



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE TITULACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE TIENDAS
ESPECIALIZADAS EN INSUMOS PARA DIABÉTICOS EN QUITO.”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial
con mención Administración de Empresas**

Profesor Guía:

MBA. Patricio Torres

Autor:

Héctor Paúl Obando Revelo.

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

MBA. Patricio Torres

C.C. 1713222410

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”

Héctor Paúl Obando Revelo

C.C. 0401061437

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación, a mis padres y hermanos por su completo y constante apoyo, a mis amigos por sus consejos y amistad, a mis profesores de colegio y universidad por todo lo enseñado y a Dios por darme todo lo necesario para completar una etapa muy importante en mi vida como lo es la Universidad.

Paúl Obando R.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

Paúl Obando R.

RESUMEN

El presente trabajo pretende diseñar un plan de negocios para la creación de una cadena de tiendas especializadas en insumos para diabéticos en la ciudad de Quito, para realizar este proyecto se analizará el macro y micro entorno para poder determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno del negocio.

El negocio consiste en la comercialización de toda clase de insumo apta para el consumo y uso de una persona con diabetes, se contará con dos Islas ubicadas en el Centro Comercial El Condado y en Scala Shopping en Cumbaya respectivamente, además habrá una matriz que se encontrará ubicada en el sector de la Carolina logrando captar así gran parte de la ciudad y los valles. Estas tiendas se caracterizarán por contar con el personal adecuado y orientado a brindar un excelente servicio, con productos de gran calidad.

El negocio se dirigirá a un segmento de mercado de nivel medio, medio alto, alto, los cuales pueden y están dispuestos a pagar por productos especializados en su enfermedad, logrando llevar un buen nivel de vida y un control sobre la diabetes.

El equipo de trabajo estará compuesto por el Gerente General, director comercial y director administrativo, vendedores, que contarán con los conocimientos, aptitudes, actitudes para el correcto desempeño de las actividades asignadas,

Para poder posicionar la empresa de una manera adecuada durante los primeros años del proyecto, se plantearon estrategias y tácticas, también se determinó el perfil y las características del consumidor, frecuencia de compra, puntos de venta y promociones.

El análisis del negocio se realizará para los primeros 5 años. Para la implementación del proyecto la inversión inicial será de 67.241,90 USD, de los cuales será financiado con capital propio de los accionistas y con préstamo bancario de la CFN con una tasa de interés del 10,15%.

Se concluye que el proyecto es factible y rentable, debido a que en el escenario esperado apalancado el VAN es de \$ 96.089,81 y la TIR es 24%.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to help design a business plan that will create a chain of stores specializing in diabetic supplies in the city of Quito. In order to carry out this project, the macro and micro environment will be analyzed to determine the business's environmental strengths, weaknesses, opportunities and threats.

The business consists in the marketing of all types of input which are suitable for the consumption and use for a diabetic person. Two of our stores will be located at El Condado Shopping Centre and Scala Shopping, respectively in Cumbaya. Our headquarters is found in La Carolina area attracting customers in all parts of the city and the valleys. These stores will be characterized by their qualified and oriented staff members to bring excellent service with high-quality products.

Prodiabetes will manage a market segment of middle, upper middle and high levels which they can and are willing to pay for the specialized products for the disease that leads to a better quality of life and controls diabetes.

The work team will consist of the general manager, director of sales and marketing, the administrative director, and salesmen whom will have the knowledge, skills, and attitudes for the proper performance of their assigned activities.

Strategies and tactics were placed in order to position the company in an appropriate way during the first years of the project. We also determined the profile and the consumer characteristics, purchase frequency, points off sales and promotions.

The business analysis will be done for the first five years. To implement the project, the initial investment will be 67,241.90 USD which will be financed with an equity from shareholders and a bank loan at an interest rate of 10.15% according to the CFN.

It is concluded that the project is feasible and profitable because in the expected scenario the VPN is leveraging at \$96.089,81 and the TIR is at 24%.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivo General.....	2
1.3 Objetivos Específicos.....	3
CAPÍTULO II.....	4
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1 Esquema Estructural del Negocio.....	4
2.2 El Sector.....	4
2.3 La Industria.....	5
2.4 Análisis Macro-Económico.....	7
2.4.1 Económico.....	7
2.4.2 Político.....	9
2.4.3 Social.....	11
2.4.4 Cultural.....	12
2.4.5 Tecnológico.....	13
2.5 La Compañía y el Concepto de Negocio.....	13
2.5.1 Definición del Negocio.....	13
2.5.2 Variables que afectan el negocio.....	15
2.5.3 Variables de Porter.....	15
2.6 Productos y/o Servicios.....	18
2.6.1 Productos.....	18
2.6.2 Servicios.....	19

2.7Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento.....	20
2.7.1 Estrategias para ingresar al Mercado.....	20
2.7.2 Estrategias de Crecimiento.....	20
2.8Análisis FODA.....	21
2.8.1 Fortalezas.....	21
2.8.2 Oportunidades.....	22
2.8.3 Debilidades.....	22
2.8.4 Amenazas.....	22
2.8.5 Matriz EFE y EFI.....	23
CAPÍTULO III.....	25
3. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO...	25
3.1Planteamiento del Problema.....	25
3.2Objetivo.....	26
3.3Necesidad de Información.....	26
3.4Determinar la Fuentes de Información.....	26
3.4.1 Cuantitativa.....	26
3.4.2 Cualitativa.....	27
3.5Desarrollo de la Metodología.....	27
3.5.1 Metodología Cualitativa.....	27
3.5.2 Metodología Cuantitativa.....	28
3.6Determinación de la Muestra.....	30
3.7Recopilación de Datos.....	31
3.8Análisis.....	33
3.8.1 Investigación cuantitativa.....	33
3.8.2 Investigación cualitativa.....	39
3.9Conclusiones.....	43

CAPÍTULO IV.....	45
4. PLAN DE MARKETING.....	45
4.1Estrategia General de Marketing.....	45
4.2Estrategia de Producto.....	46
4.3Estrategia de Distribución.....	51
4.4Política de Precio.....	52
4.5Tácticas de Venta.....	53
4.6Políticas de Servicio Al Cliente y Garantías.....	53
4.6.1 Antes.....	54
4.6.2 Durante.....	55
4.6.3 Después.....	55
4.7Promoción y Publicidad.....	56
4.8Marca.....	57
4.8.1 Logo.....	57
4.8.2 Slogan.....	58
4.9Relaciones Públicas.....	58
4.10Estrategias de Crecimiento.....	58
CAPÍTULO V.....	60
5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	60
5.1 4 Etapas Típicas de la Evolución de la Competitividad en una Empresa de Servicios.....	60
5.1.1 Etapa disponible para el servicio.....	60
5.1.2 Etapa Rutinaria.....	60
5.1.3 Etapa de competencia distintiva.....	61
5.1.4 Etapa de servicio de clase mundial.....	61
5.2Flujograma.....	62
5.3Equipo de Oficina.....	63
5.4Localización Geográfica.....	64

5.5 Aspectos Regulatorios.....	65
5.5.1 Nombre de la empresa.....	65
5.5.2 Concesión de licencias para negocios.....	66
5.6 Constitución de la Empresa.....	74
CAPÍTULO VI.....	69
6. PLAN GERENCIAL.....	69
6.1 Organización.....	69
6.1.1 Organigrama.....	69
6.2 Personal Clave para la Administración.....	70
6.3 Política de Empleo y Beneficios.....	73
6.3.1 Beneficios por ley.....	73
6.3.2 Beneficios de la empresa.....	75
6.3.3 Capacitaciones.....	75
6.4 Políticas de Inversionistas y Accionistas, Derechos y Restricciones.....	76
6.5 Equipo Profesional de Asesoría y Servicios.....	76
6.5.1 Asesoría Legal.....	76
6.5.2 Agente de Aduana.....	77
6.5.3 Asistencia y mantenimiento.....	77
CAPÍTULO VII.....	78
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	78
7.1 Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha.....	78
7.2 Diagrama.....	80
7.3 Riesgos e Imprevistos.....	81

CAPÍTULO VIII.....	83
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	83
8.1 Supuestos y Criterios Utilizados.....	83
8.2 Riesgos y Problemas Principales.....	84
8.2.1 Ingreso de nuevos competidores al mercado.....	84
8.2.2 Falta de interés y conocimiento sobre los riesgos de la enfermedad.....	84
8.2.3 Crecimiento menor al esperado en los primeros meses	85
8.2.4 Falta de inventario dentro de los locales.....	85
CAPÍTULO IX.....	86
9. PLAN FINANCIERO.....	86
9.1 Inversión Inicial.....	86
9.1.1 Capital de Trabajo.....	86
9.1.2 Activos Tangibles e Intangibles.....	87
9.1.3 Gastos preoperacionales.....	88
9.2 Estructura de Ingresos y Costos Unitarios.....	89
9.2.1 Ingresos.....	89
9.3 Estructura de Costos y Gastos.....	90
9.3.1 Costo Promedio de producto.....	90
9.3.2 Gastos generales anuales.....	91
9.3.3 Gastos sueldos Administrativos y Operativos.....	92
9.4 Estado de Resultados Proyectado.....	93
9.5 Balance General Proyectado.....	94
9.6 Flujos de Efectivo.....	100
9.6.1 Desapalancado.....	100
9.6.2 Apalancado.....	101

9.7 Índices Financieros.....	102
9.7.1 Liquidez.....	102
9.7.2 Rentabilidad.....	103
9.7.3 Desempeño.....	105
9.7.4 Actividad.....	105
9.8 Punto de Equilibrio.....	106
9.9 Análisis de Sensibilidad.....	107
CAPÍTULO X.....	109
10. PROPUESTA DEL NEGOCIO.....	109
10.1 Financiamiento Deseado.....	109
10.1.1 Condiciones de la deuda.....	109
10.1.2 Tabla de Amortización.....	111
10.1.3 Resumen de estados de Flujo.....	112
CAPÍTULO XI.....	113
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
11.1 CONCLUSIONES.....	113
11.2 RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS.....	115
ANEXOS.....	117

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La diabetes es un trastorno en el cual el nivel de la glucosa presente en la sangre es anormalmente alto. La enfermedad se manifiesta cuando el cuerpo no produce la cantidad suficiente de insulina para que los valores de azúcar se mantengan normales.

Según la Organización Mundial de la Salud, el número de diabéticos a nivel mundial aumentará en el 2025 a 350 millones; en Latino América se calcula que hay alrededor de 22,4 millones de diabéticos. No hay datos oficiales del número de diabéticos en el Ecuador, pero se estima que al menos el 7% de la población padece de diabetes.

Se estima que los gastos de atención y prevención de los diabéticos a nivel mundial serán de entre 215 y 375 mil millones de dólares. En Ecuador, según datos del 2006, un paciente diabético gastaba entre \$200 y \$300 dólares en chequeos médicos, alimentación, insumos y demás.

A pesar de que, según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, esta enfermedad es la tercera causa de muerte en el país, no se le ha dado la importancia y la atención necesarias; el gobierno no hace mucho por las personas con esta enfermedad. Tampoco existen lugares o tiendas especializadas en insumos para diabéticos.

Por la falta de atención y lugares especializados en esta dolencia, la atención a los diabéticos se presenta como una oportunidad de negocio muy importante, tomando en cuenta el gran número de diabéticos a nivel mundial y, en este caso, a nivel del Ecuador, considerando que es una enfermedad que tiende a crecer en porcentajes muy altos en poco tiempo, además de que para poder

llevar un adecuado nivel de vida y evitar complicaciones como ceguera, amputaciones o la muerte, tienen que hacer gastos mensuales en medicinas, alimentos, ropa, etc.

Prodiabetes es una empresa que desea cubrir y satisfacer las necesidades de un mercado que no está debidamente atendido, por lo que se prevé tener un mercado potencial a nivel nacional.

Serán tiendas enfocadas en brindar productos y servicios especializados para personas diabéticas, donde estos podrán conseguir todo tipo de insumos como ropa, insulina, jeringas, dulces, chocolates, zapatos, etc.

Debido al potencial mercado, el proyecto aspira crecer y no solo ser tiendas especializadas en insumos, sino también convertirse en una empresa que sea importadora directa y que incluso actúe en una aliada en proyectos del gobierno, logrando captar un porcentaje más alto del mercado.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para la innovación y creación de las primeras tiendas especializadas que ofrezcan, en un solo lugar, toda la gama de productos, insumos, alimentos que requiera una persona diabética para su prevención y autocontrol, logrando captar así un mercado que no cuenta con la atención adecuada y personalizada.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

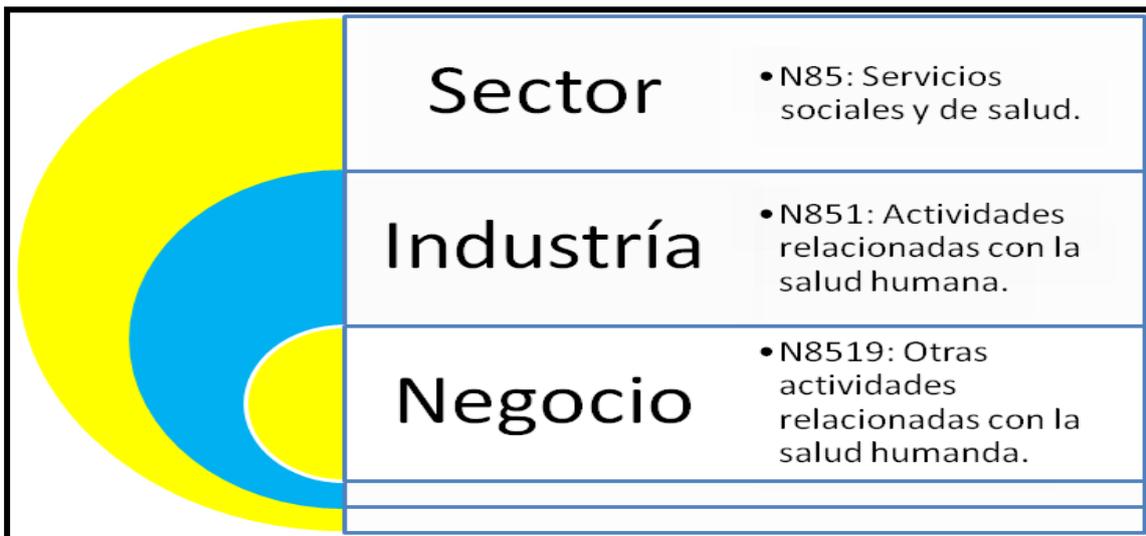
- Realizar un diagnóstico situacional para determinar la factibilidad del negocio.
- Analizar la aceptación del negocio por parte del mercado meta.
- Ejecutar estrategias para lograr un posicionamiento y reconocimiento de la empresa.
- Determinar el riesgo y problemas a los que se enfrentará el plan de negocios
- Realizar un plan financiero para conocer la rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO II

2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 ESQUEMA ESTRUCTURAL DEL NEGOCIO

Gráfico 2-1. Esquema estructural del negocio



Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Elaborado por: Autor

2.2 EL SECTOR

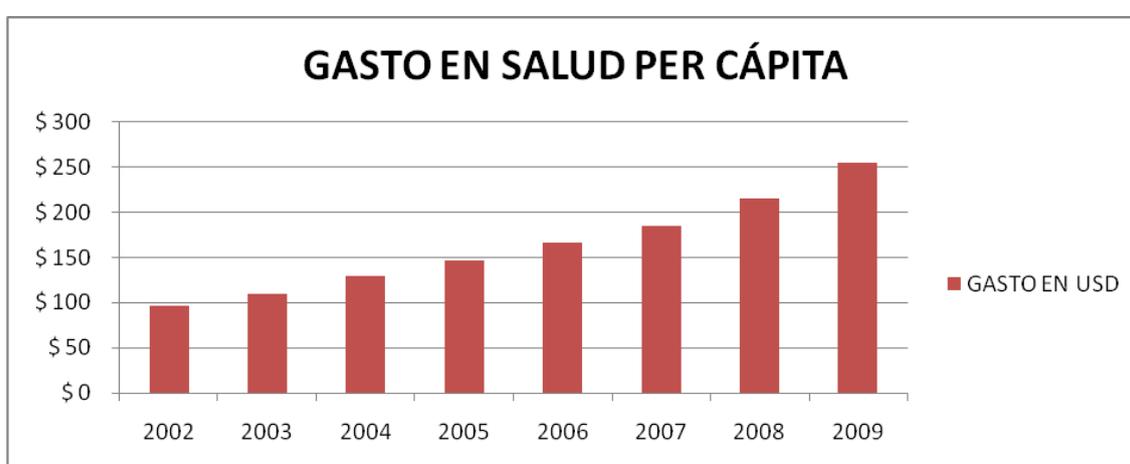
Este sector comprende todas las actividades de prestación de servicios en el área de la Salud, bien sea por tratamiento o diagnóstico. El sector de actividades de servicio social y de salud también se relaciona con asistencia social, bienestar social, asesoramiento, comercialización de productos nutritivos y farmacéuticos.

El Ecuador es uno de los países con mayor desigualdad en cuanto a salud; hay una gran diferencia entre la atención privada y la pública. Esto ha contribuido a que el Estado no brinde el suficiente apoyo y servicio a varios sectores de la

población como son los pacientes que padecen de enfermedades crónicas no transmisibles como la diabetes.

Según datos del Banco Mundial, el gasto en salud per cápita ha venido aumentando en el Ecuador. Banco Mundial (2010). Gastos en Salud Per Cápita, Recuperado el 15 de Junio de 2011 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.PCAP>

Gráfico 2-2 Gasto en Salud Per Cápita



Fuente: Banco Mundial

Elaborado por: Autor

La participación del sector de la salud frente al PIB del Ecuador, tomando datos desde el año 1993 hasta el 2009, se ha incrementado en un promedio de 4,32%. Sin embargo, en los últimos años (2008 y 2009) gracias a las políticas de Estado como son la mejora en atención y servicios en el área de la salud, se vio una participación más alta en el PIB con un promedio del 15%.

2.3 LA INDUSTRIA

Las enfermedades crónicas no transmisibles se deben a factores de riesgo modificable a las que se exponen los individuos durante su ciclo de vida como la mala alimentación, sedentarismo, malos hábitos como fumar o tomar alcohol y estrés. También pueden ser adquiridas por herencia. Los síntomas se pueden

presentar en cualquier momento del ciclo de vida de las personas, obligándolas a cambiar sus estilos de vida y a seguir un tratamiento médico o farmacológico. Según datos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en el país la diabetes y la hipertensión arterial han aumentado sosteniblemente desde 1994 hasta el 2010, produciéndose un ascenso más notable en los últimos 3 años. La incidencia de diabetes se incrementó de 80 por cada 100.000 habitantes a 488 en el periodo del 2000 al 2009. Dra. Judy Irigoyen V. (2010). Enfermedades Crónicas no transmisibles, Recuperado el 03 de Julio del 2011 de www.msp.gob.ec/index.php/component/content/article/49-programas/enfermedades-cronicas-no-transmisibles/157-salud-del-adulto-enfermedades-cronicas-no-transmisibles.

En el Ecuador, la diabetes es la primera causa de muerte en las mujeres, y en los hombres es la sexta causa de muerte.

Según la Organización Mundial de la Salud, el número de diabéticos a nivel mundial aumentará en el 2025 a 350 millones, en Latinoamérica se calcula que hay alrededor de 22,4 millones de diabéticos. No hay datos oficiales del número de diabéticos en el Ecuador, pero se estima que al menos entre el 6% y 7% de la población padece de diabetes.

Se considera que los gastos de atención y prevención de los diabéticos a nivel mundial oscilarán entre los 215 y los 375 mil millones de dólares. En Ecuador, según datos del 2006, un paciente diabético gastaba entre \$200 y \$300 dólares en chequeos médicos, alimentación, insumos y demás. El Hoy (2006). El 70% de diabéticos no recibe tratamiento, Recuperado el 08 de julio del 2011 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-70-de-diabeticos-no-recibe-tratamiento-248844.html>

A pesar de estos indicadores, los pacientes que padecen de enfermedades crónicas no transmisibles no tienen la suficiente atención y ayuda por parte del sector público y privado. Una gran parte de la población que sufre de diabetes

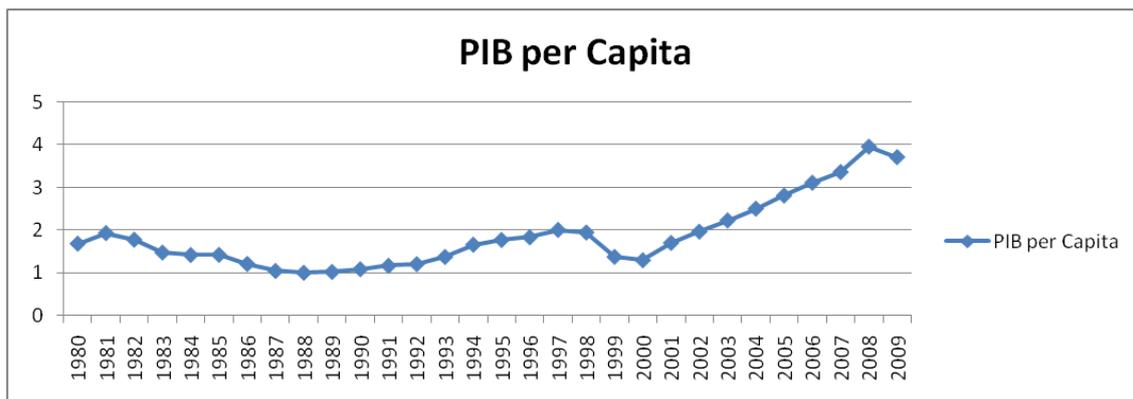
está compuesta por gente de escasos recursos por lo que solo tienen la oportunidad de ser atendidos por los centros de salud del Estado; sin embargo, estos no están lo suficientemente capacitados ni cuentan con los insumos necesarios para dar un tratamiento óptimo a los pacientes. Por otro lado, las personas que sí pueden tener acceso a un tratamiento privado no cuentan con lugares especializados en productos y atención a diabéticos.

2.4 ANÁLISIS MACRO-ECONÓMICO

2.4.1 Económico

2.4.1.1 PIB Per cápita

Gráfico 2-3 PIB per Cápita



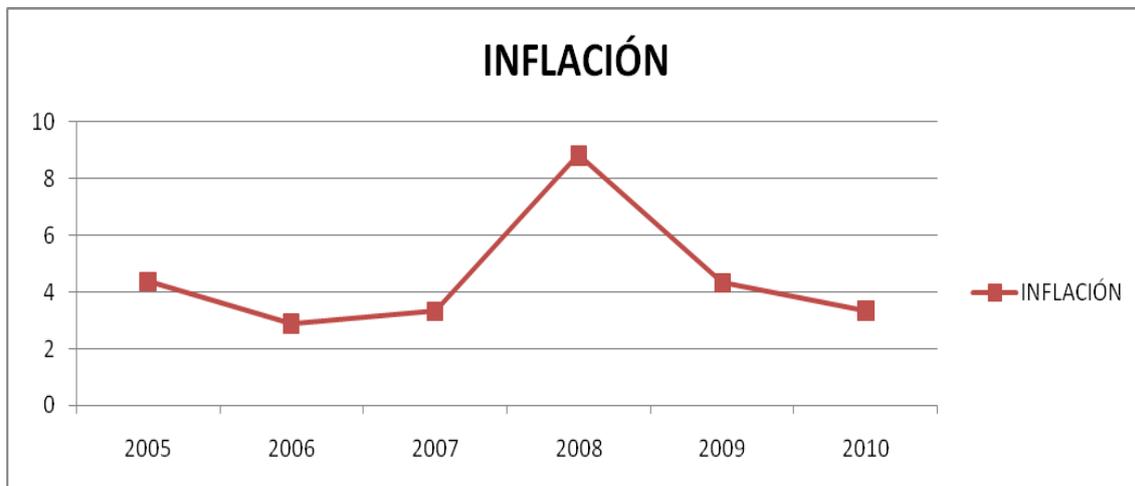
Fuente: BCE

Elaborado por: Autor

A partir de la dolarización, se puede ver que el PIB per cápita ha ido aumentando constantemente hasta el 2008, después bajó en un porcentaje mínimo en el 2009 debido a la crisis mundial; sin embargo, se puede ver que tiene una tendencia a crecer, lo que hace que haya mayor ingreso por persona en el país presentando beneficios para las empresas debido al mayor poder de adquisición.

2.4.1.2 Inflación

Gráfico 2-4 Inflación



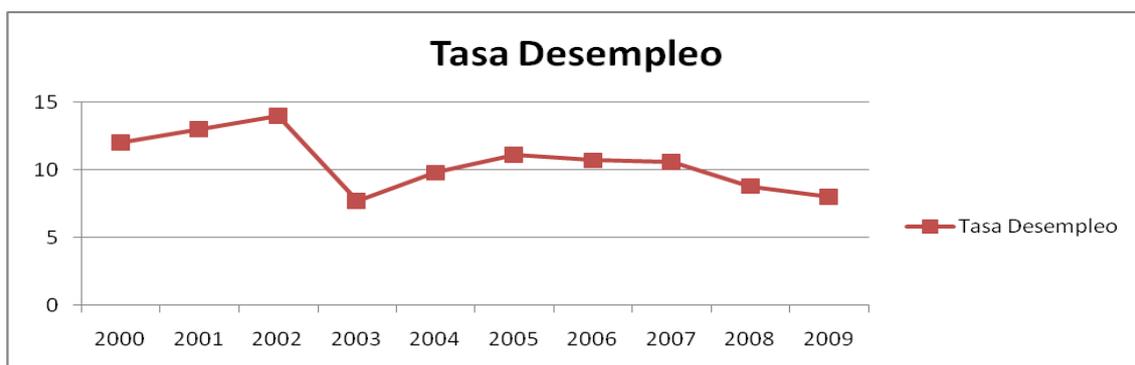
Fuente: BCE

Elaborado por: Autor

Se puede observar que la inflación ha venido disminuyendo a partir del 2008 lo que produce mayor estabilidad en los precios y genera mayor confianza y seguridad al momento de comprar o invertir; esto hace que la empresa pueda manejar precios fijos durante periodos considerables, mostrando estabilidad y profesionalismo a los clientes.

2.4.1.3 Tasa de Desempleo

Gráfico 2-5 Tasa Desempleo



Fuente: BCE

Elaborado por: Autor

En el gráfico se observa que la tasa de desempleo ha ido decreciendo de manera constante; esto permite que más gente pueda obtener dinero mediante su trabajo, haciendo que haya más flujo de dinero en el mercado y permitiendo a las personas consumir productos y servicios de la empresa.

2.4.1.4 Importaciones

Gráfico 2-6 Importaciones



Fuente: BCE

Elaborado por: Autor

Desde el 2002 las importaciones se han incrementado hasta el 2010, con excepción del año 2009 en el que se redujeron las importaciones debido a las medidas gubernamentales implementadas en cuanto a aranceles. Es una variable importante ya que varios de los productos que ofrecerá la empresa serán importados.

2.4.2 Político.

El 70% que no puede gastar en insumos, alimentos y medicinas, pero que necesitan de esto para tener una vida equilibrada y saludable, tienen que recibir la ayuda del gobierno que hasta ahora, y a pesar de ser una de las principales causas de muerte en el país, no ha avanzado suficientemente al respecto y no ha brindado la atención y soporte que merecen las personas con diabetes.

En el 2004 fue aprobada una ley en la cual el gobierno se comprometía a ayudar a las personas con diabetes: la Ley de prevención, protección y atención integral de las personas que padecen Diabetes, en la cual el Estado brindaría atención a las personas con dicha enfermedad, creando centros de salud especializados, carnetizando a los enfermos diabéticos cada 3 años, impulsando a universidades a especializar alumnos en dicha área y otras actividades. Denis Chávez Toro (2007). Ley Sobre la Diabetes, Recuperado el 20 de Julio del 2011 de <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/60798-ley-sobre-la-diabetes/>

Aparentemente la ley era positiva y llegaba en un buen momento; sin embargo, todavía no se ha cumplido nada lo que dice la mencionada ley: los diabéticos de escasos recursos no tienen ayuda del gobierno, por lo que es sumamente importante que esta ley sea revisada nuevamente para que tenga los correctivos y se actualice a la presente época para que sea aprobada de manera inmediata y puesta en marcha por el bien de los ciudadanos ecuatorianos.

2.4.2.1 Salario Mínimo

Gráfico 2-7 Salario mínimo



Fuente: BCE

Elaborado por: Autor

La política del actual gobierno ha sido la de realizar un alza en los salarios mínimos anualmente. Esto es beneficioso para la empresa ya que de esta manera la gente tiene un nivel de ingreso salarial más alto, lo que les permite adquirir productos con mayor facilidad y también el personal al tener un ingreso mayor estará más conforme lo cual ayudará a que se desempeñen mejor en sus labores.

2.4.3 Social

El Ecuador es un país que ha sufrido constantes crisis sociales, políticas y económicas. Quienes han sido afectados son sus habitantes y, particularmente los más pobres, haciendo que en el país haya un nivel significativo de analfabetismo y baja escolaridad.

Esto produce que los habitantes ignoren muchas cosas, y su grado cultural sea bajo afectando en muchos aspectos en su nivel de vida. En el caso de la salud, hace que los ciudadanos no tomen medidas preventivas correctas para evitar muchas enfermedades.

Debido al desconocimiento, los habitantes no asumen una actitud preventiva; esto se puede observar por ejemplo en la alimentación: el consumo de comida chatarra o insalubre es un factor de riesgo en enfermedades como la Diabetes. Sin embargo de lo anterior, los niveles de analfabetismo se han reducido y el nivel de escolaridad ha aumentado, lo que en el presente y pronto futuro hará que en el país haya personas más educadas y cultas, que estén más conscientes de la importancia de llevar un buen nivel de vida, la prevención y el cuidado de la salud.

2.4.4 Cultural

En el Ecuador hay muchas personas que padecen de Diabetes; no obstante, muchos de ellos no saben que tienen esta enfermedad hasta que el problema ya está muy avanzado o también hay pacientes que saben que la tienen y que, a pesar de ello, no llevan un buen control sobre la enfermedad.

Debido a esto es necesario y urgente que en Ecuador haya un cambio de cultura en cuanto a la salud y la prevención, no solo hablando de personas enfermas de diabetes sino de otras enfermedades, que esperan a padecer de síntomas para acudir al médico. Dependiendo de la enfermedad, puede ser el primero y el último síntoma; he aquí la importancia de la prevención y la revisión constante de la salud de todos los habitantes.

En el Ecuador, la mayoría de enfermos de Diabetes son personas de clase media o media baja que muchas veces, debido a su nivel socio económico, no pueden realizarse revisiones médicas o llevar un nivel de vida adecuado con respecto a la enfermedad. Debido a su bajo nivel de educación o cultural, algunos no le suelen dar la importancia necesaria a dicha enfermedad, o por su cultura creen que otros son los medios para apaciguar el dolor y sobrellevar la enfermedad.

Otros habitantes, también de acuerdo a la cultura de los ecuatorianos, creen que ir a un médico o hacerse revisiones anuales es un gasto innecesario o atribuyen sus síntomas a simples dolores causados por algo de poca importancia.

Debido a la gravedad de la enfermedad y al considerable número de diabéticos, es de suma importancia empezar a cambiar la mentalidad de los ecuatorianos por medio de campañas, charlas, capacitaciones y convenios para que le den la suficiente importancia a la prevención y al cuidado. Se debe incentivar a que acudan al médico periódicamente para prevenir cualquier

enfermedad o, en el caso de padecerla, poder llevar un nivel de vida que le permita al paciente tener una existencia sana y llevadera.

2.4.5 Tecnológico

Al ser la diabetes una enfermedad que no solo está afectando al Ecuador, sino a nivel mundial y es una de las principales causas de muerte, en muchos países, sobre todo desarrollados, se le da mucha importancia a la enfermedad. Las más importantes casas farmacéuticas como Bayer incluso han creado su propia línea especializada en Diabetes. Esto nos hace ver que hay un constante estudio sobre la enfermedad, haciendo que cada vez salgan nuevos instrumentos de mayor tecnología, los cuales facilitan el tratamiento de la enfermedad.

Lamentablemente en Ecuador la ciencia y tecnología no están muy avanzadas y mucho menos en lo relativo a esta enfermedad, por lo que el país debe importar la mayoría de insumos en cuanto a la Diabetes. La falta de apoyo a la ciencia y a laboratorios clínicos, hace que los estudios de la diabetes sean mínimos.

A pesar de que en otros países desarrollados la tecnología cambia día a día ayudando a los enfermos de diabetes, en Ecuador no se cuenta con todos los instrumentos que hay para el tratamiento de la enfermedad, debido al alto costo de algunas máquinas e instrumentos.

2.5 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.

2.5.1 Definición del Negocio

Por la falta de lugares especializados en esta enfermedad, la atención a los pacientes diabéticos se presenta como una oportunidad de negocio muy importante, tomando en cuenta el gran número de diabéticos a nivel mundial y,

en este caso, a nivel del Ecuador; considerando que es una enfermedad que tiende a crecer en porcentajes muy altos en poco tiempo, además de que para poder llevar un adecuado nivel de vida y evitar complicaciones como ceguera, amputaciones o la muerte, tienen que hacer gastos mensuales en medicinas, alimentos, ropa. Instituto Nacional de Diabetes, Enfermedades Digestivas y del Riñón (s-f). Complicaciones de la Diabetes, Recuperado el 25 de julio del 2011 de <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/diabetescomplications.html>

Prodiabetes es un proyecto que desea cubrir y satisfacer las necesidades de este mercado que no está debidamente atendido, solucionando los problemas de una oferta dispersa, deficiente y de una atención despersonalizada. Por estas razones, se prevé tener un mercado potencial importante a nivel nacional.

Prodiabetes (Diabetes Store) serán tiendas enfocadas en brindar productos y convenios con profesionales y empresas que oferten servicios especializados para diabéticos, donde los pacientes podrán conseguir todo tipo de insumos como ropa, insulina, jeringas, dulces, chocolates, zapatos, relojes, etc. Se creará una cadena de tiendas las cuales se ubicarán en los principales centros comerciales de la ciudad de Quito y con un local matriz. Estos locales contarán con todos los insumos que puedan ser usados y consumidos por pacientes diabéticos.

Debido al potencial mercado, el proyecto espera crecer y no solo ser tiendas especializadas en insumos para diabéticos, sino convertirse en una empresa que sea importadora directa y llegar a ser una aliada al gobierno con el nuevo proyecto implementado por el mismo, "Mi Farmacia", ya que por el alto número de pacientes y tomando en cuenta que muchos de ellos son personas de escasos recursos, el Estado financiará varias medicinas e insumos a personas de escasos recursos. Ministerio de Salud Pública. (2011). Proyecto "Mi Farmacia" busca atender a cerca de 250000 personas. Recuperado el 29 de noviembre del 2011 de <http://www.msp.gob.ec/index.php/boletines-de-prensa/577-proyecto-mi-farmacia-busca-atender-a-cerca-de-250-mil-personas>.

2.5.2 Variables que afectan el negocio

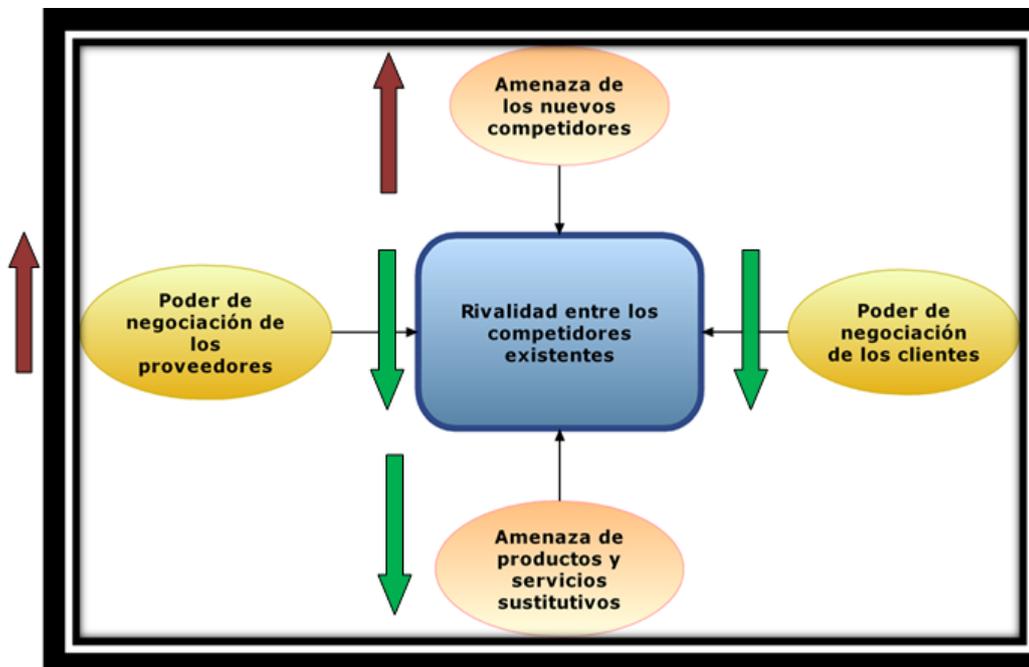
- Comportamiento del consumidor
La falta de prevención en los ecuatorianos, quienes esperan sentir síntomas de dolor o malestar para acudir a un médico. Muchas veces la enfermedad es diagnosticada cuando ya se encuentra muy avanzada y no hay mucho por hacer o también esperan hasta enfermarse para empezar un tratamiento o cuidar su salud.
- Precios de ciertos productos
Al ser importados varios de los productos que se comercializara en la cadena de tiendas, estos tendrán un costo elevado dependiendo del país de donde sean importados, por lo que el acceso a ciertos productos se vuelve difícil para todos los pacientes diabéticos.
- *Falta de acuerdos comerciales Internacionales.*
Las relaciones con países desarrollados no son muy buenas por parte del gobierno, lo que dificulta la importación de varios productos por falta de acuerdos entre los países o aranceles muy altos.

2.5.3 Variables de Porter

Se analizan las variables de Porter con el fin de determinar la capacidad de beneficio del sector en el cual quiere ingresar la empresa. Con este modelo se pretende determinar las consecuencias de rentabilidad de un mercado a largo plazo analizando los objetivos y recursos frente a las 5 fuerzas de competitividad.

Así se podrá analizar qué tan rentable es ingresar a esta industria.

Gráfico 2-8 Análisis de Porter



Fuente: "How Competitive forces Shape Strategy". Por Michel E. Porter, 1979

Elaborado por: El Autor

Para poder realizar un análisis de rentabilidad de la industria en la cual PRODIABETES quiere participar, se hará un estudio de las 5 fuerzas de Porter.

Alto

2.5.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Está en un nivel alto, es decir que la ventaja y el poder lo tienen los proveedores. Esto se debe a que no hay muchas empresas especializadas en insumos para diabéticos. Lo mencionado es un poco común en esta industria ya que, por ejemplo, una farmacéutica tiene la exclusividad de un medicamento o instrumento para diabéticos por lo que ellos tienen el poder de manejar los precios, cantidades e imponer muchas condiciones en las negociaciones.

2.5.3.2 Amenaza de nuevos competidores

Hasta ahora, los diabéticos han sido prácticamente olvidados en el país. A pesar de que hay un gran número de personas con esta enfermedad, no hay lugares especializados en productos y servicios para dichas personas. Al ser una de las primeras empresas en traer productos especializados para la diabetes, se harán convenios con empresas internacionales para poder manejar las licencias de dichos productos en el país, por lo que la empresa tendría exclusividad en algunos bienes, haciendo que sea muy complicado para los nuevos competidores contar con todos los productos que hay para pacientes diabéticos y permitiendo que PRODIABETES sea la única tienda especializada para diabéticos en Ecuador.

Sin embargo de lo anterior, al ser un mercado tan atractivo y con altos niveles de crecimiento, será absolutamente inevitable que nuevas empresas ingresen al mercado.

Baja

2.5.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Al ser una empresa especializada en insumos para diabéticos, se contará con productos únicos que, debido a sus beneficios y características, no podrán ser sustituidos por otros artículos o es muy complicado que se puedan crear productos sustitutos. Esto se debe a que, para poder crear un medicamento o un insumo para la diabetes se necesita realizar un extenso estudio científico o una alta inversión. Estos productos pueden ser producidos exclusivamente por las empresas especializadas en medicamentos y la diabetes, de las cuales PRODIABETES adquirirá sus productos y los derechos para distribuirlos. Sin embargo una de las políticas y objetivos de la empresa es brindar variedad y la mayor cantidad de productos disponibles para la gente con diabetes, es por esto que la empresa aparte de los productos especializados para diabéticos, también ofrecerá productos sustitutos.

2.5.3.4 Poder de negociación de los clientes

PRODIABETES será uno de los pocos lugares, por no decir el único en el país, especializado en insumos para diabéticos y, por lo tanto, contará con artículos, alimentos, medicamentos únicos en el Ecuador. Esto reduce enormemente el poder de negociación de los clientes, ya que a diferencia de las farmacias donde únicamente podrán adquirir cierto tipo de medicamento, en PRODIABETES tendrán variedad y calidad en varias gamas de productos, haciendo de la empresa un lugar mucho más completo y único en su estilo.

2.5.3.5 Rivalidad entre los competidores Existentes

En la actualidad no hay locales que sean especializados en insumos para diabéticos, a diferencia de las farmacias que cuentan con productos básicos para los diabéticos sin ofrecerles variedad ni calidad, PRODIABETES piensa abarcar todo lo que esté relacionado con la diabetes, lo que lo hará un lugar diferente a las farmacias. Esto hace muy atractivo al negocio, el no contar con mucha competencia directa en un mercado que en este momento es grande y que se prevé que tendrá un gran crecimiento.

2.6 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

2.6.1 Productos

Para poder cumplir con las expectativas y necesidades de los pacientes diabéticos, la empresa ofrecerá una gran variedad de productos especializados para el control y la prevención de la enfermedad.

Las principales gamas de productos que manejará la empresa son las siguientes:

- Medicinas
- Ropa y Calzado
- Cuidado Personal
- Alimentos
- Bebidas
- Literatura
- Accesorios electrónicos
- Dulces y golosinas

Dentro de cada gama se ofertará diversidad en cuanto a productos, marcas, precios y calidad.

2.6.2 Servicios

La diabetes es una enfermedad que abarca varias áreas dentro de la medicina. Un paciente diabético, para poder controlar su enfermedad y llevar un buen nivel de vida, muchas veces tiene que ser atendido por varios especialistas como endocrinólogos, nefrólogos, psicólogos, nutricionistas, podólogos, etc.

La empresa tiene pensado realizar varios eventos durante el año de forma que el paciente pueda ser bien atendido y asesorado acerca de la enfermedad durante las ferias y exposiciones que se organizarán.

También Prodiabetes contará con varios convenios con especialistas en servicios relacionados con la enfermedad, los principales convenios de servicios que ofrecerá la empresa serán:

- Nutricionista
- Psicológico
- Enfermería
- Gastronomía
- Gimnasio

2.7 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Para poder ingresar al mercado, la empresa planteará varias estrategias con el fin de penetrar de una manera adecuada en este, pudiendo atraer a una gran cantidad del segmento al cual se enfoca la empresa.

2.7.1 Estrategias para ingresar al Mercado

- Estrategia de nicho de mercados: es una de las principales y más importantes estrategias ya que de aquí nace el segmento al cual se dirige la empresa. Prodiabetes se dirige a un nicho de mercado que se encuentra muy abandonado por el momento, sin contar con un servicio personalizado y capacitado como es el sector de la diabetes. Por lo que se ofrecerán productos y servicios especializados para diabéticos. William, Michael, Bruce (2004, pp 179-182)
- Estrategia de un solo segmento: con esta estrategia lo que busca la empresa es concentrarse en un solo segmento de la población ecuatoriana, en este caso de los pacientes diabéticos, logrando así llegar a ser considerada como especialista o experta en este segmento.
- Estrategia de marcas múltiples: algo que identificará a la empresa será la gran cantidad de variedad de productos que ofrecerá a sus clientes, por lo que será importante contar con la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.

2.7.2 Estrategias de Crecimiento

Para que la empresa siga creciendo, se piensa tomar una Estrategia de Liderazgo de Mercados, esta estrategia se aplica cuando la empresa ya es líder en el mercado gracias a su eficacia competitiva y al manejo de productos superiores. Después de lograr el liderazgo en el mercado, la empresa piensa tomar dos estrategias para continuar con su crecimiento:

- Estrategia cooperativa: lo que la empresa busca con esta estrategia es incrementar el tamaño total del mercado mediante la búsqueda de nuevos usuarios y aplicaciones a los productos y servicios que la empresa ofrezca.
- Estrategia de integración hacia atrás: mediante esta estrategia lo que la empresa busca es aumente su control sobre los recursos de suministro, logrando llegar a producir varios productos alimenticios en el futuro.

2.8 ANÁLISIS FODA

2.8.1 Fortalezas

- Contar con personal capacitado que sepa cómo atender y qué productos ofrecer a los pacientes diabéticos.
- Productos de alta calidad, los pacientes diabéticos son muy meticulosos y observadores con la calidad de los productos que consumen ya que la enfermedad así lo requiere.
- Brindar una gran variedad de productos a los clientes, dándoles las opciones en cuanto a gamas y marcas de productos.
- Productos únicos en el país, lo cual convertirá a la empresa en especializada en pacientes diabéticos.
- Contar con un alto conocimiento sobre la enfermedad, lo que facilitará un buen diálogo y comprensión de lo que necesitan los pacientes.
- Buena ubicación de los locales, lo que hará que los clientes encuentren un local de la empresa en un punto cercano, seguro y accesible a ellos.

2.8.2 Oportunidades

- No hay lugares especializados en insumos para diabéticos en la ciudad, lo que convertirá a la empresa en la única de la ciudad.
- Alianza con el gobierno para participar en el proyecto “Mi Farmacia” y abarcar más clientes.
- No existencia de este tipo de empresas. Al ser los pioneros se puede abarcar gran parte del mercado ya que los pacientes diabéticos no tendrán otro lugar donde adquirir los productos que ofrecerá la empresa.
- Un mercado que crece en altos porcentajes en poco tiempo, haciendo que el segmento crezca y teniendo un mayor número de clientes.
- Mercado que no está bien atendido, por lo que la empresa tiene una gran oportunidad de acceder a las personas que no tienen dónde adquirir estos productos.

2.8.3 Debilidades

- Inexperiencia en el mercado, al ser una empresa nueva no se conoce mucho acerca del mercado y los consumidores.
- Bajo presupuesto en comparación a las cadenas grandes de farmacias, por lo que es más complicado hacer campañas de publicidad o montar grandes infra estructuras.
- Falta de una base de datos de clientes potenciales.
- Poca cobertura a nivel país, la empresa en sus inicios no podrá cubrir todas las ciudades del Ecuador.

2.8.4 Amenazas

- Posibles nuevas regulaciones por parte del Estado, las cuales pueden afectar o dificultar el desarrollo de la empresa.
- Posible aumento de aranceles a productos importados, lo cual afectaría a la empresa debido a que muchos de los productos serán importados.

- Aparición de nuevas empresas competidoras por lo atractivo del mercado.
- Falta de empresas nacionales que produzcan insumos para diabéticos.

2.8.5 Matriz EFE y EFI

Tabla 2-1 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES				
Fortalezas		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	Contar con personal capacitado que sepa cómo atender y que productos ofrecer a los pacientes diabéticos.	0,1	3	0,3
2	Productos de alta calidad, los pacientes diabéticos son muy meticulosos y observadores con la calidad de los productos que consumen ya que la enfermedad así lo requiere	0,15	3	0,45
3	Brindar una gran variedad de productos a los clientes, dándoles las opciones en cuanto a gamas y marcas de productos.	0,1	4	0,4
4	Productos únicos en el país, lo cual convertirá a la empresa en especializada en pacientes diabéticos.	0,15	4	0,6
5	Contar con un alto conocimiento sobre la enfermedad, lo que facilitara un buen dialogo y comprensión de lo que necesitan los pacientes.	0,05	2	0,1
6	Buena ubicación de los locales, lo que hará que los clientes encuentren un local de la empresa en un punto cercano, seguro y accesible a ellos.	0,05	2	0,1
subtotal		0,6		1,95
Debilidades		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	Inexperiencia en el mercado, al ser una empresa nueva no se conoce mucho acerca del mercado y los consumidores.	0,1	2	0,2
2	Bajo presupuesto en comparación a las cadenas grandes de farmacias, por lo que es más complicado hacer campañas de publicidad o montar grandes infra estructuras.	0,1	3	0,3
3	Falta de una base de datos de clientes potenciales.	0,05	2	0,1
4	Poca cobertura a nivel país, la empresa en sus inicios no podrá cubrir todas las ciudades del Ecuador.	0,15	3	0,45
subtotal		0,4		1,05
TOTAL		1		3

Elaborado por: Autor

Al realizar la matriz EFI, se obtuvo un total de 3 que está sobre el puntaje promedio, lo cual indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

Tabla 2-2 Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
Oportunidades				
		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	No hay lugares especializados en insumos para diabéticos en la ciudad, lo que convertirá a la empresa en la única de la ciudad.	0,2	4	0,8
2	Alianza con el Gobierno para participar en el proyecto "Mi Farmacia" y abarcar más clientes.	0,1	3	0,3
3	Al ser los pioneros se puede abarcar gran parte del mercado ya que los pacientes diabéticos no tendrán otro lugar donde adquirir los productos que ofrecerá la empresa.	0,1	4	0,4
4	Un mercado que crece en altos porcentajes en poco tiempo, haciendo que el segmento crezca y teniendo un mayor número de clientes	0,1	4	0,4
5	Mercado que no está bien atendido, por lo que la empresa tiene una gran oportunidad de atender a las personas que no tienen donde adquirir estos productos	0,1	3	0,3
	subtotal	0,6		2,2
Amenazas				
		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	Posibles nuevas regulaciones por parte del estado, las cuales pueden afectar o dificultar el desarrollo de la empresa.	0,1	3	0,3
2	Posible aumento de aranceles a productos importados, lo cual afectaría a la empresa ya que muchos de los productos serán importados.	0,1	3	0,3
3	Aparición de nuevas empresas por lo atractivo del mercado	0,1	2	0,2
4	Falta de empresas nacionales que produzcan insumos para diabéticos	0,1	2	0,2
	subtotal	0,4		1
	TOTAL	1		3,2

Elaborado por: Autor

Al realizar la matriz EFE, donde se analizan los factores externos claves, también se obtuvo un valor total ponderado de 3,2 mayor a la media. Esto indica que la empresa responde de una manera adecuada a las oportunidades y amenazas.

CAPÍTULO III

3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se recopilan datos sobre el mercado y los consumidores a los que se dirigirá. Se evaluarán las necesidades de los pacientes diabéticos con diferentes enfoques de investigación para poder conocer los requisitos por parte del mercado y los consumidores.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema Gerencial

La creación de una empresa en la ciudad de Quito, la cual brindará toda clase de insumos y servicios especializados para diabéticos.

Problema de investigación de mercados

¿Cuál es la demanda en Quito de personas con diabetes por adquirir toda clase de insumos y obtener servicios especializados para diabéticos?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar un diabético por controlar su enfermedad con los productos y servicios ofrecidos por la empresa?

¿Cuáles son los competidores en el mercado para este segmento y qué ofrecen?

¿Qué tratamientos optan por seguir las personas con diabetes en el país?

¿Qué es lo más determinante para una persona con diabetes al momento de buscar un insumo o servicio?

¿Quiénes son los potenciales clientes para la empresa?

¿Qué tan atractiva es la prestación de insumos y servicios especializados para diabéticos en la ciudad?

3.2 OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es obtener información relevante acerca del mercado en el cual desea ingresar Prodiabetes, de los consumidores y sus necesidades. De esta manera se logrará determinar qué tan viable es la implementación de la empresa.

3.3 NECESIDAD DE INFORMACIÓN

Se necesita obtener varios parámetros de información los cuales son muy importantes para determinar la viabilidad de la creación de la empresa.

- Identificar el mercado potencial al cual quiere ingresar la empresa.
- Analizar la competencia existente.
- Identificar los gustos y necesidades de los consumidores.
- Determinar los lugares apropiados para la implementación de los locales.
- Identificar el tipo de tratamiento que toman los pacientes diabéticos.
- Identificar el promedio de gasto mensual de un paciente diabético.

3.4 DETERMINAR LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Existen distintos diseños de investigación, entre los cuales para la investigación de mercados de este proyecto se ha seleccionado los siguientes:

3.4.1 Cuantitativa

Segmentación

El mercado objetivo que se determinó para el proyecto son pacientes diabéticos de la ciudad de Quito, los cuales tengan la posibilidad de acceder a un buen control de la enfermedad, es decir, que inviertan en ella y que vean al proyecto como una buena opción para poder controlar su enfermedad mediante los productos y servicios que ofrezca la empresa.

Encuesta

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Es un conjunto de preguntas sistematizadas dirigidas a una muestra específica de la población, con el fin de conocer estados de opinión o determinados hechos.

3.4.2 Cualitativa

Investigación Cualitativa

- ***Entrevistas con expertos***

Para este proyecto se llevarán a cabo seis entrevistas con expertos en sus áreas las cuales están directamente relacionadas con la diabetes. Con el fin de recabar información necesaria y valiosa para poder determinar viabilidades, riesgos y oportunidades que se presentarán en el proyecto.

Los parámetros para la selección de los entrevistados son los siguientes:

- -Expertos en el tema de la diabetes.
- -Ocupación relacionada directamente con alguno de los productos o servicios que ofrecerá Prodiabetes.
- -Nivel de estudio, mínimo licenciatura.

3.5 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.5.1 Metodología Cualitativa

Se planificará la secuencia y manera de hacer la entrevista con el fin de poder tener una interacción con el entrevistado y, así, facilitar la expresión del mismo. Bajo el consentimiento de los entrevistados, estos serán grabados mediante audio o video con el fin de corroborar la veracidad de la entrevista que tendrá una duración de entre 10 y 20 minutos.

Con las características necesarias para ser entrevistado, se encontró que las personas adecuadas para la obtención de datos en base a sus conocimientos, experiencias y relación con la enfermedad son las siguientes:

Tabla 3-1 Cuadro de entrevistados

Entrevistas			
Nombre	Cargo	Empresa	Contacto
Dra. Tania Calderón	Nutrióloga	Ecuasanitas	084193167
Dr. Fernando Rivadeneira	Profesor	U. Central	092507966
Dra. Jimena Revelo	Odontóloga	Independiente	022546834
Daniela Mata	Psicóloga	Independiente	099920061
Sebastián Arias	Chef	U. San Francisco	095270002
Dr. Alberto Cifuentes	Diabetólogo	CEDIM	023825124

Elaborado por: Autor

3.5.2 Metodología Cuantitativa

Para el presente trabajo se efectuarán 383 encuestas piloto, las cuales se realizarán en la ciudad de Quito a personas diabéticas con el fin de tener una muestra lo más aproximada posible de la tendencia del mercado.

La encuesta que se realizará consta de las siguientes 10 preguntas:

1. SEXO

Es importante determinar el sexo del paciente debido a que se manejarán productos como ropa, calzado y demás, los cual son distintos para cada género. De esta manera se conocerá cómo manejar el inventario de acuerdo a la demanda por cada género.

2. EDAD

Los rangos de edad de los pacientes para determinar qué productos manejar de acuerdo a las edades de los pacientes y a lo avanzado de la enfermedad en cada uno de ellos. Lo más común es que mientras mayor edad tenga el paciente, su enfermedad esté más avanzada y necesite de más productos y servicios.

3. TIPO DE DIABETES

Existen dos tipos de diabetes, la tipo 1 que la mayoría de los pacientes la padecen desde pequeños y son dependientes de insulina, y la tipo 2 que es la que se presenta en edades más avanzadas.

4. HACE CUÁNTOS AÑOS LE DIAGNOSTICARON LA ENFERMEDAD

Saber qué tanto conocen acerca de la enfermedad y cuánto tiempo la han padecido y, de esta forma, observar el tiempo que no han obtenido servicios ni productos especializados.

5. QUÉ ESTÁ HACIENDO PARA TRATAR LA DIABETES

Conocer qué tipo de tratamiento siguen los pacientes diabéticos y, de esta manera, analizar qué tipos de servicios y productos puede ofrecer Prodiabetes.

6. QUÉ TIPO DE ATENCIÓN HA BUSCADO DESPUÉS DE QUE LE DIAGNOSTICARON LA ENFERMEDAD

Saber acerca de qué tipo de atención buscan los pacientes o si es que no hacen nada al respecto cuando les diagnostican diabetes.

7. CONOCE ALGÚN SITIO EN LA CIUDAD QUE OFREZCA UN SERVICIO INTEGRAL PARA DIABÉTICOS CON VARIEDAD DE INSUMOS Y ESPECIALISTAS EN LA ENFERMEDAD

Identificar si existen lugares especializados para diabéticos en la ciudad.

8. EN CUÁL DE ESTOS LUGARES ADQUIERE SUS MEDICAMENTOS PARA LA ENFERMEDAD

Observar qué lugares son los preferidos por los pacientes para comprar sus medicinas.

9. QUÉ INSUMOS SERÍAN LOS QUE MÁS LE INTERESA ENCONTRAR EN NUESTROS LOCALES.

Identificar cuáles serían los productos que más les gustaría a los pacientes y poder manejar un inventario más alto en estos productos.

10. APROXIMADAMENTE, CUÁNTO GASTA AL MES EN SU ENFERMEDAD

Analizar cuánto dinero, de forma aproximada, podría gastar un paciente en Prodiabetes.

11. EN EL CASO DE QUE ENCUENTRE ALGÚN PRODUCTO O SERVICIO QUE LE INTERESE EN NUESTROS LOCALES, CON QUÉ FRECUENCIA COMPRARÍA.

Saber aproximadamente la frecuencia con la que los clientes acudirían a comprar a Prodiabetes.

3.6 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra, se hará un estudio para calcular el tamaño de la misma y de acuerdo a esto conocer el número de encuestados que se necesita, basándonos en la técnica de muestreo simple.

De acuerdo a esto se hará la muestra para una Población finita que es la población que sí se puede contar o estudiar ya que su número de componentes es limitado. Para calcular su muestra se debe seguir la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQZ^2N}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

Dónde:

- n=tamaño de la muestra
- P=50%
- Q= 50%
- N=134.351 (Según datos del INEC 6% de la población).¹
- Z²=1,96
- E²=5

n= número de encuestados

n= 383

3.7 RECOPIACIÓN DE DATOS

Para el análisis de datos se recopilará tanto datos cualitativos como cuantitativos, tomando en cuenta las entrevistas realizadas a expertos y las encuestas.

En base a esto se podrá realizar tabulaciones de acuerdo a los resultados que arrojen las encuestas, para realizar las encuestas se tomaran los siguientes puntos en cuenta.

¹ De acuerdo al último censo, la población de Quito es de 2'239.191 habitantes según datos del

- **Población objetivo:** las encuestas se realizarán en la ciudad de Quito y sus valles, a personas que padezcan de la enfermedad y que tengan un nivel socio económico medio- medio alto – alto, los cuales podrán acceder a los servicios y productos de Prodiabetes.
- **Número de encuestados:** el tamaño de la muestra es de 383, será el número de encuestas que se tendrá que hacer para poder obtener resultados confiables en las tabulaciones.
- **Contactar encuestados:** se contactará mediante la ayuda de las bases de datos de clínicas, endocrinólogos, grupos de diabéticos. Se hará la encuesta de manera personal, telefónica y mediante Internet.

Las entrevistas a expertos se harán de acuerdo a las necesidades de información en los distintos servicios y productos que ofrecerá la empresa, también con el fin de obtener mayor conocimiento en cuanto a la enfermedad y todo lo que implica el cuidado de una persona diabética. Tomando esto en cuenta, se entrevistará a expertos en las siguientes áreas:

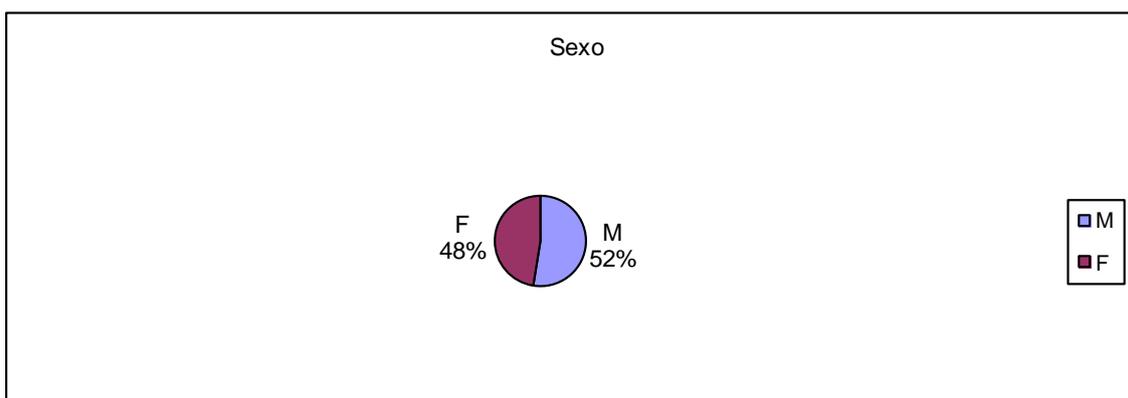
- **Diabetología:** para obtener toda la información posible acerca de la enfermedad y la necesidad de los productos y servicios por parte de un paciente diabético para controlar la enfermedad.
- **Gastronomía:** la alimentación es algo vital para una persona que padece diabetes, para poder ofrecer menús y productos alimenticios adecuados la empresa se asesorará con un Chef.
- **Psicología:** la diabetes es una enfermedad que acarrea problemas psicológicos a muchos de los que la padecen, por lo que la empresa ha visto necesario brindar este servicio.
- **Nutrición:** se complementa con el servicio de gastronomía, Prodiabetes busca obtener información acerca de cuáles son los alimentos y porciones que necesitan consumir los pacientes.

3.8 ANÁLISIS

3.8.1 Investigación cuantitativa

Después de realizar las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados como se puede observar en las siguientes tabulaciones:

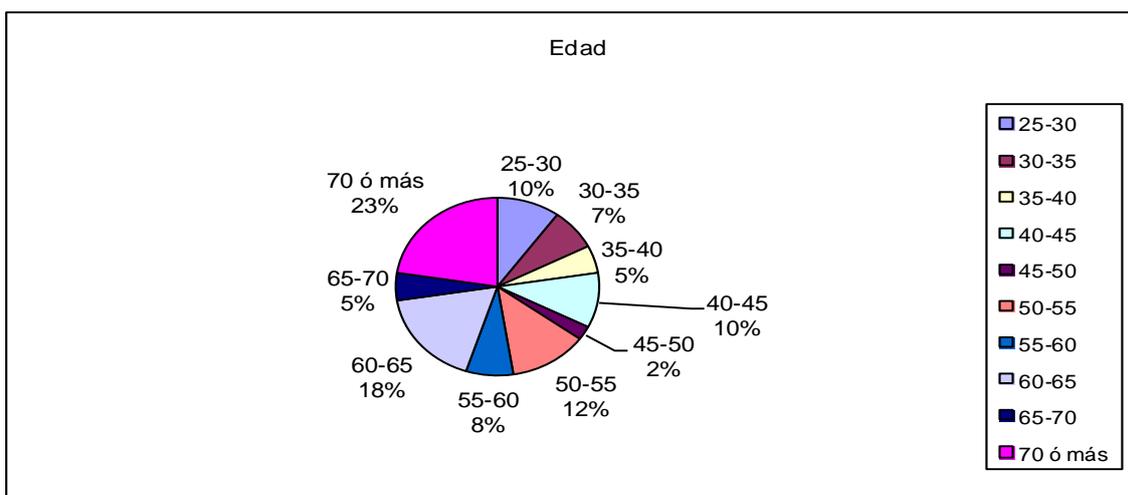
Gráfico 3-1 Sexo



Elaborado por: Autor

Se puede observar que, de acuerdo a las encuestas, la mayoría de diabéticos encuestados son hombres, a pesar de que la diferencia no es significativa. Sin embargo, según datos del MSP del Ecuador, en las mujeres la diabetes es la causa número uno de muerte.

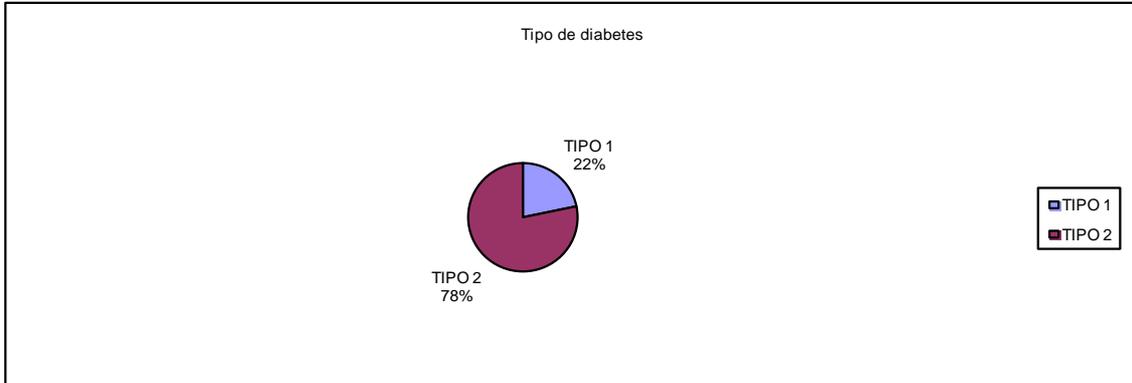
Gráfico 3-2 Edad



Elaborado por: Autor

De igual manera se puede observar que la mayoría de pacientes diabéticos son mayores de 70 y que, de acuerdo a la adultez, los índices van aumentando.

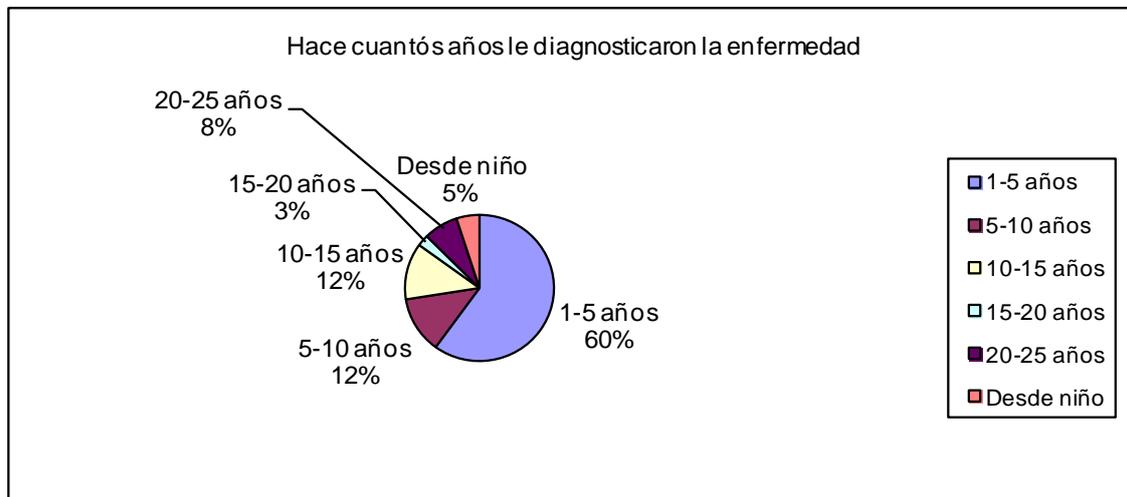
Gráfico 3-3 Tipo de diabetes



Elaborado por: Autor

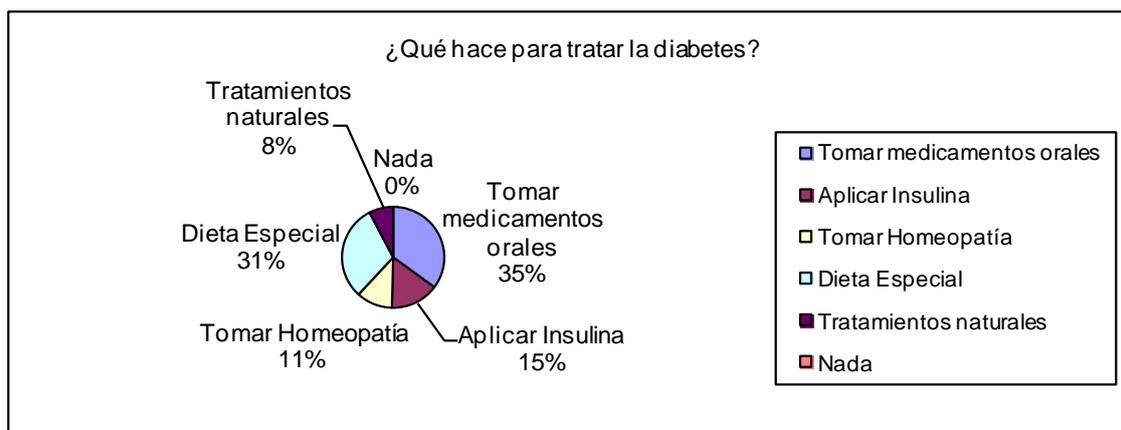
Según datos que se manejan en el país, el 95% de los diabéticos tienen la diabetes tipo 2, mientras que el 5% la tipo 1, que se presenta sobre todo en los niños, de acuerdo a las encuestas realizadas también se refleja que la gran mayoría padece de la diabetes tipo 2.

Gráfico 3-4 Años de diagnóstico de enfermedad



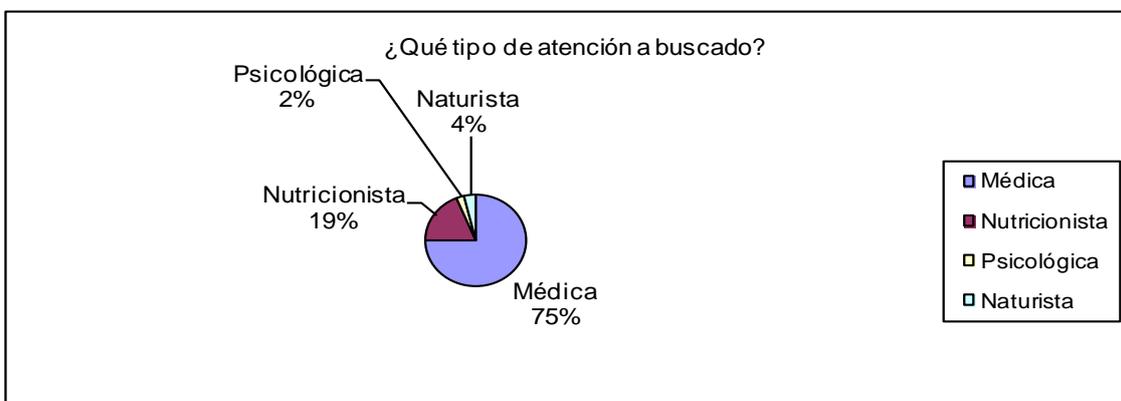
Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el gráfico, la enfermedad ha ido creciendo en los últimos años, sobre todo en los últimos 5 años es en donde más se ha presentado la enfermedad. Demostrando que la enfermedad Ha.

Gráfico 3-5 ¿Qué hacer para tratar la diabetes?

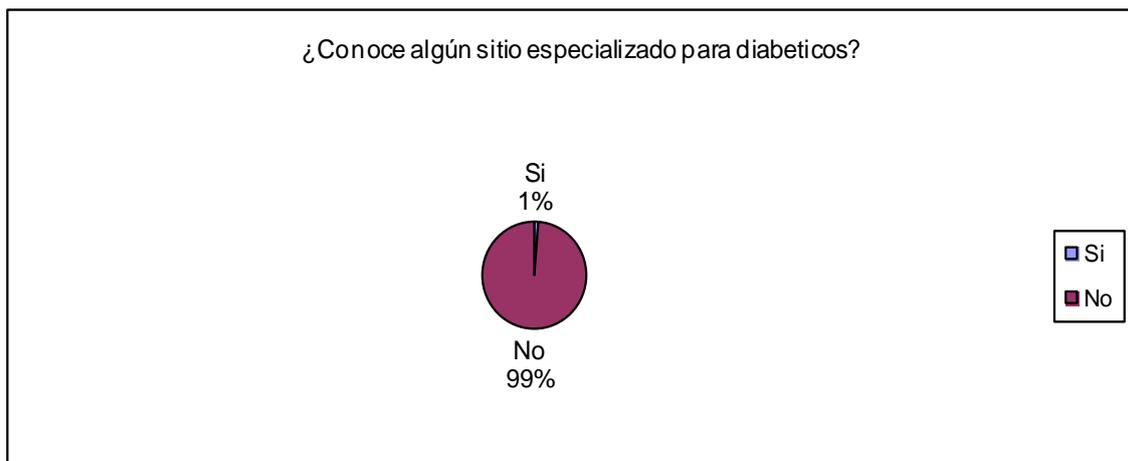
Elaborado por: Autor

Los pacientes diabéticos, para controlar su enfermedad, lo que más hacen es consumir medicamentos orales y realizan una dieta especial, también se nota un número grande de insulino dependientes.

Gráfico 3-6 ¿Qué tipo de atención

Elaborado por: Autor

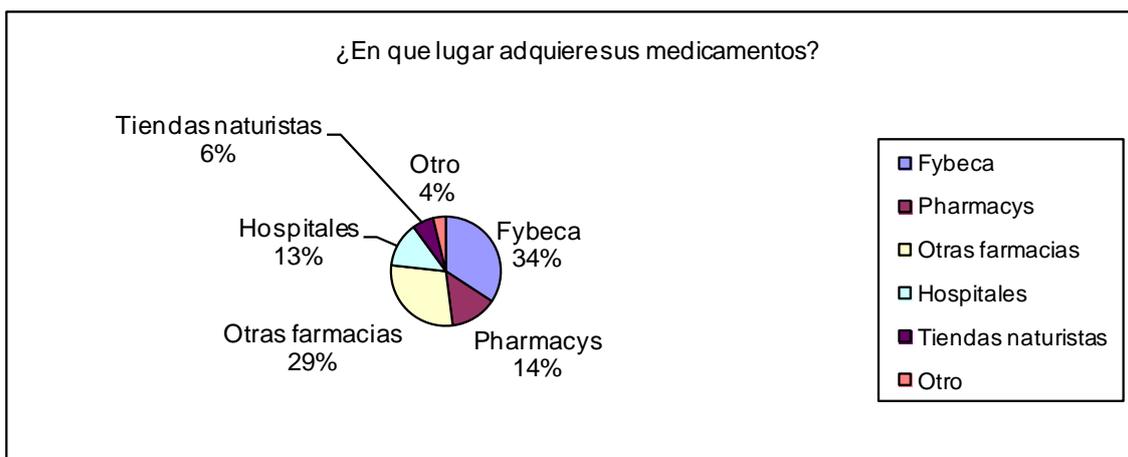
La atención que más buscan los pacientes es la médica, muchas veces acompañada de la atención nutricional. En ocasiones, por vergüenza o complejo, no acuden al psicólogo a pesar de que muchos necesitan de este.

Gráfico 3-7 ¿Conoce algún sitio especializado para diabetólogos?

Elaborado por: Autor

Se observa que apenas el 1% de los encuestados conoce algún lugar donde conseguir varios productos para diabéticos. La gran mayoría desconoce de la existencia de un sitio especializado en insumos para diabéticos, lo cual es muy importante para el proyecto ya que se ve que hay un segmento que no se encuentra atendido.

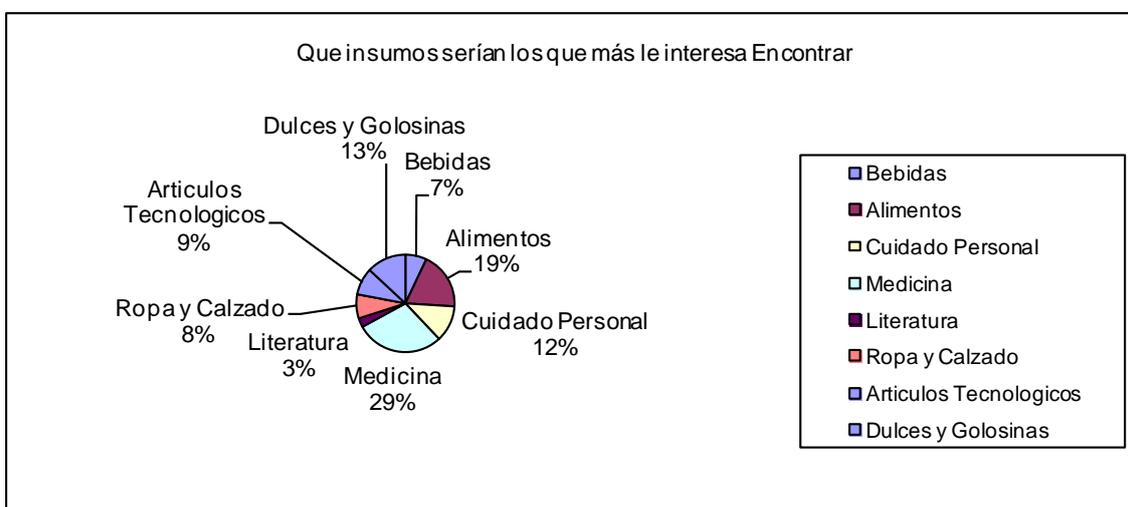
Gráfico 3-8 ¿En qué lugar adquiere sus medicamentos?



Elaborado por: Autor

De acuerdo a los encuestados, donde más compran sus medicinas es en Fybeca y en otras farmacias, pero en estos lugares solo encuentran algunas medicinas más no productos exclusivos para diabéticos.

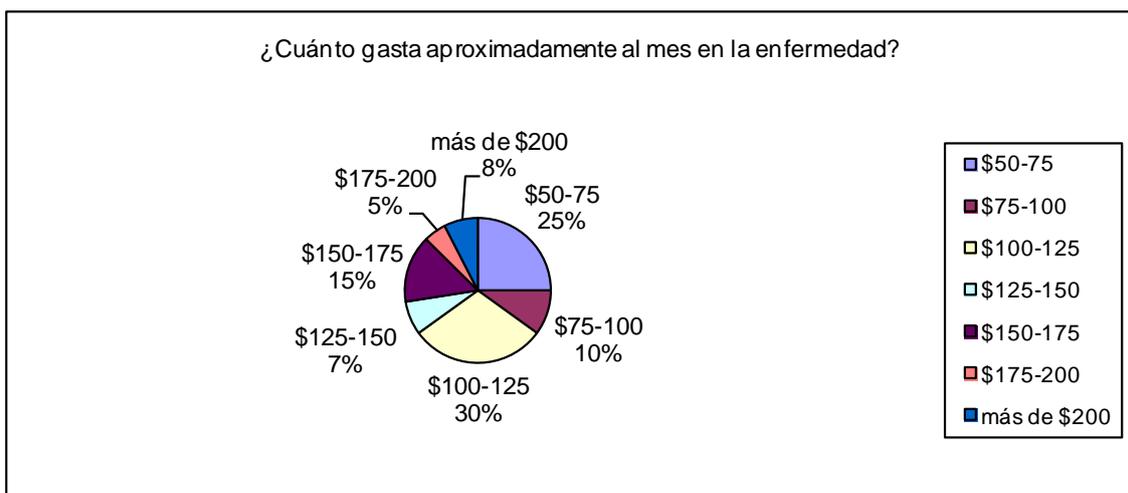
Gráfico 3-9 Que insumos serían los que más les interesa encontrar



Elaborado por: Autor

Lo que más les interesaría encontrar a los pacientes diabéticos son medicamentos, pero también se nota un gran interés por tener un lugar en donde adquirir productos naturales y alimentos especializados para diabéticos.

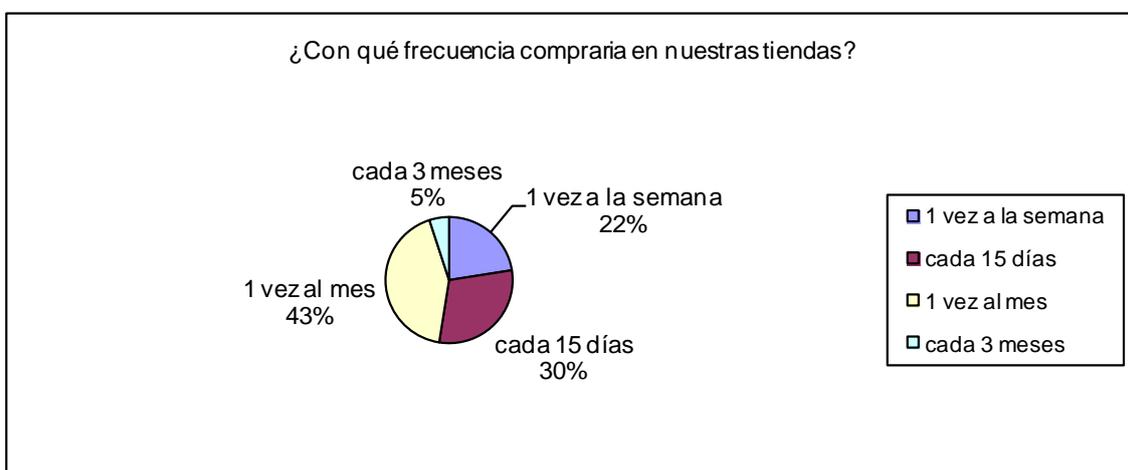
Gráfico 3-10 ¿Cuánto gasta aproximadamente al mes en la enfermedad?



Elaborado por: Autor

La mayoría de pacientes diabéticos gasta un promedio mensual de entre \$100 y \$125 dólares en el control de su enfermedad, seguida por otro grupo de pacientes que invierten menos: entre \$50 y \$75.

Gráfico 3-11 ¿Con qué frecuencia compraría en nuestras tiendas?



Elaborado por: Autor

La mayoría de encuestados manifiesta que compraría una vez al mes en nuestras tiendas; sin embargo, también hay un alto número de encuestados que lo harían cada dos semanas o semanalmente, lo cual hace atractivo al proyecto debido a la frecuencia de clientes.

3.8.2 Investigación cualitativa

Las entrevistas a expertos, permitió a la investigación sacar las siguientes conclusiones después de plantear varios objetivos a cada entrevista.

Dra. Tania Calderón

Perfil:

La Dra. Tania Calderón es una nutrióloga que trabaja en Ecuasanitas y está muy al tanto de la diabetes, dando charlas en varios lugares acerca de la nutrición que debe tener un paciente diabético.

Objetivos:

- Determinar qué tipo de dieta debe tener un diabético
- Conocer qué tipo de productos se puede ofrecer a un paciente con diabetes
- Conocer qué productos no deben consumir los diabéticos
- Conocer qué productos sustitos pueden consumir los diabéticos
- Conocer la importancia de una buena nutrición en un paciente diabético

Conclusiones:

- Un paciente diabético puede llevar una dieta normal, es decir, consumir todo tipo de alimento menos los que contengan azúcar y grasa; obviamente no podrá consumir las mismas cantidades que las demás personas.
- A los diabéticos se les puede ofrecer productos naturales que no hayan sido muy procesados, en su dieta tiene que haber carbohidratos y proteínas.
- Para tener un buen control sobre la enfermedad, los pacientes no deben consumir embutidos, enlatados, alcohol, cigarrillos y productos muy procesados.

- Un diabético puede llevar una vida normal siempre y cuando éste sea ordenado y disciplinado, en la comida es vital que el paciente se autocontrol para poder mantener sus niveles de glucosa estables.

Dr. Alberto Cifuentes

Perfil:

Es un diabetólogo que acaba de llegar de Argentina de realizar su doctorado, trabaja junto a su padre, un conocido endocrinólogo que es el fundador y presidente de la federación de diabéticos en el Ecuador. Es uno de los pocos doctores especializados en diabetes en el país.

Objetivos:

- Determinar los riesgos que corre un diabético sin un adecuado control
- Saber acerca de la importancia del cuidado de los pies en los diabéticos
- Conocer cómo se puede controlar un diabético
- Saber si existen fundaciones en el país y qué hacen estas por los diabéticos
- Desde el punto de vista del Doctor, saber que tan viable se presenta el plan de negocio

Conclusiones:

- Los pacientes pueden quedarse ciegos, con problemas cardiovasculares, con insuficiencia renal, o amputados debido a un mal control.
- El diabético pierde la sensibilidad y la irrigación sanguínea no es adecuada, son pacientes que tienen más riesgo para que se infecte por que se cortaron mal las uñas o falta de aseo.
- El paciente tiene que conocer qué es lo que tiene, por qué, qué debe comer, decidir cuánta insulina usa, qué actividad física hacer, todos los cuidados de piel, uñas, dedos, etc.

- Existe la federación de diabéticos que engloba a todos los clubs de diabetes. Estos organizan una feria anual en noviembre en donde se da charlas, participación de empresas, educación al diabético.
- Desde el punto de vista del médico, el plan es fabuloso ya que existen muchas personas con diabetes que necesitan artículos específicos para su cuidado.

Dr. Fernando Rivadeneira

Perfil:

El doctor Rivadeneira es un profesor de la facultad de medicina de la universidad Central. Adicionalmente, es un paciente diabético que lleva con la enfermedad alrededor de 7 años y, debido a que padece de la enfermedad y a que imparte una materia muy relacionada con la diabetes, está muy al tanto de este padecimiento.

Objetivos:

- Conocer qué síntomas siente un diabético cuando aún no sabe que tiene la enfermedad
- Determinar si hay un cambio de vida en los diabéticos a partir del diagnóstico
- Conocer si es que la diabetes es una enfermedad costosa para un paciente o su familia
- Saber si es que los diabéticos conocen algún lugar donde puedan conseguir todos los productos y servicios relacionados con su enfermedad
- Determinar qué tan atractiva ve un paciente diabético la implementación de una tienda especializada en insumos para diabéticos en la ciudad.

Conclusiones:

- Los síntomas que normalmente siente un diabético es una sed impresionante, hambre, ganas de orinar y mucho cansancio.
- El cambio de vida es total; se tiene que limitar a consumir muchas clases de productos como alcohol, bebidas gaseosas, golosinas. Los niveles de hipertensión aumentan y las porciones de comida tienen que disminuir.
- Es considerada una enfermedad sumamente costosa debido a sus cuidados especiales, las citas médicas, la medicina y otros insumos.
- No conoce de ningún sitio especializado en insumos para diabéticos, simplemente lugares donde venden algunas cosas básicas como zapatos.
- Sería muy bien aceptado por parte del paciente diabético un lugar especializado en insumos para esta enfermedad ya que sería un lugar donde podría encontrar todo lo que necesita para controlarla.

Psicóloga Daniela Mata**Perfil:**

Daniela Mata es una joven Psicóloga que se ha visto involucrada con la enfermedad debido a que dentro de su familia hay varias personas que la padecen, y que ha visto que la relación entre la psicología y la diabetes es muy estrecha debido a la necesidad de algunos pacientes de ayuda profesional en este aspecto.

Objetivos:

- Determinar qué tanto pueden afectar las emociones en los niveles de glucosa
- Saber si una terapia psicológica puede ayudar a los diabéticos a sobrellevar su enfermedad
- Determinar los aspectos psicológicos que se necesita reforzar en los pacientes diabéticos

Conclusiones:

- Las emociones, tanto positivas como negativas, influyen en el nivel de glucosa de los pacientes diabéticos, aunque en algunas personas más que en otras.
- Mediante terapia psicológica, se puede ayudar a los pacientes a controlar su enfermedad, sobre todo con aspectos como la ansiedad en la comida.
- Los aspectos psicológicos a reforzar en los diabéticos son la motivación; dependiendo de la edad del paciente todos los aspectos tienen que estar encaminados al buen control.

3.9 CONCLUSIONES

Después de obtener los resultados de las encuestas realizadas al segmento al cual se dirige Prodiabetes y analizar las entrevistas hechas a expertos en el tema, se ha podido sacar las siguientes conclusiones:

- Los diabéticos no cuentan con lugares especializados en su enfermedad en la ciudad de Quito y sus alrededores, por lo que existe un potencial mercado sin ser atendido.
- Una gran parte de los que padecen la enfermedad gastan un promedio de \$ 125 dólares cada mes en el cuidado de su enfermedad, lo que indica que cada cliente gastaría un promedio de 125 dólares cada mes en los locales de Prodiabetes.
- La mayor competencia indirecta para la empresa, como se pensó en un principio, la constituyen las farmacias de cadena como Fybeca y Pharmacys; sin embargo, estas no brindan más que medicinas, dejando un mercado abandonado por abastecer con otro tipo de productos y servicios los cuales brindaría Prodiabetes.

- La enfermedad ha venido incrementándose en los Quiteños sobre todo en los últimos 5 años, lo que indica, como se mencionó anteriormente, que es una enfermedad con tendencia a crecer en altos niveles a corto tiempo.
- Desde el punto de vista de las personas especializadas en la enfermedad como médicos, nutricionistas, chefs, psicólogos y también por parte de las personas diabéticas, hace falta un lugar que brinde productos y servicios especializados en esta enfermedad, por lo que ven a este proyecto como una gran oportunidad de negocio y de servicio a la comunidad.

CAPÍTULO IV

4 PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Prodiabetes, para poder penetrar en el mercado y llegar a cumplir sus objetivos, se guiará bajo estrategias generales que ayudarán a atraer al segmento de mercado al cual se dirige la empresa.

Al ser nueva, se consideró a la **penetración en el mercado** como la estrategia más indicada, con el fin de conseguir clientela que permita tener un buen nivel de ventas a la empresa.

Para llevar esta estrategia de una manera adecuada, la empresa se enfocará en brindar una excelente atención a sus clientes potenciales, brindando productos únicos y de calidad lo cual, junto al buen servicio prestado, hará de estos clientes unos consumidores fieles y frecuentes.

Si bien es cierto que Prodiabetes contará con productos que solo podrán ser encontrados en sus locales, hay que tomar en cuenta que si la empresa tiene en sus planes contar con una cartera fija de clientes e ir la aumentando progresivamente, el personal con el que contará Prodiabetes deberá ser muy preparado para lograr brindar una excelente atención, transmitir todo lo que la empresa puede y quiere brindar a sus consumidores. Esto permitirá que la empresa vaya ocupando un lugar importante en la mente del consumidor.

También se aplicara una **estrategia de posicionamiento**, la cual se refiere al lugar que ocupan nuestros productos y servicios dentro de la mente del consumidor. Para desarrollar de buena manera esta estrategia Prodiabetes se centrará en posicionar las líneas de productos de manera que estas tengan las

características deseadas por los pacientes diabéticos. Basados en lo anterior, se utilizarán dos tipos de posicionamientos:

- **Posicionamiento basado en las características del producto:** se contará con productos con características únicas y necesarias para el consumo de una persona diabética.
- **Posicionamiento con respecto al uso o beneficio del producto:** las líneas de productos que manejará Prodiabetes tendrán componentes y características, que al ser consumidos por los pacientes diabéticos, beneficiaran a la salud y el buen nivel de vida de los consumidores.

4.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Para cumplir con las expectativas del segmento al que se enfoca la empresa, Prodiabetes brindará una amplia gama de productos de calidad y variedad; es por este motivo que se ofrecerán las siguientes líneas de productos de los cuales se hará un análisis FODA para ver qué tan factibles son de ofertar en el mercado dichas líneas de productos.

MEDICINAS

Fortalezas

- Medicinas exclusivas en el país
- Buena calidad de las medicinas
- Variedad en Medicinas

Debilidades

- Precios no muy bajos
- Muchas de estas son importadas

Amenazas

- Competencia en farmacias, las cuales tienen las más básicas y comunes.
- Pacientes reacios a consumir medicinas

Oportunidades

- Algunas de estas son obligatorias para el consumo del diabético como la insulina.
- No existen lugares con variedad en Medicinas para diabéticos.

ROPA Y CALZADO

Fortalezas

- Variedad de modelos en zapatos y ropa.
- Se manejarán todas las tallas.
- Buena calidad de los productos.

Debilidades

- Marcas no muy conocidas en cuanto a ropa y calzado.
- Precios no muy bajos debido a la buena calidad del producto.

Amenazas

- Desconocimiento por parte de los diabéticos acerca de los beneficios del uso de ropa y calzado especializado en diabéticos
- Falta de cultura por parte de los ecuatorianos diabéticos para el uso de estos productos.
- Locales como Marathon también venden zapatos para diabéticos, pero no cuentan con una amplia variedad.

Oportunidades

- Excelentes beneficios del producto a la salud y bienestar del diabético.
- No existen lugares donde vendan ropa exclusivamente para diabéticos.

CUIDADO PERSONAL

Fortalezas

- Productos únicos en cuanto a esta línea.
- Características en los productos que atraerán a los clientes.
- Variedad de productos.

Debilidades

- Pocas marcas dedicadas a productos exclusivos en esta línea.
- Precios no muy bajos.

Amenazas

- Desconocimiento por parte de los clientes acerca de los productos.
- Falta de producción en el país.

Oportunidades

- Aumento de productos para diabéticos.
- Falta de lugares donde se vendan productos especializados para cuidado personal.

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Fortalezas

- Producción en el país.
- Alta diversidad en productos.
- Productos de alta calidad

Debilidades

- Precios más altos a los demás alimentos y bebidas.
- El sabor varía un poco con respecto al producto original.

Amenazas

- Venta de algunos productos en supermercados.

Oportunidades

- Tendencia de los pacientes a consumir alimentos y bebidas especializadas para diabéticos.
- Bastantes marcas produciendo alimentos y bebidas bajas en azúcar y aptos para el consumo de los diabéticos.

LITERATURA

Fortalezas

- Libros con temas interesantes para diabéticos.
- Precios relativamente bajos.
- Variedad en temas.

Debilidades

- No se escriben libros a nivel nacional.
- Muchos son en otros idiomas.

Amenazas

- Falta de lectura de los ecuatorianos.

Oportunidades

- Incentivar a la lectura durante las exposiciones y ferias organizadas

ACCESORIOS ELECTRÓNICOS

Fortalezas

- Artículos que ayudan mucho al cuidado del paciente.
- Variedad de marcas en artículos para diabéticos.

Debilidades

- Precios altos.

Amenazas

- Falta de conocimiento sobre la cantidad y variedad de artículos tecnológicos.

Oportunidades

- Aumento de estudios científicos para crear artículos para diabéticos.

Como se pudo observar, la empresa contará con varias líneas de productos; debido a esto se ha decidido aplicar una **estrategia de marcas múltiples**, la cual se caracteriza por contar con varias marcas en determinadas categorías de productos, lo que facilitará el brindar variedad y calidad a los clientes, dándoles la facilidad de comparar y elegir de acuerdo a sus gustos y necesidades.

La diabetes es una enfermedad que en el país no cuenta con la suficiente importancia e interés por parte de muchos sectores, entre esos el empresarial, lo que ha hecho que no haya marcas de productores nacionales especializados

en productos para diabéticos en la mayoría de líneas que la empresa ofertará. Esto obliga a Prodiabetes a vender productos de marcas internacionales.

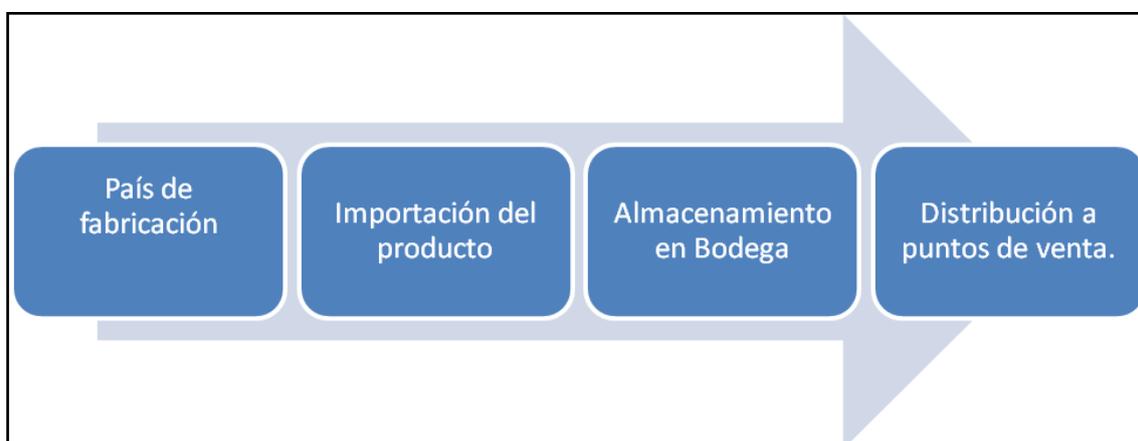
4.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

En este capítulo se podrá analizar cómo Prodiabetes planificará la colocación de todas las líneas de productos de la manera más eficiente posible en los lugares de venta al público.

Como se ha venido mencionando anteriormente, en el país no existen empresas especializadas en la fabricación de productos para diabéticos, por lo que la empresa se ha visto obligada a que la gran mayoría de sus productos sean importados. Al llegar al país, estos productos serán enviados a la matriz de la empresa que contará con una bodega para almacenar de manera adecuada dichos productos. Desde la bodega, estos serán repartidos hacia todos los locales con los que cuente la empresa. Además de esto, la bodega también contará con su propio stock de productos ya que desde ahí se realizarán los despachos de ventas a domicilio.

En el siguiente cuadro se puede observar el orden de distribución de la empresa:

Gráfico 4-1 Orden de distribución de la empresa



Elaborado por: Autor

Es así como los productos llegarán hasta los locales de Prodiabetes ubicados en los distintos centros comerciales y también al local que estará dentro de la matriz de la empresa, finalmente siendo estos puestos en vitrina para la venta al público.

Para el inicio del proyecto, la empresa ha escogido una **estrategia de distribución exclusiva**, es decir que estos productos podrán ser adquiridos por parte de los clientes únicamente en puntos de venta exclusivos, los cuales pertenecerán a Prodiabetes. Gracias a esto, se podrá contar con una cartera fija de clientes los cuales se verán obligados a adquirir los productos de la empresa debido a que estos no podrán ser encontrados en ningún otro lugar del país.

4.4 POLÍTICA DE PRECIO

Al ser la primera y única empresa dedicada a prestar productos y servicios especializados para diabéticos en el país, no se tiene competencia en cuanto a precios. Sin embargo, con el fin de dar un servicio justo y honesto, los precios que considera manejar Prodiabetes en el mercado son accesibles y consecuentes con la sociedad ecuatoriana. De todos modos hay que tomar en cuenta que la gran mayoría de productos se caracterizan por ser importados y tener un alto grado de calidad lo cual influye en su precio final.

Hay que agregar que la empresa brinda también servicios, muchos de los cuales están incluidos al momento de la venta de un producto, lo cual de la un plus al producto y, por consiguiente, a que al momento de analizar los precios por parte de los consumidores se percaten de que no solo están adquiriendo un producto sino que también recibieron un servicio de buena calidad dentro de los locales.

4.5 TÁCTICAS DE VENTA

Son los métodos que la empresa utilizará para hacer llegar su mensaje al cliente, es decir, cualquier método que los empleados de Prodiabetes empleen para que los potenciales consumidores reciban información acerca de los beneficios, calidad y variedades de productos que venderá la empresa.

Para poder dar una buena información acerca del producto, se utilizará una **estrategia push o de empuje** la cual permite al vendedor hacer una venta personal y, de esta manera, lograr poner los productos a disposición del cliente, teniendo la oportunidad de explicarle los beneficios y características del producto.

La diferenciación de la marca o productos que ofrecerá Prodiabetes, también será otra táctica usada al momento de vender. De esta forma se logra indicar a los clientes las diferencias entre los productos o marcas ofertadas por la empresa.

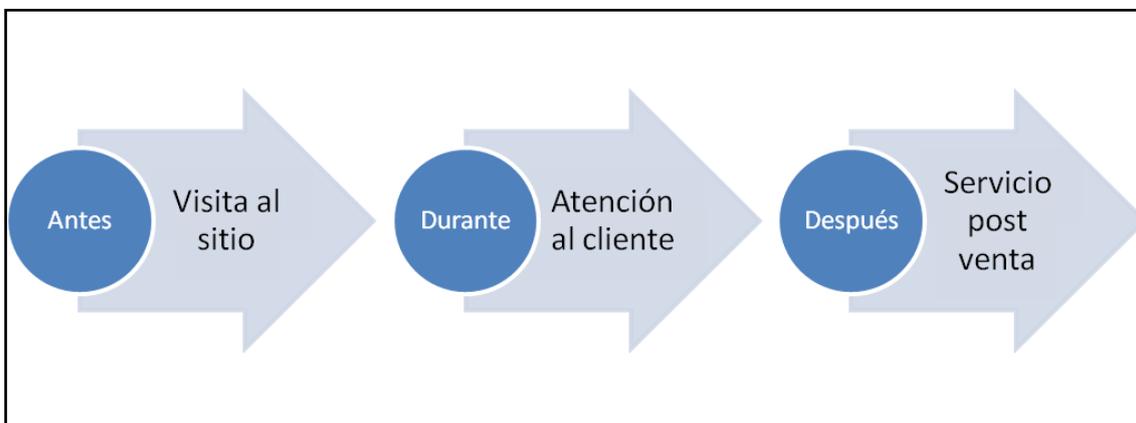
Cuando las compras de un cliente son de varios productos, la probabilidad de que este se vuelva un cliente fiel aumentan. Con la **venta cruzada**, lo que se busca es que el cliente adquiera productos complementarios a los que usualmente consume, logrando de esta manera aumentar las ventas de la empresa. Dentro de Prodiabetes se puede aplicar esta táctica de venta ya que se cuenta con varias líneas de productos en las cuales puede complementar sus compras, como la línea de alimentos con bebidas o la de ropa y calzado con la de cuidado personal. Será muy importante que esto sea percibido por parte de los consumidores ya que de esta manera podrán darse cuenta de que en un solo lugar pueden encontrar todo lo que está relacionado con su enfermedad.

4.6 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Se plantearán tres escenarios para poder construir una adecuada política de servicio al cliente: el antes, durante y después. En los tres casos la excelencia

en la relación con los clientes y su fidelidad son pilares sobre los que la empresa va a fundamentar su éxito.

Gráfico 4-2 Escenarios del Servicio al Cliente



Elaborado por: Autor

4.6.1 Antes

La visita por parte de los clientes a los puntos de venta y atención van a constituir uno de los principales nexos entre los clientes y Prodiabetes, recalcando la infraestructura con la que cuenta la empresa en cada uno de sus puntos de atención, sobre todo en la matriz que será el sitio donde aparte de encontrar todos los productos especializados en diabetes, podrán acceder a revistas y textos dedicados a gente que padece de la enfermedad. La comodidad y cordialidad serán puntos básicos dentro de este escenario, una buena recepción, con cómodas salas de espera que facilitarán el orden y la buena atención desde el comienzo.

Detalles como brindar al cliente un vaso de agua o pequeñas muestras de los productos alimenticios que vende la empresa mientras esperan ser atendidos, darán una buena imagen de Prodiabetes, generando fidelidad y posicionamiento en la mente del consumidor.

4.6.2 Durante

Prodiabetes, a través de su fuerza de venta ubicada en todos los puntos de atención, personalizará al máximo la buena relación y excelencia en la atención, diferenciando al servicio prestado por un trato personalizado y excepcional. Siendo este personal debidamente capacitado para que, de esta manera, pueda entregar información veraz y puntual acerca de todos los productos en venta, esto les facilitara contestar cualquier pregunta o inquietud acerca de los productos o convenios, ayudando así a resolver a los problemas que afecten a los clientes en cuanto a su enfermedad.

Como se mencionó anteriormente, se contará con convenios con especialistas en las áreas de: nutrición, psicología, diabetes, gastronomía; los cuales lograrán identificar cuáles son los productos más indicados para el consumo del paciente. Adicionalmente, se recomendará el tipo de atención que deberá tener dicho paciente.

Esto hace que dentro de un mismo lugar se encuentre todo lo que está relacionado con la diabetes, no solo productos sino también la oportunidad de saber a quién acudir para recibir servicios relacionados con la enfermedad, haciendo de Prodiabetes una empresa integral y completa en cuanto a la atención a pacientes diagnosticados con diabetes.

4.6.3 Después

Anteriormente se dijo que la fidelidad será un factor esencial dentro del éxito de la empresa, el que los clientes repitan sus compras de productos o las aumenten será muy importante para el nivel de ventas.

Por este motivo se ha decidido establecer un programa de fidelidad basado en los siguientes elementos:

- Seguimiento del cliente: después de que el cliente ha realizado sus compras, estar pendiente de cómo le fue con el producto, si necesita más de ese producto, comentar sobre los convenios con los profesionales especializados en diabetes.
- Cliente preferente: dar facilidades a los clientes más comunes que tenga la empresa, entrega a domicilio de productos, reservación de productos, etc.
- Reuniones y charlas: se invitará a los clientes a partir de la base datos que se vaya creando a charlas con personas especializadas en la diabetes de manera gratuita.

4.7 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La promoción se manejará en distintos medios de publicidad con el afán de llegar al segmento de mercado al cual se dirige la empresa

- **Medios impresos:** la prensa es uno de los medios más efectivos, por lo que se hará publicidad mediante este medio para atraer al mercado. Las revistas enfocadas hacia la salud y el bienestar del ser humano también serán elegidas como canales de publicidad por parte de Prodiabetes.
- **Medios Electrónicos:** la página contará con su propia página web, la cual tendrá varias utilidades como la de informar acerca de los productos y servicios, para que la misma sea constantemente visitada se crearán foros de conversación entre pacientes y gente especializada en el tema, tendrá links a las redes sociales como Facebook, Twitter, etc., con el fin de tener un contacto más directo con los clientes e informar sobre promociones, nuevos productos, noticias relacionadas con la diabetes.

Desde la página web también se podrán realizar compras vía Internet, las cuales tienen la ventaja de que el producto es entregado en el domicilio del cliente.

- **Vallas:** es un importante medio de publicidad vial el cual, dependiendo de su ubicación, es muy efectivo y los valores a pagar no son tan altos comparados con otros medios como televisión o radio. Se contará con 3 vallas en la ciudad, en lugares específicos las cuales se rotarán trimestralmente durante el primer año.

4.8 MARCA

El nombre comercial que se seleccionó es PRODIABETES, que se compone de Pro que en este caso hace alusión a algo positivo y favorable, tratando de sacar lo bueno de la enfermedad, y DIABETES que es a lo que la empresa se especializa.

4.8.1 Logo



El logo fue creado a partir del nombre comercial de la empresa y también tomando en cuenta el símbolo mundial de la diabetes que es un círculo, como el que se creó para el logo de Prodiabetes, en la parte derecha del círculo se incrustó el signo más en referencia al slogan (piensa positivo) y dentro del círculo se encuentra la letra d de diabetes.

4.8.2 Slogan

Piensa Positivo

Al saber que la diabetes es una enfermedad que a muchos pacientes les afecta no solo en su salud corporal sino también psicológica, cambiándoles el ánimo y en muchas ocasiones haciéndoles ver las cosas de una manera negativa, Prodiabetes quiere cambiar la mentalidad de sus clientes, ayudándoles a ver las cosas y a la enfermedad de una manera positiva.

4.9 RELACIONES PÚBLICAS

La intención de la empresa para poder ser integral y que los clientes cuenten con todos los productos e información sobre servicios para diabéticos, es manejarse en base a convenios con empresas y servidores enfocados en la enfermedad.

Prodiabetes realizará eventos de integración entre todas las áreas y personas que, de una u otra manera, se encuentren involucradas con la diabetes. Así se creará un ambiente propicio para tratar temas sobre la enfermedad, logrando estrechar convenios y vínculos entre las empresas y profesionales invitados.

4.10 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para que la empresa continúe creciendo, se piensa tomar una Estrategia de Liderazgo de Mercados. Esta estrategia se aplica cuando la empresa ya es líder en el mercado gracias a su eficacia competitiva y al manejo de productos superiores. Después de lograr el liderazgo en el mercado, la empresa piensa en tomar dos estrategias para continuar con su crecimiento:

Estrategia cooperativa: lo que la empresa busca con esta estrategia es incrementar el tamaño total del mercado mediante la búsqueda de nuevos usuarios; aquí la empresa quiere dirigirse no solo a gente que padezca de la enfermedad sino también a personas que buscan llevar una vida sana sin el peso de sufrir diabetes. También se busca nuevas aplicaciones a los productos y servicios que la empresa ofrezca.

Estrategia de integración hacia atrás: mediante esta estrategia, lo que la empresa busca es aumentar su control sobre los recursos de suministro, logrando llegar a producir varios productos alimenticios en el futuro. Prodiabetes tiene entre sus planes en el futuro poder producir varios de los productos que se venderán en la cadena de tiendas, sobre todo lo relacionado con alimentos; de esta manera se pretende dejar de ser intermediarios entre el proveedor y el consumidor pudiendo así generar mayores utilidades para la empresa.

CAPÍTULO V

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 4 ETAPAS TÍPICAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

Muchos conceptos y criterios desarrollados para la estrategia de operaciones de manufacturas pueden ser aplicados a las empresas que prestan servicios. En base a estos, las empresas de servicios pueden lograr ser más competitivas; para ser más concretos, se analizarán las siguientes 4 etapas.

5.1.1 Etapa disponible para el servicio

Esta etapa es la más básica en cuanto a la fuerza laboral y tecnología, donde se lleva el control de los empleados como una función gerencial básica y donde la tecnología utilizada es catalogada como de supervivencia. Prodiabetes se centrará mucho en la buena atención y en contar con implementos de alta tecnología; esto diferenciará mucho a la empresa de las demás que descuidan estos importantes aspectos y así se tendrá una ventaja competitiva.

5.1.2 Etapa Rutinaria

Etapa considerada mediocre y poco inspirada, donde las empresas se encargan de contar con tecnología para ahorrar sus costos y con una gerencia dedicada al control de procesos. Prodiabetes piensa enfocarse en su fuerza laboral para que este aspecto sea un recurso eficiente y disciplinado, pudiendo así brindar un servicio adecuado al cliente.

5.1.3 Etapa de competencia distintiva

En esta etapa se busca superar las expectativas del cliente en cuanto a la atención recibida, con la ayuda de implementación de tecnología exclusiva y con la capacitación de personal para que este sea flexible lo que les facilitará elegir procedimientos alternativos de atención. La gerencia complementará esta etapa escuchando a los clientes y empleados para estar al tanto de las necesidades y gustos de estos.

5.1.4 Etapa de servicio de clase mundial

La clave para diferenciar a la empresa de las demás y de obtener fidelidad por parte de los clientes es brindar un excelente servicio, de clase mundial.

Esto se logrará mediante recursos tecnológicos, los cuales darán mayor comodidad, beneficios y contarán con características únicas que no se podrán obtener en otros lugares. Implementos especializados en diabetes que beneficiarán de manera significativa a la salud de los pacientes.

El personal será otro pilar fundamental en esta etapa, el cual tendrá que ser innovador para que puedan crear nuevos procedimientos de venta y atención. Es vital la capacitación constante para que los trabajadores puedan desenvolverse de excelente manera y atiendan de manera diferenciada, sabiendo expresar bien las características y beneficios de los productos y servicios ofertados.

5.2 FLUJOGRAMA

Gráfico 5-1 Flujo del proceso



Elaborado por: Autor

Este es el flujograma que muestra todo el proceso por el que tiene que pasar el producto para llegar al consumidor. Prodiabetes contará con productos importados de varios países, los cuales serán importados al país, contratando a un Agente de Aduana el cual se encargará de todos los trámites respectivos de la importación como el permiso del INEN.

Al obtener todos los permisos necesarios para la importación, la mercadería llegará a las bodegas de la Aduana, en donde se empezará a hacer el trámite de nacionalización del producto. Después de pagar todos los impuestos mediante transferencia a la Aduana y que esté listo el trámite de nacionalización, la mercadería será llevada a las Bodegas de Prodiabetes que estarán ubicadas en la matriz, en la Av. Eloy Alfaro. Desde las bodegas de la empresa se distribuirán los productos a los distintos centros comerciales, se almacenará el producto en cada Isla para que, de acuerdo a la demanda y el espacio en el local, este sea perchado y llegue a manos del cliente.

5.3 EQUIPO DE OFICINA

El equipo de oficina está compuesto por los elementos con los que se adecuarán las oficinas de la empresa. Se tomó en cuenta esta cotización para el personal que se estipuló que trabajara en un principio en oficinas.

Tabla 5-1 Muebles de oficina

Muebles de Oficina			
Articulo	Cantidad	Precio	Total
Escritorio Formica 1,50*1,50	4	\$ 115,00	\$ 460,00
Sillas Giratorias	4	\$ 105,00	\$ 420,00
Mueble Archivador	4	\$ 215,00	\$ 860,00
Sillas	5	\$ 43,00	\$ 215,00
Cajonera 3 gabetas	4	\$ 56,00	\$ 224,00
Sofa de Espera	1	\$ 230,00	\$ 230,00
Mesa de Centro	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Counter de recepcion	1	\$ 249,00	\$ 249,00
Telefono	4	\$ 37,00	\$ 148,00
Computadoras	4	\$ 630,00	\$ 2.520,00
Impresora Hp F4280	1	\$ 235,00	\$ 235,00
			\$ 5.636,00

Elaborado por: Autor

Prodiabetes ha creído indicado contar con presencia en 2 centros comerciales, los cuales se encuentran en Quito y en Cumbayá. En el siguiente cuadro se indican los precios de concesión por metro cuadrado de cada centro comercial.

Tabla 5-2 Concesión de centros comerciales

CONCESIÓN CENTROS COMERCIALES			
Centro Comercial	Precio	Metros 2	Total
Condado	417	30	12510
Scala	417	30	12510
			25020

Elaborado por: Autor

El arrendamiento de las 2 islas de los centros comerciales seleccionados está detallado por metro cuadrado, también se ha tomado en cuenta el alquiler de la matriz.

Tabla 5-3 Arriendos

ARRIENDOS			
Lugar	Precio	Metros 2	Total
Condado	20	30	600
Scala	20	30	600
Matriz	10	150	1500
			2700

Elaborado por: Autor

5.4 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

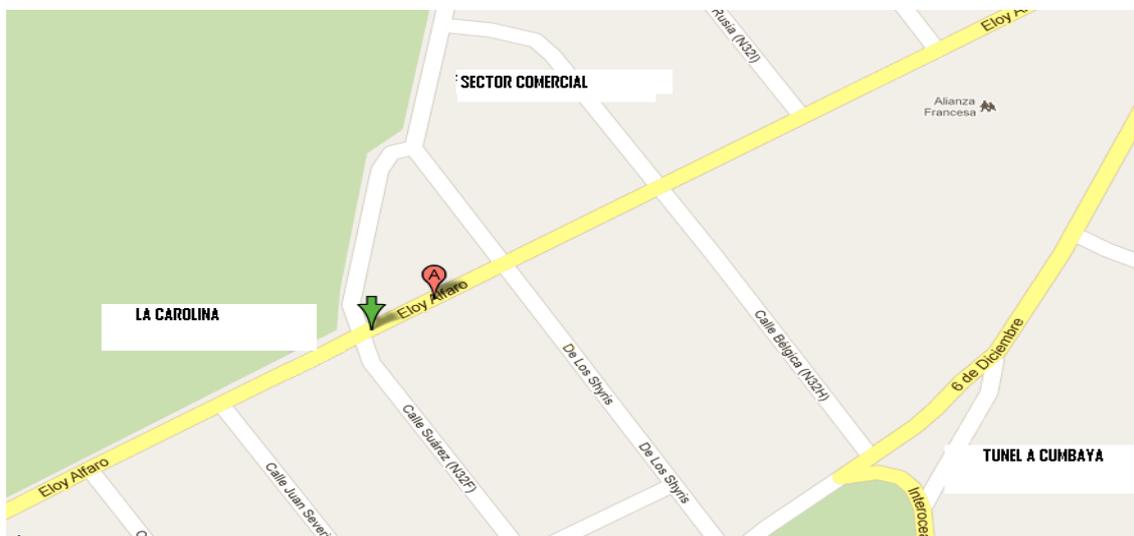
La ubicación es un factor importante para el éxito o fracaso del negocio, de acuerdo a la distribución de la ciudad, se ha decidido ubicar las Islas en varios puntos de la ciudad. Se planea tener presencia en El Condado Shopping al extremo norte de la ciudad; se ha seleccionado este centro comercial debido a su ubicación en la ciudad, el flujo de gente que asiste y la importancia en cuanto a niveles de ventas.

Prodiabetes, para poder brindar un servicio más completo y personalizado, contará con una matriz desde donde se podrá brindar mayor variedad de productos y servicios. Como es lógico en las islas, por su tamaño, no se podrá prestar todos los servicios que la empresa tiene planeado.

La matriz se ubicará en la Av. Eloy Alfaro y calle Suarez. Se ha escogido este sitio debido a su excelente ubicación, cuenta con un flujo importante de tránsito y está rodeado de sectores importantes como el Parque La Carolina donde mucha gente hace deporte y le gusta llevar una vida sana; también se encuentra muy cerca de la Av. De Los Shyris la cual es una calle comercial donde existen muchos edificios de oficinas, y detrás de esta calle se encuentra

la Portugal que es un sector residencial de clase media alta, segmento que se interesa en mantener una vida sana.

Gráfico 5-2 Ubicación geográfica matriz



Elaborado por: Autor

5.5 ASPECTOS REGULATORIOS

Se analizarán los aspectos que se tienen que llevar a cabo para poder constituir la empresa de manera legal y que esta pueda ser puesta en funcionamiento.

5.5.1 Nombre de la empresa

El nombre que se ha escogido para la empresa es PRODIABETES, es un nombre que está relacionado con el servicio que va a prestar la empresa, aparte de esto es fácil de pronunciar y entender para las personas. El siguiente paso con respecto a la selección del nombre es ver si este se encuentra disponible; en el Ecuador el instituto encargado de esto es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Para obtener la aprobación del nombre hay que seguir varios pasos y presentar varios documentos como el

certificado del IEPI, llenar un formulario entregado por ellos, y presentar el Logo de la marca.

Después de realizar los trámites correspondientes en el IEPI y ver qué tan comercial es el nombre se procedió a llamar a la empresa y marca PRODIABETES.

5.5.2 Concesión de licencias para negocios

5.5.2.1 Patente Municipal

Para que la empresa pueda entrar en funcionamiento tiene que contar con un permiso legal por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto el paso siguiente es obtener la Patente Municipal que es un requisito para ejercer cualquier actividad comercial en la ciudad. La tarifa que se aplica a cada empresa depende del valor de su patrimonio. Para poder obtener esta patente se tiene que presentar la siguiente información:

- Nombres completos
- Razón Social
- Representante legal
- Número de cédula
- Dirección donde va a ejercer la actividad económica
- Clave Catastral (es un dato importante respecto del predio donde se va a ejercer la actividad)
- Número telefónico
- Actividad económica principal con la que se inscribe la patente

5.5.2.2 RUC

Después de haber obtenido la patente por parte del Municipio, lo siguiente es sacar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) que es otro requisito para el funcionamiento de cualquier empresa. Para obtener el RUC se tiene que presentar la patente municipal ya obtenida.

De esta manera la empresa podrá cumplir con todas las obligaciones tributarias cuando sea asignado su número de RUC, el organismo encargado de emitir este número es el Servicio de Rentas Internas, al cual se tendrá que declarar todos los impuestos correspondientes que se generen durante la actividad de la empresa.

El RUC registrará toda la información de la empresa como la dirección Matriz y los demás establecimientos donde Prodiabetes realice sus actividades comerciales, también se detallará la descripción de las actividades económicas guiadas bajo el clasificador de actividades CIIU.

5.5.2.3 Permiso MSP

Para que Prodiabetes pueda entrar en funcionamiento, se tendrá que sacar un permiso en el Ministerio de Salud Pública, como una empresa que brindará productos farmacéuticos y servicios médicos para lo cual hay que reunir los siguientes requisitos:

- RUC
- Patente
- Licencia Única de Funcionamiento
- Planos y ubicación del local
- Logotipo y rotulo de la empresa

5.6 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Prodiabetes ha considerado que la estructura óptima para entrar en funcionamiento es la de Sociedad o Compañía Anónima, por lo que sería llamada PRODIABETES S.A. En donde los accionistas tendrán que responder únicamente por el monto de sus acciones. Se ha estipulado un monto mínimo de \$ 5000 dólares americanos para poder ingresar como accionista a la empresa.

La compañía tendrá que constituirse con un mínimo de 2 accionistas, el capital mínimo suscrito por parte de la compañía deberá ser de \$ 800 dólares americanos o pagarse al menos un 25% del valor nominal de cada acción.

Los administradores de Prodiabetes, mediante esta figura de empresa, tendrán toda la responsabilidad derivada de las obligaciones que la Ley ecuatoriana impone; para desempeñar este cargo se necesitara tener la capacidad necesaria para responder ante todos los cambios del entorno.

CAPÍTULO VI

6 PLAN GERENCIAL

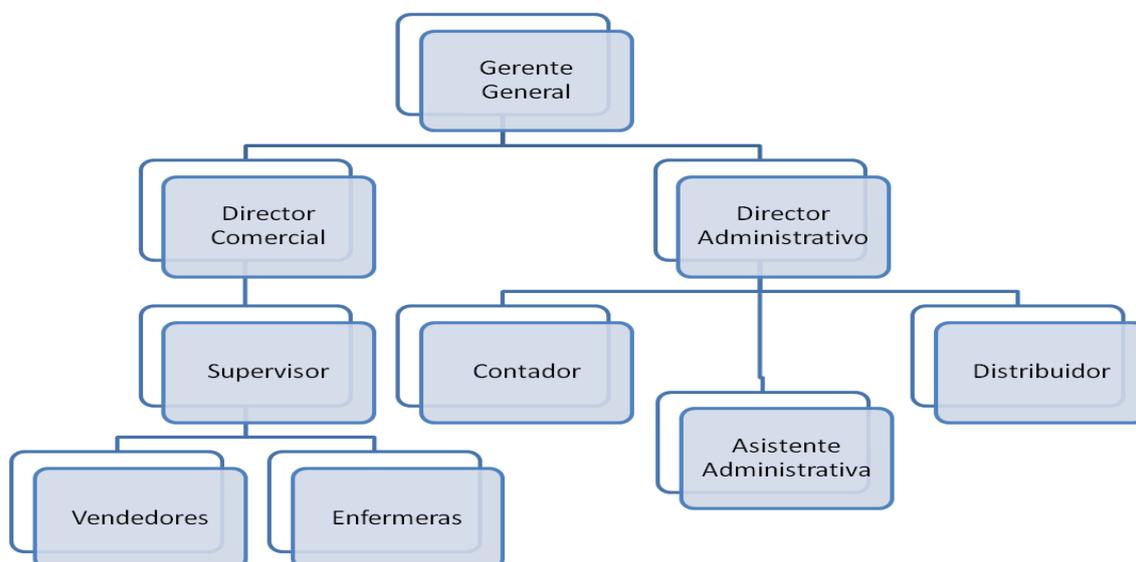
6.1 ORGANIZACIÓN

Para representar la organización de la compañía, se utilizará un organigrama en donde la máxima autoridad y cargo se encontrará encabezando la organización, disminuyendo el nivel jerárquico a nivel que va bajando.

Prodiabetes planea contar con personal calificado en cada cargo que se disponga. Esto, con el fin de que todos los procesos dentro de la empresa se realicen de manera eficiente y así poder superar las expectativas de los clientes.

6.1.1 Organigrama

Gráfico 6-1 Organigrama



Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el organigrama, el máximo cargo es el del Gerente General quien será el representante legal y el encargado de manejar la empresa, se divide en 2 departamentos que son los siguientes:

- Departamento Comercial: este se encargará de las ventas de los productos que Prodiabetes comercializará en sus locales y la matriz. Para el efecto, se planea contar con un vendedor y una enfermera en cada local; habrá un supervisor que estará a cargo del control de todos los locales.
- Departamento Administrativo: desde este departamento se llevará todo el control y organización de la empresa, se encargará de la contabilidad, la distribución de productos a cada uno de los locales y también el manejo de nómina.

6.2 PERSONAL CLAVE PARA LA ADMINISTRACIÓN

La composición del talento humano de Prodiabetes será de la siguiente manera, especificando cuál es la función y requerimiento de cada cargo.

Gerente General

Perfil:

- Título universitario relacionado con negocios y administración de empresas.
- De preferencia, especializaciones como Masterado, postgrado relacionados con el manejo de empresas.
- Mayor de 35 años.
- Experiencia laboral de mínima de 7 años en altos cargos.
- Sexo indiferente.
- Mínimo 2 idiomas.
- Nociones sobre la diabetes y la industria de la salud.

Competencias:

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Actitud de líder.
- Don de mando.
- Ser una persona con iniciativa.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Integridad moral y ética.

Funciones

- Representante legal de la empresa.
- Planeamiento estratégico de actividades para cumplir los objetivos de la empresa.
- Negociación directa con proveedores.
- Control y aprobación de inversiones en la empresa.
- Asignar tareas a sus subordinados de manera correcta, justa y objetiva.
- Representar a la empresa en conferencias, ferias, etc.
- Evaluar la efectividad y el trabajo de cada uno de sus subordinados.
- Supervisar las tareas de cada departamento y sus integrantes.
- Contratación de personal.
- Capacitación y reuniones periódicas con el personal de la empresa.
- Responder y presentar informes constantes del manejo de la empresa a sus accionistas.

Director departamento Comercial**Perfil:**

- Estudios universitarios en administración de empresas o carreras afines.
- Mayor a 25 años.
- Experiencia mínima de 3 años.
- Sexo indiferente.

Competencias:

- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Ser organizado.
- Tener don de mando.
- Buen desenvolvimiento con clientes.

Funciones:

- Planeación de métodos de ventas.
- Contratación de vendedores y supervisor.
- Establecimiento de las cuotas de venta por local.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de venta.

Director departamento Administrativo**Perfil:**

- Estudios Universitarios en administración de empresas o carreras afines.
- Mayor a 30 años.
- Experiencia mínima de 5 años.
- Sexo Indiferente.
- Conocimiento sobre finanzas y leyes laborales.

Competencias:

- Capacidad de toma de decisiones.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Capacidad de coordinación de varios grupos de trabajo.

Funciones:

- Control y supervisión sobre los cargos de contabilidad y nómina.
- Análisis e interpretación oportuna de la información financiera de la empresa.
- Encargado de tomar decisiones financieras y administrativas.
- Supervisión de los cargos a su subordinación.

6.3 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Prodiabetes considera que su mayor activo es su personal y la gente que compone la empresa los cuales son vitales para el buen funcionamiento de la misma y el cumplimiento de todos los objetivos propuestos. Basándose en esto, se mantendrá un programa de beneficios que serán motivadores y gratificantes para el personal cumpliendo con las leyes laborales del país, es así que Prodiabetes dará a sus empleados los beneficios que, por ley, le corresponde la empresa otorgar a sus empleados.}

6.3.1 Beneficios por ley

Estos son los beneficios que exige pagar la Ley del Ecuador a todos los empleados de las empresas.

6.3.1.1 Aporte Patronal

Este valor corresponde al 12,15% del total de los ingresos de cada empleado, sin tomar en cuenta decimotercero y decimocuarto sueldos, utilidades y fondos de reserva. Por su parte, el empleado tendrá que pagar el 9,35%. Este aporte se lo hace al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y de esta manera este instituto financia los pagos por servicio médico, jubilación, cesantía, entre otros.

6.3.1.2 Decimotercer sueldo

El decimotercer sueldo o bono navideño corresponde a la doceava parte del total de ingresos del empleado durante un año. Para realizar el pago del mismo se tiene que calcular desde el 1 de diciembre del año anterior hasta el 30 de noviembre del año en que se hace el pago y se lo cancela el 23 de diciembre de cada año, para quienes no hayan laborado el año completo, recibirán la cantidad proporcional al tiempo de trabajo.

6.3.1.3 Decimocuarto Sueldo

También conocido como bono escolar ya que es una ayuda económica que reciben los empleados para el ingreso de sus hijos a clases, equivale a la doceava parte de un salario mínimo vital (\$ 292 en la actualidad), quienes no laboren todo el año, tendrán derecho a recibir la cantidad proporcional a su tiempo de trabajo.

6.3.1.4 Fondo de Reserva

A este bono tiene derecho todo empleado que haya permanecido en la empresa por más de un año, corresponde a la doceava parte del total de sus ingresos. Se calcula desde el 1 de julio del año anterior hasta el 30 de junio del año en que se realiza el pago.

6.3.1.5 Vacaciones

Todo empleado tiene derecho a 15 días continuos de vacaciones después de haber cumplido un año de trabajo en la misma empresa, el pago es de la 24ava parte del total de ingresos y este se cancela antes de que el empleado salga en goce de sus vacaciones anuales.

En los siguientes cuadros se indica cómo se realizarían los pagos de los beneficios de ley:

Tabla 6-1 Sueldo personal Operativo

Sueldo Personal Operativo								
Cargo	Sueldo Nominal	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	IESS		Vacaciones	Fondo de reserva	Total Mensual
				Patrono	Empleado			
Vendedor	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 22,00	\$ 34,02	\$ 26,18	\$ 11,67	\$ 23,33	\$ 394,35
Enfermera	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 22,00	\$ 42,53	\$ 32,73	\$ 14,58	\$ 29,17	\$ 487,44
Distribuidor	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 36,45	\$ 28,05	\$ 12,50	\$ 25,00	\$ 420,95
				\$ 1.355,94			\$ 930,00	\$ 1.302,75

Elaborado por: Autor

Tabla 6-2 Sueldo personal Administrativo

Sueldo Personal Administrativo								
Cargo	Sueldo Nominal	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	IESS		Vacaciones	Fondos de Reserva	Total Mensual
				Patrono	Empleado			
Recepcionista	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 22,00	\$ 42,53	\$ 32,73	\$ 14,58	\$ 29,17	\$ 487,44
Gerente General	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 22,00	\$ 182,25	\$ 140,25	\$ 62,50	\$ 125,00	\$ 2.016,75
Contador	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 22,00	\$ 60,75	\$ 46,75	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 686,92
Asistente Administrativa	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 22,00	\$ 48,60	\$ 37,40	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 553,93
				\$ 4.009,50			\$ 2.750,00	\$ 3.745,04

Elaborado por: Autor

6.3.2 Beneficios de la empresa

6.3.2.1 Comisiones por venta

Aparte del salario y todos los beneficios por ley que recibirán los empleados, la empresa, con el afán de motivar y premiar a su personal, se manejará con comisiones; esto quiere decir que se pagará una comisión del total de la venta mensual. Esto permitirá que si es que los empleados se esfuerzan más por aumentar las ventas y producción, serán recompensados en su salario.

6.3.2.2 Descuentos

Los empleados y sus familiares directos obtendrán grandes beneficios al momento de realizar la compra de productos dentro de la empresa, obtendrán un descuento del 15% y también podrán recibir los beneficios de los convenios con los especialistas.

6.3.3 Capacitaciones

Con el objetivo de que todos los que forman Prodiabetes ganen, tanto los empleados, la empresa y los clientes, se ha planteado contar con un plan de capacitación que se enfocará en dos partes: la primera que consistirá en una capacitación dirigida hacia las competencias del personal, es decir, cursos sobre trabajo en equipo, liderazgo, comunicación organizacional y la segunda

parte consistirá en una capacitación técnica, la cual ya se enfocará en la posición específica de cada empleado para que este mejore en su área y así ganen la empresa y los clientes.

6.4 POLÍTICAS DE INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS, DERECHOS Y RESTRICCIONES

Prodiabetes estará compuesto por la participación de los socios que aporten el capital para la creación de la empresa y serán dueños de un porcentaje de la misma. Como parte de la sociedad, tienen derecho y deber de participar en la toma de decisiones ya que de estas dependerá el buen o mal funcionamiento de la empresa, obteniendo de esta manera cada accionista mayores ganancias o pérdidas.

Por lo tanto, los accionistas de Prodiabetes tendrán derecho a participar del reparto de todas las ganancias que la empresa obtenga y, en el caso de que esta fuera liquidada, tiene derecho a una cuota de liquidación. También tendrán voz y voto en las juntas, que en el caso de Prodiabetes se harán semanalmente para que estos sean comunicados sobre el desempeño y desarrollo de la empresa. Los accionistas tendrán derecho a recibir todo tipo de información para saber qué está ocurriendo con la empresa y de esta manera saber cómo se encuentra su capital invertido.

6.5 EQUIPO PROFESIONAL DE ASESORÍA Y SERVICIOS

6.5.1 Asesoría Legal

Con el fin de estar siempre actuando bajo las leyes del país y también con el fin de estar prevenidos ante cualquier problema legal o laboral, se contará con asesoría legal la cual será brindada por Zarate & Jarrín Asociados, quienes se encargarán de todos los temas legales y laborales como la revisión de contratos, actas de finiquitos, etc.

6.5.2 Agente de Aduana

Como se mencionó anteriormente, varios productos que la empresa venderá serán de origen extranjero, por lo que se ha decidido contratar a Benamex, que será la empresa que se encargará de realizar todos los trámites de importación hasta dejar el producto en las bodegas de nuestra empresa.

6.5.3 Asistencia y mantenimiento

Para poder tener los equipos de la empresa actualizados y en buen funcionamiento se contratará a Radar Zone, que será la empresa encargada de realizar el mantenimiento de sistemas de todos los equipos de Prodiabetes.

CAPÍTULO VII

7 CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Las actividades necesarias para poner el negocio en marcha son:

Descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial

- Desarrollo de la idea

Plan de negocios:

- La industria, la compañía y los productos
- Investigación de mercados y su análisis
- Plan de marketing
- Diseño y planes de desarrollo
- Plan de operaciones y producción
- Equipo gerencial
- Riesgos críticos, problemas y supuestos
- Plan financiero
- Propuesta de negocio

Aspectos formales y estructura legal:

- Planificación de los aspectos comerciales y legales
- Trámites de permisos de constitución
- Razón Social de la Compañía
- Patente Municipal
- Número de RUC

Lugar Geográfico de la oficina:

- Arrendamiento de oficina
- Concesión de locales en centros comerciales

Compra de equipos de oficina:

- Adquisición de equipos de oficina necesarios
- Adecuación de la oficina, instalaciones

Adquisición de materia prima e insumos:

- Alianzas con proveedores de materia prima e insumos
- Compra de materia prima e insumos
- Perchar la mercadería en los locales

Contratación de personal:

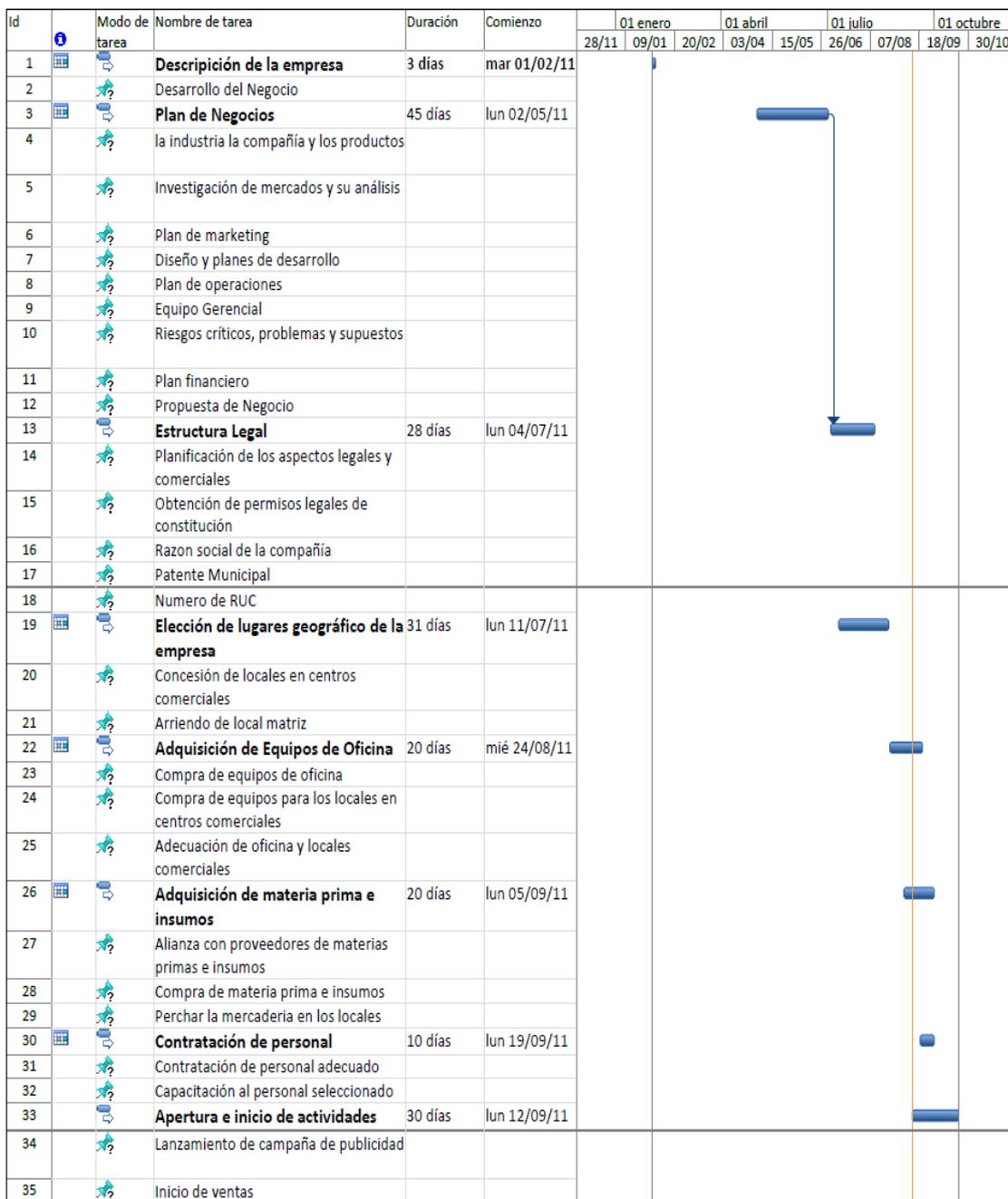
- Contratación personal capacitado
- Capacitación al personal seleccionado

Inicio de actividades:

- Lanzamiento de campaña de publicidad
- Inicio de ventas

7.2 DIAGRAMA

Gráfico 7-1 Diagrama Gantt



Elaborado por: Autor

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

En la realización del cronograma de Gantt se pueden dar imprevistos que pueden afectar las fechas estipuladas en el diagrama.

Debido al exceso de burocracia en el país, muchos de los trámites para conseguir los permisos necesarios para constituir la empresa se podrían ver retrasados.

Al todo depender de las instituciones públicas encargadas de entregar estos permisos, lo único que se puede hacer para evitar esta tardanza es tramitar estos permisos con mayor antelación.

Dificultad para conseguir de manera inmediata islas disponibles dentro de los centros comerciales en donde la empresa piensa entrar.

Para no tener este inconveniente, lo que se podría hacer es tratar de buscar las islas en la misma cadena de centros comerciales ya que así ellos ayudan con la disponibilidad de espacios.

Retraso en las adecuaciones de las islas y el local matriz, al depender de terceros para que se realicen todas las obras no se puede asegurar que se cumplan las fechas pactadas para la finalización de las adecuaciones.

La única manera de que la obra no se retrase es que haya un control permanente sobre los trabajadores y, en el caso de que sea necesario, aumentar el número de obreros para que esta se cumpla en el tiempo pactado.

La búsqueda del personal indicado que pueda cumplir con las exigentes normas y políticas de servicio y atención al cliente impuestas por Prodiabetes pueden tomar más tiempo y, dependiendo de la gente que se haya contratado, la capacitación podría ser más corta o más larga.

Para conseguir un personal adecuado y en el tiempo estipulado se puede asociar con una empresa especializada en el manejo y contratación de personal, para que dicha empresa, de acuerdo a los requerimientos de Prodiabetes, sea la encargada de mandar las personas óptimas para cada puesto.

Demora en encontrar los equipos de oficina adecuados para la empresa y que estos sean entregados en el tiempo estipulado.

Definir bien los espacios y lugares dentro de las islas para que así se sepa con exactitud qué equipos se necesitan y poderlos buscar con un solo proveedor para facilitar la negociación y exigir tiempos exactos de entrega.

Tardanza en el cumplimiento de entrega de la materia prima e insumos necesarios para poner en funcionamiento la empresa.

Tratar de encontrar la mayor cantidad de insumos en las casas farmacéuticas del país y proveedores locales para acortar los tiempos de entrega. Organizar de mejor manera los pedidos y el manejo de inventario para que estos sean hechos con antelación y no tener problemas de retrasos en la entrega de insumos.

CAPÍTULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Se calculó el tamaño del mercado de acuerdo a los datos indicados por la Organización Mundial de la Salud que también son mencionados por la Federación Ecuatoriana de Diabetes, donde se indica que la enfermedad se presenta en al menos el 7% de la población menor de 45 años y desde esa edad sube al 20%, a partir de los 65 años llega al 40%. El INEC también indica que entre el 6% y el 7% de la población ecuatoriana padece de la enfermedad.

La demanda probable se estimó de acuerdo a la información otorgada por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador donde se indica que en el país la diabetes y la hipertensión arterial han venido experimentando un incremento desde el año de 1994 hasta el 2009 de manera sostenida y con un pronunciado crecimiento en los últimos 3 años.

La contratación del personal se lo ha hecho en base a la demanda que espera tener la empresa y a la calidad del servicio que se piensa brindar; al momento de remunerar a los empleados de la empresa se considera todos los beneficios que otorga la ley ecuatoriana, como el seguro social, decimotercero y decimocuarto sueldos, etc.

De la investigación de mercado realizada se estableció que el hábito de compra por parte de los consumidores sería de una vez cada 2 semanas o una visita mensual, lo que permite a la empresa tener una idea del manejo de inventario dentro de los locales y en la bodega.

Por motivos de precios, facilidad de adquisición, transporte y tiempos se ha decidido adquirir la mayoría de insumos a las casas farmacéuticas del país, los que todavía no sean producidos o importados por las casas farmacéuticas serán importados en un principio directamente desde Chile donde se encuentra un distribuidor de insumos especializados para diabéticos.

Se consideró que el alquiler de las islas permanece fijo durante un periodo de 5 años, evitando así el incremento anual del arriendo de las mismas.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.2.1 Ingreso de nuevos competidores al mercado.

Al ser un mercado que todavía no se encuentra atendido pero que es atractivo para la inversión en nuevas empresas por el alto número de pacientes y los grandes porcentajes de aumento de diabéticos en pocos años.

Plan de contingencia: para evitar la disminución de participación en el mercado, se brindará una excelente atención al cliente que diferenciará a Prodiabetes, además se conformarán alianzas estratégicas con las casas farmacéuticas locales y extranjeras para ser distribuidores únicos y exclusivos de ciertos productos para la diabetes, teniendo así en los locales productos que no se podrán encontrar en ningún otro lugar del país.

8.2.2 Falta de interés y conocimiento sobre los riesgos de la enfermedad.

Dentro del país, muchos desconocen lo riesgoso de la diabetes y las consecuencias que trae esta si es que no se lleva un control adecuado sobre la enfermedad, esto podría afectar en cierto grado a la ventas en un principio.

Plan de contingencia: iniciar una campaña de concienciación sobre los graves e incluso mortales efectos de la diabetes y su falta de control, dictar conferencias de qué hacer y cómo prevenir los diversos problemas como la ceguera, la amputación, etc. Hacer alianzas con el gobierno para emprender esta campaña ya que muchos de los pacientes diabéticos son de escasos recursos y no tienen conocimiento sobre la diabetes.

8.2.3 Crecimiento menor al esperado en los primeros meses.

Es posible que en los primeros meses de apertura de la empresa no se vean los resultados esperados en cuanto a los niveles de venta, afectando así a la planificación de ingresos anuales y mensuales.

Plan de Contingencia: los gastos se dan desde el primer día de apertura de la empresa y estos deben ser pagados; esto será considerado dentro del capital de trabajo previendo un crecimiento menor al esperado. Ese valor permitirá operar durante los primeros meses cubriendo todos los gastos generados y dando margen para invertir en estrategias necesarias para el incremento de las ventas como el aumento de publicidad o promociones.

8.2.4 Falta de inventario dentro de los locales.

El buen servicio y atención al cliente será uno de los pilares fundamentales para el éxito de la empresa; la buena presentación y el stock necesario de todos los insumos en las islas y el local matriz será algo que caracterizará a Prodiabetes. No obstante, dependiendo del movimiento de las ventas esto se puede ver afectado en un principio ya que no se sabrá con exactitud el nivel de demanda y ventas que se vaya a tener, dejando así a las islas y local matriz sin stock en varios productos.

Plan de Contingencia: se realizará un estudio adecuado del nivel de ventas en los primeros meses para analizar cuánto stock necesita tener cada isla, el local matriz y cuánto se debería tener en la bodega. Adicionalmente se harán alianzas y acuerdos con los proveedores y casas farmacéuticas para que muchos de los insumos sean entregados directamente en las islas de cada centro comercial, evitando así los costos de almacenamiento y ahorrando espacio y transporte desde la bodega hacia las islas.

CAPÍTULO IX

9 PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial requerida para poner en marcha la empresa es de \$67.241,90 y esta se compone de la siguiente manera.

Tabla 9-1 Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Capital de trabajo	\$ 34.018,90
Muebles y enseres	\$ 2.881,00
Equipos de computación	\$ 2.755,00
Gastos preoperacionales	\$ 1.387,00
Conseciones Islas	\$ 25.000,00
Licencia y Software	\$ 1.200,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 67.241,90

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.1.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo considera los recursos que necesita la empresa para poder empezar sus operaciones y comercializar sus bienes y servicios; por lo tanto, viene a ser el capital adicional que requiere la empresa para empezar a funcionar, esto es financiar la producción y comercialización antes de percibir ingresos.

Desde el momento en que se adquiere inventario o se pagan sueldos se incurre en gastos que tienen que ser cubiertos por el Capital de trabajo mientras se obtenga ingresos por la venta del producto final. El capital de trabajo se encarga de financiar los requerimientos del proyecto en un corto plazo para producir un bien o servicio final.

9.1.2 Activos Tangibles e Intangibles

Los activos tangibles son aquellos que se consideran como bienes de naturaleza material capaces de ser percibidos por los sentidos y los activos intangibles son aquellos de naturaleza inmaterial, se detallan a continuación:

Tabla 9-2 Activos Tangibles e Intangibles

ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Muebles de Oficina			
Escritorio Formica 1,50*1,50	4	115	460
Sillas Giratorias	4	105	420
Mueble Archivador	4	215	860
Sillas	5	43	215
Cajonera 3 gabetas	4	56	224
Sofa de Espera	1	230	230
Mesa de Centro	1	75	75
Counter de recepcion	1	249	249
Telefono	4	37	148
TOTAL			2881
Equipos de Computación			
Computadoras	4	630	2520
Impresora Hp F4280	1	235	235
TOTAL			2755

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.1.3 Gastos preoperacionales

Los gastos preoperacionales son aquellos en los cuales la empresa debe incurrir para la constitución de la misma antes de comenzar las operaciones, los mismos se detallan a continuación:

Tabla 9-3 Gastos Pre operacionales

Gastos preoperacionales	
Gastos de Constitución	
Tramite Legal de Constitución de empresa	1100
Escritura pública	150
Notaria	15
Tasa de Registro de Marca	54
IEPI	28
Permiso de Bomberos	40
Total Gastos de Constitución	1387

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.2 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS UNITARIOS

9.2.1 Ingresos

Los productos que serán comercializados en la ciudad de Quito estarán distribuidos en las siguientes gamas de productos:

Tabla 9-4 Precios promedio de venta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Producto	Precio Promedio				
Bebidas	\$ 7,76	\$ 8,00	\$ 8,24	\$ 8,48	\$ 8,74
Alimentos	\$ 4,62	\$ 4,76	\$ 4,90	\$ 5,05	\$ 5,20
Cuidado Personal	\$ 18,50	\$ 19,06	\$ 19,63	\$ 20,22	\$ 20,82
Medicina	\$ 25,20	\$ 25,96	\$ 26,73	\$ 27,54	\$ 28,36
Literatura	\$ 22,21	\$ 22,88	\$ 23,57	\$ 24,27	\$ 25,00
Artículos tecnológicos	\$ 51,75	\$ 53,30	\$ 54,90	\$ 56,55	\$ 58,25
Dulces y Golosinas	\$ 4,85	\$ 5,00	\$ 5,15	\$ 5,30	\$ 5,46
Ropa y Calzado	\$ 32,29	\$ 33,25	\$ 34,25	\$ 35,28	\$ 36,34

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Al ser una empresa especializada en insumos para diabéticos, se comercializará una gran variedad de productos, por lo que los precios indicados en la tabla 9.2.1 son promediados en base a los precios de los productos de cada gama.

Tabla 9-5 Unidades a la venta dividido por gamas de producto

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Producto	Proporción	Normal # Unidades				
Bebidas	7%	1470	1676	1910	2178	2483
Alimentos	19%	3990	4549	5185	5911	6739
Cuidado Personal	12%	2520	2873	3275	3733	4256
Medicina	29%	6090	6943	7915	9023	10286
Literatura	3%	630	718	819	933	1064
Artículos Tecnológicos	9%	1890	2155	2456	2800	3192
Dulces y Golosinas	13%	2730	3112	3548	4045	4611
Ropa y Calzado	8%	1680	1915	2183	2489	2837
		21000	23940	27292	31112	35468

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-6 Ingresos Anuales

INGRESOS ANUALES					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bebidas	\$11.410,88	\$13.528,73	\$16.039,67	\$19.016,63	\$22.546,11
Alimentos	\$18.433,80	\$21.855,11	\$25.911,42	\$30.720,58	\$36.422,32
Cuidado Personal	\$46.620,00	\$55.272,67	\$65.531,28	\$77.693,89	\$92.113,87
Medicina	\$153.468,00	\$181.951,66	\$215.721,89	\$255.759,87	\$303.228,90
Literatura	\$13.995,00	\$16.592,47	\$19.672,03	\$23.323,16	\$27.651,94
Articulos Tecnológicos	\$97.807,50	\$115.960,57	\$137.482,85	\$162.999,67	\$193.252,41
Dulces y Golosinas	\$13.240,50	\$15.697,94	\$18.611,47	\$22.065,76	\$26.161,17
Ropa y Calzado	\$54.240,00	\$64.306,94	\$76.242,31	\$90.392,89	\$107.169,81
TOTAL INGRESOS	\$409.215,68	\$485.166,10	\$575.212,93	\$681.972,45	\$808.546,54

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Los ingresos anuales se calcularon del estimado de las ventas anuales de cada gama de producto multiplicado por el precio del mismo en un escenario normal.

9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

9.3.1 Costo Promedio de producto

Tabla 9-7 Costo promedio por Gama

Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Costo Promedio				
Bebidas	\$ 4,65	\$ 4,79	\$ 4,93	\$ 5,08	\$ 5,23
Alimentos	\$ 2,52	\$ 2,60	\$ 2,68	\$ 2,76	\$ 2,84
Cuidado Personal	\$ 12,88	\$ 13,26	\$ 13,66	\$ 14,07	\$ 14,49
Medicina	\$ 18,28	\$ 18,82	\$ 19,39	\$ 19,97	\$ 20,57
Literatura	\$ 16,29	\$ 16,77	\$ 17,28	\$ 17,80	\$ 18,33
Articulos tecnológicos	\$ 41,25	\$ 42,49	\$ 43,76	\$ 45,07	\$ 46,43
Dulces y Golosinas	\$ 2,77	\$ 2,85	\$ 2,93	\$ 3,02	\$ 3,11
Ropa y Calzado	\$ 22,01	\$ 22,67	\$ 23,35	\$ 24,05	\$ 24,77

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.3.2 Gastos generales anuales

Los gastos generales de la empresa comprenden los sueldos administrativos, servicios básicos, pago de arriendo, distribución, amortizaciones y depreciaciones las mismas que se calcularon bajo el método de línea recta como está estipulado en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).

Tabla 9-8 Gastos Administrativos

Gastos Administrativos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Oficinas	\$ 18.000,00	\$ 18.720,00	\$ 19.468,80	\$ 20.247,55	\$ 21.057,45
Suminitros Oficinas	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Gastos Amortizables	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Depreciacion Activos Fijos	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
	\$ 22.823,83	\$ 23.567,83	\$ 24.341,59	\$ 24.227,97	\$ 25.064,87

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-9 Gastos de Venta

Gastos de Venta					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18	\$ 7.019,15
Alquiler Islas	\$ 14.400,00	\$ 14.976,00	\$ 15.575,04	\$ 16.198,04	\$ 16.845,96
Distribución	\$ 500,00	\$ 520,00	\$ 540,80	\$ 562,43	\$ 584,93
	\$ 20.900,00	\$ 21.736,00	\$ 22.605,44	\$ 23.509,66	\$ 24.450,04

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-10 Gastos Generales

Gastos Generales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	\$ 960,00	\$ 998,40	\$ 1.038,34	\$ 1.079,87	\$ 1.123,06
Agua	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96
Telefono	\$ 480,00	\$ 499,20	\$ 519,17	\$ 539,93	\$ 561,53
	\$ 1.740,00	\$ 1.809,60	\$ 1.881,98	\$ 1.957,26	\$ 2.035,55

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.3.3 Gastos sueldos Administrativos y Operativos

Tabla 9-11 Sueldo Personal de Ventas

Sueldo Personal Operativo								
Cargo	Sueldo Nominal	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	IESS		Vacaciones	Fondo de reserva	Total Mensual
				Patrono	Empleado			
Vendedor	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 22,00	\$ 34,02	\$ 26,18	\$ 11,67	\$ 23,33	\$ 394,35
Enfermera	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 22,00	\$ 42,53	\$ 32,73	\$ 14,58	\$ 29,17	\$ 487,44
Distribuidor	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 36,45	\$ 28,05	\$ 12,50	\$ 25,00	\$ 420,95
				\$ 1.355,94			\$ 930,00	\$ 1.302,75

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-12 Sueldo Personal Administrativo

Sueldo Personal Administrativo								
Cargo	Sueldo Nominal	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	IESS		Vacaciones	Fondos de Reserva	Total Mensual
				Patrono	Empleado			
Recepcionista	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 22,00	\$ 42,53	\$ 32,73	\$ 14,58	\$ 29,17	\$ 487,44
Gerente General	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 22,00	\$ 182,25	\$ 140,25	\$ 62,50	\$ 125,00	\$ 2.016,75
Contador	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 22,00	\$ 60,75	\$ 46,75	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 686,92
Asistente Administrativa	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 22,00	\$ 48,60	\$ 37,40	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 553,93
				\$ 4.009,50			\$ 2.750,00	\$ 3.745,04

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados proyectado de la empresa, al 31 de diciembre del 2011 se detalla a continuación, el mercado al que se dirige la empresa es el 30% del total de pacientes diabéticos en Quito que según datos de la OMS son los pacientes que pueden acceder a un tratamiento o adquirir insumos para la diabetes, para el primer año del total de pacientes que pueden acceder al tratamiento, se tomará el 10% del mercado.

Tabla 9-13 Estado de Resultados Proyectos

Estado de Perdidas y Ganancias Esperado					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Año	\$ 409.215,68	\$ 485.166,10	\$ 575.212,93	\$ 681.972,45	\$ 808.546,54
Costo de Ventas Año	\$ 293.380,98	\$ 344.487,95	\$ 404.497,75	\$ 474.961,25	\$ 557.699,51
Utilidad Bruta	\$ 115.834,70	\$ 140.678,16	\$ 170.715,19	\$ 207.011,20	\$ 250.847,04
Gastos de Venta					
Suledos Operativos	\$ 15.632,94	\$ 16.258,26	\$ 16.908,59	\$ 17.584,93	\$ 18.288,33
Publicidad	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18	\$ 7.019,15
Alquiler Islas	\$ 14.400,00	\$ 14.976,00	\$ 15.575,04	\$ 16.198,04	\$ 16.845,96
Distribucion	\$ 500,00	\$ 520,00	\$ 540,80	\$ 562,43	\$ 584,93
Gastos Administrativos					
Suledos Administrativos	\$ 44.940,50	\$ 46.738,12	\$ 48.607,64	\$ 50.551,95	\$ 52.574,03
Arriendo Oficina	\$ 18.000,00	\$ 18.720,00	\$ 19.468,80	\$ 20.247,55	\$ 21.057,45
Suministros Oficina	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Gastos Generales	\$ 1.740,00	\$ 1.809,60	\$ 1.881,98	\$ 1.957,26	\$ 2.035,55
Gastos Amortizables	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Depreciacion de Activos	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Utilidad Operacional	\$ 9.797,42	\$ 30.568,35	\$ 56.369,94	\$ 89.179,43	\$ 128.434,21
Utilidad Antes de Participacion	\$ 9.797,42	\$ 30.568,35	\$ 56.369,94	\$ 89.179,43	\$ 128.434,21
Participacion Trabajadores	\$ 1.469,61	\$ 4.585,25	\$ 8.455,49	\$ 13.376,91	\$ 19.265,13
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 8.327,81	\$ 25.983,09	\$ 47.914,45	\$ 75.802,51	\$ 109.169,08
Impuesto a la Renta	\$ 2.081,95	\$ 6.495,77	\$ 11.978,61	\$ 18.950,63	\$ 27.292,27
Utilidad/Perdidad Neta	\$ 6.245,86	\$ 19.487,32	\$ 35.935,83	\$ 56.851,88	\$ 81.876,81

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.5 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El cálculo de las cuentas para la generación del balance general se encuentran detalladas a continuación, donde se podrá observar el detalle de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

Tabla 9-14 Balance General Desapalancado año 0

Balance General Desapalancado			
AÑO 0			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 34.018,90	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ -	Proveedores por Pagar	\$ -
		IESS por Pagar	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ -	Impuestos por Pagar	\$ -
Inventario de Productos terminados	\$ 34.018,90	15% Participación por Pagar	\$ -
		Prestamo por pagar CP	\$ -
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 5.636,00	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de Computación	\$ 2.755,00	Prestamos por Pagar LP	\$ -
Depreciación	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ 67.241,90
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 26.200,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ -
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	\$ -
Amortización	\$ -		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortización	\$ -		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.387,00		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 67.241,90
TOTAL ACTIVOS	\$ 67.241,90	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 67.241,90

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-15 Balance General Desapalancado año 1

Balance General Desapalancado			
AÑO 1			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 62.058,26	PASIVOS CORRIENTES	\$ 17.569,67
Caja/Bancos	\$ 38.514,34	Proveedores por Pagar	\$ 8.652,66
		IESS por Pagar	\$ 5.365,44
Cuentas por Cobrar	\$ 23.543,92	Impuestos por Pagar	\$ 2.081,95
		15% Participación por Pagar	\$ 1.469,61
		Prestamo por pagar CP	
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 4.429,57	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de Computación	\$ 2.755,00	Prestamos por Pagar LP	
Depreciación	\$ (918,33)	TOTAL PASIVOS	\$ 17.569,67
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (288,10)	Capital Social	\$ 67.241,90
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 23.460,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 6.245,86
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortización	\$ (240,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortización	\$ (2.500,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.109,60		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00		
Amortización Acumulada	\$ (277,40)	TOTAL PATRIMONIO	\$ 73.487,76
TOTAL ACTIVOS	\$ 91.057,43	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 91.057,43

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-16 Balance General Desapalancado año 2

Balance General Desapalancado			
AÑO 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 95.119,43	PASIVOS CORRIENTES	\$ 26.919,68
Caja/Bancos	\$ 67.205,76	Proveedores por Pagar	\$ 10.258,60
		IESS por Pagar	\$ 5.580,06
Cuentas por Cobrar	\$ 27.913,67	Impuestos por Pagar	\$ 6.495,77
		15% Participación por Pagar	\$ 4.585,25
		Prestamo por pagar CP	
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 3.223,13	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de Computación	\$ 2.755,00	Prestamos por Pagar LP	\$ -
Depreciación	\$ (1.836,67)	TOTAL PASIVOS	\$ 26.919,68
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (576,20)	Capital Social	\$ 67.241,90
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 20.720,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 25.733,18
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortizacion	\$ (480,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortizacion	\$ (5.000,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 832,20		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00		
Amortización Acumulada	\$ (554,80)	TOTAL PATRIMONIO	\$ 92.975,08
TOTAL ACTIVOS	\$ 119.894,76	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 119.894,76

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-17 Balance General Desapalancado año 3

Balance General Desapalancado			
AÑO 3			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 146.759,37	PASIVOS CORRIENTES	\$ 38.399,96
Caja/Bancos	\$ 113.664,93	Proveedores por Pagar	\$ 12.162,60
		IESS por Pagar	\$ 5.803,26
Cuentas por Cobrar	\$ 33.094,44	Impuestos por Pagar	\$ 11.978,61
		15% Participación por Pagar	\$ 8.455,49
		Prestamo por pagar CP	
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 2.016,70	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de Computación	\$ 2.755,00	Prestamos por Pagar LP	
Depreciación	\$ (2.755,00)	TOTAL PASIVOS	\$ 38.399,96
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (864,30)	Capital Social	\$ 67.241,90
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 17.980,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 61.669,01
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortizacion	\$ (720,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortizacion	\$ (7.500,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 554,80		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00		
Amortización Acumulada	\$ (832,20)	TOTAL PATRIMONIO	\$ 128.910,91
TOTAL ACTIVOS	\$ 167.310,87	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 167.310,87

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-18 Balance General Desapalancado año 4

Balance General Desapalancado			
AÑO 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 221.299,70	PASIVOS CORRIENTES	\$ 52.782,91
Caja/Bancos	\$ 182.062,93	Proveedores por Pagar	\$ 14.419,97
		IESS por Pagar	\$ 6.035,39
Cuentas por Cobrar	\$ 39.236,77	Impuestos por Pagar	\$ 18.950,63
		15% Participación por Pagar	\$ 13.376,91
		Prestamo por pagar CP	
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 1.728,60	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de Computación		Prestamos por Pagar LP	\$ -
Depreciación		TOTAL PASIVOS	\$ 52.782,91
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (1.152,40)	Capital Social	\$ 67.241,90
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 15.240,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 118.520,90
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortización	\$ (960,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortización	\$ (10.000,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 277,40		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00		
Amortización Acumulada	\$ (1.109,60)	TOTAL PATRIMONIO	\$ 185.762,80
TOTAL ACTIVOS	\$ 238.545,70	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 238.545,70

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Tabla 9-19 Balance General Desapalancado año 5

Balance General Desapalancado			
AÑO 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 323.629,63	PASIVOS CORRIENTES	\$ 69.930,53
Caja/Bancos	\$ 277.110,52	Proveedores por Pagar	\$ 17.096,32
		IESS por Pagar	\$ 6.276,81
Cuentas por Cobrar	\$ 46.519,12	Impuestos por Pagar	\$ 27.292,27
		15% Participación por Pagar	\$ 19.265,13
		Prestamo por pagar CP	
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 1.440,50	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de Computación	\$ -	Prestamos por Pagar LP	\$ -
Depreciación		TOTAL PASIVOS	\$ 69.930,53
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (1.440,50)	Capital Social	\$ 67.241,90
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 12.500,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 200.397,71
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortización	\$ (1.200,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortización	\$ (12.500,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00		
Amortización Acumulada	\$ (1.387,00)	TOTAL PATRIMONIO	\$ 267.639,61
TOTAL ACTIVOS	\$ 337.570,13	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 337.570,13

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.6 FLUJOS DE EFECTIVO

9.6.1 Desapalancado

Tabla 9-20 Flujo de caja normal

FLUJO DE CAJA NORMAL						
Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 409.215,68	\$ 485.166,10	\$ 575.212,93	\$ 681.972,45	\$ 808.546,54
TOTAL INGRESOS		\$ 409.215,68	\$ 485.166,10	\$ 575.212,93	\$ 681.972,45	\$ 808.546,54
EGRESOS						
Costos de Venta		\$ 293.380,98	\$ 344.487,95	\$ 404.497,75	\$ 474.961,25	\$ 557.699,51
Gastos Generales		\$ 101.813,44	\$ 105.885,98	\$ 110.121,42	\$ 114.526,27	\$ 119.107,32
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
TOTAL EGRESOS		\$ 399.418,25	\$ 454.597,76	\$ 518.843,00	\$ 592.793,03	\$ 680.112,33
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 9.797,42	\$ 30.568,35	\$ 56.369,94	\$ 89.179,43	\$ 128.434,21
15% Trabajadores		\$ 1.469,61	\$ 4.585,25	\$ 8.455,49	\$ 13.376,91	\$ 19.265,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 8.327,81	\$ 25.983,09	\$ 47.914,45	\$ 75.802,51	\$ 109.169,08
25% Impuesto a la Renta		\$ 2.081,95	\$ 6.495,77	\$ 11.978,61	\$ 18.950,63	\$ 27.292,27
UTILIDAD NETA		\$ 6.245,86	\$ 19.487,32	\$ 35.935,83	\$ 56.851,88	\$ 81.876,81
INVERSIÓN INICIAL	\$ 67.241,90					
+/- Variación Cuentas por Cobrar		\$ (23.543,92)	\$ (4.369,75)	\$ (5.180,78)	\$ (6.142,33)	\$ (7.282,34)
+/- Variación Cuentas por Pagar		\$ 17.569,67	\$ 9.350,01	\$ 11.480,27	\$ 14.382,95	\$ 17.147,62
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 4.495,44	\$ 28.691,42	\$ 46.459,17	\$ 68.398,00	\$ 95.047,59
FLUJO NETO DE CAJA INICIAL		\$ 34.018,90	\$ 38.514,34	\$ 67.205,76	\$ 113.664,93	\$ 182.062,93
FLUJO NETO DE CAJA FINAL	\$ (67.241,90)	\$ 38.514,34	\$ 67.205,76	\$ 113.664,93	\$ 182.062,93	\$ 277.110,52

Tasa de Decuento (CAPM)	13,73%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 81.308,99
TIR	19,08%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.6.2 Apalancado

Tabla 9-21 Flujo de caja normal apalancado

FLUJO DE CAJA APALANCADO NORMAL						
Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 409.215,68	\$ 485.166,10	\$ 575.212,93	\$ 681.972,45	\$ 808.546,54
TOTAL INGRESOS		\$ 409.215,68	\$ 485.166,10	\$ 575.212,93	\$ 681.972,45	\$ 808.546,54
EGRESOS						
Costos de Venta		\$ 293.380,98	\$ 344.487,95	\$ 404.497,75	\$ 474.961,25	\$ 557.699,51
Gastos Generales		\$ 101.813,44	\$ 105.885,98	\$ 110.121,42	\$ 114.526,27	\$ 119.107,32
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
TOTAL EGRESOS		\$ 399.418,25	\$ 454.597,76	\$ 518.843,00	\$ 592.793,03	\$ 680.112,33
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 9.797,42	\$ 30.568,35	\$ 56.369,94	\$ 89.179,43	\$ 128.434,21
15% Trabajadores		\$ 1.469,61	\$ 4.585,25	\$ 8.455,49	\$ 13.376,91	\$ 19.265,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 8.327,81	\$ 25.983,09	\$ 47.914,45	\$ 75.802,51	\$ 109.169,08
25% Impuesto a la Renta		\$ 2.081,95	\$ 6.495,77	\$ 11.978,61	\$ 18.950,63	\$ 27.292,27
UTILIDAD NETA		\$ 6.245,86	\$ 19.487,32	\$ 35.935,83	\$ 56.851,88	\$ 81.876,81
+/- Variación Cuentas por Cobrar		\$ (23.543,92)	\$ (4.369,75)	\$ (5.180,78)	\$ (6.142,33)	\$ (7.282,34)
+/- Variación Cuentas por Pagar		\$ 17.569,67	\$ 9.350,01	\$ 11.480,27	\$ 14.382,95	\$ 17.147,62
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 4.495,44	\$ 28.691,42	\$ 46.459,17	\$ 68.398,00	\$ 95.047,59
FLUJO DE INVERSIÓN:						
INVERSIÓN INICIAL	\$ (67.241,90)					
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	\$ (67.241,90)					
FLUJO DE FINANCIAMIENTO:						
Credito Recibido Banco	\$ 26.896,76					
Intereses de Capital		\$ (2.531,34)	\$ (2.068,66)	\$ (1.556,77)	\$ (990,44)	\$ (363,87)
Pago de Capital		\$ (4.350,23)	\$ (4.812,91)	\$ (5.324,80)	\$ (5.891,13)	\$ (6.517,70)
Pago Accionistas						
Ahorro Impuestos y participación			\$ 917,61	\$ (128,43)	\$ (1.227,43)	\$ (2.382,71)
FLUJO FINANCIAMIENTO	\$ 26.896,76	\$ (6.881,57)	\$ (5.963,96)	\$ (7.009,99)	\$ (8.109,00)	\$ (9.264,28)
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (40.345,14)	\$ (2.386,12)	\$ 22.727,46	\$ 39.449,17	\$ 60.289,00	\$ 85.783,31
FLUJO NETO DE CAJA INICIAL		\$ 34.018,90	\$ 31.632,78	\$ 54.360,24	\$ 93.809,41	\$ 154.098,42
FLUJO NETO DE CAJA FINAL		\$ 31.632,78	\$ 54.360,24	\$ 93.809,41	\$ 154.098,42	\$ 239.881,72

Tasa de Decuento (CAPM Apalancada)	10,86%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 96.089,81
TIR	24%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.7 ÍNDICES FINANCIEROS

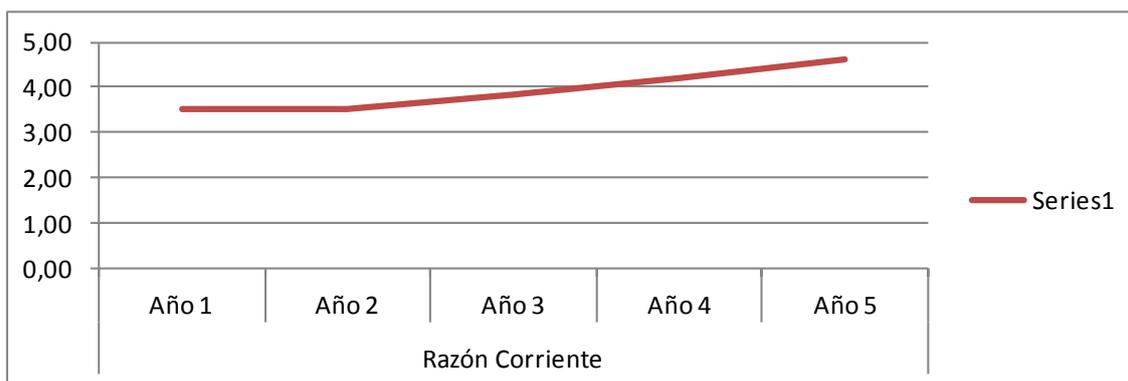
9.7.1 Liquidez

Para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, se calcularon los índices más utilizados a continuación:

Razón Corriente

Gráfico 9-1 Razón corriente

Razón Corriente				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3,53	3,53	3,82	4,19	4,63



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

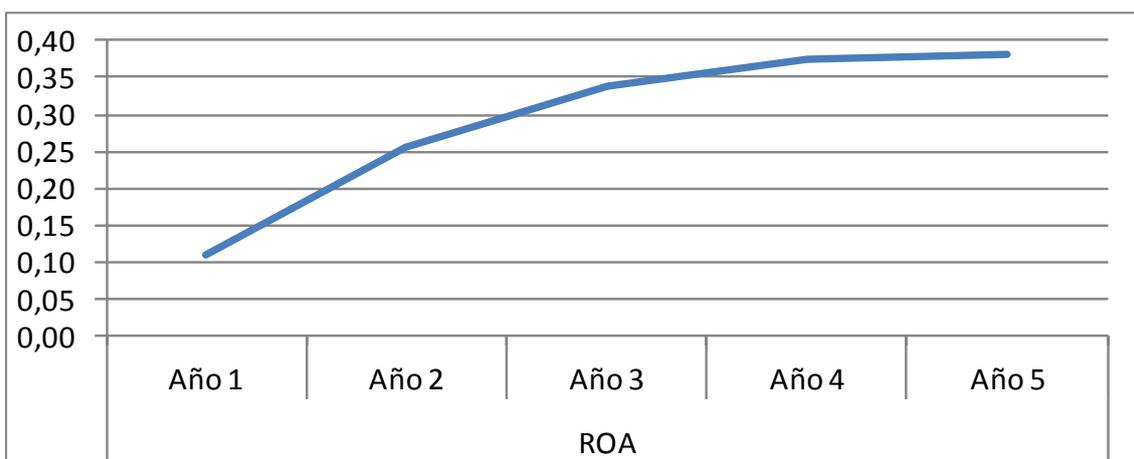
La razón corriente indica hasta qué punto la empresa puede, con sus activos corrientes, cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Como se puede observar, la empresa, por cada dólar de deuda, tendrá 3.53 dólares con qué cubrir sus obligaciones.

9.7.2 Rentabilidad

La rentabilidad de la empresa se la puede medir en algunos puntos del estado de resultados para, de esta manera, conocer la utilización de los fondos. De la misma forma, se mide la habilidad del negocio para lograr saldos positivos de utilidad operacional para cubrir principalmente los gastos financieros generados por la necesidad de financiamiento y la carga fiscal, alcanzando saldos positivos de utilidad neta

Gráfico 9-2 ROA

ROA				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,11	0,25	0,34	0,37	0,38



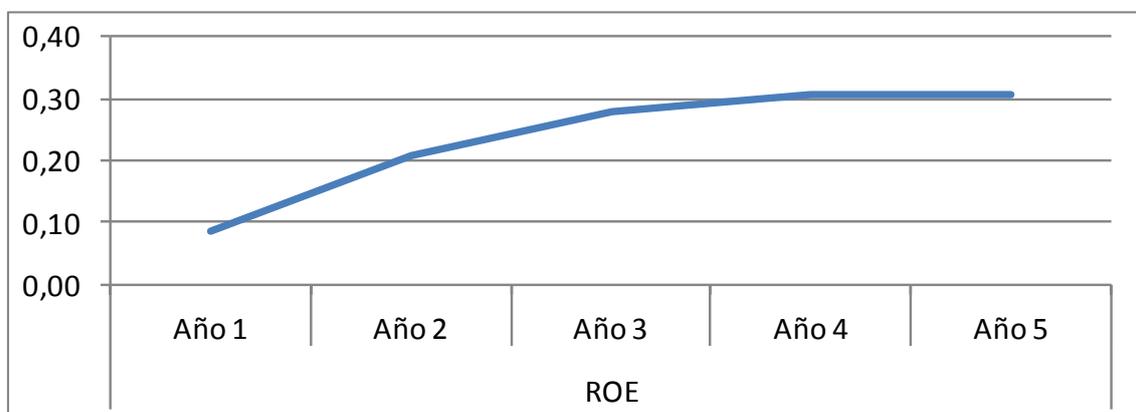
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

El índice de rentabilidad financiera (ROA) mide el retorno que genera el negocio frente a los recursos económicos que demanda, representados por el activo total, independientemente de cómo ha sido financiado dicho activo. Como se puede observar la empresa tiene un 11% en el primer año de rendimiento sobre los activos, el porcentaje del ROA va aumentando durante los 5 años.

Gráfico 9-3 ROE

ROE				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,08	0,21	0,28	0,31	0,31



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

El ROE mide el rendimiento sobre la inversión, proveniente de las utilidades netas como porcentaje del patrimonio, el mismo comparado con los bonos del tesoro americano nos proporciona un rendimiento superior, esto nos asegura buenos réditos para el accionista o propietario de la empresa. Los accionistas tienen un rendimiento sobre sus activos en el primer año del 8% y aumenta considerablemente a partir del segundo año, lo cual tiene relación con el aumento de ventas por el crecimiento en el número de pacientes diabéticos en el país.

9.7.3 Desempeño

Gráfico 9-4 Rotación Cuentas por cobrar

Rotación CXC				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6,08	6,08	6,08	6,08	6,08



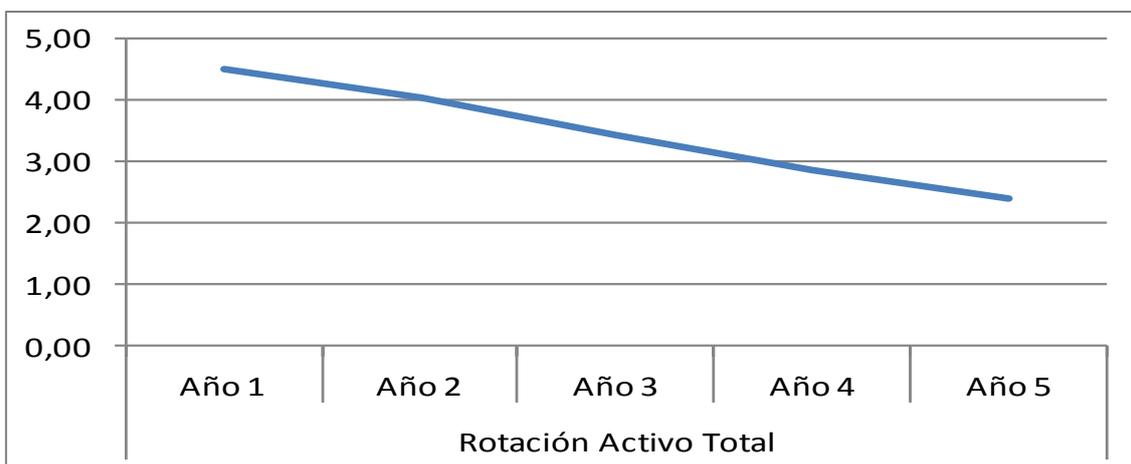
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.7.4 Actividad

Gráfico 9-5 Rotación Activo Total

Rotación Activo Total				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4,49	4,05	3,44	2,86	2,40



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Indica que por cada dólar de activos totales que la empresa tiene, se factura en ventas \$4,49 en el primer año y para los siguientes años va disminuyendo.

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la cantidad mínima que se requiere vender para cubrir tanto los costos fijos como los variables. A continuación se detalla el punto de equilibrio en unidades vendidas así como en dólares, para cada periodo

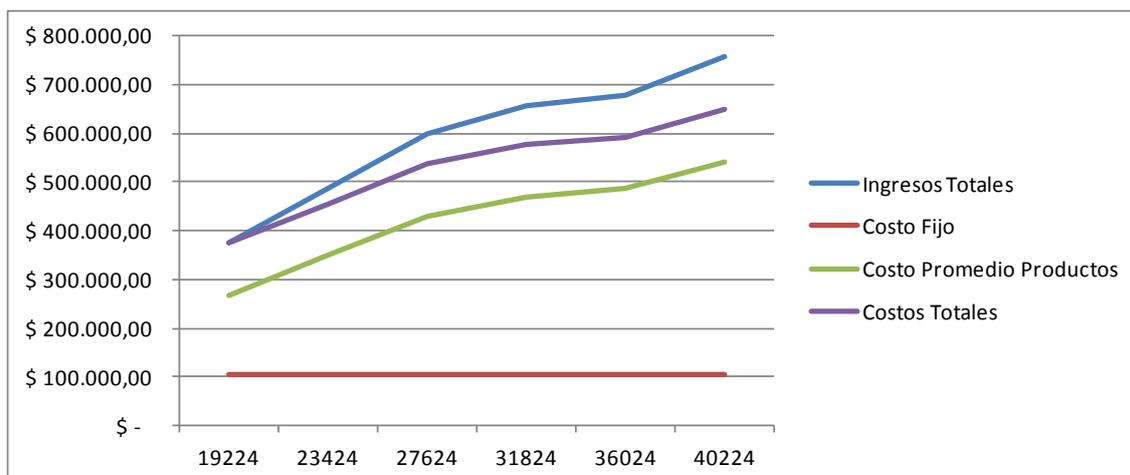
Tabla 9-22 Punto de equilibrio

Año 1						4200
Ingresos Totales	Costo Fijo	Costo Promedio Productos	Costos Totales	Utilidad	# Unidades	
\$ 49.384,96	\$ 106.037,27	\$ 35.440,65	\$ 141.477,93	\$ (92.092,97)		2424
\$ 152.617,24	\$ 106.037,27	\$ 109.797,64	\$ 215.834,91	\$ (63.217,67)		6624
\$ 232.557,37	\$ 106.037,27	\$ 167.078,71	\$ 273.115,98	\$ (40.558,61)		10824
\$ 379.533,81	\$ 106.037,27	\$ 273.505,36	\$ 379.542,63	\$ (8,83)		15024
\$ 374.603,78	\$ 106.037,27	\$ 268.566,50	\$ 374.603,78	\$ -		19224
\$ 487.667,49	\$ 106.037,27	\$ 350.131,10	\$ 456.168,37	\$ 31.499,12		23424
\$ 599.654,34	\$ 106.037,27	\$ 430.906,22	\$ 536.943,50	\$ 62.710,84		27624
\$ 655.480,33	\$ 106.037,27	\$ 470.508,76	\$ 576.546,03	\$ 78.934,30		31824
\$ 677.969,03	\$ 106.037,27	\$ 485.671,09	\$ 591.708,36	\$ 86.260,67		36024
\$ 757.013,17	\$ 106.037,27	\$ 542.295,29	\$ 648.332,56	\$ 108.680,61		40224

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias, tiene que vender 19224 unidades, donde se ubica su punto de equilibrio.

Gráfico 9-6 Punto de equilibrio

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

9.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

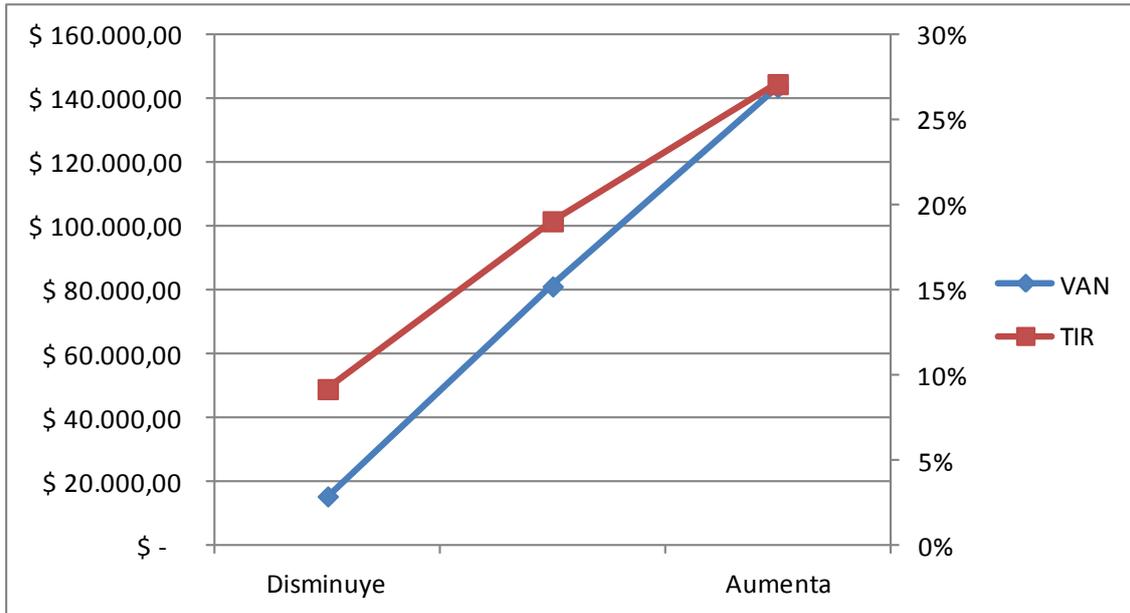
Para el análisis de sensibilidad, se tomó como variable al precio, bajo el supuesto de que pueda existir un aumento o disminución del mismo en un 5%. Se observó que, a pesar de que haya esta variación en el precio, tanto cuando sube o baja en el mismo porcentaje, se obtendrá un VAN y una TIR positivas.

Tabla 9-23 Sensibilidad al precio

SENSIBILIDAD AL PRECIO 5%		
	VAN	TIR
Disminuye	\$ 15.483,89	9%
Normal	\$ 81.308,99	19,08%
Aumenta	\$ 143.735,30	27%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Gráfico 9-7 Sensibilidad al precio

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO X

10 CAPÍTULO X - PROPUESTA DEL NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Para la creación del proyecto, se requiere una inversión total de \$67.241,90 dólares, de los cuales se financiará el 60% con capital aportado por los accionistas y el 40% restante será con deuda.

Tabla 10-1 Financiamiento de la deuda

Financiamiento de la Deuda		
Estructura de Capital	Porcentaje	Valor
Deuda	40%	\$ 26.896,76
Accionistas	60%	\$ 40.345,14
Total	100%	\$ 67.241,90

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

10.1.1 Condiciones de la deuda

Con respecto a la deuda, se pedirá un crédito a la Corporación Financiera Nacional, mediante el plan para Emprendedores los cuales tienen un beneficio de un punto menos en la tasa de interés, el crédito será a 5 años con pagos mensuales a una tasa de interés del 10,15%.

Tabla 10-2 Condiciones de la deuda²

Monto de Credito	\$ 26.896,76
Tasa de Interes*	0,85%
Periodos	\$ 60,00
Cuota Mensual	\$ 573,46

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

² La tasa de interés se calculó dividiendo la tasa de interés activa dividida para 12 meses.

10.1.2 Tabla de Amortización

Tabla 10-3 Tabla de Amortización

Tabla de Amortización				
Mes	Pago Capital	Pago interés	Cuota	Saldo Capital
1	\$ 345,96	\$ 227,50	\$ 573,46	\$ 26.550,80
2	\$ 348,89	\$ 224,58	\$ 573,46	\$ 26.201,91
3	\$ 351,84	\$ 221,62	\$ 573,46	\$ 25.850,07
4	\$ 354,82	\$ 218,65	\$ 573,46	\$ 25.495,25
5	\$ 357,82	\$ 215,65	\$ 573,46	\$ 25.137,44
6	\$ 360,84	\$ 212,62	\$ 573,46	\$ 24.776,60
7	\$ 363,90	\$ 209,57	\$ 573,46	\$ 24.412,70
8	\$ 366,97	\$ 206,49	\$ 573,46	\$ 24.045,73
9	\$ 370,08	\$ 203,39	\$ 573,46	\$ 23.675,65
10	\$ 373,21	\$ 200,26	\$ 573,46	\$ 23.302,44
11	\$ 376,36	\$ 197,10	\$ 573,46	\$ 22.926,08
12	\$ 379,55	\$ 193,92	\$ 573,46	\$ 22.546,53
13	\$ 382,76	\$ 190,71	\$ 573,46	\$ 22.163,77
14	\$ 386,00	\$ 187,47	\$ 573,46	\$ 21.777,78
15	\$ 389,26	\$ 184,20	\$ 573,46	\$ 21.388,52
16	\$ 392,55	\$ 180,91	\$ 573,46	\$ 20.995,97
17	\$ 395,87	\$ 177,59	\$ 573,46	\$ 20.600,09
18	\$ 399,22	\$ 174,24	\$ 573,46	\$ 20.200,87
19	\$ 402,60	\$ 170,87	\$ 573,46	\$ 19.798,27
20	\$ 406,00	\$ 167,46	\$ 573,46	\$ 19.392,27
21	\$ 409,44	\$ 164,03	\$ 573,46	\$ 18.982,83
22	\$ 412,90	\$ 160,56	\$ 573,46	\$ 18.569,93
23	\$ 416,39	\$ 157,07	\$ 573,46	\$ 18.153,54
24	\$ 419,92	\$ 153,55	\$ 573,46	\$ 17.733,62
25	\$ 423,47	\$ 150,00	\$ 573,46	\$ 17.310,16
26	\$ 427,05	\$ 146,42	\$ 573,46	\$ 16.883,11
27	\$ 430,66	\$ 142,80	\$ 573,46	\$ 16.452,45
28	\$ 434,30	\$ 139,16	\$ 573,46	\$ 16.018,14
29	\$ 437,98	\$ 135,49	\$ 573,46	\$ 15.580,17
30	\$ 441,68	\$ 131,78	\$ 573,46	\$ 15.138,48
31	\$ 445,42	\$ 128,05	\$ 573,46	\$ 14.693,07
32	\$ 449,18	\$ 124,28	\$ 573,46	\$ 14.243,88
33	\$ 452,98	\$ 120,48	\$ 573,46	\$ 13.790,90
34	\$ 456,82	\$ 116,65	\$ 573,46	\$ 13.334,08
35	\$ 460,68	\$ 112,78	\$ 573,46	\$ 12.873,40
36	\$ 464,58	\$ 108,89	\$ 573,46	\$ 12.408,83
37	\$ 468,51	\$ 104,96	\$ 573,46	\$ 11.940,32
38	\$ 472,47	\$ 101,00	\$ 573,46	\$ 11.467,85
39	\$ 476,46	\$ 97,00	\$ 573,46	\$ 10.991,39
40	\$ 480,50	\$ 92,97	\$ 573,46	\$ 10.510,89
41	\$ 484,56	\$ 88,90	\$ 573,46	\$ 10.026,33
42	\$ 488,66	\$ 84,81	\$ 573,46	\$ 9.537,67
43	\$ 492,79	\$ 80,67	\$ 573,46	\$ 9.044,88
44	\$ 496,96	\$ 76,50	\$ 573,46	\$ 8.547,92
45	\$ 501,16	\$ 72,30	\$ 573,46	\$ 8.046,76
46	\$ 505,40	\$ 68,06	\$ 573,46	\$ 7.541,36
47	\$ 509,68	\$ 63,79	\$ 573,46	\$ 7.031,68
48	\$ 513,99	\$ 59,48	\$ 573,46	\$ 6.517,70
49	\$ 518,33	\$ 55,13	\$ 573,46	\$ 5.999,36
50	\$ 522,72	\$ 50,74	\$ 573,46	\$ 5.476,64
51	\$ 527,14	\$ 46,32	\$ 573,46	\$ 4.949,50
52	\$ 531,60	\$ 41,86	\$ 573,46	\$ 4.417,90
53	\$ 536,10	\$ 37,37	\$ 573,46	\$ 3.881,81
54	\$ 540,63	\$ 32,83	\$ 573,46	\$ 3.341,18
55	\$ 545,20	\$ 28,26	\$ 573,46	\$ 2.795,97
56	\$ 549,81	\$ 23,65	\$ 573,46	\$ 2.246,16
57	\$ 554,47	\$ 19,00	\$ 573,46	\$ 1.691,69
58	\$ 559,15	\$ 14,31	\$ 573,46	\$ 1.132,54
59	\$ 563,88	\$ 9,58	\$ 573,46	\$ 568,65

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

10.1.3 Resumen de estados de Flujo

Tabla 10-4 Resumen de estado de Flujo

Escenario	Desapalancado		Apalancado	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Normal	\$ 81.308,99	19,08%	\$ 96.089,81	24%
Optimista	\$ 103.579,08	22,02%	\$ 120.229,19	28%
Pesimista	\$ 59.038,90	15,97%	\$ 71.950,43	20%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el resumen, se obtendrá un VAN y una TIR más altos cuando se trabaje con capital ajeno, es decir con deuda, sin importar en qué escenario sea, será mejor para el proyecto trabajar con apalancamiento.

CAPÍTULO XI

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- En el Ecuador, aproximadamente el 6% de la población padece de diabetes; es la primera causa de muerte en las mujeres y también se encuentra entre las primeras en los hombres. A pesar de esto, es una enfermedad que todavía no cuenta con el apoyo e importancia que se merece por parte del Estado.
- Mediante la investigación realizada se observó que las personas que padecen de diabetes en su gran mayoría no conocen ningún lugar en la ciudad que ofrezca productos y atención especializada para diabéticos, confirmando así la oferta dispersa y deficiente que actualmente existe.
- Apenas a finales del año 2011, el Estado empezó a preocuparse más por los pacientes diabéticos; de esta manera se crea el proyecto de “Mi Farmacia”, el mismo que ayudará a que los pacientes de escasos recursos puedan acceder a medicinas e insumos especializados, es una gran oportunidad para Prodiabetes aliarse al Estado para poder atender a una mayor cantidad de personas con diabetes.
- De la información que se obtuvo de las encuestas, se reflejó que aproximadamente el 30% de los encuestados gastan entre \$100 y \$125 dólares mensuales para tratar su enfermedad. El 43% de los encuestados acudirían a los locales de Prodiabetes 1 vez al mes.
- Después de realizar un análisis FODA, se encontraron factores que podrían afectar de manera positiva o negativa a la empresa, en base a esto se desarrollaron estrategias que ayuden a prevenir y a superar los factores negativos o, a su vez, fortalecer los positivos.
- Del análisis financiero realizado, se pudo observar que la implementación del negocio es factible, considerando un escenario

normal apalancado donde se obtuvo una TIR de 24%, en otros escenarios también se obtuvieron resultados positivos.

11.2 RECOMENDACIONES

- Ampliar la idea a otras ciudades, sobre todo a las más grandes e importantes del país; de esta manera se lograría captar mayor clientela y al mismo tiempo ayudar al cuidado del diabético ecuatoriano.
- Hacer convenios a corto y largo plazo con profesionales especializados en la enfermedad, con el Estado y con proveedores nacionales e internacionales para poder abarcar gran parte del mercado, abasteciéndolo de los insumos de mejor calidad.
- Tanto el Estado como empresas públicas y privadas han descuidado a las personas que padecen de diabetes, existen pocos estudios y datos sobre la enfermedad en el país, por lo que se recomienda establecer contacto con instituciones educativas y el propio Estado para juntos poder empezar a hacer estudios dentro del país, viéndose beneficiados la empresa, profesionales y pacientes diabéticos.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador (2011). Índices Económicos. URL:http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pi_b. Descarga: 20/08/11.
- Banco Mundial (2010). Gastos en Salud Per Cápita, Recuperado el 15 de Junio de 2011 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.PCAP>
- BBC, EL Numero de pacientes diabéticos se ha duplicado según estudios, URL:www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/06/110625_diabetes_incidencia_aumento_mundo_jg.shtml, Descarga: 18/09/2011
- Corporación Financiera Nacional, Tasas de interés URL: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=407, Descarga: 06/12/2011
- Denis Chávez Toro (2007). Ley Sobre la Diabetes, Recuperado el 20 de Julio del 2011 de <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/60798-ley-sobre-la-diabetes/>
- Dra. Judy Irigoyen V. (2010) . Enfermedades Crónicas no transmisibles, Recuperado el 03 de Julio del 2011 de www.msp.gob.ec/index.php/component/content/article/49-programas/enfermedades-cronicas-no-transmisibles/157-salud-del-adulto-enfermedades-cronicas-no-transmisibles.
- El Comercio, Diabetes afecta a cerca de 800000 personas en el Ecuador URL: http://www.elcomercio.com/sociedad/Diabetes-afecta-personas-Ecuador_0_590341076.html, Descarga: 25/11/2011
- El Hoy (2006). El 70% de diabéticos no recibe tratamiento, Recuperado el 08 de julio del 2011 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-70-de-diabeticos-no-recibe-tratamiento-248844.html>
- Instituto Nacional de Diabetes, Enfermedades Digestivas y del Riñón (s-f). Complicaciones de la Diabetes, Recuperado el 25 de julio del 2011 de <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/diabetescomplications.html>

- Ministerio de Salud Pública. (2011). Proyecto “Mi Farmacia” busca atender a cerca de 250000 personas. Recuperado el 29 de noviembre del 2011 de <http://www.msp.gob.ec/index.php/boletines-de-prensa/577-proyecto-mi-farmacia-busca-atender-a-cerca-de-250-mil-personas>
- United Nations, United Nations Statistics Division CPC, URL:<http://Unstats.un.org/unsd/cr/registry/regs.asp?CI=3&Lg=3&Co=2922>, Descarga: 07/06/2011
- William S, Michael E, Bruce W (2004), Fundamentos de Marketing, (13va. Ed.). Mexico, DF. Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1 TABLA DE DEPRESIACIÓN

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				Depreciacion		
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
Muebles de Oficina						
Escritorio Formica 1,50*1,50	4	\$ 115,00	\$ 460,00	10	\$ 46,00	\$ 230,00
Sillas Giratorias	4	\$ 105,00	\$ 420,00	10	\$ 42,00	\$ 210,00
Mueble Archivador	4	\$ 215,00	\$ 860,00	10	\$ 86,00	\$ 430,00
Sillas	5	\$ 43,00	\$ 215,00	10	\$ 21,50	\$ 107,50
Cajonera 3 gabetas	4	\$ 56,00	\$ 224,00	10	\$ 22,40	\$ 112,00
Sofa de Espera	1	\$ 230,00	\$ 230,00	10	\$ 23,00	\$ 115,00
Mesa de Centro	1	\$ 75,00	\$ 75,00	10	\$ 7,50	\$ 37,50
Counter de recepcion	1	\$ 249,00	\$ 249,00	10	\$ 24,90	\$ 124,50
Telefono	4	\$ 37,00	\$ 148,00	10	\$ 14,80	\$ 74,00
Computadoras	4	\$ 630,00	\$ 2.520,00	3	\$ 840,00	\$ 0,00
Impresora Hp F4280	1	\$ 235,00	\$ 235,00	3	\$ 78,33	\$ 0,00
					\$ 1.206,43	\$ 1.440,50

ANEXO 2 FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADA

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 433.768,62	\$ 514.276,07	\$ 609.725,71	\$ 722.890,80	\$ 857.059,33
TOTAL INGRESOS		\$ 433.768,62	\$ 514.276,07	\$ 609.725,71	\$ 722.890,80	\$ 857.059,33
EGRESOS						
Costos de Venta		\$ 310.983,84	\$ 365.157,22	\$ 428.767,61	\$ 503.458,93	\$ 591.161,48
Gastos Generales		\$ 101.813,44	\$ 105.885,98	\$ 110.121,42	\$ 114.526,27	\$ 119.107,32
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
TOTAL EGRESOS		\$ 417.021,11	\$ 475.267,03	\$ 543.112,86	\$ 621.290,70	\$ 713.574,30
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 16.747,50	\$ 39.009,04	\$ 66.612,85	\$ 101.600,10	\$ 143.485,03
15% Trabajadores		\$ 2.512,13	\$ 5.851,36	\$ 9.991,93	\$ 15.240,01	\$ 21.522,76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 14.235,38	\$ 33.157,68	\$ 56.620,92	\$ 86.360,08	\$ 121.962,28
25% Impuesto a la Renta		\$ 3.558,84	\$ 8.289,42	\$ 14.155,23	\$ 21.590,02	\$ 30.490,57
UTILIDAD NETA		\$ 10.676,53	\$ 24.868,26	\$ 42.465,69	\$ 64.770,06	\$ 91.471,71
INVERSIÓN INICIAL	\$ 67.241,90					
+/- Variación Cuentas por Cobrar		\$ (23.543,92)	\$ (4.369,75)	\$ (5.180,78)	\$ (6.142,33)	\$ (7.282,34)
+/- Variación Cuentas por Pagar		\$ 17.569,67	\$ 9.350,01	\$ 11.480,27	\$ 14.382,95	\$ 17.147,62
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 8.926,12	\$ 34.072,36	\$ 52.989,02	\$ 76.316,18	\$ 104.642,49
FLUJO NETO DE CAJA INICIAL		\$ 34.018,90	\$ 42.945,02	\$ 77.017,38	\$ 130.006,40	\$ 206.322,58
FLUJO NETO DE CAJA FINAL	\$ (67.241,90)	\$ 42.945,02	\$ 77.017,38	\$ 130.006,40	\$ 206.322,58	\$ 310.965,07

Tasa de Decuento (CAPM)	13,73%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 103.579,08
TIR	22,02%

ANEXO 3 FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADA

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 384.662,73	\$ 456.056,14	\$ 540.700,16	\$ 641.054,11	\$ 760.033,75
TOTAL INGRESOS		\$ 384.662,73	\$ 456.056,14	\$ 540.700,16	\$ 641.054,11	\$ 760.033,75
EGRESOS						
Costos de Venta		\$ 275.778,12	\$ 323.818,67	\$ 380.227,88	\$ 446.463,58	\$ 524.237,53
Gastos Generales		\$ 101.813,44	\$ 105.885,98	\$ 110.121,42	\$ 114.526,27	\$ 119.107,32
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
TOTAL EGRESOS		\$ 381.815,39	\$ 433.928,48	\$ 494.573,13	\$ 564.295,35	\$ 646.650,36
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 2.847,34	\$ 22.127,66	\$ 46.127,02	\$ 76.758,75	\$ 113.383,39
15% Trabajadores		\$ 427,10	\$ 3.319,15	\$ 6.919,05	\$ 11.513,81	\$ 17.007,51
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2.420,24	\$ 18.808,51	\$ 39.207,97	\$ 65.244,94	\$ 96.375,88
25% Impuesto a la Renta		\$ 605,06	\$ 4.702,13	\$ 9.801,99	\$ 16.311,24	\$ 24.093,97
UTILIDAD NETA		\$ 1.815,18	\$ 14.106,38	\$ 29.405,98	\$ 48.933,71	\$ 72.281,91
INVERSIÓN INICIAL	\$ 67.241,90					
+/- Variación Cuentas por Cobrar		\$ (23.543,92)	\$ (4.369,75)	\$ (5.180,78)	\$ (6.142,33)	\$ (7.282,34)
+/- Variación Cuentas por Pagar		\$ 17.569,67	\$ 9.350,01	\$ 11.480,27	\$ 14.382,95	\$ 17.147,62
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 64,77	\$ 23.310,48	\$ 39.929,31	\$ 60.479,82	\$ 85.452,69
FLUJO NETO DE CAJA INICIAL		\$ 34.018,90	\$ 34.083,67	\$ 57.394,14	\$ 97.323,45	\$ 157.803,28
FLUJO NETO DE CAJA FINAL	\$ (67.241,90)	\$ 34.083,67	\$ 57.394,14	\$ 97.323,45	\$ 157.803,28	\$ 243.255,97

Tasa de Decuento (CAPM)	13,73%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 59.038,90
TIR	15,97%

ANEXO 4 CAPM DESAPALANCADO

Calculo del Costo Promedio Ponderado (CAPM)			
$Re = Rf + B * (RM - RF) + rp$			
Tasa Libre de Riesgo	Rf	4,61%	http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp
Beta	B	0,93	Beta des-apalancada de la industria a junio del 2010. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Prima del Mercado	Rm	6,03%	MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas corporativas" 7ma edición, Mc Graw Hill, pag 108.
Riesgo País	Rp	7,80%	28/04/2011; Banco Central del Ecuador
Re		13,73%	

ANEXO 5 CAPM APALANCADO

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO (CAPM)			
CPPC= $Rd (1-TC) \frac{D}{V} + Re \frac{E}{V}$			
Costo de la Deuda (Tasa Activa)	Rd	10,15%	Tasa de interés de la deuda (BCE), Banco Central del Ecuador
Tasa Impositiva (Impuesto a la Renta)	Tc	35,40%	SRI: según ley de régimen tributario interno, código laboral. IR 24% (FY 2011) y PL 15%
Pasivo Proporción	D/V	40%	Proporción Pasivo
Patrimonio Proporción	E/V	60%	Proporción Activo
Costo de Capital	Re	13,73%	Costo de Capital
CPPC		10,86%	

ANEXO 6 FLUJO DE CAJA APALANCADA OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA APALANCADO OPTIMISTA						
Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 433.768,62	\$ 514.276,07	\$ 609.725,71	\$ 722.890,80	\$ 857.059,33
TOTAL INGRESOS		\$ 433.768,62	\$ 514.276,07	\$ 609.725,71	\$ 722.890,80	\$ 857.059,33
EGRESOS						
Costos de Venta		\$ 310.983,84	\$ 365.157,22	\$ 428.767,61	\$ 503.458,93	\$ 591.161,48
Gastos Generales		\$ 101.813,44	\$ 105.885,98	\$ 110.121,42	\$ 114.526,27	\$ 119.107,32
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
TOTAL EGRESOS		\$ 417.021,11	\$ 475.267,03	\$ 543.112,86	\$ 621.290,70	\$ 713.574,30
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 16.747,50	\$ 39.009,04	\$ 66.612,85	\$ 101.600,10	\$ 143.485,03
15% Trabajadores		\$ 2.512,13	\$ 5.851,36	\$ 9.991,93	\$ 15.240,01	\$ 21.522,76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 14.235,38	\$ 33.157,68	\$ 56.620,92	\$ 86.360,08	\$ 121.962,28
25% Impuesto a la Renta		\$ 3.558,84	\$ 8.289,42	\$ 14.155,23	\$ 21.590,02	\$ 30.490,57
UTILIDAD NETA		\$ 10.676,53	\$ 24.868,26	\$ 42.465,69	\$ 64.770,06	\$ 91.471,71
+/- Variación Cuentas por Cobrar		\$ (23.543,92)	\$ (4.369,75)	\$ (5.180,78)	\$ (6.142,33)	\$ (7.282,34)
+/- Variación Cuentas por Pagar		\$ 17.569,67	\$ 9.350,01	\$ 11.480,27	\$ 14.382,95	\$ 17.147,62
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 8.926,12	\$ 34.072,36	\$ 52.989,02	\$ 76.316,18	\$ 104.642,49
FLUJO DE INVERSIÓN:						
INVERSIÓN INICIAL	\$ (67.241,90)					
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	\$ (67.241,90)					
FLUJO DE FINANCIAMIENTO:						
Credito Recibido Banco	\$ 26.896,76					
Intereses de Capital		\$ (2.531,34)	\$ (2.068,66)	\$ (1.556,77)	\$ (990,44)	\$ (363,87)
Pago de Capital		\$ (4.350,23)	\$ (4.812,91)	\$ (5.324,80)	\$ (5.891,13)	\$ (6.517,70)
Pago Accionistas						
Ahorro Impuestos y participación			\$ 917,61	(\$ 128,43)	(\$ 1.227,43)	(\$ 2.382,71)
FLUJO FINANCIAMIENTO	\$ 26.896,76	\$ (6.881,57)	\$ (5.963,96)	\$ (7.009,99)	\$ (8.109,00)	\$ (9.264,28)
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (40.345,14)	\$ 2.044,56	\$ 28.108,40	\$ 45.979,03	\$ 68.207,18	\$ 95.378,21
FLUJO NETO DE CAJA INICIAL		\$ 34.018,90	\$ 36.063,46	\$ 64.171,85	\$ 110.150,88	\$ 178.358,07
FLUJO NETO DE CAJA FINAL		\$ 36.063,46	\$ 64.171,85	\$ 110.150,88	\$ 178.358,07	\$ 273.736,27

Tasa de Decuento (CAPM Apalancada)	10,86%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 120.229,19
TIR	28%

ANEXO 7 FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO

FLUJO DE CAJA APALANCADO PESIMISTA						
Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 384.662,73	\$ 456.056,14	\$ 540.700,16	\$ 641.054,11	\$ 760.033,75
TOTAL INGRESOS		\$ 384.662,73	\$ 456.056,14	\$ 540.700,16	\$ 641.054,11	\$ 760.033,75
EGRESOS						
Costos de Venta		\$ 275.778,12	\$ 323.818,67	\$ 380.227,88	\$ 446.463,58	\$ 524.237,53
Gastos Generales		\$ 101.813,44	\$ 105.885,98	\$ 110.121,42	\$ 114.526,27	\$ 119.107,32
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
TOTAL EGRESOS		\$ 381.815,39	\$ 433.928,48	\$ 494.573,13	\$ 564.295,35	\$ 646.650,36
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 2.847,34	\$ 22.127,66	\$ 46.127,02	\$ 76.758,75	\$ 113.383,39
15% Trabajadores		\$ 427,10	\$ 3.319,15	\$ 6.919,05	\$ 11.513,81	\$ 17.007,51
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2.420,24	\$ 18.808,51	\$ 39.207,97	\$ 65.244,94	\$ 96.375,88
25% Impuesto a la Renta		\$ 605,06	\$ 4.702,13	\$ 9.801,99	\$ 16.311,24	\$ 24.093,97
UTILIDAD NETA		\$ 1.815,18	\$ 14.106,38	\$ 29.405,98	\$ 48.933,71	\$ 72.281,91
+/- Variación Cuentas por Cobrar		\$ (23.543,92)	\$ (4.369,75)	\$ (5.180,78)	\$ (6.142,33)	\$ (7.282,34)
+/- Variación Cuentas por Pagar		\$ 17.569,67	\$ 9.350,01	\$ 11.480,27	\$ 14.382,95	\$ 17.147,62
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 64,77	\$ 23.310,48	\$ 39.929,31	\$ 60.479,82	\$ 85.452,69
FLUJO DE INVERSIÓN:						
INVERSIÓN INICIAL	\$ (67.241,90)					
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	\$ (67.241,90)					
FLUJO DE FINANCIAMIENTO:						
Credito Recibido Banco	\$ 26.896,76					
Intereses de Capital		\$ (2.531,34)	\$ (2.068,66)	\$ (1.556,77)	\$ (990,44)	\$ (363,87)
Pago de Capital		\$ (4.350,23)	\$ (4.812,91)	\$ (5.324,80)	\$ (5.891,13)	\$ (6.517,70)
Pago Accionistas						
Ahorro Impuestos y participación			\$ 917,61	(\$ 128,43)	(\$ 1.227,43)	(\$ 2.382,71)
FLUJO FINANCIAMIENTO	\$ 26.896,76	\$ (6.881,57)	\$ (5.963,96)	\$ (7.009,99)	\$ (8.109,00)	\$ (9.264,28)
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (40.345,14)	\$ (6.816,80)	\$ 17.346,52	\$ 32.919,32	\$ 52.370,83	\$ 76.188,41
FLUJO NETO DE CAJA INICIAL		\$ 34.018,90	\$ 27.202,10	\$ 44.548,62	\$ 77.467,94	\$ 129.838,76
FLUJO NETO DE CAJA FINAL		\$ 27.202,10	\$ 44.548,62	\$ 77.467,94	\$ 129.838,76	\$ 206.027,17

Tasa de Decuento (CAPM Apalancada)	10,86%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 71.950,43
TIR	20%

ANEXO 8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD AL PRECIO AUMENTA

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD PRECIO						
Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 429.676,46	\$ 509.424,41	\$ 603.973,58	\$ 716.071,08	\$ 848.973,87
TOTAL INGRESOS		\$ 429.676,46	\$ 509.424,41	\$ 603.973,58	\$ 716.071,08	\$ 848.973,87
EGRESOS						
Costos de Venta		\$ 293.380,98	\$ 344.487,95	\$ 404.497,75	\$ 474.961,25	\$ 557.699,51
Gastos Generales		\$ 101.813,44	\$ 105.885,98	\$ 110.121,42	\$ 114.526,27	\$ 119.107,32
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
TOTAL EGRESOS		\$ 399.418,25	\$ 454.597,76	\$ 518.843,00	\$ 592.793,03	\$ 680.112,33
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 30.258,21	\$ 54.826,65	\$ 85.130,58	\$ 123.278,05	\$ 168.861,54
15% Trabajadores		\$ 4.538,73	\$ 8.224,00	\$ 12.769,59	\$ 18.491,71	\$ 25.329,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 25.719,47	\$ 46.602,65	\$ 72.361,00	\$ 104.786,34	\$ 143.532,31
25% Impuesto a la Renta		\$ 6.429,87	\$ 11.650,66	\$ 18.090,25	\$ 26.196,59	\$ 35.883,08
UTILIDAD NETA		\$ 19.289,61	\$ 34.951,99	\$ 54.270,75	\$ 78.589,76	\$ 107.649,23
INVERSIÓN INICIAL	\$ 67.241,90					
+/- Variación Cuentas por Cobrar		\$ (23.543,92)	\$ (4.369,75)	\$ (5.180,78)	\$ (6.142,33)	\$ (7.282,34)
+/- Variación Cuentas por Pagar		\$ 17.569,67	\$ 9.350,01	\$ 11.480,27	\$ 14.382,95	\$ 17.147,62
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 17.539,19	\$ 44.156,09	\$ 64.794,08	\$ 90.135,88	\$ 120.820,01
FLUJO NETO DE CAJA INICIAL		\$ 34.018,90	\$ 51.558,09	\$ 95.714,18	\$ 160.508,26	\$ 250.644,13
FLUJO NETO DE CAJA FINAL	\$ (67.241,90)	\$ 51.558,09	\$ 95.714,18	\$ 160.508,26	\$ 250.644,13	\$ 371.464,14

Tasa de Decuento (CAPM)	13,73%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 143.735,30
TIR	27%

*Sensibilidad al precio, considerando el aumento de un 5% a esta variable.

ANEXO 9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD AL PRECIO DISMINUYE

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD PRECIO DISMINUYE						
Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 388.754,89	\$ 460.907,80	\$ 546.452,29	\$ 647.873,83	\$ 768.119,21
TOTAL INGRESOS		\$ 388.754,89	\$ 460.907,80	\$ 546.452,29	\$ 647.873,83	\$ 768.119,21
EGRESOS						
Costos de Venta		\$ 293.380,98	\$ 344.487,95	\$ 404.497,75	\$ 474.961,25	\$ 557.699,51
Gastos Generales		\$ 101.813,44	\$ 105.885,98	\$ 110.121,42	\$ 114.526,27	\$ 119.107,32
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
TOTAL EGRESOS		\$ 399.418,25	\$ 454.597,76	\$ 518.843,00	\$ 592.793,03	\$ 680.112,33
UTILIDAD OPERATIVA		\$ (10.663,36)	\$ 6.310,04	\$ 27.609,29	\$ 55.080,80	\$ 88.006,88
15% Trabajadores			\$ 946,51	\$ 4.141,39	\$ 8.262,12	\$ 13.201,03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 5.363,54	\$ 23.467,90	\$ 46.818,68	\$ 74.805,85
25% Impuesto a la Renta			\$ 1.340,88	\$ 5.866,97	\$ 11.704,67	\$ 18.701,46
UTILIDAD NETA		\$ (10.663,36)	\$ 4.022,65	\$ 17.600,92	\$ 35.114,01	\$ 56.104,39
INVERSIÓN INICIAL	\$ 67.241,90					
+/- Variación Cuentas por Cobrar		\$ (23.543,92)	\$ (4.369,75)	\$ (5.180,78)	\$ (6.142,33)	\$ (7.282,34)
+/- Variación Cuentas por Pagar		\$ 17.569,67	\$ 9.350,01	\$ 11.480,27	\$ 14.382,95	\$ 17.147,62
Depreciaciones		\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 1.206,43	\$ 288,10	\$ 288,10
Amortizaciones		\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40	\$ 3.017,40
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ (12.413,77)	\$ 13.226,75	\$ 28.124,25	\$ 46.660,13	\$ 69.275,17
FLUJO NETO DE CAJA INICIAL		\$ 34.018,90	\$ 21.605,13	\$ 34.831,87	\$ 62.956,13	\$ 109.616,26
FLUJO NETO DE CAJA FINAL	\$ (67.241,90)	\$ 21.605,13	\$ 34.831,87	\$ 62.956,13	\$ 109.616,26	\$ 178.891,42

Tasa de Decuento (CAPM)	13,73%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 15.483,89
TIR	9%

ANEXO 10 BALANCE GENERAL APALANCADO

Balance General Apalancado			
AÑO 0			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 34.018,90	PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.350,23
Caja/Bancos	\$ -	Proveedores por Pagar	
		IESS por Pagar	
Cuentas por Cobrar	\$ -	Impuestos por Pagar	
Inventario de Productos terminados	\$ 34.018,90	15% Participación por Pagar	
		Prestamo por pagar CP	\$ 4.350,23
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 5.636,00	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 22.546,53
Equipos de Computación	\$ 2.755,00	Prestamos por Pagar LP	\$ 22.546,53
Depreciación		TOTAL PASIVOS	\$ 26.896,76
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación		Capital Social	\$ 40.345,14
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 26.200,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortizacion			
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortizacion			
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.387,00		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.345,14
TOTAL ACTIVOS	\$ 67.241,90	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 67.241,90

ANEXO 11 BALANCE GENERAL APALANCADO

Balance General Apalancado			
AÑO 1			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 55.176,69	PASIVOS CORRIENTES	\$ 21.464,97
Caja/Bancos	\$ 31.632,78	Proveedores por Pagar	\$ 8.652,66
		IESS por Pagar	\$ 5.365,44
Cuentas por Cobrar	\$ 23.543,92	Impuestos por Pagar	\$ 1.544,04
		15% Participación por Pagar	\$ 1.089,91
		Prestamo por pagar CP	\$ 4.812,91
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 4.429,57	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 17.733,62
Equipos de Computación	\$ 2.755,00	Prestamos por Pagar LP	\$ 17.733,62
Depreciación	\$ (918,33)	TOTAL PASIVOS	\$ 39.198,59
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (288,10)	Capital Social	\$ 40.345,14
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 23.460,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 4.632,13
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortización	\$ (240,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortización	\$ (2.500,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.109,60		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 44.977,27
Amortización Acumulada	\$ (277,40)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 84.175,86	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 84.175,86

ANEXO 12 BALANCE GENERAL APALANCADO

Balance General Apalancado			
AÑO 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 82.273,90	PASIVOS CORRIENTES	\$ 32.158,29
Caja/Bancos	\$ 54.360,24	Proveedores por Pagar	\$ 10.258,60
		IESS por Pagar	\$ 5.365,44
Cuentas por Cobrar	\$ 27.913,67	Impuestos por Pagar	\$ 6.571,06
		15% Participación por Pagar	\$ 4.638,39
		Prestamo por pagar CP	\$ 5.324,80
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 3.223,13	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 12.408,83
Equipos de Computación	\$ 2.755,00	Prestamos por Pagar LP	\$ 12.408,83
Depreciación	\$ (1.836,67)	TOTAL PASIVOS	\$ 44.567,11
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (576,20)	Capital Social	\$ 40.345,14
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 20.720,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 24.345,30
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	\$ -
Amortización	\$ (480,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortización	\$ (5.000,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 832,20		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 64.690,44
Amortización Acumulada	\$ (554,80)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 107.049,24	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 109.257,56

ANEXO 13 BALANCE GENERAL APALANCADO

Balance General Apalancado			
AÑO 3			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 126.903,85	PASIVOS CORRIENTES	\$ 45.080,70
Caja/Bancos	\$ 93.809,41	Proveedores por Pagar	\$ 12.162,60
		IESS por Pagar	\$ 5.365,44
Cuentas por Cobrar	\$ 33.094,44	Impuestos por Pagar	\$ 12.698,14
		15% Participación por Pagar	\$ 8.963,39
		Prestamo por pagar CP	\$ 5.891,13
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 2.016,70	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 6.517,70
Equipos de Computación	\$ 2.755,00	Prestamos por Pagar LP	\$ 6.517,70
Depreciación	\$ (2.755,00)	TOTAL PASIVOS	\$ 51.598,40
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (864,30)	Capital Social	\$ 40.345,14
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 17.980,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 62.439,73
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortización	\$ (720,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortización	\$ (7.500,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 554,80		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 102.784,87
Amortización Acumulada	\$ (832,20)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 147.455,35	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 154.383,26

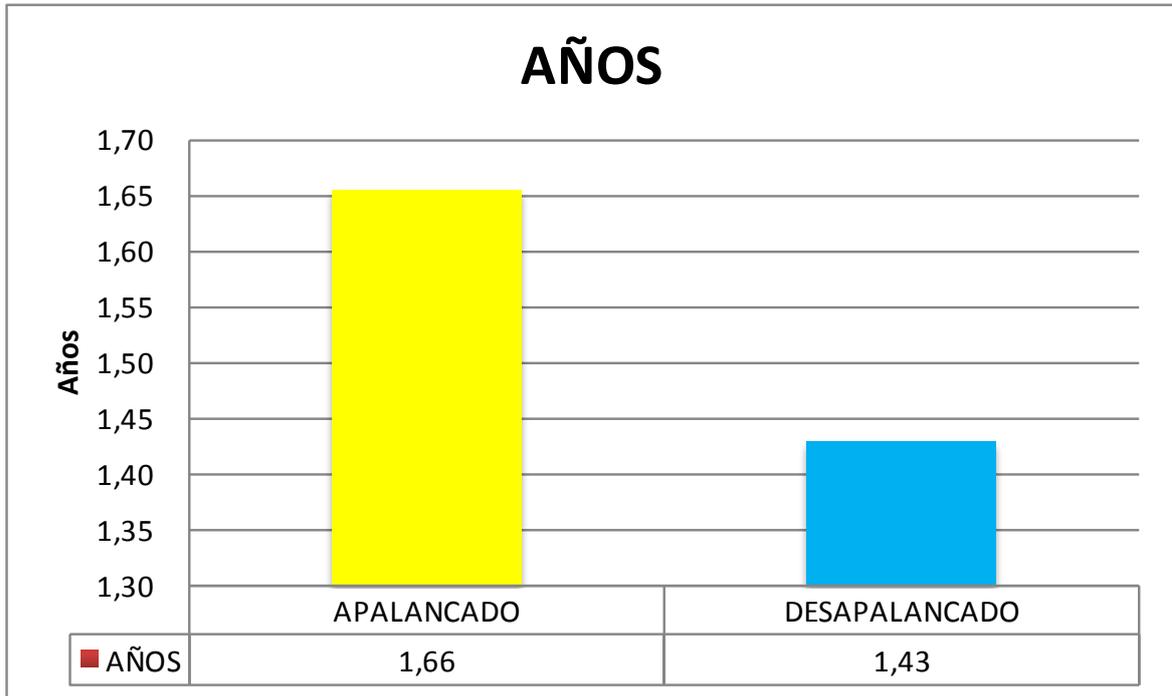
ANEXO 14 BALANCE GENERAL APALANCADO

Balance General Apalancado			
AÑO 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 193.335,19	PASIVOS CORRIENTES	\$ 61.013,37
Caja/Bancos	\$ 154.098,42	Proveedores por Pagar	\$ 14.419,97
		IESS por Pagar	\$ 5.365,44
Cuentas por Cobrar	\$ 39.236,77	Impuestos por Pagar	\$ 20.347,39
		15% Participación por Pagar	\$ 14.362,86
		Prestamo por pagar CP	\$ 6.517,70
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 1.728,60	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de Computación	\$ -	Prestamos por Pagar LP	\$ -
Depreciación	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ 61.013,37
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (1.152,40)	Capital Social	\$ 40.345,14
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 15.240,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 123.481,90
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	\$ -
Amortizacion	\$ (960,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortizacion	\$ (10.000,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 277,40		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 163.827,04
Amortización Acumulada	\$ (1.109,60)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 210.581,19	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 224.840,41

ANEXO 15 BALANCE GENERAL APALANCADO

Balance General Apalancado			
AÑO 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 286.400,84	PASIVOS CORRIENTES	\$ 72.616,99
Caja/Bancos	\$ 239.881,72	Proveedores por Pagar	\$ 17.096,32
		IESS por Pagar	\$ 5.365,44
Cuentas por Cobrar	\$ 46.519,12	Impuestos por Pagar	\$ 29.401,34
		15% Participación por Pagar	\$ 20.753,89
		Prestamo por pagar CP	
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 1.440,50	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de Computación		Prestamos por Pagar LP	\$ -
Depreciación		TOTAL PASIVOS	\$ 72.616,99
Muebles y Enseres	\$ 2.881,00		
Depreciación	\$ (1.440,50)	Capital Social	\$ 40.345,14
ACTIVOS INTANGIBLE	\$ 12.500,00	Utilidades/Perdidas Retenidas	\$ 211.685,93
Licencia y Software	\$ 1.200,00	Dividendos	
Amortización	\$ (1.200,00)		
Concesion	\$ 25.000,00		
Amortización	\$ (12.500,00)		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -		
Gastos Preoperacionales	\$ 1.387,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 252.031,07
Amortización Acumulada	\$ (1.387,00)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 300.341,34	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 324.648,06

ANEXO 16 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN



Recuperación de la Inversión		
	APALANCADO	DESAPALANCADO
AÑOS	1,66	1,43

El tiempo de recuperación de la inversión es menor cuando el proyecto se lo hace con capital propio, se recupera la inversión en 1,43 años, mientras que cuando el proyecto se lo realiza con apalancamiento el tiempo de recuperación es de 1,66.