos. (s.f.). *Indicador de riesgo país*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2014 de <http://www.cesla.com/>
- Ecuavisa. (2014). *Ecuador tiene un problema grueso: la obesidad*. Recuperado el 21 de Noviembre del 2014 de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/86400-ecuador-tiene-problema-grueso-obesidad>
- El Comercio. (2014). *Ecuador registra una inflación de -0,04% en mayo*. Recuperado el 22 de Junio de 2014 de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/ecuador-negocios-inflacion-economia-inec.html>
- El Comercio. (2013). *Los malos hábitos inflan la obesidad*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014 de <http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/malos-habitos-inflan-obesidad.html>
- El Comercio. (2014). *El uso del internet en Ecuador creció 11 veces en siete años*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014 de <http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html>
- El Nuevo Diario. (2013). *PIB Latinoamérica, tras la baja viene el ascenso*. Recuperado el 15 de Junio de 2014 de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/305118>
- El Universo. (2014). *SRI recaudó \$12.758 millones en el 2013, un aumento del 13%*. Recuperado el 5 de mayo de 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/08/nota/1998431/sri-recaudo-12758-millones-2013-aumento-13>
- El Telégrafo. (2014). *En Ecuador, 3 de cada 10 niños tienen obesidad u sobrepeso*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014 de

<http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/en-ecuador-3-de-cada-10-ninos-tienen-obesidad-u-sobrepeso.html>

- Galindo, E. (2010). *Estadística, Métodos y Aplicaciones*. (2.^a ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.
- Guía de Arancel. (2012). *El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA)*. Recuperado el 21 de Mayo de 2014 de http://www.camaras.org/guias/arancel/guia_arancel_cap01_002.html
- Google Maps. (2014). *Aplicación de Google Maps*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2014 de <https://maps.google.com.ec/maps>
- Hill, C. y Jones, G. (1996), *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s.f.). *Registro de Nuevo Empleador*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2014 de <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 27 de Mayo de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Información Censo 2010*. Recuperado el 27 de Mayo de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente*. Recuperado el 16 de Junio de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- Jawbone. (s.f.). *Página oficial Jawbone*. Recuperado el 12 de Enero de 2015 de <https://jawbone.com/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (13.^a ed.). México D.F., México: Pearson Education.

- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5.^a ed.). México, D.F., México: Pearson Education.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Resolución 116*. Recuperado el 30 de Abril de 2014 de <http://comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/RESOLUCION-No.-116.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). *Código de Trabajo*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.). *Patente Municipal*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014 de http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/lotaipfiles/2013/matrices2013/literal_D/DMT-0006_Patente_municipal.pdf
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.). *Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas: LUAE*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014 de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/noticias/228-nuevo-proceso-luaeb.html?showall=&limitstart=>
- Mujeres Nike. (2015). *Resultados*. Recuperado el 20 de Junio de 2015 de <https://www.mujeresnike.ec/resultados>
- NYU Stern. (s.f.). *Betas by sector*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2014 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Datos y Estadísticas*. Recuperado el 2 de Mayo de 2014 de http://www.who.int/features/factfiles/physical_activity/facts/es/c
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo: Las Cinco Fuerzas de Porter*. (1.^a ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Revista Ekos. (2012). *Ranking 5000 principales empresas*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=399>
- Revista Líderes. (2012). *Ecuador tiene 16 millones de líneas activas de telefonía móvil*. Recuperado el 26 de Octubre de 2013 de

http://www.revistalideres.ec/mercados/Ecuador-millones-lineas-activas-telefonía_0_693530665.html

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s.f.). *Cómo se obtiene el registro de importador*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014 de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (s.f.). *Registro Único de Contribuyentes*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014 de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>

Superintendencia de Compañías. (2014). *Consulta de Compañías*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=

Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Solicitar reserva de Denominaciones*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014 de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/Manual%20de%20Usuario%20-%20Solicitar%20Reserva%20de%20Denominaciones.pdf

Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Ley de Compañías*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2014 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

The World Geography. (2011). *Countries with most bicycles*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014 de <http://www.theworldgeography.com/2011/07/10-countries-with-most-bicycles-per.html>

Ultimas Noticias. (2015). *Resultados*. Recuperado el 20 de Junio de 2015 de <https://www.quitoultimasnoticias15k.ec/resultados>

Universidad Simón Bolívar. (2010). *Gráficos y Análisis*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014 de <http://www.uasb.edu.ec/contenido.php?cd=2937>

Investopedia. (s.f.). *Capital Asset Pricing Model – CAPM*. Recuperado el 8 de Febrero de 2015 de <http://www.investopedia.com/terms/c/capm.asp>

Investopedia. (s.f.). *Weighted Average Cost Of Capital - WACC*. Recuperado el 8 de Febrero de 2015 <http://www.investopedia.com/terms/w/wacc.asp>

ANEXOS

ANEXO 1 – Grupo Focal

GUÍA DE PREGUNTAS GRUPO FOCAL
1. ¿Conocen sobre los beneficios del llevar una vida saludable?
2. ¿En la actualidad consideran que están llevando un estilo de vida activo? En caso de que su respuesta sea afirmativa, explique qué tipo de actividad realiza.
3. ¿Conoce la importancia de controlar el nivel de calorías que se ingiere diariamente?
4. ¿Conoce la importancia del sueño y los efectos en la salud?
5. ¿Qué nivel de importancia tienen los smartphones y tablets en la vida de las personas?
6. ¿Para usted cuál será el determinante de compra para adquirir el brazalete Jawbone Up?
7. ¿Conoce de productos semejantes a Jawbone Up? ¿Utiliza un dispositivo de este tipo actualmente?
8. ¿Dónde pensaría que son los lugares óptimos para adquirir Jawbone Up?
9. Conociendo los beneficios de Jawbone Up ¿Cuál cree que sería el precio adecuado para este producto?
10. ¿Cree que el mercado quiteño está listo para un producto como Jawbone Up?

ANEXO 2 – Entrevista a expertos

- Entrevista a experto del sector de la Salud

PREGUNTAS	
1.	¿Cree usted que en la actualidad las personas se preocupan más por cuidar de su salud?
2.	¿Qué tan necesario considera usted que es el realizar algún tipo de actividad física?
3.	¿Qué beneficios considera usted que tiene el llevar una rutina física diaria?
4.	¿Considera importante el llevar un monitoreo continuo de la actividad física que se realiza? ¿Por qué?
5.	¿Cuáles considera usted que son los principales errores que las personas cometen en cuanto a su alimentación?
6.	¿Por qué considera usted que en la actualidad se ha convertido en una moda el tomar en cuenta el nivel de calorías que se ingiere?
7.	¿Qué beneficios considera usted que se obtienen al llevar un control de la alimentación?
8.	¿Qué papel juega el dormir suficientes horas en el organismo de las personas?
9.	¿La falta de sueño puede desencadenar alguna enfermedad o desorden en el organismo?
10.	¿Cuál sería su opinión sobre un dispositivo que pueda medir el ritmo cardiaco, el nivel de calorías que se ingieren y la calidad de sueño de la persona?

- **Entrevista a experto del sector de cuidado personal**

PREGUNTAS	
1.	¿Considera que en los últimos años ha existido un incremento de personas en los gimnasios? ¿Por qué?
2.	¿Cuáles son las principales razones por las que las personas ingresan a un gimnasio?
3.	¿Cuáles son los principales errores que se cometen al realizar una rutina diaria de ejercicio?
4.	¿Qué papel considera usted que juega el ritmo cardiaco en una rutina?
5.	¿Considera importante el llevar un control de la actividad física que se realiza? ¿Por qué?
6.	¿Qué rol considera usted que desempeña una alimentación saludable en una rutina de ejercicio?
7.	¿Considera importante el llevar un monitoreo del nivel de calorías que se ingiere diariamente?
8.	¿Qué papel desempeña el sueño tras haber realizado una rutina de ejercicio?
9.	¿Por qué resulta tan difícil para las personas el alcanzar metas como bajar de peso, tonificar el cuerpo, entre otras?
10.	¿Cree usted que un dispositivo que pueda monitorear el ritmo cardiaco, el nivel de calorías y la calidad de sueño facilitaría el alcanzar dichas metas?

- **Entrevista a consumidor potencial**

PREGUNTAS	
1.	¿Qué deporte realiza actualmente? ¿Mientras realiza deporte ha podido observar a más personas realizando algún tipo de actividad física?
2.	¿Ha podido observar resultados positivos en su salud debido a la rutina de ejercicio que lleva?
3.	¿Considera importante el llevar un monitoreo continuo de la actividad física que realiza?
4.	¿Qué papel cree usted que juega la correcta alimentación en su rutina de ejercicio?
5.	¿Cuáles son los principales implementos deportivos que usted utiliza actualmente?
6.	¿Lleva consigo algún tipo de dispositivo electrónico al momento de realizar actividad física? ¿Cuál y por qué?
7.	¿Considera importante la utilización de implementos deportivos electrónicos especializados al momento de ejercitarse?
8.	¿Cuáles son las cualidades que buscaría usted en un dispositivo electrónico especializado?
9.	¿Cree usted que un dispositivo que pueda medir el ritmo cardíaco, el nivel de calorías ingeridas y la calidad de sueño le facilitaría alcanzar sus metas?

A) Si

B) No

7. ¿Qué tan importante es para usted llevar un registro de las calorías que ingiere?

A) Bajo

B) Medio

C) Alto

8. ¿Considera relevante llevar un registro de la calidad del sueño que tiene actualmente?

A) Si

B) No

9. ¿En la actualidad posee alguno de los siguientes dispositivos electrónicos portátiles?

A) Smartphone

C) Ambas

B) Tablet

D) Ninguna

10. ¿Cuál es el factor determinante para que usted pueda adquirir los dispositivos electrónicos antes mencionados? (Escoja una sola opción).

A) Precio

C) Moda

E) Marca

B) Funcionalidad

D) Diseño

Jawbone Up es un dispositivo en forma de pulsera, este aparato electrónico monitorea su actividad física mientras se ejercita, controla la dieta y consumo de calorías diarias además de medir la calidad de sueño. Luego, muestra los resultados en una aplicación interactiva para smartphones y tablets que permite crear metas, alcanzarlas y con el tiempo lograr los resultados propuestos.

11. Tras haber descrito el propósito del Jawbone UP. ¿Tendría usted interés en probar este producto?

A) Si

B) No

12. ¿Cómo le gustaría enterarse de las novedades, promociones y beneficios de Jawbone Up?

A) Radio

D) Revistas

E) Recomendación

B) Internet

Especializadas (Men

Amigos

C) Televisión

Health, Vida Activa,

F) Correo Personal

etc.)

13. ¿En dónde le gustaría poder comprar este producto?

A) Marathon Sport

C) Tiendas Especializadas

B) Kao

D) Otros _____

14. Tras una corta introducción del producto y conociendo sus beneficios. ¿Pagaría usted el valor de USD \$ 165 por un dispositivo electrónico que monitorea su actividad física, consumo de calorías y calidad de sueño?

A) Si

B) No

Gracias por su colaboración!

ANEXO 4 – Cotizaciones publicidad y promoción

Cotización Material Publicitario



Cliente: Reinoso Importaciones
Ubicación: Quito
Contacto: Santiago Reinoso
Correo: santiago0891@gmail.com

Fecha: 10/08/2014
N° de pedido: 6886
Cotizador: Pamela Briones

DESCRIPCION	CANT	P. UNITARIO	TOTAL
Sesion de dominio .com	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Impresión de volantes (150g full color tiro 10x20cm)	6000	\$ 0,05	\$ 300,00
TOTAL			\$ 800,00

Notas: Pago 70% a la firma del contarto
Pago 30% contra entrega

ATT. Pamela Briones
Diseñadora

Volanteo y campaña de publicidad



Quito, Septiembre del 2014

Estimado
SANTIAGO REINOSO

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Agencia de Mercadeo DMR MARKETING & EVENTOS, nos permitimos presentarle nuestra propuesta:

PERSONAL	DETALLE	CIUDAD	CANT	TIEMPO/ H	VALOR POR C/U	VALOR POR C/U
Promotora	Volanteo	Quito	1	40	\$ 15,00	\$ 600,00
Administrativo	Supervisor	Quito	1	EVENTOS	\$ -	\$ -
Activacion de marca						
Dos modelos + material publicitario			4	2	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Patrocinio de Evento						
Dos modelos			3		\$ 400,00	\$ 1.200,00
Stand + Material Publicitario			3		\$ 500,00	\$ 1.500,00
Presentadora			3		\$ 100,00	\$ 300,00
					TOTAL	\$ 5.200,00

PRECIOS NO INCLUYE IVA

Le presentamos informe y fotografías de respaldo del evento realizado con el personal de la Agencia.

FORMA DE PAGO:

- 50% ANTICIPO Y SALDO A CONVENIR
- Agradeciendo de antemano la atención a la presenta y cualquier novedad, duda o sugerencia estoy a las órdenes

Saludos cordiales

Ing. George Serrano

GERENTE COMERCIAL DMR MARKETING & EVENTOS

ANEXO 5 – Cotizaciones de equipos y vehículo

mercado libre

Volver al listado | Computación > Notebooks y Accesorios > Notebooks > Intel Core i7

Publicación #406455974 De

Toshiba Intel I7 4ta Gen+ Exp 12gb+ 2gb Dedicado+ Win 8+hndmi

Artículo nuevo 14 vendidos



U\$S 1.000

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: 1 + **Comprar**

mercado libre

Tu Primera All In One - Computadora Todo En Uno

Artículo nuevo



U\$S 600⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: 1 + **Comprar**

mercado libre

Samsung Galaxy S5 16gb ,lector Huellas, Resiste Agua, 16mpx

Artículo nuevo 233 vendidos



U\$S 600⁰⁰

Finaliza en 6 d 21 h

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: 1 + **Comprar**

mercado libre Regístrate | Ingresar

Impresora L355 Epson + Sist Tinta Continua Original, Wireles Me gusta

Artículo nuevo 159 vendidos



U\$S 300⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** ♥ | f | 💬

mercado libre Regístrate | Ingresar

Panasonic Teléfono Inalámbrico Doble Base + Identificador Me gusta

Artículo nuevo 3 vendidos



U\$S 70⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** ♥ | f | 💬

mercado libre Regístrate | Ingresar

Archivador Vertical 4 Gavetas Me gusta

Artículo nuevo 6 vendidos



U\$S 90⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** ♥ | f | 💬

mercado libre Regístrate Ingresar

Silla Oficina Ejecutivo Gerente Giratoria Ergonomica 5 Me gusta

Artículo nuevo



U\$S 90⁰⁰

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: + Comprar   

mercado libre Regístrate Ingresar

Silla Estandar Para Oficina Modelo Sensa Me gusta

Artículo nuevo 12 vendidos



U\$S 24⁴⁵

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

¡Último disponible!

Comprar   

mercado libre Regístrate Ingresar

Escritorio En L Profesional Me gusta

Artículo nuevo



U\$S 280⁰⁰

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Guayaquil (Guayas)
[Más información](#)

Cantidad: + Comprar   

mercado libre Regístrate

Mesa De Reuniones Me gusta

Artículo usado



U\$S 200⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Rumiñahui (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

¡Único disponible!

[Comprar](#)

PF PATIOTuerca.com Usados ▾ Nuevos ▾ Comunidad ▾ MercaTuerca ▾

Chevrolet LUV DMax CS - 2007

♥ Agregar favorito
🚗 Crear Alerta
🚩 Reportar

Ciudad Quito	Recorrido 119,000 kms.	Cilindraje 2400
------------------------	----------------------------------	---------------------------

\$14,800
Negociable



ANEXO 6 – Estructura Salarial

PROYECCIÓN SALARIAL PRIMER AÑO									
Cargo	No. Personas en el cargo	Sueldo Base Unitario	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de reserva	Total mensual	Total 1er año
Gerente	1	\$ 650,00	\$ 54,17	\$ 29,50	\$ 27,08	\$ 78,98	\$ 0,00	\$ 839,73	\$ 10.076,70
Asistente de Gerencia	1	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 29,50	\$ 18,75	\$ 54,68	\$ 0,00	\$ 590,43	\$ 7.085,10
TOTAL		\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 59,00	\$ 45,83	\$ 133,65	\$ 0,00	\$ 1.430,15	\$ 17.161,80

PROYECCIÓN SALARIAL 5 AÑOS					
Cargo	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente	\$ 10.076,70	\$ 11.337,36	\$ 12.391,74	\$ 13.544,17	\$ 14.803,77
Asistente de Gerencia	\$ 7.085,10	\$ 7.848,94	\$ 8.578,89	\$ 9.376,73	\$ 10.248,77
TOTAL PAGO SALARIOS	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54

ANEXO 7 – Derechos y obligaciones de los socios

Derechos

- A intervenir en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de un representante constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto.
- A percibir los beneficios que le correspondan, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias.
- A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales.
- A no devolver las ganancias que hubieren percibido de buena fe, pero si el dinero percibido en este concepto no correspondiere a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía.
- A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales.
- A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho.
- A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercerá sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas, o la incapacidad de administrar en debida forma.
- A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.
- A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley.

Obligaciones

- Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, la compañía podrá deducir las acciones.
- Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social.
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.
- Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados.
- Cumplir las prestaciones previstas en el contrato social.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social.
- Responder ante la compañía y terceros, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

ANEXO 8 – Cotizaciones asesores externos

Servicio de Contabilidad



Quito, 22 de diciembre de 2014

Estimado Sr. Santiago Reinoso

Es un gusto para nuestra empresa el poderle servir con nuestros servicios de contabilidad y asesoría. A continuación detallo los servicios a ofrecer y el valor de esta asesoría.

Dos visitas mensuales por parte del contador asignado:

- Realización de nóminas
- Registro de ingresos y egresos de la empresa
- Registro de retenciones y declaraciones tributarias
- Balances y análisis financieros
- Asesoría presencial
- Adquiere el beneficio de asesorías telefónicas o vía correo electrónico

Servicios contables mensuales por un valor de \$250.00

A espera de sus gratas noticias.

Saludos Cordiales,

Lic. Carolina Anchala

Jefe de Ventas

Agente Aduanero



COMUNICADO

Quito, 06 de Enero de 2014

Estimados Clientes

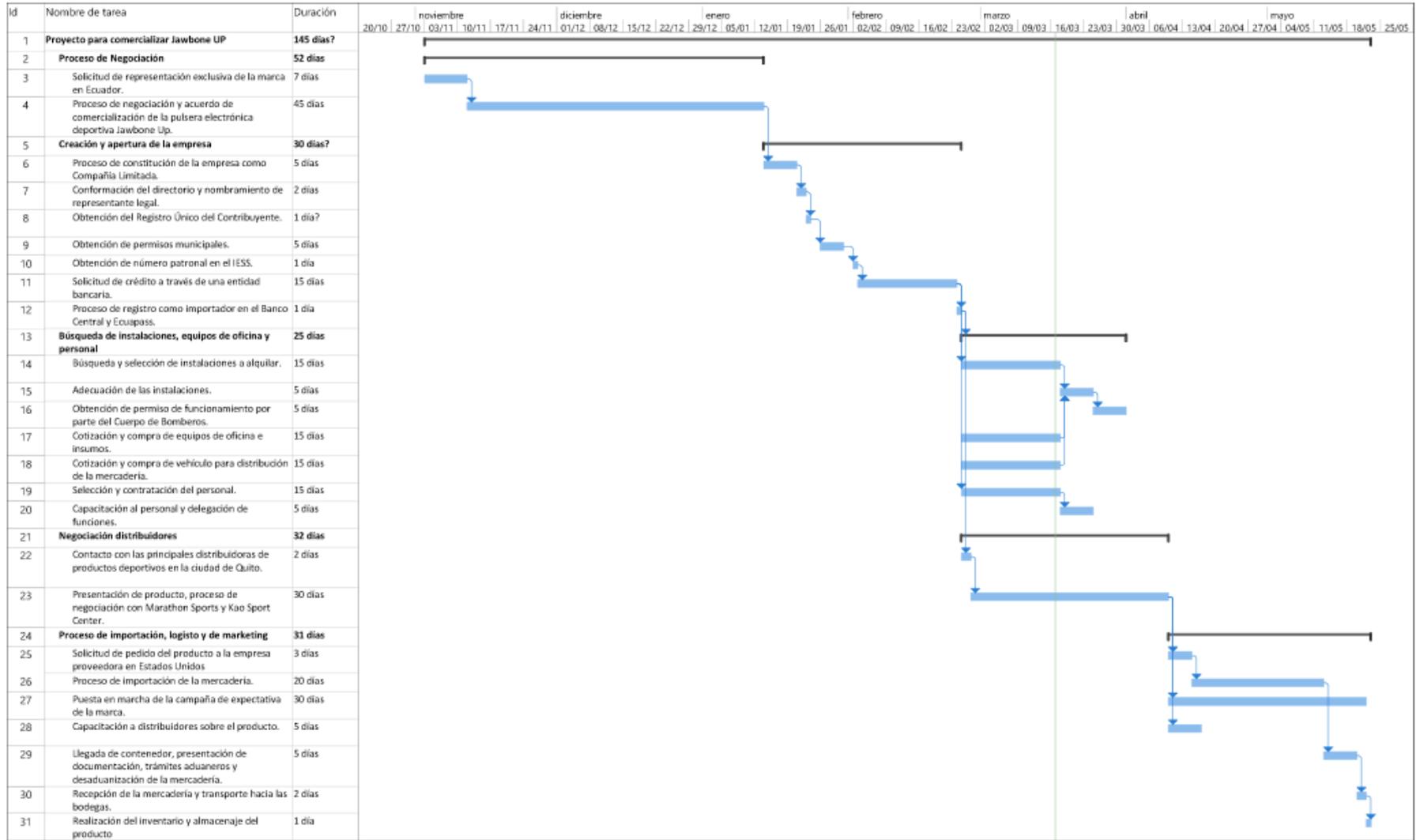
Ponemos en su conocimiento que conforme la resolución de la SENAE No. SENAE-DGN-2012-0140RE expedida el 13 de Abril del 2012 se procederá a ajustar los costos de agencia miento aduanal para régimen 10 basado en el nuevo salario básico unificado establecido en \$ 354 dólares para el año 2015 conforme la ley lo estipula quedando los valores establecidos de la siguiente manera:

		2014	2015
SBU-Salario Básico Unificado		\$ 340.00	\$ 354.00
MARITIMO	42%	\$ 132.00	\$ 150.00

Reciban un cordial saludo y nuestros sinceros deseos de bienestar y prosperidad para este nuevo año 2015. Atentamente

PANATLANTIC LOGISTICS

ANEXO 9 – Diagrama de Gantt



ANEXO 10 – Inversión Inicial

CALCULO DE LA INVERSIÓN INICIAL			
ACTIVOS CORRIENTES			
Capital de trabajo e inventario	Cantidad	Costo Unitario	Total
Caja Bancos	1	\$ 2.956,82	\$ 2.956,82
Inventario	70	\$ 45,00	\$ 3.150,00
Total Activos Corrientes			\$ 6.106,82
ACTIVOS FIJOS			
Equipos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadora Personal	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Computadora de Escritorio	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Smartphone	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Teléfono de Mesa	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Impresora Multifunción	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Subtotal			\$ 2.570,00
Mobiliario	Cantidad	Costo Unitario	Total
Archivador	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Silla de Cuero	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Escritorio	2	\$ 280,00	\$ 560,00
Sillas Estándar	8	\$ 20,00	\$ 160,00
Mesa de Reuniones	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Subtotal			\$ 1.160,00
Vehículo	Cantidad	Costo Unitario	Total
Camioneta Luv D-MAX 2007	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Subtotal			\$ 15.000,00
Total Activos Fijos			\$ 18.730,00
ACTIVOS INTANGIBLES			
Gastos de Constitución	Cantidad	Costo Unitario	Total
Honorarios Abogado	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Elevar escritura pública	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Inscripción Registro Mercantil	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Publicación extracto prensa	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Obtención Patente	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Total Activos Intangibles			\$ 1.410,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 26.246,82

ANEXO 11 – Depreciación

DETALLE DEPRECIACION DE BIENES										
Producto	Cantidad	Costo Unitario	Total	No. Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Desecho
Computadora Personal	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	3	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ -	\$ -	\$ -
Computadora de Escritorio	1	\$ 600,00	\$ 600,00	3	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -
Smarthphone	1	\$ 600,00	\$ 600,00	3	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -
Telefono de Mesa	1	\$ 70,00	\$ 70,00	3	\$ 23,33	\$ 23,33	\$ 23,33	\$ -	\$ -	\$ -
Impresora Multifuncion	1	\$ 300,00	\$ 300,00	3	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -
Archivador	1	\$ 90,00	\$ 90,00	10	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 45,00
Silla de Cuero	1	\$ 150,00	\$ 150,00	10	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 75,00
Escritorio	2	\$ 280,00	\$ 560,00	10	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 280,00
Sillas Estandar	8	\$ 20,00	\$ 160,00	10	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 80,00
Mesa de Reuniones	1	\$ 200,00	\$ 200,00	10	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 100,00
Camioneta Luv D-MAX 2008	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	5	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL					\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00	\$ 580,00
TOTAL DEPRECIACIÓN MENSUAL					\$ 331,06	\$ 331,06	\$ 331,06	\$ 259,67	\$ 259,67	

ANEXO 12 – Escenarios

PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO						
Distribuidora		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marathon Sports	Precio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	(x) Cantidad	420	437	454	472	491
(=) Total Ventas		\$ 50.400,00	\$ 52.416,00	\$ 54.512,64	\$ 56.693,15	\$ 58.960,87
Kao Center	Precio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	(x) Cantidad	420	437	454	472	491
(=) Total Ventas		\$ 50.400,00	\$ 52.416,00	\$ 54.512,64	\$ 56.693,15	\$ 58.960,87
TOTAL VENTAS		\$ 100.800,00	\$ 104.832,00	\$ 109.025,28	\$ 113.386,29	\$ 117.921,74
Productos Vendidos al Año		840	874	909	945	983

PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA						
Distribuidora		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marathon Sports	Precio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	(x) Cantidad	420	445	472	500	530
(=) Total Ventas		\$ 50.400,00	\$ 53.424,00	\$ 56.629,44	\$ 60.027,21	\$ 63.628,84
Kao Center	Precio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00

	(x) Cantidad	420	445	472	500	530
(=) Total Ventas		\$ 50.400,00	\$ 53.424,00	\$ 56.629,44	\$ 60.027,21	\$ 63.628,84
TOTAL VENTAS						
		\$ 100.800,00	\$ 106.848,00	\$ 113.258,88	\$ 120.054,41	\$ 127.257,68
Productos Vendidos al Año						
		840	890	944	1000	1060

PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA						
Distribuidora		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marathon Sports	Precio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	(x) Cantidad	420	428	437	446	455
(=) Total Ventas		\$ 50.400,00	\$ 51.408,00	\$ 52.436,16	\$ 53.484,88	\$ 54.554,58
Kao Center	Precio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	(x) Cantidad	420	428	437	446	455
(=) Total Ventas		\$ 50.400,00	\$ 51.408,00	\$ 52.436,16	\$ 53.484,88	\$ 54.554,58
TOTAL VENTAS		\$ 100.800,00	\$ 102.816,00	\$ 104.872,32	\$ 106.969,77	\$ 109.109,16
# Serv. Año						
		840	857	874	891	909

ANEXO 13 – Estado de Resultados Desapalancado y Apalancado Escenario Esperado

PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO DESAPALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Producto	840	874	909	945	983
Ventas	\$ 100.800,00	\$ 104.832,00	\$ 109.025,28	\$ 113.386,29	\$ 117.921,74
(-) Costo del Producto	\$ 37.800,00	\$ 39.312,00	\$ 40.884,48	\$ 42.519,86	\$ 44.220,65
(-) Costo de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.514,48	\$ 11.975,06	\$ 12.454,07	\$ 12.952,23
(-) Costo de Logística	\$ 226,80	\$ 235,87	\$ 245,31	\$ 255,12	\$ 265,32
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 51.701,58	\$ 53.769,64	\$ 55.920,43	\$ 58.157,25	\$ 60.483,54
(-) Gasto sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
(-) Gasto sueldos asesores externos	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
(-) Gasto arriendo local	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
(-) Gasto publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
(-) Gasto servicios básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
(-) Gasto de depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(-) Gasto de amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ 11.965,11	\$ 11.767,15	\$ 11.148,64	\$ 11.588,18	\$ 11.053,82
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 1.794,77	\$ 1.765,07	\$ 1.672,30	\$ 1.738,23	\$ 1.658,07
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10.170,35	\$ 10.002,08	\$ 9.476,34	\$ 9.849,95	\$ 9.395,75
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 2.237,48	\$ 2.200,46	\$ 2.084,80	\$ 2.166,99	\$ 2.067,07
(=) UTILIDAD NETA	\$ 7.932,87	\$ 7.801,62	\$ 7.391,55	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69

PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Producto	840	874	909	945	983
Ventas	\$ 100.800,00	\$ 104.832,00	\$ 109.025,28	\$ 113.386,29	\$ 117.921,74
(-) Costo del Producto	\$ 37.800,00	\$ 39.312,00	\$ 40.884,48	\$ 42.519,86	\$ 44.220,65
(-) Costo de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.514,48	\$ 11.975,06	\$ 12.454,07	\$ 12.952,23
(-) Costo de Logística	\$ 226,80	\$ 235,87	\$ 245,31	\$ 255,12	\$ 265,32
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 51.701,58	\$ 53.769,64	\$ 55.920,43	\$ 58.157,25	\$ 60.483,54
(-) Gasto sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
(-) Gasto sueldos asesores externos	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
(-) Gasto arriendo local	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
(-) Gasto publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
(-) Gasto servicios básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
(-) Gasto de depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(-) Gasto de amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y PART.	\$ 11.965,11	\$ 11.767,15	\$ 11.148,64	\$ 11.588,18	\$ 11.053,82
(-) Gastos intereses	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ 9.004,97	\$ 8.807,01	\$ 8.188,50	\$ 11.588,18	\$ 11.053,82
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 1.350,75	\$ 1.321,05	\$ 1.228,27	\$ 1.738,23	\$ 1.658,07
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.654,23	\$ 7.485,96	\$ 6.960,22	\$ 9.849,95	\$ 9.395,75
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 1.683,93	\$ 1.646,91	\$ 1.531,25	\$ 2.166,99	\$ 2.067,07
(=) UTILIDAD NETA	\$ 5.970,30	\$ 5.839,05	\$ 5.428,97	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69

ANEXO 14 – Estado de Resultados Desapalancado y Apalancado Escenario Optimista

PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Producto	840	890	944	1000	1060
Ventas	\$ 100.800,00	\$ 106.848,00	\$ 113.258,88	\$ 120.054,41	\$ 127.257,68
(-) Costo del Producto	\$ 37.800,00	\$ 40.068,00	\$ 42.472,08	\$ 45.020,40	\$ 47.721,63
(-) Costo de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.735,92	\$ 12.440,07	\$ 13.186,48	\$ 13.977,67
(-) Costo de Logística	\$ 226,80	\$ 240,41	\$ 254,83	\$ 270,12	\$ 286,33
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 51.701,58	\$ 54.803,67	\$ 58.091,90	\$ 61.577,41	\$ 65.272,05
(-) Gasto sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
(-) Gasto sueldos asesores externos	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
(-) Gasto arriendo local	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
(-) Gasto publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
(-) Gasto servicios básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
(-) Gasto de depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(-) Gasto de amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ 11.965,11	\$ 12.801,18	\$ 13.320,10	\$ 15.008,34	\$ 15.842,34
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 1.794,77	\$ 1.920,18	\$ 1.998,02	\$ 2.251,25	\$ 2.376,35
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10.170,35	\$ 10.881,01	\$ 11.322,09	\$ 12.757,09	\$ 13.465,99
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 2.237,48	\$ 2.393,82	\$ 2.490,86	\$ 2.806,56	\$ 2.962,52
(=) UTILIDAD NETA	\$ 7.932,87	\$ 8.487,19	\$ 8.831,23	\$ 9.950,53	\$ 10.503,47

PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Producto	840	890	944	1000	1060
Ventas	\$ 100.800,00	\$ 106.848,00	\$ 113.258,88	\$ 120.054,41	\$ 127.257,68
(-) Costo del Producto	\$ 37.800,00	\$ 40.068,00	\$ 42.472,08	\$ 45.020,40	\$ 47.721,63
(-) Costo de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.735,92	\$ 12.440,07	\$ 13.186,48	\$ 13.977,67
(-) Costo de Logística	\$ 226,80	\$ 240,41	\$ 254,83	\$ 270,12	\$ 286,33
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 51.701,58	\$ 54.803,67	\$ 58.091,90	\$ 61.577,41	\$ 65.272,05
(-) Gasto sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
(-) Gasto sueldos asesores externos	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
(-) Gasto arriendo local	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
(-) Gasto publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
(-) Gasto servicios básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
(-) Gasto de depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(-) Gasto de amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y PART.	\$ 11.965,11	\$ 12.801,18	\$ 13.320,10	\$ 15.008,34	\$ 15.842,34
(-) Gastos intereses	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ 9.004,97	\$ 9.841,05	\$ 10.359,96	\$ 15.008,34	\$ 15.842,34
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 1.350,75	\$ 1.476,16	\$ 1.553,99	\$ 2.251,25	\$ 2.376,35
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.654,23	\$ 8.364,89	\$ 8.805,97	\$ 12.757,09	\$ 13.465,99
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 1.683,93	\$ 1.840,28	\$ 1.937,31	\$ 2.806,56	\$ 2.962,52
(=) UTILIDAD NETA	\$ 5.970,30	\$ 6.524,61	\$ 6.868,66	\$ 9.950,53	\$ 10.503,47

ANEXO 15 – Estado de Resultados Desapalancado y Apalancado Escenario Pesimista

PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Producto	840	857	874	891	909
Ventas	\$ 100.800,00	\$ 102.816,00	\$ 104.872,32	\$ 106.969,77	\$ 109.109,16
(-) Costo del Producto	\$ 37.800,00	\$ 38.556,00	\$ 39.327,12	\$ 40.113,66	\$ 40.915,94
(-) Costo de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.293,05	\$ 11.518,91	\$ 11.749,29	\$ 11.984,28
(-) Costo de Logística	\$ 226,80	\$ 231,34	\$ 235,96	\$ 240,68	\$ 245,50
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 51.701,58	\$ 52.735,61	\$ 53.790,32	\$ 54.866,13	\$ 55.963,45
(-) Gasto sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
(-) Gasto sueldos asesores externos	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
(-) Gasto arriendo local	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
(-) Gasto publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
(-) Gasto servicios básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
(-) Gasto de depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(-) Gasto de amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ 11.965,11	\$ 10.733,12	\$ 9.018,53	\$ 8.297,06	\$ 6.533,74
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 1.794,77	\$ 1.609,97	\$ 1.352,78	\$ 1.244,56	\$ 980,06
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10.170,35	\$ 9.123,15	\$ 7.665,75	\$ 7.052,50	\$ 5.553,68
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 2.237,48	\$ 2.007,09	\$ 1.686,47	\$ 1.551,55	\$ 1.221,81
(=) UTILIDAD NETA	\$ 7.932,87	\$ 7.116,06	\$ 5.979,29	\$ 5.500,95	\$ 4.331,87

PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Producto	840	857	874	891	909
Ventas	\$ 100.800,00	\$ 102.816,00	\$ 104.872,32	\$ 106.969,77	\$ 109.109,16
(-) Costo del Producto	\$ 37.800,00	\$ 38.556,00	\$ 39.327,12	\$ 40.113,66	\$ 40.915,94
(-) Costo de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.293,05	\$ 11.518,91	\$ 11.749,29	\$ 11.984,28
(-) Costo de Logística	\$ 226,80	\$ 231,34	\$ 235,96	\$ 240,68	\$ 245,50
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 51.701,58	\$ 52.735,61	\$ 53.790,32	\$ 54.866,13	\$ 55.963,45
(-) Gasto sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
(-) Gasto sueldos asesores externos	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
(-) Gasto arriendo local	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
(-) Gasto publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
(-) Gasto servicios básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
(-) Gasto de depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(-) Gasto de amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y PART.	\$ 11.965,11	\$ 10.733,12	\$ 9.018,53	\$ 8.297,06	\$ 6.533,74
(-) Gastos intereses	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ 9.004,97	\$ 7.772,98	\$ 6.058,39	\$ 8.297,06	\$ 6.533,74
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 1.350,75	\$ 1.165,95	\$ 908,76	\$ 1.244,56	\$ 980,06
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.654,23	\$ 6.607,03	\$ 5.149,63	\$ 7.052,50	\$ 5.553,68
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 1.683,93	\$ 1.453,55	\$ 1.132,92	\$ 1.551,55	\$ 1.221,81
(=) UTILIDAD NETA	\$ 5.970,30	\$ 5.153,49	\$ 4.016,71	\$ 5.500,95	\$ 4.331,87

ANEXO 16 – Balance general Desapalancado

PROYECCION DEL BALANCE GENERAL DESAPALANCADO						
ACTIVOS CORRIENTES	0	1	2	3	4	5
Caja Bancos (capital de trabajo)	\$ 2.956,82	\$ 13.926,60	\$ 25.580,17	\$ 36.668,51	\$ 47.534,17	\$ 57.702,83
Cuentas por cobrar		\$ 8.400,00	\$ 8.736,00	\$ 9.085,44	\$ 9.448,86	\$ 9.826,81
Inventario	\$ 3.150,00					
Total activos corrientes	\$ 6.106,82	\$ 22.326,60	\$ 34.316,17	\$ 45.753,95	\$ 56.983,03	\$ 67.529,64
ACTIVOS FIJOS						
Equipos	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00
Mobiliario	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00
Vehiculo	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (3.972,67)	\$ (7.945,33)	\$ (11.918,00)	\$ (15.034,00)	\$ (18.150,00)
Total activos fijos	\$ 18.730,00	\$ 14.757,33	\$ 10.784,67	\$ 6.812,00	\$ 3.696,00	\$ 580,00
ACTIVOS INTANGIBLES						
Gastos de constitución	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00	\$ 1.410,00
Amortización Activos Intangibles	\$ -	\$ (282,00)	\$ (564,00)	\$ (846,00)	\$ (1.128,00)	\$ (1.410,00)
Total activos intangibles	\$ 1.410,00	\$ 1.128,00	\$ 846,00	\$ 564,00	\$ 282,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 26.246,82	\$ 38.211,93	\$ 45.946,84	\$ 53.129,95	\$ 60.961,03	\$ 68.109,64
PASIVOS CORRIENTES						
Impuestos y participaciones por pagar	\$ -	\$ 4.032,24	\$ 3.965,53	\$ 3.757,09	\$ 3.905,22	\$ 3.725,14
Total pasivo corriente	\$ -	\$ 4.032,24	\$ 3.965,53	\$ 3.757,09	\$ 3.905,22	\$ 3.725,14
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Préstamo bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo a largo plazo	\$ -					
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 26.246,82	\$ 26.246,82	\$ 26.246,82	\$ 26.246,82	\$ 26.246,82	\$ 26.246,82
Utilidad Neta	\$ -	\$ 7.932,87	\$ 7.801,62	\$ 7.391,55	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$ -	\$ -	\$ 7.932,87	\$ 15.734,49	\$ 23.126,04	\$ 30.809,00
Total patrimonio	\$ 26.246,82	\$ 34.179,69	\$ 41.981,31	\$ 49.372,86	\$ 57.055,82	\$ 64.384,50
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 26.246,82	\$ 38.211,93	\$ 45.946,84	\$ 53.129,95	\$ 60.961,03	\$ 68.109,64

ANEXO 17 – Estado de Flujo de Efectivo Desapalancado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 10.969,78	\$ 11.653,58	\$ 11.088,33	\$ 10.865,67	\$ 10.168,65
Utilidad Neta	\$ 7.932,87	\$ 7.801,62	\$ 7.391,55	\$ 7.682,96	\$ 7.328,69
(+) Depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
(+) Amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
(+) Δ Cuentas x cobrar	\$ (8.400,00)	\$ (336,00)	\$ (349,44)	\$ (363,42)	\$ (377,95)
(+) Δ Inventario	\$ 3.150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Impuestos por pagar	\$ 4.032,24	\$ (66,71)	\$ (208,44)	\$ 148,12	\$ (180,08)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición de Equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición de Muebles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición de Juguetes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición activos intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 10.969,78	\$ 11.653,58	\$ 11.088,33	\$ 10.865,67	\$ 10.168,65
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 2.956,82	\$ 13.926,60	\$ 25.580,17	\$ 36.668,51	\$ 47.534,17
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 13.926,60	\$ 25.580,17	\$ 36.668,51	\$ 47.534,17	\$ 57.702,83

ANEXO 18 – Punto de Equilibrio

COSTOS FIJOS	1	2	3	4	5
Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.702,40	\$ 9.015,69	\$ 9.340,25	\$ 9.676,50
Sueldos personal	\$ 17.161,80	\$ 19.186,30	\$ 20.970,63	\$ 22.920,90	\$ 25.052,54
Sueldos asesores	\$ 4.800,00	\$ 4.972,80	\$ 5.151,82	\$ 5.337,29	\$ 5.529,43
Serv. Básicos	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
Depreciación	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.972,67	\$ 3.116,00	\$ 3.116,00
Amortización	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00	\$ 282,00
Gastos financieros	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ 2.960,14	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 39.496,61	\$ 42.065,43	\$ 44.413,67	\$ 43.131,35	\$ 45.868,24
COSTOS VARIABLES	1	2	3	4	5
Costo de Producto	\$ 37.800,00	\$ 39.312,00	\$ 40.884,48	\$ 42.519,86	\$ 44.220,65
Costos de Importación	\$ 11.071,62	\$ 11.514,48	\$ 11.975,06	\$ 12.454,07	\$ 12.952,23
Costo de Logística	\$ 226,80	\$ 235,87	\$ 245,31	\$ 255,12	\$ 265,32
Gastos de Publicidad	\$ 3.200,00	\$ 2.897,20	\$ 3.318,26	\$ 3.437,72	\$ 3.561,47
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 52.298,42	\$ 53.959,56	\$ 56.423,11	\$ 58.666,77	\$ 60.999,68

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO					
COSTOS TOTALES	\$ 91.795,03	\$ 96.024,99	\$ 100.836,78	\$ 101.798,12	\$ 106.867,92
INGRESOS TOTALES	\$ 100.800,00	\$ 104.832,00	\$ 109.025,28	\$ 113.386,29	\$ 117.921,74
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	840	874	909	945	983
PUNTO DE EQUILIBRIO DÓLARES	\$ 82.085,12	\$ 86.683,53	\$ 92.053,48	\$ 89.374,02	\$ 95.022,25
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	684	722	767	745	792

UNIDADES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES	PE
568	\$ 39.496,61	\$ 33.209,90	\$ 72.706,50	\$ 68.178,59	\$ (4.527,92)
604	\$ 39.496,61	\$ 35.329,68	\$ 74.826,28	\$ 72.530,41	\$ (2.295,87)
643	\$ 39.496,61	\$ 37.584,76	\$ 77.081,37	\$ 77.160,01	\$ 78,64
684	\$ 39.496,61	\$ 42.588,51	\$ 82.085,12	\$ 82.085,12	\$ -
711	\$ 39.496,61	\$ 41.583,14	\$ 81.079,75	\$ 85.368,52	\$ 4.288,77
740	\$ 39.496,61	\$ 43.246,47	\$ 82.743,08	\$ 88.783,26	\$ 6.040,19
769	\$ 39.496,61	\$ 44.976,33	\$ 84.472,93	\$ 92.334,59	\$ 7.861,66

ANEXO 19 – Índices Financiero

VALORACION - INDICES FINANCIEROS						
INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo	<i>activo corriente - pasivo corriente</i>	\$ 14.368,11	\$ 22.153,04	\$ 29.122,14	\$ 40.203,10	\$ 50.929,78
Razón Corriente	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	\$ 0,00	\$ 8,46	\$ 11,55	\$ 11,29	\$ 14,67
Prueba Ácida	$\frac{\text{activo corriente} - \text{inventario}}{\text{pasivo corriente}}$	\$ 0,00	\$ 8,46	\$ 11,55	\$ 11,29	\$ 14,67
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{inversión inicial}}$	22,75%	22,25%	20,68%	29,27%	27,92%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	$\frac{\text{utilidad operacional}}{\text{activos totales}}$	35,94%	32,02%	28,40%	24,10%	20,01%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$	23,66%	18,79%	14,87%	17,39%	14,23%
Margen de Utilidad	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$	5,92%	5,57%	4,98%	6,78%	6,21%
Endeudamiento del activo	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$	24,21%	15,46%	7,03%	8,12%	6,74%

ANEXO 20 – Tabla de Amortización

PAGOS	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO	INTERES PAGADO AL AÑO	CAPITAL PAGADO AL AÑO	CUOTAS PAGADAS
0				\$ 6.987,00			
1	\$ 246,68	\$ 94,91	\$ 151,77	\$ 6.835,23			
2	\$ 246,68	\$ 92,85	\$ 153,83	\$ 6.681,40			
3	\$ 246,68	\$ 90,76	\$ 155,92	\$ 6.525,47			
4	\$ 246,68	\$ 88,64	\$ 158,04	\$ 6.367,43			
5	\$ 246,68	\$ 86,49	\$ 160,19	\$ 6.207,24			
6	\$ 246,68	\$ 84,32	\$ 162,36	\$ 6.044,88			
7	\$ 246,68	\$ 82,11	\$ 164,57	\$ 5.880,31			
8	\$ 246,68	\$ 79,87	\$ 166,80	\$ 5.713,51			
9	\$ 246,68	\$ 77,61	\$ 169,07	\$ 5.544,44			
10	\$ 246,68	\$ 75,31	\$ 171,37	\$ 5.373,07			
11	\$ 246,68	\$ 72,98	\$ 173,69	\$ 5.199,38			
12	\$ 246,68	\$ 70,62	\$ 176,05	\$ 5.023,33	\$ 996,46	\$ 1.963,67	\$ 2.960,14
13	\$ 246,68	\$ 68,23	\$ 178,44	\$ 4.844,88			
14	\$ 246,68	\$ 65,81	\$ 180,87	\$ 4.664,01			
15	\$ 246,68	\$ 63,35	\$ 183,33	\$ 4.480,69			
16	\$ 246,68	\$ 60,86	\$ 185,82	\$ 4.294,87			
17	\$ 246,68	\$ 58,34	\$ 188,34	\$ 4.106,53			
18	\$ 246,68	\$ 55,78	\$ 190,90	\$ 3.915,63			
19	\$ 246,68	\$ 53,19	\$ 193,49	\$ 3.722,14			
20	\$ 246,68	\$ 50,56	\$ 196,12	\$ 3.526,02			
21	\$ 246,68	\$ 47,90	\$ 198,78	\$ 3.327,24			
22	\$ 246,68	\$ 45,20	\$ 201,48	\$ 3.125,76			
23	\$ 246,68	\$ 42,46	\$ 204,22	\$ 2.921,54			
24	\$ 246,68	\$ 39,68	\$ 206,99	\$ 2.714,54	\$ 651,36	\$ 2.308,78	\$ 2.960,14
25	\$ 246,68	\$ 36,87	\$ 209,81	\$ 2.504,74			
26	\$ 246,68	\$ 34,02	\$ 212,66	\$ 2.292,08			
27	\$ 246,68	\$ 31,13	\$ 215,54	\$ 2.076,54			
28	\$ 246,68	\$ 28,21	\$ 218,47	\$ 1.858,06			
29	\$ 246,68	\$ 25,24	\$ 221,44	\$ 1.636,63			
30	\$ 246,68	\$ 22,23	\$ 224,45	\$ 1.412,18			
31	\$ 246,68	\$ 19,18	\$ 227,50	\$ 1.184,68			
32	\$ 246,68	\$ 16,09	\$ 230,59	\$ 954,10			
33	\$ 246,68	\$ 12,96	\$ 233,72	\$ 720,38			
34	\$ 246,68	\$ 9,79	\$ 236,89	\$ 483,48			
35	\$ 246,68	\$ 6,57	\$ 240,11	\$ 243,37			
36	\$ 246,68	\$ 3,31	\$ 243,37	\$ 0,00	\$ 245,60	\$ 2.714,54	\$ 2.960,14
TOTAL	\$ 8.880,42	\$ 1.893,42	\$ 6.987,00				