



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE SUPLEMENTOS
ALIMENTICIOS PARA DEPORTISTAS DESDE ESPAÑA PARA LA
ELABORACIÓN DE BATIDOS NUTRICIONALES A TRAVÉS DE
MÁQUINAS DISPENSADORAS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

PABLO MARTIN DARQUEA DARQUEA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE SUPLEMENTOS
ALIMENTICIOS PARA DEPORTISTAS DESDE ESPAÑA PARA LA
ELABORACIÓN DE BATIDOS NUTRICIONALES A TRAVÉS DE MÁQUINAS
DISPENSADORAS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

PROFESOR GUÍA:

GIANNI PAOLO SUASNAVAS LAMBOGLIA

AUTOR:

PABLO MARTIN DARQUEA DARQUEA

AÑO:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

Gianni Paolo Suasnavas Lamboglia

C.I.:1715545586

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Irma del Carmen Padilla Espinoza

C.I. 1709198178

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”.

Pablo Martín Darquea Darquea

C.I.: 0603757238

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi madre Gioconda Darquea que a través de sus enseñanzas me ha convertido en el hombre de bien que soy ahora, además junto con los esfuerzos de mi padre José Luis Darquea me han ayudado a culminar esta etapa. A mis amigos que con su compañía, amistad y compromiso han sido como hermanos para la culminación de mi carrera. A mi tutor que me guio paso a paso en el lapso final de mi estancia en la universidad con consejos no solo académicos sino de la vida cotidiana. Finalmente agradezco a los docentes de la UDLA por transmitir sus conocimientos y permitir la culminación exitosa de este proyecto.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi pareja que desde el primer semestre estuvo siempre allí, motivándome y apoyándome con una sonrisa para que lo difícil parezca fácil y las barreras se hagan puertas, haciendo de estos cuatro años y medio de vida laboral y universitaria un viaje fugaz lleno de emociones.

Resumen

Existe una indudable tendencia global hacia el cuidado del cuerpo mediante una alimentación saludable y el entrenamiento físico constante; en el Ecuador cada día son más los que se unen a esta tendencia fitness demostrado por el incremento de deportistas y suscripciones a gimnasios sobretodo en la ciudad de Quito. Este creciente mercado y la reciente firma del tratado de libre comercio con la unión Europea son de gran oportunidad para el presente plan de negocios que analiza la viabilidad comercial y financiera de la importación de suplementos alimenticios para deportistas desde España para comercializarlos como batidos nutricionales instantáneos a través de máquinas automáticas instaladas en cuatro de los gimnasios más exclusivos de Quito.

Con la investigación de mercado de este proyecto se encontró que el 64% de deportistas quiteños que acuden a gimnasios consumen proteína isolada, pre-work, BCAA, glutamina y/o creatina y el 34% no los consume por su alto precio o porque no han tenido la oportunidad. Los nutricionistas recomiendan que el consumo de estos suplementos alimenticios sea 30 minutos antes o después del entrenamiento para obtener todos sus beneficios

Para lograr captar una gran parte de la participación de este mercado es necesario una estrategia de identificación y diferenciación para lo cual se asigna un presupuesto para marketing directo de \$800 USD mensuales que servirá para realizar activaciones de marca, promociones y patrocinios, además de una estrategia de precios de introducción, es decir, ser la opción más conveniente del mercado para que el deportista encuentre el beneficio en tiempo, costo y calidad de adquirir un batido en la máquina.

Con una inversión de \$56.877,76 dólares, un canal de distribución directo y un organigrama pequeño compuesto por tan solo 3 servidores garantizamos la rentabilidad de este negocio con un Valor Actual Neto de \$35.848,44 dólares, una Tasa Interna de Retorno de 33,24% y un Índice de Rentabilidad de 1.63, recuperando esta inversión en 3 años.

Abstract

There is an undoubted global trend toward the body care through healthy eating and constant physical training; in Ecuador every day are more those who join this trend demonstrated by the increase in athletes and subscriptions to gyms especially in the city of Quito. This growing market and the recent signing of the free trade agreement with the European Union are a great opportunity for the present business plan that analyzes the commercial and financial viability of the import of nutritional supplements for athletes from Spain to sell them as instant nutritional shakes through automatic machines installed in four of Quito's most exclusive gyms.

The market research of this project found that 64% of Quito athletes attending to gyms consume isolated protein, pre-work, BCAA, glutamine and / or creatine and 34% do not consume them because of their high price or because they have not had the opportunity. Nutritionists recommend that the consumption of these nutritional supplements be 30 minutes before or after training to get all of their benefits.

In order to capture a large part of the market's share, a strategy of identification and differentiation is necessary, for which a direct marketing budget of US \$ 750 per month is assigned to carry out brand activations, promotions and sponsorships, as well as a strategy of introductory prices, this means, to be the most convenient option of the market so that the athlete finds the benefit in time, cost and quality to acquire a shake at the machine.

With an investment of \$ 57,112.40, a direct distribution canal and a small organizational chart composed of only 3 servers, we guarantee the profitability of this business with a Net Present Value of \$ 39,870.58, a Internal Rate of Return of 34.91% and a Profitability Index of 1.70, recovering this investment in 2.74 years.

Índice

1	Introducción.....	1
1.1	Justificación.....	1
1.2	Objetivo general	2
1.3	Objetivos específicos.....	2
2	Análisis entornos	2
2.1	Análisis entorno externo	2
2.1.1	Político-Legal	3
2.1.2	Económico	5
2.1.3	Social	6
2.1.4	Tecnológico.....	8
2.2	Análisis de la industria.....	9
2.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	9
2.2.2	Amenaza de los sustitutos	10
2.2.3	Poder de negociación de los compradores	10
2.2.4	Poder de negociación de los proveedores	11
2.2.5	Rivalidad entre competidores.....	11
2.3	Matriz EFE	12
2.4	Conclusiones.....	13
3	Análisis del cliente.....	14
3.1	Investigación cualitativa.....	15
3.1.1	Resultados de la entrevista a experto en Nutrición	15
3.1.2	Resultados de la entrevista a dueño de un bar nutricional	15
3.1.3	Focus Group	16
3.1.3.1	Resultados del Focus Group	16
3.2	Investigación cuantitativa	18
3.3	Conclusión de la investigación de mercado.....	20
4	Oportunidad de negocio	21
5	Plan de marketing	24

5.1	Estrategia general de marketing	24
5.1.1	Mercado Objetivo	24
5.1.2	Propuesta de valor	25
5.2	Mezcla de marketing	25
5.2.1	Producto.....	25
5.2.1.1	Atributos	25
5.2.1.2	Branding	28
5.2.1.3	Empaque	29
5.2.1.4	Etiquetado	29
5.2.2	Precio.....	30
5.2.2.1	Costo de venta	30
5.2.2.2	Estrategia de precios.....	31
5.2.2.3	Estrategia de entrada	32
5.2.2.4	Estrategia de ajuste.....	33
5.2.3	Plaza	33
5.2.3.1	Estrategia de distribución	33
5.2.3.2	Puntos de venta	33
5.2.4	Promoción.....	35
6	Propuesta de Filosofía y estructura organizacional	37
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	37
6.1.1	Misión.....	37
6.1.2	Visión	37
6.1.3	Objetivos organizacionales	37
6.2	Plan de operaciones	38
6.3	Estructura organizacional.....	41
6.3.1	Estructura legal de la empresa	41
6.3.2	Diseño organizacional.....	41
7	Evaluación financiera	44
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	46
7.2.1	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	47

7.3	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	49
7.4	Índices financieros	50
8	Conclusiones generales.....	51
	Referencias	54
	ANEXOS	57

1 Introducción

“El plan de negocios es un documento escrito que incluye básicamente los objetivos de tu empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros.” (ENTREPRENEUR)

En el actual documento se describe y explica un nuevo modelo de negocio con enfoque internacional en la ciudad de Quito importando productos desde España y usando todos los conocimientos adquiridos en la carrera de Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas.

1.1 Justificación

La creciente tendencia global a una vida saludable y un cuerpo estilizado ha motivado cada vez más a los Ecuatorianos a realizar algún tipo de deporte, los deportistas que se toman en serio su entrenamiento quieren ver avances rápidos en su cuerpo y rendimiento por lo que buscan suplementos alimenticios para apoyar su buena alimentación. Los suplementos alimenticios son requeridos cuando la ingesta de alimentos no satisface todos los nutrientes que el cuerpo necesita especialmente si se realiza deportes de alto rendimiento.

“Mario Vaca, director de la carrera de Ciencias de la Actividad Física, Deporte y Recreación de la ESPE, confirma que en la actualidad es más común encontrar ecuatorianos que tenga una vida más activa. A su criterio, una muestra clara de esta tendencia es la mayor presencia de cadenas de gimnasios especializados que se encuentran abriéndose en todo el país. Asimismo, según el especialista, ahora se realizan masivamente deportes que antes apenas tenían unos cuantos cultores, entre estos el crossfit, la bailo terapia o la capoeira. También espacios gratuitos en parques, liderados por instituciones públicas, para que las personas tengan opciones.” (Ortiz)

La instalación de máquinas autoservicio en centros deportivos, gimnasios, boxes y universidades, facilitará y motivará la ingesta de los suplementos alimenticios brindando un batido instantáneo y personalizado con los nutrientes requeridos por el deportista en el momento que su dieta le exija; siendo los minutos antes

y después del entrenamiento los más efectivos. De esta manera el consumidor no tendrá que dirigirse a su casa o portar todos los insumos para satisfacer sus insuficiencias nutricionales.

1.2 Objetivo general

Determinar la viabilidad de la importación de suplementos alimenticios para deportistas desde España para la elaboración de batidos nutricionales a través de máquinas dispensadoras en la ciudad de Quito.

1.3 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno usando las metodologías PEST y PORTER para determinar las oportunidades y amenazas del mercado y la industria
- Identificar el nivel de aceptación del grupo objetivo mediante una investigación de mercado determinando los gustos, preferencias e intención de compra
- Estructurar un plan de marketing para la introducción y comercialización de batidos con suplementos alimenticios para deportistas en máquinas dispensadoras que permiten al consumidor personalizar su bebida.
- Plantear la mejor estructura organizacional para la empresa considerando las necesidades y rentabilidad del negocio
- Diseñar un plan financiero usando proyección de ingresos, egresos e índices financieros para determinar la viabilidad y factibilidad de la importación y comercialización de suplementos alimenticios

2 Análisis entornos

2.1 Análisis entorno externo

Para realizar el análisis del entorno externo se ha seleccionado el modelo PEST: “La herramienta PEST tiene como objetivo principal, determinar cómo una empresa se ve afectada por las fuerzas externas: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, legales y ambientales” (5fuerzasdeporter.com)

No solo se realizara el análisis del entorno de Ecuador sino también de España debido a que los proveedores son empresas Españolas y es importante analizar el entorno externo de este país para conocer cuáles son los factores que pueden afectarlos y de esta manera asegurar la cadena de valor de este plan de negocio.

2.1.1 Político-Legal

Ecuador: La estabilidad política en el Ecuador está marcada por los 10 años del gobierno de la Revolución ciudadana del presidente el Econ. Rafael Correa Delgado quien debido a los altos precios del petróleo tuvo el suficiente presupuesto para invertir en carreteras, hidroeléctricas, aeropuertos, puertos, hospitales, educación e investigación; además ha tenido un gran enfoque hacia el cambio de la matriz productiva.

“Con la expedición del COPCI, se creó un marco moderno para el desarrollo de las actividades productivas, donde el estado no solamente provee los incentivos fiscales necesarios para las iniciativas de estos sectores, sino además los elementos que potencien su desarrollo: educación, salud, infraestructura, conectividad y servicios básicos. Por otra parte, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado provee de reglas claras y transparentes a empresas, consumidores y principalmente a pequeños y medianos productores para que puedan competir en condiciones justas, asegurando que su desarrollo sea producto de su eficiencia y no de prácticas inadecuadas o desleales.” (SENPLADES, 2012)

A pesar del esfuerzo del actual gobierno para cambiar la matriz productiva, las medidas proteccionistas como barreras no arancelarias y arancelarias (salvaguardias aplicadas en Marzo del 2015 extendidas hasta Junio del 2017 para equilibrar la balanza de pagos) ha ahuyentado la inversión externa y representando barreras para la innovación, emprendimientos y avances en la industria del país. En específico los productos a ser importados para este emprendimiento con partida arancelaria 2106907990 tienen un 35% de sobretasa y 20% de Ad-Valorem, por lo que la importación será idónea después de Junio cuando las salvaguardias no se encuentren vigentes.

Además, con la reciente firma del tratado de libre comercio con la Unión Europea la partida arancelaria antes mencionada tiene un desgravamen progresivo en 3 años.

La protección a la propiedad intelectual es muy baja en el Ecuador sin embargo el 11 de Octubre de este año la Asamblea Nacional aprobó el código ingenios que tiene como fin garantizar la propiedad intelectual que según el artículo 84 del libro III de la gestión de los conocimientos de este código “Los derechos de propiedad intelectual constituyen una herramienta para el desarrollo de la actividad creativa y la innovación social, contribuyen a la transferencia tecnológica y al acceso al conocimiento y la cultura, a la innovación, así como a reducir la dependencia cognitiva.”

El periodo de Rafael Correa termina el 24 de Mayo del 2017, para dar paso a Lenin Moreno ex vicepresidente del primer periodo presidencial de Correa, quien fue electo en las elecciones del 02 de Abril de 2017, por lo que se sabe que continuaran las mismas políticas, dándole más estabilidad al escenario político del Ecuador.

España: tiene una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. En diciembre 2015 y en Junio 2016 Rajoy del Partido Popular fue electo por los ciudadanos sin embargo en ninguna de las 2 ocasiones pudo ser investido como mandatario por no tener mayoría absoluta; de los 350 parlamentarios pertenecientes al congreso solo obtuvo la aprobación de 137 escaños. Después de 315 días de interinato político a cargo de Mariano Rajoy, quien ocupa la presidencia de España desde 2011, el Parlamento español invistió nuevamente al líder del Partido Popular (PP) como jefe de gobierno, con 170 votos a favor, 111 en contra y 68 abstenciones. (Nacion, 2016)

Las políticas fuertes del país que han regulado la producción tanto nacional como internacional permiten tener la certeza de que nuestro proveedor cumplirá con todos los estándares de calidad y prácticas manufactureras.

Según el Índice de la Libertad Económica del 2015, Heritage Foundation otorga a España una nota de 67.6/100 posicionándolo como moderadamente libre, mientras que el entorno empresarial se ubica en el puesto 25 de 82 países con una nota de 7.36 según The Economist.

El país no tiene ninguna barrera a las exportaciones de bienes y se beneficia con el tratado que firmo la Unión Europea con Ecuador, logrando incrementar las exportaciones de bienes terminados y maquinaria hacia la región Andina.

2.1.2 Económico

Ecuador: La caída del precio del petróleo desde mediados de 2014 provocó un déficit público de 5.29% y una reducción de 34 décimas en el PIB del 2015, también provocó la desaceleración en varias industrias, lo que se tradujo en una crisis de desempleo (aumentando de 4.2% al 5.4%), esto junto a la subida del IVA en 2 puntos porcentuales para apoyar las obras de reconstrucción e impulso de las zonas afectadas del terremoto del 16 de Abril, ha incitado la disminución del consumo de los ecuatorianos.

La situación antes mencionada a producido la reducción del poder adquisitivo de nuestros consumidores ya que el presupuesto de los ecuatorianos para actividades deportivas y suplementos nutricionales se reduce o no existe.

En función de los eventos sucedidos según Datosmacro el PIB está con una tendencia a la baja teniendo el puesto número 61/196 con \$100.872 millones de dólares. Mientras que de acuerdo a su PIB Per cápita se ubica en el puesto 88 con \$6.248 USD.

El INEC publico una inflación anual de 1,12% en el 2016 frente al 3,38% del 2015, para el 2017 se pronostica una inflación menor por la contracción de la economía ecuatoriana. Esto quiere decir que los costos de este proyecto no aumentaran en gran medida año tras año, y podremos ofrecer un producto con un precio constante durante la duración del proyecto.

El país al tener como moneda oficial el dólar estadounidense no posee política monetaria otorgando estabilidad a largo plazo en el tipo de cambio al momento de realizar la compra a nuestros proveedores españoles.

España: El hecho de que España sea considerada un país desarrollado se debe a sus índices económicos y su alta producción nacional que logra tener un PIB de 1,199 trillones de dólares teniendo un crecimiento de 3.2% mayor que en los últimos años debido a las bajas tasas de interés, la creación de empleos, el aumento del consumo de los hogares con una inflación anual del 2.3%, la depreciación del euro y la baja del precio petróleo que estimula a la industria nacional y beneficia su rentabilidad.

El factor más preocupante es el desempleo que representa el 19.5% de la población activa, sin embargo este es un factor positivo para nuestros proveedores ya que una subida de salarios resultaría improbable en el país y así podemos asegurarnos que la subida de los precios del producto a importar sería inexistente.

2.1.3 Social

Ecuador: Según el censo de población del 2010, Quito cuenta con 2'239.191 de los cuales 51.37% son mujeres y 48.63% hombres. El 26.42% se encuentra entre los 31 y 64 años, mientras que los jóvenes de entre 18 a 30 años representan el 16.65% de la población. "El 82,8% de quiteños se auto identificó como mestizo, seguido del 6,7% de blancos, el 4,7% de afro ecuatorianos, el 4,1% de indígenas y 1,4% de montubios." (INEC, INEC, 2013)

"El 83,3% de los hogares Ecuatorianos es estrato medio de acuerdo a los resultados de la primera Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2011.

El estudio identificó hogares en 5 estratos: el estrato A que representa el 1,9%, el estrato B que representa el 11,2%, el estrato C que representa el 22,8%, el estrato C- con el 49,3% y el estrato E con el 14,9% en nivel bajo." (Villacís)

En la encuesta nacional de salud y nutrición realizada por el Ministerio de Salud Pública en el 2013 reporta que el 55.2% de la población entre 18 y 65 años practican niveles altos o medianos de actividad física y en la última Encuesta de Condiciones de Vida (ECV), realizada por el INEC muestra el incremento de un 8,6% del 2006 al 2016 en la población que realiza alguna actividad física. Las provincias con mayor porcentaje de habitantes mayores a 15 años que realiza deporte son: Pichincha (49.2%), Zamora Chinchipe, Pastaza y Napo. El 13.5% de mujeres entre 18 y 59 años dedican 2 horas y 30 minutos a la semana a actividades físicas, mientras que en el mismo periodo el 35.6% de hombres con esta edad lo hace. El 5.1% de la población que realiza alguna actividad física acuden a un gimnasio.

“Fernando Ortega, especialista en medicina deportiva afirma que hasta hace un par de años, en su consultorio atendía aproximadamente 20 casos al mes por alguna lesión física relacionada con el deporte de nivel medio o no competitivo (baile, natación, caminata, ciclismo urbano...). Al 2015, esta cifra casi se ha triplicado debido a un afán de las personas por mantener mejor sus cuerpos, pero sin tomar los riesgos que implican ciertos deportes. Así, por ejemplo, él comenta que cada vez son más comunes las lesiones por crossfit debido a que los pacientes no consideran advertencias como el uso especial de calzado o una alimentación que brinde al cuerpo los nutrientes necesarios para ese deporte.” (Ortiz)

Según datos de la Organización Mundial de Salud (OMS), las ventas de multivitamínicos se incrementaron 20 veces más en los últimos 15 años.

“Santiago López de Proyecto Aventura, confirma que la tendencia a la práctica de deportes no es algo momentáneo que pasará de moda, más bien es un estilo de vida que está siendo adoptado por muchos quiteños. Lo describe como una bola de nieve que cada vez va tomando más fuerza hasta llegar al punto de convertirse en una necesidad.” (García, 2014)

España: El castellano es la lengua oficial sobretodo para hacer negocios. En el índice de desarrollo humano tiene el puesto número 26/188 con 0.876/1.

“La industria manufacturera está dominada por el sector textil, el procesamiento industrial de alimentos, el hierro y el acero, así como por la maquinaria y la ingeniería naval. Los nuevos sectores, como la deslocalización de la fabricación de componentes electrónicos, la tecnología de la información y las telecomunicaciones ofrecen un gran potencial de crecimiento. El turismo es la mayor fuente de ingresos del país, que se ha convertido en el segundo destino turístico del mundo, estimulando así la exportación de bienes y servicios. El sector terciario representa dos tercios del PIB.” (ExportEmpresasSA, 2016)

El 30% de los españoles acude a espacios acondicionados para su entrenamiento y el 19.5 % realiza algún deporte todos los días según la encuesta de hábitos deportivos en España realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Asimismo de acuerdo con un estudio realizado por la empresa LifeFitness sobre el mercado fitness de España en el 2016, ubica a este país como el quinto mercado fitness más importante de Europa.

2.1.4 Tecnológico

Ecuador: El Ecuador cuenta con la suficiente tecnología para las necesidades de este emprendimiento ya que las empresas TIC's forman el 3.1% del PIB destacándose los siguientes subsectores: Software, Hardware, proveedores de Internet y empresas de telecomunicaciones; por lo que cualquier mantenimiento y/o actualización de las máquinas automáticas se podrá realizar en el Ecuador.

Además en el ranking de Índice de Disponibilidad Para La Conectividad del 2014, se encuentra entre los primeros países de América Latina y el Caribe.

La publicidad digital de este proyecto tendrá que ser evaluada ya que según el INEC tan solo el 36% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet. Sin embargo, la presencia en las redes sociales de la marca será importante porque un 55,6% de ecuatorianos han utilizado internet en los últimos 12 meses siendo los jóvenes de 16 a 24 años los que más lo utilizan. Además, el 70.5% de los cibernautas usan el internet por lo menos una vez al día y un 52.9% usan smartphones para navegar en el internet. (2016)

España: Según la Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y Comunicación de España el sector de las tecnologías ha crecido en un 7% acercándose a los 23.000 millones de euros, segmentándose en un crecimiento del 7.3% en hardware, 3.4% en software y 7.4 en tecnologías de la información. Por lo que los proveedores de este emprendimiento tendrán todas las facilidades para continuar con su producción y añadir mejoras.

2.2 Análisis de la industria

La industria a analizar según su CIUU es: “G4799.01 Venta al por menor de cualquier tipo de producto no realizada en almacenes ni puestos de mercado: venta directa o por vendedores a domicilio incluido la venta mediante máquinas expendedoras, etcétera.” (INEC,2012) lo cual se realizará a través de las 5 fuerzas de Porter por medio del estudio de la industria actual, con el fin de maximizar los recursos y superar a la competencia, identificando oportunidades y amenazas. (5fuerzasdeporter.com)

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla No 1: Ponderación de la amenaza de entrada de nuevos competidores

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Inversión inicial	0,4	4	1,6
2	Licencias y permisos	0,15	2	0,3
3	Atractivo del mercado	0,25	4	1
4	Contratos de exclusividad	0,2	1	0,2
Total		1	-	3,1

La amenaza a la entrada de nuevos competidores es **alta** ya que según el Censo Económico y del Censo de Población y Vivienda del 2010 realizado por el INEC la inversión promedio para ingresar a esta industria en la ciudad de Quito es de \$9.858,56 USD, por lo que la inversión inicial es poca y representa la mayor amenaza para esta industria seguido del atractivo del mercado debido a la tendencia por el consumo de estos suplementos y el gran porcentaje de utilidad (45%) que tiene esta industria. Otro factor que resulta una amenaza es

la inexistencia de licencias y permisos específicos para esta industria por lo que es sencillo entrar al mercado con un RUC y permiso de funcionamiento.

Los contratos de exclusividad que se usarán para el establecimiento de las máquinas autoservicio en ubicaciones estratégicas serán un fuerte barrera de entrada para los competidores.

2.2.2 Amenaza de los sustitutos

Tabla No 2: Ponderación de la amenaza de los sustitutos

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Barras nutricionales	0,4	3	1,2
2	Alimentos nutricionales	0,4	2	0,8
3	Restaurantes saludables	0,2	1	0,2
Total		1,0	-	2,2

La amenaza de los sustitutos es **media** debido a la existencia de barras energéticas y nutricionales junto con otros alimentos que satisfacen esta necesidad de tener una vida saludable y llena de todos los nutrientes que son tendencia en los deportistas.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Tabla No 3: Ponderación del poder de negociación de los compradores

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Destinado al consumidor final	0,2	1	0,2
2	Necesidades nutricionales inmediatas	0,2	1	0,2
3	Venta automatizada	0,3	1	0,3
4	Portar propios suplementos alimenticios	0,3	4	1,2
Total		1,0	-	1,9

El poder de negociación de los clientes es **medio** gracias a las máquinas dispensadoras destinadas al uso de los consumidores finales que serían la única opción para suplir sus necesidades nutricionales inmediatamente antes o después del entrenamiento en los gimnasios sin que el deportista lleve los

insumos para prepararse ellos mismos sus batidos que frecuentemente los adquieren en el extranjero o en el mercado negro a precios mucho más bajos.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Tabla No 4: Ponderación del poder de negociación de los proveedores

#	Variable	Peso	Poder	Ponderado
1	Suplementos alimenticios España	0,4	2	0,8
2	Ubicación en GYMs	0,2	1	0,2
3	Máquinas autoservicio Nutriger	0,4	4	1,6
Total		1	-	2,6

El poder de los proveedores en promedio es **medio** ya que en España tenemos varios proveedores de los suplementos alimenticios que exportan a todo el mundo y comercializa muy buenas marcas con el que los deportistas están familiarizados en Europa; es por esto que no tendrá un gran poder de negociación al igual que los lugares donde ubicaremos estas máquinas ya que no existen ninguna otra empresa que les ofrezca lo mismo con mejores condiciones. Por otro lado Nutriger es el único fabricante de las maquinas que cumplen nuestras necesidades y la compra se realizara una sola vez|.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Tabla No 5: Ponderación de la rivalidad entre competidores

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Ventas Piramidales (Fuxion,Omnilife)	0,4	1	0,4
2	Bares nutricionales	0,6	3	1,8
Total		1	-	2,2

La rivalidad entre competidores seria **media** ya que actualmente en el mercado no existe ninguna máquina que elabore un batido nutricional personalizado sin embargo, debido a la necesidad latente existen algunos bares nutricionales que satisfacen la misma necesidad pero tienen costos fijos superiores lo que hace que el costo del producto final sea elevado. También existen empresas de

ventas piramidales que tienen productos en sobres instantáneos para mejorar el rendimiento cotidiano y en los deportes, sin embargo existe mucha desconfianza e incredulidad en este tipo de marcas que no está especializado en este segmento.

2.3 Matriz EFE

Para determinar qué tan favorable resulta el ambiente externo a este negocio, se ha seleccionado 5 oportunidades y 5 amenazas que resultan determinantes en la ejecución y éxito del plan de negocios. Se ha otorgado un peso relevante a cada uno de estas de acuerdo a la influencia que tienen en este negocio, además se otorgara una calificación de 4 cuando la oportunidad sea grande y 3 cuando sea regular; en cuanto a las amenazas grandes tendrán una calificación de 1 y la regular de 2. Al finalizar se multiplicara los valores respectivos y se hará la sumatoria de los resultados, determinando si los factores determinantes del éxito resultan a favor de este negocio o en contra.

Tabla No 6: Ponderación de los factores determinantes del éxito

Factores determinantes del éxito		Peso Relativo	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Tratado con la Unión Europea	0,15	4	0,6
2	Quito es la ciudad con más deportistas	0,05	3	0,15
3	Mayor presencia de cadenas de gimnasios especializados	0,1	4	0,4
4	Venta de multivitamínicos en crecimiento	0,15	4	0,6
5	Necesidad nutricional antes, durante y después del entrenamiento	0,1	4	0,4
Amenazas				
1	Continuismo político	0,05	2	0,1
2	Tasas arancelarias	0,05	1	0,05
3	Reducción del poder adquisitivo	0,1	1	0,1
4	Amenaza alta de entrada de nuevos competidores	0,1	1	0,1
5	Proveedor de máquinas especializadas NUTRIGER	0,15	1	0,15
TOTALES		1	-	2,65

2.4 Conclusiones

1. Las oportunidades que pesan más en esta industria y en las cuales resultan una gran ventaja para el negocio es el tratado de Ecuador con la UE para importar materia prima al menor costo y la confirmación de la tendencia ascendente en el consumo de suplementos nutricionales a través del incremento de las ventas mundiales multivitamínicos.
2. Quito al ser la ciudad con más deportistas resulta ser la mejor opción para la fase de iniciación de este proyecto, que tiene como reto en algún momento tener un alcance nacional, sin embargo, el análisis refleja que se deberá trabajar fuerte para crear conocimiento en el target y generar prueba y recompra.
3. El aumento de cadenas de gimnasios especializados en el país corrobora que los ecuatorianos se están sumando a la tendencia mundial fitness, lo que se traduce en más lugares para la instalación de las máquinas y más clientes.
4. La necesidad nutricional latente antes, durante y después del entrenamiento de los deportistas ratifica lo efectivo que sería una maquina cerca de los centros deportivos con la capacidad de producir un batido nutricional instantáneo.
5. El continuismo político tras las últimas elecciones presidenciales del país representa una amenaza para este negocio debido al aumento del riesgo país, desempleo y barreras proteccionistas (sobretasas) contra los nuevos negocios que dependen de las importaciones.
6. El precio más justo posible sería efectivo para que el consumidor final no prefiera prepararse el batido con los suplementos adquiridos en el mercado negro, debido a la de reducción de su poder adquisitivo.
7. Los contratos de exclusividad con los centros deportivos serán de gran apoyo para contrarrestar la fuerte amenaza de entrada de nuevos competidores, estos acuerdos incluyen visibilidad de marca.
8. Es importante mantener una buena relación con Nutriger mediante contratos de largo plazo para garantizar la continuidad de este proyecto ya que es el único proveedor mundial en la fabricación de máquinas

dispensadoras de batidos nutricionales que cumple altos estándares de calidad y presenta la más alta innovación.

9. El análisis de la industria a través de las 5 fuerzas de Porter nos muestra un escenario medio desafiante para este plan de negocio, sin embargo el análisis PEST resulta favorable y cualquiera de estos 2 análisis podría favorecernos si en 4 años existe un cambio de gobierno con más apertura a promover las pequeñas y medianas empresas.

3 Análisis del cliente

“Se define como comportamiento del consumidor a los actos, procesos y relaciones sociales mantenidas por individuos, grupos y organizaciones para la adquisición de productos y servicios.” (UNID)

En este capítulo se recopilará toda la información relevante de los posibles compradores para así diseñar las estrategias que más se acoplen a nuestro segmento meta asegurando el éxito del plan de negocios.

Objetivo general

Identificar el nivel de aceptación del mercado objetivo determinando los gustos, preferencias e intención de compra.

Objetivos específicos acorde a las 4 P's de Marketing

Objetivo producto: Medir la aceptación de batidos nutricionales a través de máquinas automáticas en el mercado

Objetivo precio: Establecer cuál es el mejor precio de mercado para realizar la proyección de la demanda.

Objetivo plaza: Determinar la ubicación idónea de las máquinas autoservicio.

Objetivo de promoción: Identificar el mecanismo de promoción más idóneo para llegar al segmento objetivo.

3.1 Investigación cualitativa

En esta sección se realizó entrevistas a 2 expertos, uno en el área de nutrición (Anexo 1) y otro en el área emprendimiento al dueño de un bar nutricional dentro de un gimnasio (Anexo 2) con el fin de obtener información sobre la industria de venta de batidos nutricionales. Además de un focus group con el fin de conocer las preferencias y gustos de los posibles clientes.

3.1.1 Resultados de la entrevista a experto en Nutrición

Ecuador está en los primeros años de auge en la tendencia fitness, se evidencia un incremento en la gente que acude a gimnasios y que consume suplementos alimenticios sobre todo en los que realizan deportes de alto rendimiento (entrenamiento diario, constante en busca de resultados) ya que los nutriólogos que se encuentran en gimnasios sugieren a 6 de cada 10 deportistas consumir Proteína, Creatina, Aminoácidos y/o Aceite de pescado dependiendo el objetivo 30 minutos antes y después de entrenar.

Se confirma el atractivo de este plan por parte del nutriólogo ya que existen muchos casos en que la gente trabaja o estudia después de los entrenamientos por lo que no pueden ingerir la cantidad de nutrientes que el cuerpo necesita después de estos. Además la rapidez, eficacia y confianza que brinda una maquina no se compara con otro batido preparado por ellos o en bares nutricionales, siempre y cuando el batido nutricional certifique la concentración y garantice la buena mezcla de los suplementos alimenticios solicitados.

El entrevistado sugiere que exista una tabla con las dosis recomendadas ya que un consumo deliberado podría causar complicaciones en el estómago, hígado y riñones.

3.1.2 Resultados de la entrevista a dueño de un bar nutricional

El incremento de gimnasios y sus usuarios muestra un crecimiento en la tendencia a tener un cuerpo estilizado y saludable, sin embargo la industria de suplementos alimenticios en Ecuador no ha aprovechado todo el potencial que

tiene este mercado, ya que no existe ningún tipo de producción nacional para este segmento.

Una opción de llegar a este mercado es mediante activaciones de marca en gimnasios, centros deportivos y eventos deportivos mostrando la comodidad, rapidez y eficacia de consumir un batido nutricional antes, durante y después del entrenamiento sin necesidad de acudir a sus casas para satisfacer sus insuficiencias nutricionales.

Los deportistas evalúan el precio, marca de los suplementos alimenticios y consistencia del batido nutricional antes de comprarlo. Por lo que una marca conocida de España sería el ideal para este negocio; el experto recomendó Perfect Nutrition aunque estas sean poco conocidas en el Ecuador.

La venta a través de máquinas automáticas de batidos nutricionales sería efectiva debido a que reduciría los principales costos fijos que son el alquiler del espacio en el gimnasio y el personal que atiende, prepara y cobra.

3.1.3 Focus Group

Kitzinger define a los grupos focales como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Para ello se solicitó la presencia de 10 deportistas entre hombres y mujeres de edades comprendidas entre 20 y 49 años que consuman batidos nutricionales.

La guía del moderador (Anexo 3) tiene como objetivo determinar las preferencias y gustos en cuanto a la máquina automática y los batidos nutricionales con suplementos alimenticios.

3.1.3.1 Resultados del Focus Group

- Se evidencia un consumo diario de suplementos alimenticios en los deportistas que realizan ejercicios con pesas en gimnasios y box (crossfit) con la finalidad de aumentar masa muscular y obtener mejor condición física, siendo el principal suplemento consumido después del entrenamiento la

proteína y en ciertas ocasiones lo toman por segunda vez en las mañanas fusionado con creatina.

- Los suplementos consumidos antes del entrenamiento son aminoácidos y mezclas que son específicamente para dar energía y fuerzas antes del ejercicio, llamadas pre-work.

- Deportistas que buscan mayor definición en su cuerpo y deportistas mujeres prefieren una proteína que sea reducida en carbohidratos y grasas, además del consumo de cápsulas de aceite de pescado antes del almuerzo y cena.

- En promedio los deportistas declaran consumir dosis de 25gr de proteína de preferencia con sabor a vainilla o chocolate (o sus variaciones como cookies and cream) y la mezclan con 200 ml de agua.

- En promedio la ingesta de creatina diaria es de 5gr y de aminoácidos de 3gr.

- Las marcas que más les inspiran confianza son americanas como MuscleTech o Optimum Nutrition; las marcas mencionadas de España no resultaron conocidas; sin embargo, afirman no dudar de su calidad por la confianza que inspira un país de la Unión Europea.

- La idea de una máquina automática de batidos nutricionales instalada en el lugar que practican sus entrenamientos les resulta bastante interesante y todos mostraron su intención de compra por lo menos 3 veces por semana para no tener que acudir a sus casas después del entrenamiento, ni incomodarse portando los insumos para prepararlo.

- La idea de tener un batido nutricional refrescante de manera rápida y cómoda es lo que estimularía la compra en la máquina automática.

- El precio ideal sugerido de un batido proteínico simple en la máquina automática es de \$ 3,00 USD, y estarían dispuestos a pagar hasta \$ 4,00 USD por un batido nutricional con más suplementos.

- Los participantes sugirieron que el método de pago sea en monedas y que sería fantástico si la máquina aceptará tarjetas de débito y crédito.

- En el estudio se testeó 3 nombres, el que más gusto fue Nutrustyle con un 72% ya que evidencia que es una máquina de nutrición en la cual puedes confiar (trust) para elaborar un batido nutricional a tu estilo.
- Los colores que les gustaría ver en la marca es decir la máquina y los vasos son: verde y azul que indica energía y confianza, rojo que expresa potencia.
- Se sugiere que como publicidad se realicen activaciones en los gimnasios o eventos deportivos con batidos gratis y productos deportivos con logo de marca inscrita como camisetas sin manga y tomatodos, mas no volanteo pues la máquina deberá estar ubicada en lugares visibles preferiblemente a la entrada de los establecimientos.
- Los participantes mencionaron 3 características que les resulta más relevante en un batido nutricional: concentración y calidad del suplemento alimenticio y que sea refrescante.

3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa considera un muestreo no probabilístico por conveniencia, que al ser un proyecto académico se realizaron 50 encuestas (Anexo 4) a deportistas hombres y mujeres que son los posibles compradores para determinar la tendencia en el segmento objetivo.

A continuación se detallaran los resultados más relevantes de la investigación:

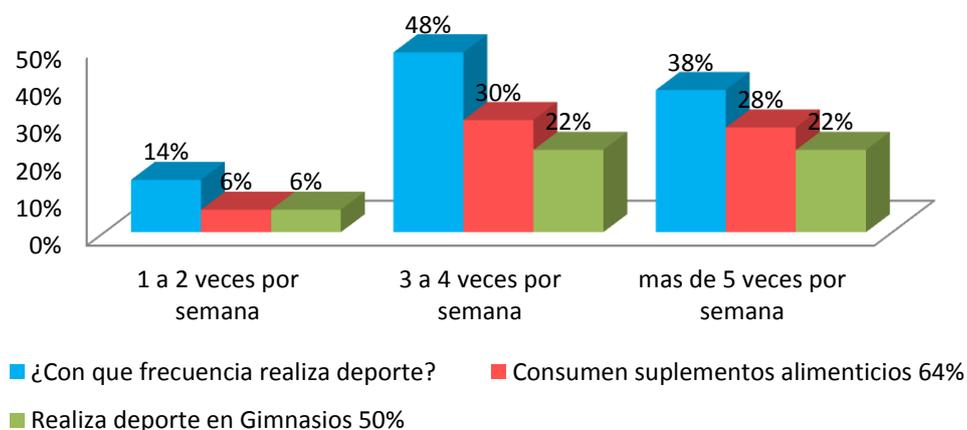


Figura No 1: Frecuencia de entrenamiento y consumo de suplementos

El 40% de mujeres y el 44% de hombres deportistas ingieren suplementos alimenticios, de los cuales el 44% acuden más de 3 veces por semana al gimnasio. En este segmento el 86 % supera los \$ 750 USD de ingresos y el 45% tiene ingresos superiores a \$ 1350 USD.

La distribución de los deportistas según la duración de su entrenamiento es la siguiente: 16% realiza una hora de entrenamiento, el 28% que realiza una hora y media, y el 20% quienes realiza 2 horas o más. En total el 64% deportistas que ingieren suplementos.

Del total de deportistas que no toman suplementos alimenticios, el 39% piensan que estos no son necesarios, el 28% tienen miedo de los posibles efectos secundarios y el 34% no los consume por su alto precio o porque no han tenido la oportunidad.

Adicionalmente se constató que el 100% de los deportistas que ingieren suplementos alimenticios consumen proteína y tienen una preferencia del 76% por las proteínas aisladas, seguidas 12% hidrolizadas y 12 % a base de huevo.

El suplemento alimenticio que es consumido en segundo lugar con 42% son los BCAA, seguido de la creatina con 25% y la cafeína con 19%.

El 91% del segmento meta tiene una tendencia a consumir los suplementos alimenticios después del entrenamiento o antes del entrenamiento.

En el siguiente grafico se detalla el interés en los batidos nutricionales a través de la máquina automática y la intención de compra.

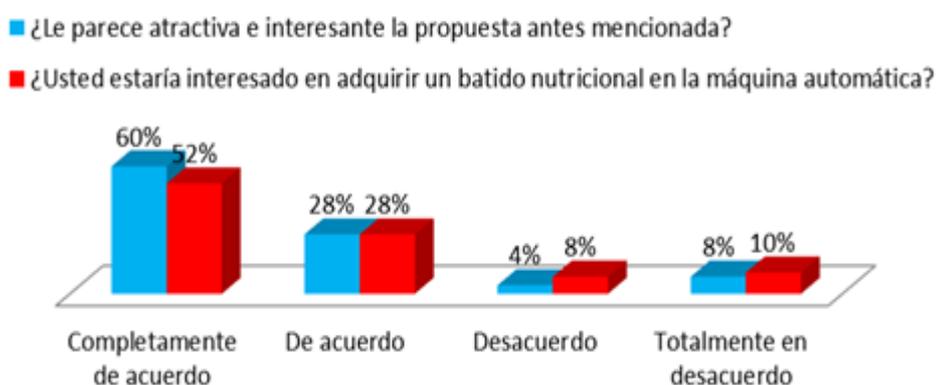


Figura No 2: Intención de compra de los encuestados

El 64% no conoce marcas de suplementos alimenticios españoles y tan solo el 12% le gustaría ver la marca Nutrytec en la máquina automática.

El medio de comunicación en la que prefirieron los encuestados ser informados sobre la presente encuesta con un 78% resultó ser Facebook, seguido de Instagram con 44% y también a través de eventos deportivos con un 34%.

Además existe un 34% de deportistas que no ingieren suplementos alimenticios por el precio o porque no han tenido la oportunidad, por lo que con precios más bajos y una buena ubicación, posiblemente este grupo lo probaría.

3.3 Conclusión de la investigación de mercado

- Los deportistas hombres y mujeres de 20 a 34 años que acuden a gimnasios más de 3 veces por semana son los que consumen más suplementos alimenticios principalmente proteína además de ser un segmento atractivo por su poder adquisitivo
- Las campañas de marketing se realizarán en los puntos de venta y eventos deportivos dirigidas a este segmento enfatizando el objetivo de aumentar masa muscular, incrementar rendimiento y en algunos casos definir su cuerpo; para conseguir la confiabilidad de los clientes se usara como apalancamiento la marca de suplementos alimenticios BestProtein.
- La duración de las sesiones de entrenamiento diarias no resultan ser un factor determinante en los deportistas para la ingesta de suplementos alimenticios, ellos están conscientes que los suplementos nutricionales aportan a conseguir el objetivo y resultado buscado
- Es necesario ubicar una tabla de dosis recomendada en un lugar visible cerca de la máquina para educar al deportista en cómo sacar el mejor provecho a los suplementos sin tener efectos secundarios
- Las entrevistas a expertos y las encuestas identificaron que existe un 40% de deportistas quiteños que ingieren dichos suplementos antes y después del entrenamiento y en cuanto a la intención de compra se evidencia que en

promedio estos deportistas comprarían en la maquina 3 veces por semana el batido que se encuentre en un rango de precios de \$2.50 a \$4.00 dólares.

4 Oportunidad de negocio

El análisis del entorno realizado determina que a nivel mundial existe un incremento en la venta de multivitamínicos, en el Ecuador la industria fitness que se preocupa por su nutrición se encuentra en pleno auge, información que se valida con el incremento de gimnasios y centros deportivos además de sus subscriptores. Los Quiteños en especial son la población que más practica una actividad motriz regular y se preocupa por tener una nutrición apropiada.

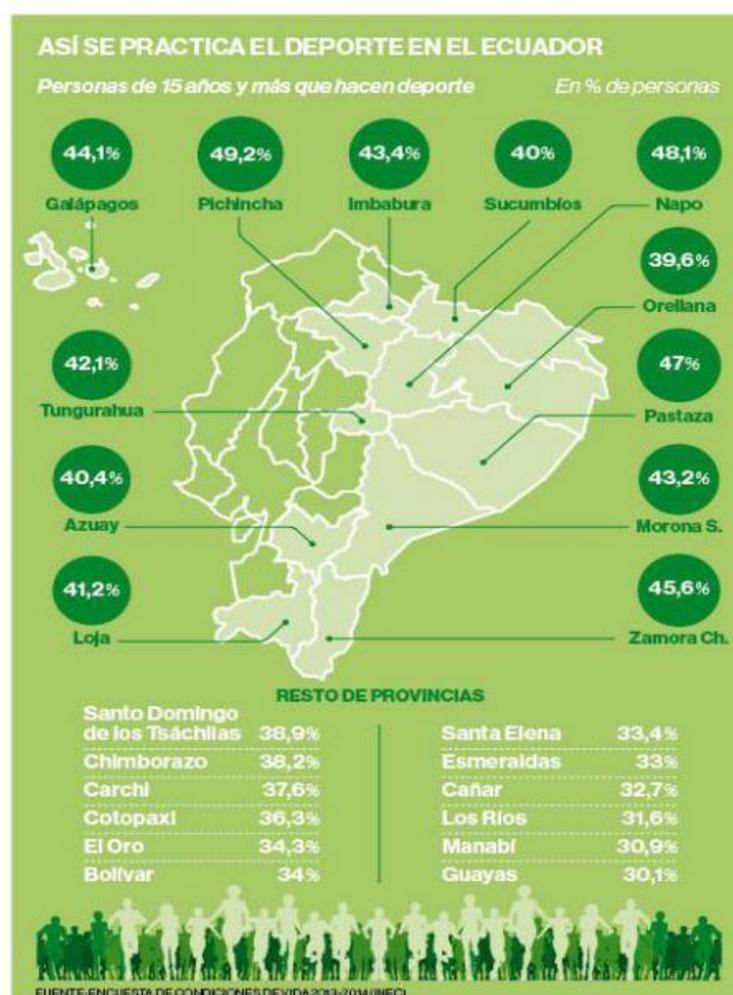


Figura No 3: Practica de algún deporte en el Ecuador

Tomado de: Quiroz, 2015

Recientemente Ecuador firmó el tratado de libre comercio con la Unión Europea permitiendo una reducción gradual en 3 años a los aranceles para los suplementos alimenticios deportivos que ingresen al país, es así que España al tener una larga trayectoria en la industria fitness posee la tecnología y know-how para producir y comercializar suplementos alimenticios para deportistas en forma de batidos nutricionales a través de una máquina automática.

En el análisis cualitativo y cuantitativo del cliente, se determina que los deportistas quiteños que acuden a gimnasios consumen suplementos alimenticios para aumentar masa muscular e incrementar su rendimiento y les resulta atractiva la propuesta de una máquina automática que venda batidos nutricionales instantáneos instalada en sus centros deportivos ya que existe la necesidad de consumir estos batidos minutos antes y/o minutos después del entrenamiento siendo los momentos en los que los músculos más necesitan de estos nutrientes.

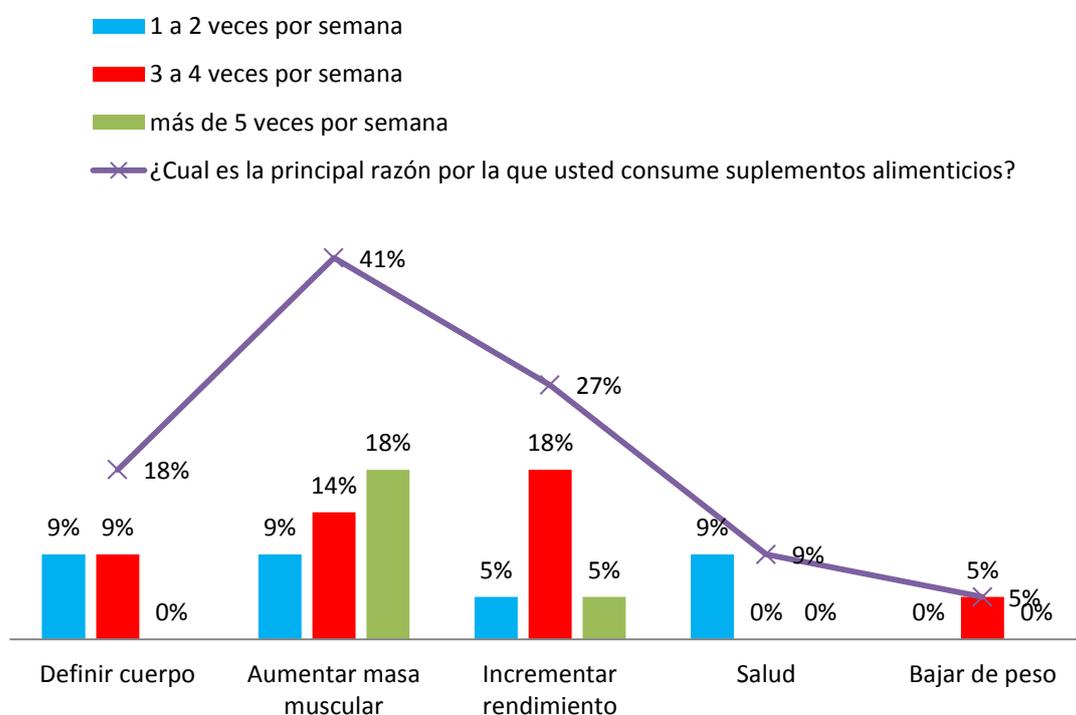


Figura No 3: Frecuencia y razón para el consumo de suplementos alimenticios

¿Cuántas veces compraría a la semana este batido nutricional en la máquina automática?

■ 1 a 2 veces a la semana ■ 3 a 4 veces a la semana ■ mas de 5 veces

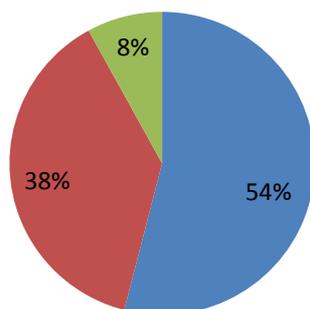


Figura No 4: Intención de compra en la máquina automática

Ellos destacaron que gracias a esta máquina no tendrían que incomodarse llevando todos los insumos a sus entrenamientos ni requerir estar en casa para prepararse ellos mismos este batido, logrando así ahorrar tiempo en sus días consumiendo su batido nutricional en el momento indicado sin importar los eventos que antes podían impedir la ingesta de este.

La industria en el Ecuador que busca satisfacer esta necesidad no ha aprovechado el potencial de este mercado que a pesar de tener pocas barreras de entrada existen pocos bares nutricionales dentro o a las afueras de gimnasios, esto también debido al alto costo de tener personal atendiendo 14h a los deportistas, es por esto que una máquina automática aumenta la utilidad por batido y resulta ser una gran oportunidad de negocio.

5 Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La preparación automática de batidos nutricionales a través de una maquina dispensadora es un concepto nuevo en la ingesta de suplementos alimenticios por lo que la estrategia general de marketing será usada para lograr una **identificación** y **diferenciación** de la empresa, en este, se cuantificara la inversión en publicidad y el presupuesto en actividades promocionales hacia el canal y el consumidor final.

5.1.1 Mercado Objetivo

El presente plan de negocios será aplicado en la ciudad de Quito que cuenta con 2'239.191 habitantes, de los cuales se ha seleccionado como segmento objetivo la población con edades entre 20 a 49 que pertenezcan a los estratos A, B y C+, que practiquen algún deporte en mediana y alta actividad en gimnasios resultando un total de 10.297 posibles compradores.

Se ha determinado este segmento ya que en la investigación de mercado resultó que los deportistas que acuden a gimnasios son los que más consumen suplementos alimenticios. A este segmento se podrían adicionar los deportistas profesionales que entrenan en las concentraciones deportivas como la Federación Ecuatoriana de Futbol.

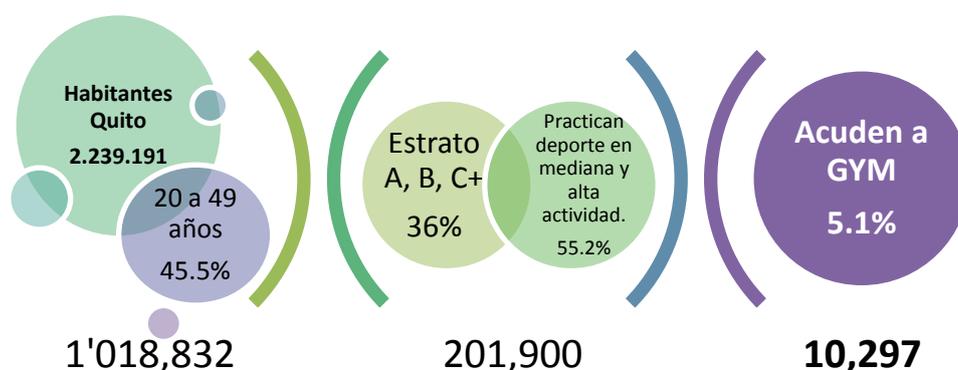


Figura No 5: Determinación Mercado Objetivo

5.1.2 Propuesta de valor

Para maximizar la demanda de este plan de negocios se plantea la estrategia de **diferenciación** que se basa en ofrecer un batido nutricional instantáneo de calidad con las preferencias de nutrientes y temperatura del consumidor en el momento indicado según su entrenamiento sin necesidad que salga del gimnasio, para así siempre tener su dosis diaria.

Las alianzas con nuestros proveedores serán vitales para crear barreras de entrada a nuevos competidores, para lo que se realizará acuerdos de exclusividad con Nutriger el proveedor de las máquinas, con BestProtein el proveedor de los suplementos alimenticios y con los gimnasios seleccionados; con estos últimos también existirán acuerdos de visibilidad de marca para incentivar a la compra en los puntos de venta.

El relacionamiento con los clientes será importante para fidelizarlos hacia la marca, por lo que se creará vínculos a través de las redes sociales publicando tips de entrenamiento y nutrición; además existirá un número siempre disponible de asistencia online a través de whatsapp o llamadas.

5.2 Mezcla de marketing

Crear valor para el cliente y su satisfacción dependerá del marketing mix elegido que es “el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.” (Kotler & Armstrong, 2001, pág. 49)

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

El batido será preparado según las opciones elegidas con los siguientes suplementos alimenticios de marca BestProtein: BCAA + Glutamine, Creatine Monohydrate, Pre Workout, Isolate Whey proteína sabor chocolate o vainilla; tendrá una textura inigualable gracias a las 17000 revoluciones por minuto de la maquina automática, además de tener la temperatura elegida por el consumidor desde 2° a 40°.

La dosis de suplementos vertida en cada batido según la opción elegida es:

Tabla No 7: Gramaje maquina automática

	Opción 1	Opción 2
Isolate Whey Proteína	30g	60g
BCAA+Glutamina	5g	10g
Creatine Monohydrate	5g	10g
Pre work	8g	16g

A continuación se detalla los beneficios y la información nutricional de cada uno de estos suplementos alimenticios.

“**Isolate Whey** proporciona principios biológicamente activos que refuerzan nuestro sistema inmunológico como alfa-lactoalbúmina, beta-lactoglobulina, inmunoglobulina G (IgG), lactoferrina o lactoperoxidasa conteniendo una altísima concentración de aminoácidos. Gracias a su proteína de última generación Isolate Whey proporciona una biodisponibilidad inmediata, que la hace la proteína más digerible del mercado, además contiene todas las vitaminas del grupo B, para garantizar la máxima absorción.” (BestProtein)

Tabla No 8: Información nutricional Isolate Whey

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

	100g de producto	80g de producto
Valor energético	1576 kJ (371 Kcal)	1260,80 kJ (296,80 kcal)
Grasas, de las cuales:	1,26 g	1,01 g
-Saturadas	1,01 g	0,81 g
-Monoinsaturadas	0,22 g	0,18 g
-Poliinsaturadas	< 0,10 g	0,08 g
Hidratos de carbono, de las cuales:	< 0,50 g	0,40 g
-Azúcares	0,61 g	0,49 g
-Polialcoholes		
-Almidón		
Fibra alimentaria	1,14 g	0,91 g
Proteínas	90,48 g	72,38 g
Sal	0,8450 g	0,70 g

Tomado de: BestProtein.com

“Los **BCAA's** con la ayuda de la **L-glutamina** ayudan a prevenir el catabolismo muscular y recuperar el daño del tejido agotado, protege a las proteínas musculares de su desintegración y apoya el crecimiento de las mismas. Los BCAA's bloquean el transporte de triptófano, que conlleva el retraso de la fatiga e incrementan los niveles de energía. Con un ratio mejor y perfecto en la asimilación se ha formulado para satisfacer las necesidades más exigentes de los atletas y cubrir los requerimientos antes, durante y después del entrenamiento.” (BestProtein)

Tabla No 9: Información nutricional BCAAs

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

	100 g (limón / naranja) de producto	15 g (limón/naranja) de producto
Valor energético	1687 KJ (397 kcal)	253.05 KJ (59.55 Kcal)
Grasas, de las cuales:	< 0.20 g	< 0.03 g
-Saturadas		
-Monoinsaturadas		
-Poliinsaturadas		
Hidratos de carbono, de las cuales:	8.25 g	1.24 g
-Azúcares		
-Polialcoholes		
-Almidón		
Fibra alimentaria	< 1 g	< 0.15 g
Proteínas	91.00 g	13.65 g
Sal	0.07 g	0.01 g

Tomado de: BestProtein.com

“El **monohidrato de creatina** es una combinación de tres aminoácidos (arginina-glicina-metionina) cuya reserva muscular es utilizada para regular y mantener el fosfato necesario en la regeneración de la síntesis del ATP, imprescindible en la producción de energía y contracción muscular. Tiene un efecto voluminizador celular para ayudar a crear masa muscular de forma mas rápida apoyando la perdida de grasa. Repercutirá de forma visible en aspectos

como la fuerza muscular, la energía durante las sesiones de entrenamiento y la resistencia tanto muscular en cargas como cardiovascular.” (BestProtein)

“La combinación de los componentes de la fórmula del **Pre workout** inducirá un aumento de los niveles de óxido nítrico proporcionando la vasodilatación y el aporte de nutrientes junto al oxígeno hacia las células musculares. Consiguiendo un entrenamiento intenso a pesar del cansancio que se pueda llevar, la fórmula mejora la fuerza y resistencia para asegurar la calidad de la sesión de entrenamiento, tanto cardiovascular como de musculación. Se acompaña la fórmula con BCAA's para evitar el catabolismo y la degradación, además promueve la posterior recuperación después de la actividad.” (BestProtein)

Tabla No 10: Información nutricional Pre workout

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

	100g de producto	12g de producto
Valor energético	1648.89 Kj / 388.34Kcal	197.87 Kj / 46.60m Kcal
Grasas, de las cuales:	< 0.26 g	< 0.03 g
-Saturadas	0.18 g	< 0.02 g
-Monoinsaturadas	< 0.10 g	< 0.01 g
-Poliinsaturadas	< 0.10 g	< 0.01 g
Hidratos de carbono, de las cuales:	< 0.50 g	< 0.06 g
-Azúcares	6.81 g	0.82 g
Fibra alimentaria	< 1 g	< 0.12 g
Proteínas	96 g	11.52 g
Sal	0.30 g	0.04 g

Tomado de: BestProtein.com

5.2.1.2 Branding

Como estrategia de identificación, el nombre de la marca y el logotipo de ella tiene que evidenciar a primera vista que producto ofrece, por lo que se ha elegido el nombre: NUTRUSTYLE ya que este realza la nutrición a tu estilo en la que se puede confiar.



Figura No 6: Logo

Para el logo de la marca se usa letras con estilo de fuente Showcard Gothic, el color celeste para que otorgar un sentimiento de confianza, rojo para mostrar potencia y verde eléctrico para resaltar la energía que brindan los batidos.

Además hemos elegido a un rinoceronte que emana energía, velocidad y fuerza ya que es un animal que no transmite desconfianza y miedo, y son sentimientos que no se desean hacia la marca.

5.2.1.3 Empaque

El batido al ser instantáneo no tendrá en si un empaque pero si un contenedor que será un vaso plástico de 300 ml transparente y desechable. También estarán disponibles servilletas de 30 x 30 cm dobladas a la mitad de manera rectangular.

5.2.1.4 Etiquetado

Los vasos tendrán solo la imagen de la marca impresa, mientras que las servilletas estarán con el logotipo de la marca.



Figura No 7: Empaque y diseño de servilletas

Para ayudar y alentar la compra al consumidor la máquina estará brandeada de tal manera que se identifique la marca, redes sociales, números de contacto y

sobretudo la marca de suplementos alimenticios utilizados para así respaldar nuestra calidad en un productor Europeo; en la parte delantera se enumerarán las opciones con sus precios y se resaltara los beneficios para estimular la compra. Al lado izquierdo de la maquina irá el detalle de los suplementos alimenticios disponibles con la dosis recomendada, mientras que en el lado derecho las instrucciones de uso.



Figura No 8: Imagen referencial de la maquina automática

Adaptado de: Nutriger.com

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

El costo de venta de cada batido varía según las especificaciones del consumidor, sin embargo se ha costeado el valor de los insumos del batido de manera individual, es decir el costo puede reducirse si en un solo batido se adquiere una dosis extra de BCAA y/o creatina usando solo un vaso y también según la cantidad de agua requerida.

Tabla No 11: Costos de venta por batidos con la respectiva clasificación

Costo Batido proteinico					
Descripción (Costo directo o indirecto)	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	Costo total
Servilleta (CI)	1	unidad	\$ 0,05	1	\$ 0,05
Vaso plastico 300ml transparente (CI)	1	unidad	\$ 0,05	1	\$ 0,05
Proteína Isolate Whey (CD)	1000	gr	\$ 19,64	30	\$ 0,59
Agua purificada (CD)	20000	ml	\$ 2,00	250	\$ 0,03
Total					\$ 0,71

Costo Batido pre work					
Descripción (Costo directo o indirecto)	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	Costo total
Servilleta (CI)	1	unidad	\$ 0,05	1	\$ 0,05
Vaso plastico 300ml transparente (CI)	1	unidad	\$ 0,05	1	\$ 0,05
Pre work (CD)	1000	gr	\$ 31,46	8	\$ 0,25
Agua purificada (CD)	20000	ml	\$ 2,00	100	\$ 0,01
Total					\$ 0,36
Costo dosis de BCAA					
Descripción (Costo directo o indirecto)	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	Costo total
Servilleta (CI)	1	unidad	\$ 0,05	1	\$ 0,05
Vaso plastico 300ml transparente (CI)	1	unidad	\$ 0,05	1	\$ 0,05
BCAA+Glutamina (CD)	1000	gr	\$ 19,14	5	\$ 0,10
Agua purificada (CD)	20000	ml	\$ 2,00	100	\$ 0,01
Total					\$ 0,21
Costo dosis de creatina					
Descripción (Costo directo o indirecto)	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	Costo total
Servilleta (CI)	1	unidad	\$ 0,05	1	\$ 0,05
Vaso plastico 300ml transparente (CI)	1	unidad	\$ 0,05	1	\$ 0,05
Creatine Monohydrate (CD)	1000	gr	\$ 11,65	5	\$ 0,06
Agua purificada (CD)	20000	ml	\$ 2,00	100	\$ 0,01
Total					\$ 0,17

En el precio de los insumos ya se encuentra incluido el flete y los impuestos.

Se usa un sistema de comisiones con los establecimientos deportivos para crear una alianza, y convertir a los gimnasios de proveedores a socios, mis ganancias en sus ganancias, de esta manera asegurar la disponibilidad de un espacio idóneo para la colocación de la máquina y la respectiva publicidad.

5.2.2.2 Estrategia de precios

Se ha escogido una estrategia de precios basada en el valor, para lo cual se ha usado la técnica Van Westendorp usando la información que se recopiló de la investigación cuantitativa preguntando la percepción del precio de un batido nutricional que los potenciales clientes consideran muy barato y muy caro, con lo que se identifica el rango de precios ideal entre \$ 2.65 y \$ 3.5 USD, y un precio óptimo de \$ 3.2 dólares.

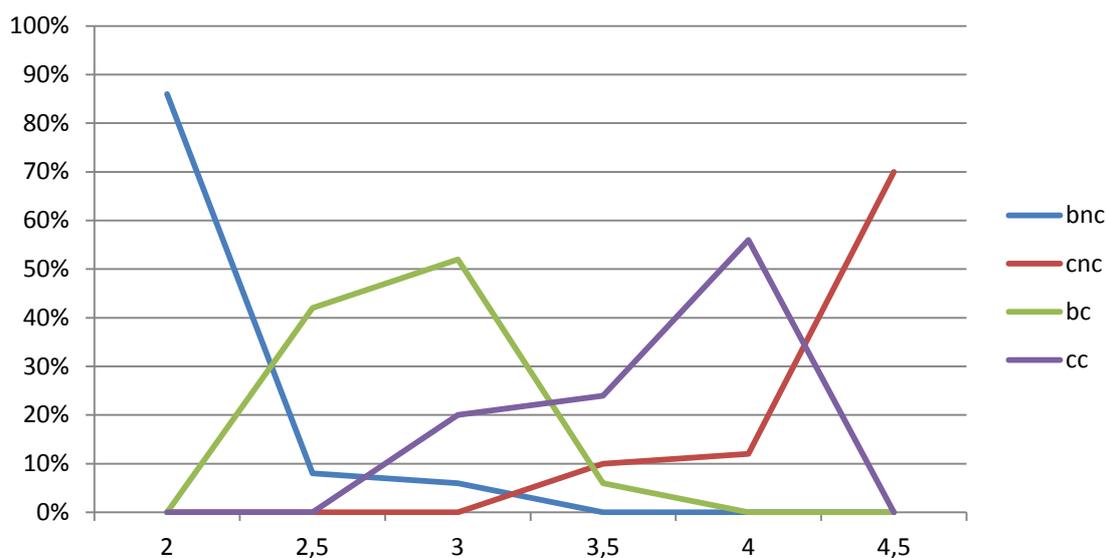


Figura No 9: Grafica Van Westendorp

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Para establecer el precio por cada opción es necesario tener en cuenta que el método de cobro de la maquina son monedas de \$ 0.25, \$ 0.50 y \$ 1.00 USD. El precio está pensado en la comodidad del usuario: mientras menos monedas tenga que ingresar y menos sean devueltas, más comodidad al comprar.

Usaremos una estrategia de **precios de introducción**, es decir, el batido proteínico a \$ 2.00 USD, \$ 1.20 USD menos que el precio óptimo ya que el factor precio resultó ser uno de las razones por la que varios deportistas no consumen suplementos alimenticios, este precio nos otorga una utilidad bruta del 68% por lo que el precio de los adicionales o el batido prework fue calculado superando este margen: \$ 0.50 y \$ 1.00 USD respectivamente.

Adicionalmente el precio está diseñado de tal manera los usuarios del gimnasio que consuman suplementos alimenticios no encuentren ningún ahorro y más bien identifiquen la molestia de tener que comprar sus suplementos alimenticios y acudir a sus casas para prepararlos.

Las opciones que equivalen a 2 porciones tendrán el doble de precio.

Con esta estrategia lograremos posicionarnos en la mente del consumidor como la opción más conveniente en el mercado y podremos crear fidelización de los consumidores y nuestros aliados los gimnasios

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

En la fase de maduración del producto, el precio no será modificado ya que los batidos estarán ya posicionados como la opción más conveniente y con mejor calidad, sin embargo nuestra utilidad crecerá el segundo y tercer año ya que el arancel a nuestros insumos se reducirá 6.67% cada año, lo que equivale a un incremento del 3% anual en nuestra utilidad. Después del tercer año el precio y los costos permanecerán constantes por ende la utilidad también.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La máquina automática estará ubicada en los gimnasios más exclusivos de Quito ya que en la investigación de mercado se concluyó que el 86% de deportistas que consumen suplementos alimenticios tienen ingresos superiores a \$ 750 dólares; por lo que usaremos una estrategia de distribución selectiva, seleccionando los gimnasios que cobren un promedio de 60 dólares en adelante por mes de suscripción principalmente en el Norte de la ciudad.

5.2.3.2 Puntos de venta

Existen más de 30 gimnasios en el norte de la ciudad con usuarios que pertenecen al segmento de este proyecto, por lo que se ha seleccionado a cuatro que son los que tienen mayor concurrencia, mayor impacto en las redes sociales, ubicados en zonas estratégicas y sobretodo acuden deportistas con un alto ingreso económico.

- Phisque Wellness Club sede Dann Carlton y sede Paseo san Francisco (11.522 seguidores en Facebook)
- Balance Fitness center (67.624 seguidores en Facebook)
- Mckenzie's Fitness (17.577 seguidores en Facebook)

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

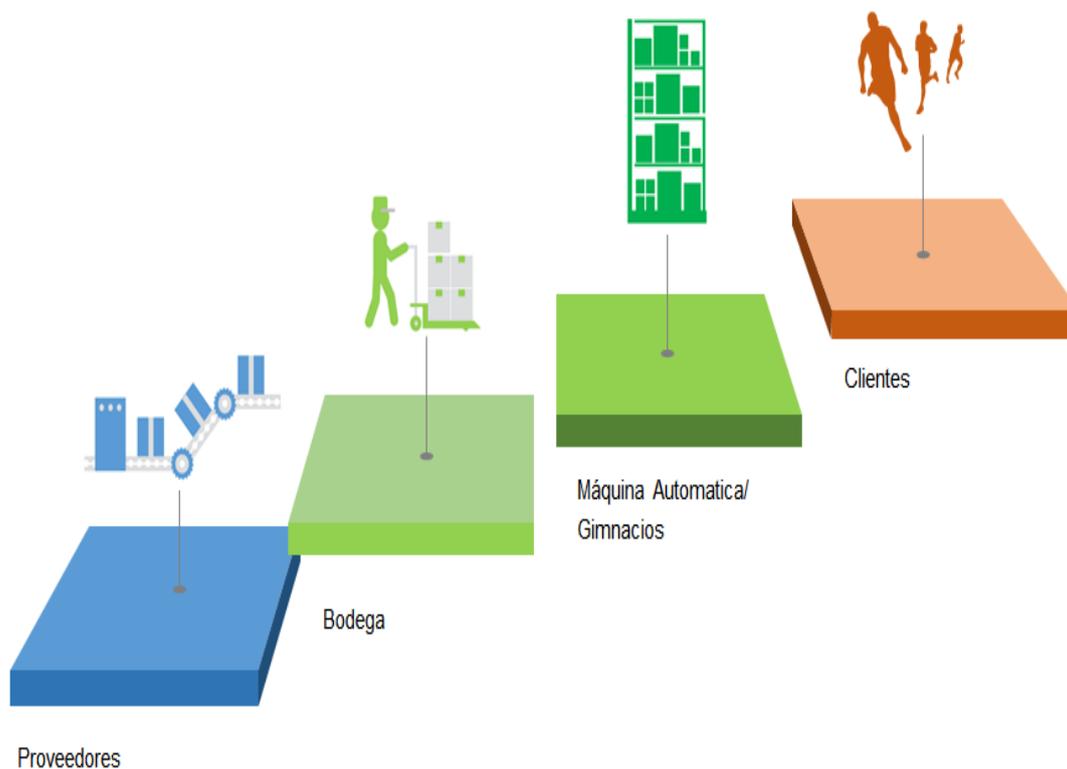


Figura No 10: Canal de distribución

La adquisición de insumos se realizara a través de un pedido semestralmente a Nutritec desde las oficinas, el cual tomara alrededor de 23 días para llegar hasta las oficinas de NUTRUSTYLE, aquí se asignara un espacio sin humedad y fuera del alcance de los rayos solares para asegurar su perfecta conservación. Se acudirá a los puntos de venta para llenar al máximo los contenedores de cada máquina y cuando el sistema de telemetría, incluido en las maquinas Nutrigger, anuncie que un contenedor esta por agotarse se visitara nuevamente el gimnasio para rellenar estos. De esta manera el cliente podrá siempre adquirir su batido nutricional directamente en la maquina automática.

5.2.3.4 Tipo de canal

El canal es directo ya que NUTRUSTYLE se encargará de toda la administración de las máquinas automáticas, es decir que un distribuidor será el responsable de tener todas las máquinas en correcto funcionamiento y siempre con las cantidades óptimas de producto, para que el cliente pueda adquirir su batido personalizado siempre y sin complicaciones.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional usará recursos de tal forma que el cliente se vea atraído hacia la máquina para comprar los batidos además de crear fidelización. Debido a que nuestros clientes estarán en los gimnasios, se aplicará una estrategia **PUSH** en los puntos de venta en donde se usará la comunicación personal (activaciones de marca en puntos de venta y organización de eventos deportivos) enfocándose en las necesidades que satisfacen en los deportistas para crear una demanda directa.

5.2.4.2 Publicidad

Se realizará una activación de marca mensual en el punto de venta el día que sea más frecuentado el gimnasio, en estas se entregará camisetas sin mangas y toma todos con el logotipo de la marca inscrito. En total se realizarán 4 activaciones de marca mensuales, estas estarán a cargo del coordinador de mercadeo, y será la promotora la encargada de ejecutarlas promocionando la marca y respondiendo consultas.

También se asigna un presupuesto de \$ 5000 USD anual para patrocinios a deportistas o eventos deportivos.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Se estimulará a la recompra y fidelización a la marca, insertando en el dosificador de vasos plásticos, un vaso ganador que estará identificado por un adhesivo en alta resolución con el logotipo de la marca, este será intercambiable en el counter del gimnasio por 1 dólar, en cada gimnasio se distribuirán aleatoriamente durante todo el mes 50 vasos premiados. Al gimnasio se le pagará por estos adhesivos semanalmente.

5.2.4.4 Costo proyectado marketing directo

El costo de marketing directo proyectado del 1er año de operaciones es:

Tabla No 12: Costos marketing directo mensual

Descripción (costo unitario)	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Cant	Costo	Cant	Costo	Cant	Costo	Cant	Costo	Cant	Costo
Activación de marca										
Camisetas sin mangas (7)	20	\$140,00	20	\$140,00	20	\$ 140,00	20	\$140,00	20	\$140,00
Tomatodos (3)	20	\$ 60,00	20	\$ 60,00	20	\$ 60,00	20	\$ 60,00	20	\$ 60,00
Promoción de ventas (1)	200	\$200,00	200	\$200,00	200	\$ 200,00	200	\$200,00	200	\$200,00
Patrocinios		\$ 400,00		\$ 400,00		\$ 400,00		\$ 400,00		\$ 400,00
Comisiones gimnasios(10%)		\$ 757,09		\$ 1.135,64		\$ 1.514,19		\$ 1.892,74		\$ 2.271,28
Total marketing		\$ 1.557,09		\$ 1.935,64		\$ 2.314,19		\$ 2.692,74		\$ 3.071,28

Para los siguientes años se continúa con la misma estructura, con la facilidad de usar los 4800 de presupuesto anual de patrocinios en un solo mes para algún patrocinio de alto impacto.

Tabla No 13: Costos marketing directo anual

Descripción (costo unitario)	2017		2018		2019		2020		2021	
	Cant	Costo								
Activación de marca										
Camisetas sin mangas (7)	100	\$ 700,00	240	\$ 1.680,00	240	\$ 1.680,00	240	\$ 1.680,00	240	\$ 1.680,00
Tomatodos (3)	100	\$ 300,00	240	\$ 720,00	240	\$ 720,00	240	\$ 720,00	240	\$ 720,00
Promoción de ventas (1)	1000	\$1.000,00	2400	\$ 200,00	2400	\$ 200,00	2400	\$ 200,00	2400	\$ 200,00
Patrocinios		\$ 2.000,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00
Comisiones gimnasios(10%)		\$ 7.570,94		\$ 18.715,37		\$ 19.651,14		\$ 20.633,70		\$ 21.507,71
Total marketing		\$ 11.570,94		\$ 26.115,37		\$ 27.051,14		\$ 28.033,70		\$ 28.907,71

6 Propuesta de Filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Comercializar alimentos nutricionales permanentemente a través de máquinas automáticas en establecimientos deportivos de Quito para que junto a nuestros asociados, satisfacer las necesidades nutricionales antes y después del entrenamiento de los deportistas, garantizando la calidad y según las exigencias de cada consumidor.

6.1.2 Visión

Para el año 2022 NUTRUSTYLE estará presente en los centros deportivos más relevantes del país y será reconocida como la marca líder en batidos nutricionales instantáneos con la mejor calidad y precio en el Ecuador.

6.1.3 Objetivos organizacionales

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Garantizar el incremento de la rentabilidad bruta en un 2% para el segundo y tercer año gracias a la reducción arancelaria por el tratado de libre comercio con la unión Europea sin que haya incrementos en el precio por parte de los proveedores
- Aumentar en un 3% las ventas en el segundo año a través de marketing directo en los gimnasios
- Ser el auspiciante oficial de por lo menos un participante en las competencias de fisicoculturismo nacionales durante el 2018.
- Auspiciar un evento deportivo en la ciudad de Quito en el segundo año

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Incrementar las ventas en un 5% con respecto al año anterior en el 2019 y 2020
- Auspiciar un evento deportivo de reconocimiento nacional en el 2019.
- En el 2022 ubicar 3 máquinas dispensadoras de batidos nutricionales en 3 centros deportivos de Guayaquil

- En el 2023 disponer las máquinas dispensadoras de batidos nutricionales los centros deportivos más reconocido de las ciudades de Cuenca, Manta y Ambato.
- En el 2021 ser el auspiciante de un equipo de futbol de renombre a nivel nacional.

6.2 Plan de operaciones

Para iniciar con el presente plan de negocios es necesario el siguiente plan pre operativo:

1. En Julio 2017 se realizara el pedido de las máquinas y de los suplementos alimenticios que nos abastecerán para los primeros 6 meses después del lanzamiento. Los proveedores nos han solicitado el pago por adelantado de la totalidad de la factura, Nutrigger nos a otorgado precios Ex Works por lo que el operador logístico se contactará con un forwarder en España para que realicen la exportación; BestProtein nos han facilitado un precio Free On Board, este proceso de importación toma 23 días hasta llegar a las oficinas en Quito, por lo que en Agosto 2017 se podrá iniciar las operaciones.

2. Durante el mes de Julio 2017 se sacará el RUC para la empresa y las notificaciones sanitarias para los 4 suplementos, se elaboraran los diseños de publicidad junto con el pedido nacional de vasos y servilletas. Para finales de este mes se espera tener firmado los contratos con los gimnasios que cuentan con el debido permiso de funcionamiento para el inicio de operaciones en Agosto 2018.

3. Almacenamiento: La oficina de Nutrystyle la cual está ubicada en la ciudad de Quito en la calle Republica tiene una bodega de 9m² que servirá para el almacenamiento asegurando una perfecta conservación de los insumos fuera del alcance de los rayos solares y de la humedad.

La siguiente tabla muestra las actividades necesarias para el inicio de operaciones en Agosto 2017 en esta se encuentran subrayados los gastos pre operacionales que suman un total de \$ 4.765,36 dólares.

Tabla No 14: Plan pre operacional 2017

Fecha	Actividad	Responsable	Recursos	Duración
01/07/2017	Obtener RUC	Gerente	-	3 horas
01/07/2017	Rentar y firmar contrato de arrendamiento de la oficina	Gerente	\$ 800,00	2 horas
01/07/2017	Comprar muebles y equipos para la oficina	Gerente	\$ 3.440,00	3 días
02/07/2017	Contactar a un operador logístico para realizar todo el proceso de importación.	Gerente	\$ 43.542,40	2 horas
03/07/2017	Obtener las 4 certificaciones sanitarias	Operador Logístico	\$ 3.617,36	-1 mes
03/07/2017	Realizar el pedido de las maquinas y los suplementos	Operador Logístico	-	1 día
04/07/2017	Negociaciones con los gimnasios	Gerente	-	1 semana
10/07/2017	Elaboración de contratos y notariarlos	Gerente	\$ 40,00	1 día
11/07/2017	Realizar el pedido de vasos plasticos	Gerente	\$ 2.565,00	1 hora
11/07/2017	Realiza el pedido de servilletas	Gerente	\$ 2.565,00	1 hora
12/07/2017	Registrar marca en el IEPI	Gerente	\$ 208,00	1 día
31/07/2017	Contratar al coordinador logístico	Gerente	-	1 día
01/08/2017	Recepción, almacenamiento y distribución de maquinas y suplementos	Coordinador de mercado	\$ 100,00	4 días

Una vez iniciado las operaciones el coordinador de mercado es responsable de mantener los contenedores de las maquinas abastecidos de los suplementos para preparar los batidos, para esto se podrá ayudar del sistema de telemetría de las maquinas Nutryger que permite desde un computador ver los consumos de la máquina para saber cuándo un contenedor esta por agotarse, en ese caso el coordinador de mercado acudirá al centro deportivo en un vehículo contratado, repondrá el insumo faltante, recolectara las monedas y pagara la comisión correspondiente a las ventas del mes pasado.

A continuación se muestra un diagrama de flujo que explica el proceso de compra, reposición de insumos y cobranzas:

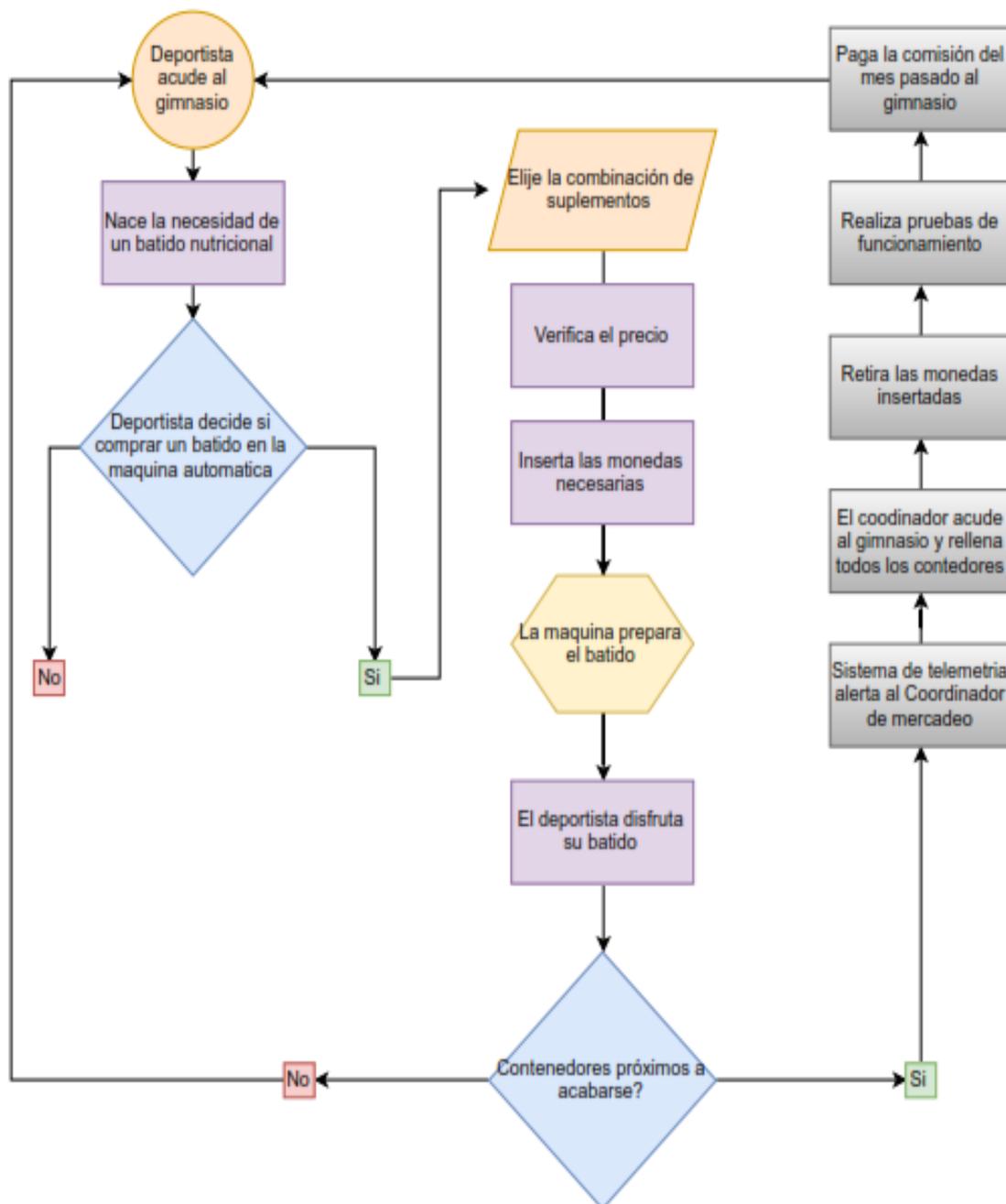


Figura No 11: Flujo grama de operaciones

Cada 5 meses el coordinador de mercado revisara las existencias de los insumos en la bodega para así realizar el siguiente pedido que abastecerá para los siguientes 6 meses según la pronosticación de ventas, se contactara con el operador logístico para que realice la importación que demora 23 días, para así tener la rotación de inventarios cada 6 meses.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

La empresa se constituirá bajo el RUC de Pablo Martín Darquea Darquea como persona natural debido a que la inversión no es alta y estratégicamente no se desea tener más socios.

6.3.2 Diseño organizacional

NUTRUSTYLE es una empresa que funcionara inicialmente con tan solo 3 personas debido a que las cuatro máquinas dispensadoras pueden ser administradas desde un ordenador y las actividades fundamentales no son cotidianas; para las demás actividades que no se efectúan mensualmente se contrata a una empresa especializada, de esta manera cuidamos el margen de rentabilidad y aseguramos ganancias.

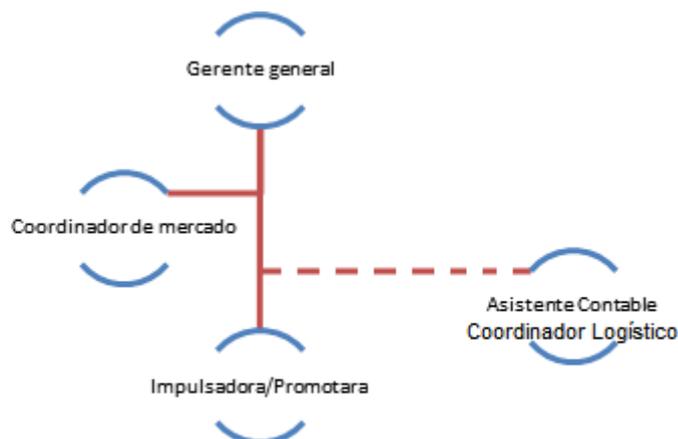


Figura No 12: Organigrama

El Gerente deberá tener título universitario en Ingeniería en Negocios Internacionales o carreras afines ya que él será el encargado de realizar las siguientes actividades durante las 40 horas semanales de trabajo:

- Representante legal de la empresa
- Trámites legales: obtención del RUC, permisos de funcionamiento, etc..
- Revisión del cumplimiento de objetivos

- Negociaciones a largo plazo con los proveedores de maquinaria y materia prima
- Negociaciones y elaboración de contratos con los centros deportivos
- Reclutamiento y seguimiento de las actividades del coordinador de mercadeo y la impulsadora
- Revisión de estados financieros y toma de decisiones económicas

El coordinador o coordinadora de mercadeo deberá ser ingeniero/a en marketing o áreas afines para realizar las siguientes actividades durante sus 40 horas laborables:

- Planificación de las campañas de marketing directo
- Creación de contenido y administración de las redes sociales
- Adquisición y seguimiento de entrega de insumos y maquinaria
- Velar por el correcto almacenamiento y seguridad de los insumos
- Controlar las ventas y el correcto funcionamiento de las maquinas mediante el sistema de telemetría
- Acudir a los centros deportivos para la distribución de los suplementos alimenticios, vasos y servilletas próximos a agotarse
- Acudir a los establecimientos deportivos para la recolección de las monedas insertadas
- Realizar el pago por comisiones y promociones a los centros deportivos
- Receptar llamadas de proveedores, consumidores y posibles clientes
- Realizar investigaciones de mercado para calificar a los potenciales establecimientos deportivos

Se ha elegido agregar a nómina una impulsadora con un bello rostro, excelente condición física y un cuerpo estilizado ya que resulta más conveniente que contratar impulsadoras a través de una agencia de modelos para las activaciones de marca. La promotora trabajará 20 horas semanales y sus principales funciones serán:

- Realizar una activación de marca durante todo el día de apertura del gimnasio cada semana, alternado los puntos de venta

- Verificar el correcto funcionamiento de la máquina
- Incentivar la compra en los deportistas presentes en el gimnasio
- Solventar cualquier duda del deportista
- Entrega de obsequios publicitarios a los consumidores
- Presentación de informes por cada activación de marca
- Asistir en actividades al gerente y coordinador de mercadeo

El sueldo mensual y costo anual para la empresa de la nómina se ven detallados en la siguiente tabla:

Tabla No 15: Gasto anual nómina

NÓMINA		
Detalle	Salario Mensual	Salario Anual
Gerente General	\$ 2.604,52	\$ 31.254,20
Coordinador de mercadeo	\$ 1.317,88	\$ 15.814,60
Impulsadora/Promotora	\$ 513,74	\$ 6.164,85
Total:	\$ 4.436,14	\$ 53.233,65

Tabla No 16: Gasto desagregado nómina mensual

NÓMINA					
Salario Unitario	Aporte Patronal 11,5%	Aporte Patronal IECE y SECAP 0,5%	Decimo Tercero	Decimo cuarto	Fondo de reserva 8,33%
\$ 2.000,00	\$ 230,00	\$ 10,00	\$ 166,67	\$ 31,25	\$ 166,60
\$ 1.000,00	\$ 115,00	\$ 5,00	\$ 83,33	\$ 31,25	\$ 83,30
\$ 375,00	\$ 43,13	\$ 1,88	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,24
\$ 3.375,00	\$ 388,13	\$ 16,88	\$ 281,25	\$ 93,75	\$ 281,14

Es importante mencionar que durante los 12 primeros meses de contratación de la nómina no se pagara el fondo de reserva, el cual es un derecho del trabajador a partir del 13avo sueldo, es decir que a partir de Agosto 2018 se agregara este rubro a los gastos.

7 Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Tabla No 17: Crecimiento anual de las ventas

Crecimiento anual de las ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0%	3%	5%	5%	4%

El crecimiento de las ventas se lo estimó en relación al crecimiento anual que tiene la industria de suplementos alimenticios en Brasil, el país Sudamericano con una fuerte tendencia fitness, en promedio el crecimiento anual en los últimos 8 años fue de 28% según Abenutri (Asociación Brasileña de Productos Nutricionales). En Ecuador no existen todavía datos sobre esta industria, pero al ser un país pequeño en relación a Brasil y que recién está entrando en la tendencia fitness se espera un crecimiento máximo anual del 5%.

Tabla No 18: Calculo de batidos mensual

GYM	Usuarios	Total segmento	Cientes 1er año	Consumo mensual	Total batidos mes
Phisque Wellness Club Dann Carlton	570	365	219	2627	9769
Phisque Wellness Club Cumbaya	750	480	288	3456	
Balance Fitness center Orellana	500	320	192	2304	
Mckenzie's Fitness	300	192	115	1382	

Para calcular la demanda se usara el número de usuarios de cada gimnasio y los datos obtenidos en la investigación de mercado: 64% de los deportistas que acuden a gimnasios consumen suplementos alimenticios y estarían a dispuestos a comprar mínimo 3 veces por semana un batido nutricional en la máquina. En el peor escenario la marca podría obtener una participación de mercado del 60% del total de este segmento. Para identificar el número de batidos por suplemento alimenticio se utilizó el porcentaje de participación de las ventas diarias del bar nutricional ubicado en el gimnasio Balance en su sede de la Av. 6 de Diciembre: 65% proteína, 15% preworks, 10% BCAA+glutamina y 10% Creatina.

Es importante recalcar que en el primer año fiscal la empresa funcionara solo 5 meses desde Agosto a Diciembre 2017, además que a partir del 2do año tendremos una reducción arancelaria en los suplementos a importar del 6.66%.

Tabla No 19: Ingresos y costos anuales

INGRESOS		Año 1				Año 2					
GYM	PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF			
Batido Proteínico	8536	7488	11232	4493	21102	18510	27766	11106			
Precio	\$ 2,00				\$ 2,00						
Batido Pre work	1970	1728	2592	1037	4870	4272	6407	2563			
Precio	\$ 1,00				\$ 1,00						
Batido BCAA	1313	1152	1728	691	3246	2848	4272	1709			
Precio	\$ 0,50				\$ 0,50						
Batido Creatina	1313	1152	1728	691	3246	2848	4272	1709			
Precio	\$ 0,50				\$ 0,50						
INGRESOS VENTAS X GYM	\$ 20.356	\$ 17.856	\$ 26.784	\$ 10.714	\$ 50.320	\$ 44.140	\$ 66.210	\$ 26.484			
TOTAL	\$ 75.709,44				\$ 187.153,74						
Año 3				Año 4				Año 5			
PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF
22157	19436	29154	11662	23265	20408	30611	12245	24195	21428	31836	12734
\$ 2,00				\$ 2,00				\$ 2,00			
5113	4485	6728	2691	5369	4709	7064	2826	5584	4945	7347	2939
\$ 1,00				\$ 1,00				\$ 1,00			
3409	2990	4485	1794	3579	3140	4709	1884	3722	3297	4898	1959
\$ 0,50				\$ 0,50				\$ 0,50			
3409	2990	4485	1794	3579	3140	4709	1884	3722	3297	4898	1959
\$ 0,50				\$ 0,50				\$ 0,50			
\$ 52.836	\$ 46.347	\$ 69.521	\$ 27.808	\$ 55.477	\$ 48.664	\$ 72.997	\$ 29.199	\$ 57.696	\$ 51.098	\$ 75.916	\$ 30.367
\$ 196.511,42				\$ 206.336,99				\$ 215.077,12			
COSTOS		Año 1				Año 2					
Mes	PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF			
Batido Proteínico	8536	7488	11232	4493	21102	18510	27766	11106			
Costo	\$ 0,71				\$ 0,67						
Batido Pre work	1970	1728	2592	1037	4870	4272	6407	2563			
Costo	\$ 0,36				\$ 0,34						
Batido BCAA	1313	1152	1728	691	3246	2848	4272	1709			
Costo	\$ 0,21				\$ 0,20						
Batido Creatina	1313	1152	1728	691	3246	2848	4272	1709			
Costo	\$ 0,17				\$ 0,16						
COSTOS VENTAS X	\$ 7.300	\$ 6.404	\$ 9.606	\$ 3.842	\$ 17.103	\$ 15.003	\$ 22.505	\$ 9.002			
TOTAL	\$ 27.152,09				\$ 63.612,76						
Año 3				Año 4				Año 5			
PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF
22157	19436	29154	11662	23265	20408	30611	12245	24195	21428	31836	12734
\$ 0,64				\$ 0,64				\$ 0,64			
5113	4485	6728	2691	5369	4709	7064	2826	5584	4945	7347	2939
\$ 0,33				\$ 0,33				\$ 0,33			
3409	2990	4485	1794	3579	3140	4709	1884	3722	3297	4898	1959
\$ 0,19				\$ 0,19				\$ 0,19			
3409	2990	4485	1794	3579	3140	4709	1884	3722	3297	4898	1959
\$ 0,16				\$ 0,16				\$ 0,16			
\$ 17.034	\$ 14.942	\$ 22.414	\$ 8.965	\$ 17.886	\$ 15.690	\$ 23.534	\$ 9.414	\$ 18.602	\$ 16.474	\$ 24.476	\$ 9.790
\$ 63.356,08				\$ 66.523,89				\$ 69.341,74			

Para calcular el total de gastos generales (Anexo 8) se los clasifica en dos grupos: Gastos administrativos (nomina, el arriendo de la oficina, la asesoría contable, los gastos varios como agua, luz, teléfono e internet) y gastos de ventas (transporte y marketing). Adicionalmente se agregan al primer mes de funcionamiento los gastos administrativos pre-operativos que incluye \$904,34 por cada notificación sanitaria de alimentos procesados extranjeros requerida por el ARCSA para la importación de los 4 suplementos alimenticios.

Los gastos y las compras a proveedores se pagaran una vez emitida y recibida la factura respectiva, en cuanto al cobro el coordinador logístico acudirá al final de mes a los 4 establecimientos para recoger las monedas insertadas además de abastecer los contenedores.

Los pedidos de los insumos para la preparación del batido se realizaran cada 6 meses según las ventas proyectadas; en el caso de servilletas y vasos se pedirá un 5% adicional para tener abastecimiento en caso que algunos consumidores usen más de lo necesario de estos insumos.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para la ejecución de este plan de negocios es necesaria una inversión de \$56.877,76 USD la cual se usará para la compra de las 4 máquinas, los muebles y equipos de oficina, los insumos para la preparación de los batidos durante los primeros 5 meses y los gastos pre operativos.

Tabla No 20: Inversión en activos fijos

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
PRODUCCIÓN			
Maquina Nutriger	4	\$ 5.315,92	\$ 21.263,70
OFICINA Y PUBLICIDAD			
Roll up	3	\$ 90,00	\$ 270,00
Escritorio y sillas	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Impresora copiadora	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Computadora	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Teléfono	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Archivadores	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Total:			\$ 24.703,70

En la tabla anterior se detalla la inversión en activos fijos, la inversión en capital de trabajo es de \$32.174,06 la cual está dividida en \$27.408,70 como inventario y \$ 4.765,36 para los gastos pre operativos.

El 45% de la inversión total será usando fondos propios, mientras que \$31.282,77 USD serán financiados a 5 años, a una tasa de interés del 11.83%, tasa activa efectiva máxima para PYMES en mayo 2017 según el BCE.

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

Los estados financieros que a continuación se muestran son simplificados debido a que en inventarios solo se almacena materia prima, que está destinada para consumo final a través de los batidos instantáneos por lo que en todos los meses de diciembre se realizara el pedido a BestProtein para tener un abastecimiento para los próximos 6 meses de ventas. Además no existen cuentas por cobrar o pagar ya que a final de cada mes siempre se liquidan estas cuentas a través de las visitas del coordinador de mercado a cada establecimiento deportivo.

En el estado de resultados proyectado tenemos un margen de ganancia del 68%, teniendo una utilidad neta positiva en todos los años.

Tabla No 21: Estado de resultados anual Nutrustyle

	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	\$ 75.709,44	\$ 187.153,74	\$ 196.511,42	\$ 206.336,99	\$ 215.077,12
COSTO DE VENTAS	\$ 27.152,09	\$ 63.612,76	\$ 63.356,08	\$ 66.523,89	\$ 69.341,74
UTILIDAD BRUTA	\$ 48.557,35	\$ 123.540,98	\$ 133.155,34	\$ 139.813,11	\$ 145.735,38
DEPRECIACION	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12
GASTOS GENERALES	\$ 41.424,03	\$ 88.121,06	\$ 91.024,79	\$ 92.007,35	\$ 92.881,36
UAI	\$ 3.881,20	\$ 32.167,80	\$ 38.878,43	\$ 44.553,64	\$ 49.601,90
INTERESES	\$ 3.700,75	\$ 3.116,25	\$ 2.462,59	\$ 1.731,61	\$ 914,16
UAI	\$ 180,45	\$ 29.051,55	\$ 36.415,84	\$ 42.822,03	\$ 48.687,74
Participación Trabajadores	\$ 27,07	\$ 4.357,73	\$ 5.462,38	\$ 6.423,30	\$ 7.303,16
IMPUESTOS	\$ 33,74	\$ 5.432,64	\$ 6.809,76	\$ 8.007,72	\$ 9.104,61
UTILIDAD NETA	\$ 119,64	\$ 19.261,18	\$ 24.143,70	\$ 28.391,00	\$ 32.279,97

En el estado de situación financiera proyectado se evidencia la reducción de los activos fijos por consecuencia de la depreciación acumulada, además en

esta se realiza la comprobación igualando los activos a los pasivos + patrimonio para verificar que las cuentas estén bien relacionadas.

Tabla No 22: Estado de situación financiera proyectado

	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS	\$ 56.553,47	\$ 80.018,83	\$ 100.465,26	\$ 124.105,14	\$ 150.634,39
Act. Corrientes	\$35.101,89	\$61.819,37	\$85.517,92	\$112.409,92	\$142.191,28
Efectivo	\$12.237,04	\$32.228,41	\$54.306,96	\$79.906,03	\$109.037,33
CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$22.864,85	\$29.590,96	\$31.210,96	\$32.503,88	\$33.153,96
Activos Fijos	\$ 21.451,58	\$ 18.199,46	\$ 14.947,34	\$ 11.695,23	\$ 8.443,11
Maquinaria y equipo	\$ 21.263,70	\$ 21.263,70	\$ 21.263,70	\$ 21.263,70	\$ 21.263,70
Muebles y equipos de oficina	\$ 3.440,00	\$ 3.440,00	\$ 3.440,00	\$ 3.440,00	\$ 3.440,00
Depreciación acumulada	\$ 3.252,12	\$ 6.504,24	\$ 9.756,35	\$ 13.008,47	\$ 16.260,59
PASIVO	\$ 30.838,84	\$ 35.043,02	\$ 31.345,75	\$ 26.594,63	\$ 20.843,91
Pasivos corrientes	\$ 4.496,95	\$ 14.226,51	\$ 16.708,27	\$ 18.867,16	\$ 20.843,91
Sueldos por pagar	\$ 4.436,14	\$ 4.436,14	\$ 4.436,14	\$ 4.436,14	\$ 4.436,14
Participación trabajadores por pagar	\$ 27,07	\$ 4.357,73	\$ 5.462,38	\$ 6.423,30	\$ 7.303,16
Impuestos por pagar	\$ 33,74	\$ 5.432,64	\$ 6.809,76	\$ 8.007,72	\$ 9.104,61
Pasivos no corrientes	\$ 26.341,89	\$ 20.816,51	\$ 14.637,48	\$ 7.727,47	\$ -
Deuda a Largo Plazo	\$ 26.341,89	\$ 20.816,51	\$ 14.637,48	\$ 7.727,47	\$ -
PATRIMONIO	\$ 25.714,63	\$ 44.975,81	\$ 69.119,51	\$ 97.510,51	\$ 129.790,49
Capital	\$ 25.594,99	\$ 25.594,99	\$ 25.594,99	\$ 25.594,99	\$ 25.594,99
Utilidades retenidas	\$ 119,64	\$ 19.380,82	\$ 43.524,52	\$ 71.915,52	\$ 104.195,50
COMPROBACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Para la elaboración del flujo de efectivo se usó el método directo a través de los estados financieros antes mencionados, en este nos podemos percatar como la depreciación de los activos es constante y el incremento de inventario necesario para satisfacer los próximos 6 meses de ventas.

Tabla No 23: Flujo de efectivo

	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD	\$ 119,64	\$ 19.261,18	\$ 24.143,70	\$ 28.391,00	\$ 32.279,97
DEPRECIACIÓN	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12
INCREMENTO DEUDA LARGO PLAZO	\$ 26.341,89	\$ (5.525,38)	\$ (6.179,03)	\$ (6.910,01)	\$ (7.727,47)
INCREMENTO CXC	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.496,95	\$ 9.729,56	\$ 2.481,76	\$ 2.158,89	\$ 1.976,75
INCREMENTO INVENTARIO	\$22.864,85	\$ 6.726,11	\$ 1.620,00	\$ 1.292,92	\$ 650,08
EFFECTIVO OPERATIVO	\$ 11.345,74	\$ 19.991,37	\$ 22.078,55	\$ 25.599,07	\$ 29.131,29
COMPRA DE ACTIVOS	\$ 24.703,70	0,00	0,00	0,00	0,00
EFFECTIVO INICIAL	\$ 25.594,99	\$ 12.237,04	\$ 32.228,41	\$ 54.306,96	\$ 79.906,03
EFFECTIVO FINAL	\$ 12.237,04	\$ 32.228,41	\$ 54.306,96	\$ 79.906,03	\$ 109.037,33
CAMBIO EN EL EFECTIVO	\$ 13.357,95	\$ (19.991,37)	\$ (22.078,55)	\$ (25.599,07)	\$ (29.131,29)

En el flujo de caja del proyecto se evidencia el monto de inversión en el momento 0. En los 5 años de operaciones tenemos un flujo de caja positivo, por lo que el proyecto es bastante sólido para soportar la distribución de capital en cualquier caso fortuito que no haya sido tomado en cuenta en este plan de negocios.

Tabla No 24: Flujo de caja proyectado

	0	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad neta	\$ -	\$ 119,64	\$ 19.261,18	\$ 24.143,70	\$ 28.391,00	\$ 32.279,97
Depreciación	\$ -	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12	\$ 3.252,12
Gasto de Intereses	\$ -	\$ 3.700,75	\$ 3.116,25	\$ 2.462,59	\$ 1.731,61	\$ 914,16
CAPEX	\$ (24.703,70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio Capital de Trabajo	\$ (32.174,06)	\$ 9.309,21	\$ (6.726,11)	\$ (1.620,00)	\$ (1.292,92)	\$ (650,08)
Escudo fiscal	\$ -	\$ -	\$ (814,17)	\$ (685,57)	\$ (541,77)	\$ (380,96)
Recuperación maquinaria						\$ 18.075,35
Flujo del Proyecto	\$ (56.877,76)	\$ 16.381,71	\$ 18.089,27	\$ 27.552,84	\$ 31.540,04	\$ 53.490,57

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

El flujo de caja del inversionista parte del flujo de caja del proyecto y este nos permite evidenciar el flujo de dinero del inversionista hacia el actual plan de negocios en el 2017 y en beneficio de él, a partir del 2018 luego de liquidar todas las cuentas que representan egresos para el proyecto. Este flujo positivo representa una gran atracción para quienes deseen invertir en un futuro plan de expansión del proyecto.

Tabla No 25: Flujo de caja del inversionista

		2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (56.877,76)	\$ 16.381,71	\$ 18.089,27	\$ 27.552,84	\$ 31.540,04	\$ 53.490,57
Préstamo	\$ 31.282,77					
Gastos de interés	\$ -	\$ (3.700,75)	\$ (3.116,25)	\$ (2.462,59)	\$ (1.731,61)	\$ (914,16)
Amortización del capital	\$ -	\$ (4.940,87)	\$ (5.525,38)	\$ (6.179,03)	\$ (6.910,01)	\$ (7.727,47)
Escudo Fiscal	\$ -	0,00	814,17	685,57	541,77	380,96
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (25.594,99)	\$ 7.740,09	\$ 10.261,81	\$ 19.596,79	\$ 23.440,19	\$ 45.229,90

Para el cálculo de la tasa de descuento WACC, que es el coste promedio ponderado del capital usando recursos propios y externos, y para la tasa de descuento CAPM, utilizado para la valoración de activos de capital, se usan los siguientes criterios de valoración:

Tabla No 26: Criterios de valoración

Tasa libre de riesgo	1,71%	Precio S&P 500			
Rendimiento del Mercado	13,15%	29/05/2017	2.402,32	Hace 5 Años	1.295,22
Beta	0,73	Retail (Special Lines)			
Beta Apalancada	1,02				
Riesgo País	6,89%				
Tasa de Impuestos	22,00%				
Participación Trabajadores	15%			TASAS DE DESCUENTO	
Escudo Fiscal	33,70%			WACC	14,23%
Razón Deuda/Capital	1,22			CAPM	22,01%
Costo Deuda Actual	11,83%				

7.4 Índices financieros

El éxito de este negocio es alentador ya que los indicadores financieros son positivos en relación a los de la industria G479 en el año 2011 obtenidos de la superintendencia de compañías. Para el cálculo de estos indicadores hemos usado la tasa de descuento WACC ya que este proyecto está financiado en su mayor parte por el sistema financiero.

Usando los flujos del proyecto tenemos un Valor Presente Neto positivo lo que quiere decir que el proyecto al día de hoy representa \$35.848,44 USD de ganancia. Con el Índice de Rentabilidad confirmamos que por cada dólar que se invierta en este proyecto se obtendrá una utilidad de \$ 0.63 centavos de dólar. Los inversionistas y bancos verán el atractivo de este negocio ya que la Tasa Interna de Retorno supera en 19.01% a la tasa de descuento WACC.

El presente plan de negocios tiene liquidez ya que cada año la razón circulante se va acercando al promedio de la industria: 5.57, lo que quiere decir que NUTRUSTYLE tiene 3.54 en promedio para cubrir cada dólar que exista en los pasivos corrientes. En cuanto al nivel de endeudamiento este es decreciente cada año, y si lo comparamos con la industria que tiene 50% de endeudamiento confirmamos que este proyecto tiene un alto grado de independencia frente a sus acreedores.

El proyecto resulta atractivo ya que la rentabilidad neta es tan solo en promedio 3% menos que de la industria y en cuanto al Return On Assets tan solo 9% menos lo que significa que el activo es capaz de producir utilidades independientemente de cómo haya sido financiado. El Return On Equity es menor al de la industria por 47 puntos porcentuales, esto debido a que la inversión la mayoría de inversión de este proyecto es financiada.

La rotación de ventas es menor en 3,20 a la industria debido a que para reducción de costos de importación en nuestros activos es necesario tener un inventario para abastecer 6 meses de funcionamiento. El impacto de los gastos administrativos y de ventas de este negocio es igual al de la industria con 44%.

8 Conclusiones generales

Existe una indudable tendencia global hacia el cuidado del cuerpo mediante una alimentación saludable y el entrenamiento físico constante, en el Ecuador cada día son más los que se unen a esta tendencia fitness demostrado por el incremento de deportistas y suscripciones a gimnasios sobretodo en la ciudad de Quito. A través de la investigación de mercado afirmamos que el 64% de deportistas quiteños que acuden a gimnasios consumen suplementos alimenticios y el 34% no los consume por su alto precio o porque no han tenido la oportunidad.

En vista del reciente tratado de libre comercio que realizó el Ecuador con la Unión Europea, existe la ventaja de importar a menor costo proteína aislada, pre-work, BCAA, glutamina y creatina que son los suplementos alimenticios que más consume el segmento en auge antes mencionado. Los nutricionistas recomiendan consumirlos 30 minutos antes o después del entrenamiento para obtener los mejores resultados de los diferentes beneficios que aportan para el rendimiento y musculatura del deportista.

La evidente oportunidad de negocio confirma la necesidad de importar máquinas de batidos nutricionales instantáneos con facilidad de personalización desde España al igual que la materia prima para la preparación

de estos. Estas máquinas serán instaladas en 4 de los gimnasios más exclusivos de Quito, los cuales serán socios de este proyecto ya que recibirán el 10% del total de ventas mensuales, entregando ganancias que oscilan entre \$200 y \$550 USD mensuales dependiendo del número de deportistas inscritos en el establecimiento.

En el primer año es necesario asignar \$ 4.765,36 USD como capital de trabajo ya que esta servirá para sacar los permisos de funcionamiento y sanitarios para la importación de los 4 suplementos alimenticios, con esta premisa la inversión necesaria para la ejecución de este proyecto asciende a \$56.877,76 dólares, de los cuales \$24.703,70 USD servirán para la compra de maquinaria y el equipamiento de oficinas, y \$27.408,70 USD para el inventario inicial que abastecerá para los primeros 5 meses de funcionamiento. El 55% de la inversión será financiada a 5 años con una tasa del 11.83% entregando al sistema financiero cuotas anuales de \$8.641,63 USD.

Para lograr captar una gran parte de la participación de este mercado es preciso asignar un presupuesto para marketing directo de \$800 USD mensuales que servirá para realizar activaciones de marca, promociones y patrocinios, además de una estrategia de precios de introducción, es decir, ser la opción más conveniente del mercado para que el deportista encuentre el beneficio en tiempo, costo y calidad de adquirir un batido en la máquina.

La máquina acepta solo monedas por lo que el precio del batido proteínico, Pre-work, BCAA + Glutamina y creatina es de \$2, \$1 y \$0.5 dólares respectivamente, y está pensado también en la comodidad del usuario al ingresar el pago y retirar el vuelto.

A través del focus group se valida la aceptación del nombre NUTRUSTYLE, con un rinoceronte que emana energía, velocidad y fuerza como logotipo y el color celeste para que otorgar un sentimiento de confianza, rojo eléctrico para mostrar potencia y verde eléctrico para resaltar la energía que brindan los batidos. Estos estarán visibles en los vasos, servilletas y material publicitario.

Con un canal de distribución directo y un organigrama pequeño compuesto por tan solo 3 servidores se garantiza la rentabilidad de este negocio con un VAN de \$35.848,44 dólares, una TIR de 33,24% y un IR de 1.63. Estos indicadores financieros podrían ser más atractivos si para el pronóstico de ventas se usara un escenario optimista en el cual la participación inicial supere el 38% del 64% de deportistas que consumen suplementos alimenticios en el gimnasio, además aumentando el consumo por deportista a más de 3 batidos por semana. 4

El presente plan de negocios tiene un potencial de rentabilidad creciente, mientras más máquinas se instalen en diferentes establecimientos deportivos la ganancia va a crecer ya que los costos variables permanecen constantes, y esta es una gran ventaja de este tipo de negocios.

Referencias

- 5fuerzasdeporter.com. (s.f.). *5fuerzasdeporter.com*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- BCE. (Octubre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201610.pdf>
- BestProtein. (s.f.). *BestProtein*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de http://www.bestprotein.com/es/proteinas/101-isolate-whey-best-protein.html?search_query=isolate+whey&results=2
- Canalnews. (12 de Julio de 2016). *Canal news*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de <http://canalnews.ec/category-noticias/553-ecuador-ocupa-el-puesto-46-en-innovacion-tecnologica-de-america-latina>
- compañías, S. d. (s.f.). *Superintendencia de compañías*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Datosmacro.com. (s.f.). *Datosmacro*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <http://www.datosmacro.com/pib/ecuador>
- ENTREPRENEUR. (s.f.). *ENTREPRENEUR*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- ExportEmpresasSA. (Agosto de 2016). *Santandertrade*. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Exterior, M. d. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/paquete-de-cierre-de-la-negociacion-comercial-con-la-union-europea/>
- Freire W.B., R. M. (2013). *Pan American Health Organization*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=documentos-2014&alias=452-encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion&Itemid=599&lang=en
- Freire, W. B., Ramírez, M. J., Belmont, P., Mendieta, M. J., Silva, K. M., Romero, N., y otros. (2013). *Pan American Health Organization*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_docman&view=download

d&category_slug=documentos-2014&alias=452-encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion&Itemid=599&lang=en

- García, D. (26 de Junio de 2014). *Udla*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <http://udla.edu.ec/cie/wp-content/uploads/2015/06/Art.-5-Garc%C3%ADa-Deporte-participativo.pdf>
- INEC. (2010). *Ecuadorencifras*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2011). *Ecuadorencifras*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (9 de Diciembre de 2013). *INEC*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- INEC. (2015). *Ecuadorencifras*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Marketing. En G. A. Philip Kotler, *Marketing* (pág. 49). México: Person educación.
- Nacion, L. (15 de Noviembre de 2016). La normalización política de España. *La Nacion*.
- Ortiz, D. (s.f.). *El comercio*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/15000249dea6b9a4-3bdf-4c50-8722-b75292fe9957>
- Psyma. (18 de Mayo de 2016). *Psyma*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de <http://www.psyma.com/es/la-empresa/news/message/segmentacion-en-investigacion-de-mercados>
- Quiroz, G. (11 de Septiembre de 2015). *En Guayas se practica menos deporte que el resto de provincias de Ecuador*. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de <http://www.elcomercio.com/datos/guayas-practica-deporte-ecuador-provincias.html>
- RepublicadeOportunidades. (s.f.). *Republica de Oportunidades*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de <http://inversion.produccion.gob.ec/portafolio-de-inversiones/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/>

SaladePrensa. (12 de Octubre de 2015). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/39289-la-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-prioridad-en>

SENPLADES. (2012). *SENPLADES*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Sinmiedos. (s.f.). *Sinmiedos*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <http://sinmiedosec.com/funciones-de-los-poderes-del-estado-ecuatoriano/>

UNID. (s.f.). *Universidad Interamericana para el Desarrollo*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/ME/AC/S01/AC01_Lectura.pdf

Villacís, B. (s.f.). *INEC*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=474%3Ael-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a experto en Nutrición

Nombre: Jessica Paola Sotalín

Fecha: 09-12-2016

Duración: 16 minutos

Fase 1: Presentación

La presente encuesta es con fines académicos para conocer información sobre la industria de batidos proteínicos que puedan servir para la elaboración de la tesis titulada: Plan de negocios para la importación de suplementos alimenticios para deportistas desde España para la elaboración de batidos nutricionales a través de máquinas dispensadoras en la ciudad de Quito

Fase 2: Explicación dinámica

Se preguntará al encuestado pregunta por pregunta y el encuestado será grabado para efectos de evidencia y próxima redacción.

Fase 3: Desarrollo

1. ¿Cuál es la tendencia de acudir a un Nutriólogo en el Ecuador?

La gente que más acude a un nutriólogo es la aquella que desea bajar de peso, sin embargo al estar presente en un gimnasio es constante las visitas para conocer el peso ideal y requerir sugerencias de alimentación.

2. ¿Cómo se encuentra la tendencia Fitness en el Ecuador?

Es evidente el incremento en la gente que busca cuidar su cuerpo y alimentación, esta es una tendencia mundial que ha tomado crecimiento en los últimos 5 años sin embargo en Ecuador recién está tomando este camino

3. ¿Cuál es su apreciación con respecto a la tendencia del consumo de suplementos alimenticios en el Ecuador?

Existen variedades de suplementos alimenticios en el Ecuador, la gente que más lo consume son a partir de los 40 años que buscan con ellos mejorar su salud, además por sus altos costos en el mercado nacional la gente joven no los consume para complementar su nutrición.

4. ¿Cree usted que la industria de suplementos alimenticios tiene un gran impacto en las tendencias actuales que buscan el cuidado de la salud y el cuerpo?

Ecuador todavía no cuenta con una industria amplia de suplementos alimenticios por lo que ellas todavía no causan impacto en el cuidado de la salud y el cuerpo.

5. ¿De cada 10 deportistas que acuden donde usted, a cuantos les recomienda el consumo de suplementos alimenticios?

A los deportistas que desean aumentar su masa muscular siempre les recomiendo consumir proteína concentrada, de cada 10 deportistas 6 desean aumentar masa muscular.

6. ¿En qué caso se recomienda al deportista ingerir suplementos alimenticios?

Los suplementos alimenticios son vitales cuando se realizan deportes de alto rendimiento puesto que el cuerpo en especial los músculos pierden nutrientes de manera rápida que con una simple alimentación no pueden reponer.

7. ¿La necesidad de acudir a suplementos alimenticios para acompañar un entrenamiento de medio y alto rendimiento es muy frecuente?

Siempre

8. ¿Qué suplementos alimenticios se recomienda con mayor frecuencia?

Proteína, Creatina, Aminoácidos y Aceite de pescado.

9. ¿Conoce alguna marca Española de suplementos alimenticios que usted podría recomendar a los deportistas?

No las podría recomendar pero he escuchado de Nutrisport.

10. ¿En qué momento del día es preferible tomar los suplementos alimenticios?

Depende mucho de que suplementos alimenticios, pero lo más frecuente y recomendable es hacerlo 30 minutos antes y después de entrenar

11. ¿Con que frecuencia se debe ingerir suplementos alimenticios?

Igualmente depende de que suplementos alimenticios, de la condición del deportista y del entrenamiento que se ejecuta, la mayoría de veces con una ingesta diaria es suficiente.

12. ¿Existe algún riesgo por una ingesta de suplementos alimenticios deliberada por el usuario?

Si, lo mejor siempre es tener alguna recomendación profesional y sobretodo saber que dosis ingerir, si es que estas se exageran se podría tener complicaciones con el estomago y riñón.

13. ¿Qué factores son primordiales en un batido nutricional?

La concentración de los suplementos alimenticios y la buena mezcla de estos.

14. ¿La venta a través de máquinas automáticas de batidos nutriciones sería efectiva, o considera otra línea de distribución más efectiva?

Me parece una excelente idea pues existen muchos casos en que la gente trabaja o estudia después de los entrenamientos por lo que no pueden ingerir la cantidad de nutrientes que el cuerpo necesita después de estos. Además la rapidez, eficacia y confianza que diera una maquina no se compara con otro batido preparado por ellos o en bares nutricionales.

Fase 4: Agradecimiento y despedida.

Anexo 2: Entrevista a Gerente de Bar Nutricional

Nombre: Daniel Montalvo

Fecha: 11/12/2016

Duración: 19 minutos

Fase 1: Presentación

La presente encuesta es con fines académicos para conocer información sobre la industria de batidos proteínicos que puedan servir para la

elaboración de la tesis titulada: Plan de negocios para la importación de suplementos alimenticios para deportistas desde España para la elaboración de batidos nutricionales a través de máquinas dispensadoras en la ciudad de Quito

Fase 2: Explicación dinámica

Se preguntara al encuestado pregunta por pregunta y el encuestado será grabado para efectos de evidencia y próxima redacción.

Fase 3: Desarrollo

1. ¿Cuál es su apreciación con respecto a la tendencia del consumo de suplementos alimenticios en el Ecuador?

Ingrese al negocio de suplementos alimenticios porque vi que la tendencia a tener un cuerpo atractivo y sano cada vez era mayor, los gimnasios seguían incrementándose y cada vez más llenos.

2. ¿Cuál es su apreciación con respecto al crecimiento de la industria de suplementos alimenticios en el Ecuador?

La industria de suplementos alimenticios en el Ecuador todavía no ha sido desarrollada pero al igual que otros países el potencial es muy alto.

3. ¿El deportista actual evalúa los beneficios de ingerir suplementos alimenticios?

Los deportistas que acuden a mi bar nutricional saben que quieren y para que lo quieren, existen ciertos usuarios que conocen su objetivo

pero no saben que suplemento alimenticio es preferible, por lo que buscan una recomendación.

4. ¿Qué factores son los que más evalúa el deportista antes de comprar un batido nutricional?

El precio es lo que más evalúan debido a que tienen que ser altos por los altos impuestos y la falta de producción nacional. Otro factor que evalúan es la marca y contenido del suplemento utilizado.

5. ¿Qué clase de promoción o publicidad tiene mayor impacto en esta industria?

Una activación de marca en gimnasios, centros deportivos y eventos deportivos es la mejor promoción para este segmento.

6. ¿Cuáles son los costos variables y cuales los fijos más relevantes en la elaboración de batidos nutricionales?

El costo variable más relevante es la de los suplementos alimenticios que viene cargada un altas tasas de impuestos y en cuanto a costos fijos rentar el espacio y el personal que atiende resultan una gran preocupación al iniciar el negocio.

7. ¿Por qué el deportista prefiriera comprar un batido nutricional en vez de elaborarlo en casa?

Por comodidad y rapidez principalmente, debido a que algunos deportistas vienen de sus trabajos directamente al gimnasio y no tienen tiempo de acudir a sus casas. Otro motivo es que algunos suplementos los consumen durante el entrenamiento o inmediatamente después.

8. ¿Qué necesidad se satisface con un bar nutricional en un gimnasio?

Muchos deportistas acuden al gimnasio sin una alimentación adecuada para ejecutar sus entrenamientos, por lo que los productos que se ofrecen brindan energía junto con otros nutrientes que se necesitan para ese entrenamiento. Principalmente cuando se olvidan los suplementos en su casa o no pueden acudir a ella, ellos acuden donde nosotros para un batido nutricional.

9. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener un bar nutricional en un gimnasio?

La principal ventaja es que se está en el campo de batalla, es decir justo cuando los deportistas lo necesitan, en las desventajas son las horas de apertura restringidas, la limitación de clientes a los usuarios del gimnasio y el costo por rentar el espacio.

10. ¿Qué factores cree que son primordiales en la elaboración de batidos nutricionales?

Una buena mezcla con suplementos de calidad y refrescante es lo que busca el deportista.

11. ¿Cree usted que el deportista desconfíe del suplemento alimenticio si es que este proviene de España?

En el mercado Ecuatoriano no existen muchas marcas Españolas de suplementos alimenticios por lo que el consumidor no se verá familiarizado con estas marcas, sin embargo la industria de suplementos alimenticios en España está avanzada, y no creo que desconfíen de la marca.

12. ¿Conoce usted alguna marca de suplementos alimenticios Españoles que recomendaría o que no recomendaría?

Perfect Nutrition es una marca que alguna vez yo ocupe y tuve buenos resultados sin ninguna complicación.

13. ¿La venta a través de máquinas automáticas de batidos nutricionales sería efectiva, o considera otra línea de distribución más efectiva?

He visto este tipo de máquinas en otros gimnasios en el extranjero y me pareció una buena idea de reducir los costos fijos.

Fase 4: Agradecimiento y despedida.

Anexo 3: Guía del moderador Focus Group

Fecha:

Duración:

Fase 1: Presentación

El presente focus group es con fines académicos para conocer sus gustos y preferencias de batidos nutricionales que puedan servir para la elaboración de la tesis titulada: Plan de negocios para la importación de suplementos alimenticios para deportistas desde España para la elaboración de batidos nutricionales a través de máquinas dispensadoras en la ciudad de Quito

Fase 2: Explicación dinámica

Se harán rondas de preguntas enfocadas en la máquina de batidos nutricionales y se espera una respuesta con toda la opinión de cada uno de los participantes sin que exista respuestas correctas o incorrectas.

Fase 3: Desarrollo

1. Introducción del tema: Solicitar ideas y opiniones sobre el mismo.
2. Actividades deportivas realizadas por los encuestados
3. Frecuencia, modo y cantidad de consumo de suplementos alimenticios
4. Preferencia de suplementos alimenticios y sabores
5. Opinión de marcas presentes
6. Intensión de compra
7. Preferencias de precios
8. Preferencia de ubicación de la maquina
9. Preferencia de publicidad
10. Sugerencias

Fase 4: Agradecimiento y despedida.

Anexo 4: Encuesta

https://docs.google.com/forms/d/1mJiOI_yYONiOn-z2xzX9dm8DwgWApYpHc_03pinTkRU/edit

Anexo 5: Costos logísticos de importación

A importar	Cantidad kg	Costo unitario	Descuento	Medio de cobro	Factura en Euros	Tasa de cambio \$ a Euro	Factura en dolares
Maquinas Nutriger	4 unidades	3.800,00 €	7%	€ 350,00	15.536,00 €	\$ 1,09473	\$ 17.007,73
Isolate Whey Proteína	975	12,00 €	0%	-	11.700,00 €		\$ 15.124,79
BCAA+Glutamina	25	11,54 €	0%	-	288,50 €		
Creatine Monohydrate	25	4,70 €	0%	-	117,50 €		
Pre work	75	22,80 €	0%	-	1.710,00 €		
A importar	Costo Flete	Total sin seguro	Seguro 0,5%	Operador Logistico	Precio Final sin tributos		
Maquinas Nutriger	\$ 800,00	\$ 17.807,73	\$ 89,04	\$ 200,00	\$ 18.096,76		
Isolate Whey Proteína	\$ 2.094,51	\$ 17.219,30	\$ 86,10	\$ 400,00	\$ 17.705,40		
BCAA+Glutamina							
Creatine Monohydrate							
Pre work							
A importar	Fodinfra 0,05%	IVA 12%	Ad valorem 5% y 13,33%	Total tributos	Precio final con tributos		
Maquinas Nutriger	\$ 90,48	\$ 2.171,61	\$ 904,84	\$ 3.166,93	\$ 21.263,70		
Isolate Whey Proteína	\$ 88,53	\$ 2.124,65	\$ 2.360,13	\$ 4.573,30	\$ 22.278,70		
BCAA+Glutamina							
Creatine Monohydrate							
Pre work							

Anexo 6: Inventarios anuales

1 Año							
Insumo	Batidos	gr necesarios	Pedido en Garrafas de 25kg	Costo unitario	Inventario inicial	Gr no utilizados	Inventario final
Proteina Isolate Whey	31749	952473,6	975000	\$ 0,0196	\$ 19.149,3070	22526,4	\$ 442,4256
Pre work	7327	58613,76	75000	\$ 0,0315	\$ 2.359,7549	16386,24	\$ 515,5668
BCAA'S +GLUTAMINA	4884	24422,4	25000	\$ 0,0191	\$ 478,4185	577,6	\$ 11,0534
Creatina	4884	24422,4	25000	\$ 0,0116	\$ 291,2196	577,6	\$ 6,7283
Total	48845		1100000				
5 % de abastecimiento extra							
Vasos	48845		51300	0,05	\$ 2.565,00	2455	\$ 122,76
Servilletas	48845		51300	0,05	\$ 2.565,00	2455	\$ 122,76
Total					\$ 27.408,70		\$ 1.221,29
2 Año							
Insumo	Batidos	gr necesarios	Pedido en Garrafas de 25kg	Costo unitario	Inventario inicial	Gr no utilizados	Inventario final
Proteina Isolate Whey	57074	1712220	1700000	\$ 0,0183	\$ 31.607,2844	10306,4	\$ 188,9397
Pre work	13171	105368	100000	\$ 0,0294	\$ 3.452,3605	11018,24	\$ 323,5830
BCAA'S +GLUTAMINA	8781	43905	50000	\$ 0,0179	\$ 904,1650	6672,6	\$ 119,1875
Creatina	8781	43905	50000	\$ 0,0109	\$ 550,3772	6672,6	\$ 72,5510
Total	87807		1900000				
5 % de abastecimiento extra							
Vasos	87807		89700	0,05	\$ 4.607,76	4348	\$ 217,41
Servilletas	87807		89700	0,05	\$ 4.607,76	4348	\$ 217,41
Total					\$ 45.729,71		\$ 1.139,08
3 Año							
Insumo	Batidos	gr necesarios	Pedido en Garrafas de 25kg	Costo unitario	Inventario inicial	Gr no utilizados	Inventario final
Proteina Isolate Whey	82408	2472240,476	2475000	\$ 0,0171	\$ 42.539,5079	13065,92384	\$ 223,5755
Pre work	13829	110632	100000	\$ 0,0274	\$ 3.064,7862	386,24	\$ 10,5876
BCAA'S +GLUTAMINA	9220	46100	50000	\$ 0,0167	\$ 952,8179	10572,6	\$ 176,2728
Creatina	9220	46100	50000	\$ 0,0101	\$ 579,9928	10572,6	\$ 107,2996
Total	114677		2675000				
5 % de abastecimiento extra							
Vasos	114677		116100	0,05	\$ 6.022,41	5771	\$ 288,56
Servilletas	114677		116100	0,05	\$ 6.022,41	5771	\$ 288,56
Total					\$ 59.181,92		\$ 1.094,85
4 Año							
Insumo	Batidos	gr necesarios	Pedido en Garrafas de 25kg	Costo unitario	Inventario inicial	Gr no utilizados	Inventario final
Proteina Isolate Whey	86528	2595852,5	2600000	\$ 0,0171	\$ 44.713,0613	17213,42387	\$ 294,5448
Pre work	14521	116168	125000	\$ 0,0274	\$ 3.437,0916	9218,24	\$ 252,6907
BCAA'S +GLUTAMINA	9681	48405	50000	\$ 0,0167	\$ 1.009,9032	12167,6	\$ 202,8656
Creatina	9681	48405	50000	\$ 0,0101	\$ 614,7414	12167,6	\$ 123,4870
Total	120411		2825000				
5 % de abastecimiento extra							
Vasos	120411		120700	0,05	\$ 6.323,56	6060	\$ 302,99
Servilletas	120411		120700	0,05	\$ 6.323,56	6060	\$ 302,99
Total					\$ 62.421,92		\$ 1.479,56
5 Año							
Insumo	Batidos	gr necesarios	Pedido en Garrafas de 25kg	Costo unitario	Inventario inicial	Gr no utilizados	Inventario final
Proteina Isolate Whey	90194	2705808,894	2700000	\$ 0,0171	\$ 46.495,1647	11404,53027	\$ 195,1468
Pre work	15102	120816	125000	\$ 0,0274	\$ 3.679,1947	13402,24	\$ 367,3826
BCAA'S +GLUTAMINA	10068	50340	50000	\$ 0,0167	\$ 1.036,4960	11827,6	\$ 197,1969
Creatina	10068	50340	50000	\$ 0,0101	\$ 630,9288	11827,6	\$ 120,0364
Total	125432		2925000				
5 % de abastecimiento extra							
Vasos	125432		125600	0,05	\$ 6.582,99	6228	\$ 311,41
Servilletas	125432		125600	0,05	\$ 6.582,99	6228	\$ 311,41
Total					\$ 65.007,76		\$ 1.502,58

Anexo 7: Comisiones a gimnasios

COMISIONES	Año 1				Año 2						
Mes	PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF			
siones gimnasios anual	\$ 2.035,58	\$ 1.785,60	\$ 2.678,40	\$ 1.071,36	\$ 5.031,96	\$ 4.414,00	\$ 6.621,00	\$ 2.648,40			
Mensual	\$ 407,12	\$ 357,12	\$ 535,68	\$ 214,27	\$ 419,33	\$ 367,83	\$ 551,75	\$ 220,70			
Año 3				Año 4				Año 5			
PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF	PWCDC	BFCO	PWCC	MF
\$ 5.283,56	\$ 4.634,70	\$ 6.952,06	\$ 2.780,82	\$ 5.547,74	\$ 4.866,44	\$ 7.299,66	\$ 2.919,86	\$ 5.769,65	\$ 5.109,76	\$ 7.591,64	\$ 3.036,66
\$ 440,30	\$ 386,23	\$ 579,34	\$ 231,74	\$ 462,31	\$ 405,54	\$ 608,30	\$ 243,32	\$ 480,80	\$ 425,81	\$ 632,64	\$ 253,05

Anexo 8: Gastos generales

Gastos Generales					
Gastos Administrativos					
Item	Mensual	2018	2019	2020	2021
Nomina	\$ 4.436,14	\$ 53.233,65	\$ 53.233,65	\$ 53.233,65	\$ 53.233,65
Arriendo	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Asesoría contable	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Luz	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Agua	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Teléfono	\$ 15,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Internet	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Gastos de ventas					
Taxis	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Gastos de marketing	10%	\$ 26.115,37	\$ 27.051,14	\$ 28.033,70	\$ 28.907,71
Total:	\$ 5.331,14	\$ 90.089,02	\$ 91.024,79	\$ 92.007,35	\$ 92.881,36

Anexo 9: Indicadores financieros

AÑO	0	1	2	3	4	5	PROMEDIO	INDUSTRIA 2011	Diferencia
<u>Razones de liquidez</u>									
Razón circulante	veces	2,72	2,27	3,25	4,24	5,23	3,54	5,57	(2,03)
<u>Razones de apalancamiento</u>									
Nivel de endeudamiento	%	55%	44%	31%	21%	14%	33%	50%	-17%
<u>Razones de rentabilidad</u>									
Rentabilidad neta	%	0%	10%	12%	14%	15%	10%	14%	-3%
ROA	%	0%	24%	24%	23%	21%	22%	31%	-9%
ROE	%	0%	43%	35%	29%	25%	27%	74%	-47%
<u>Razones de eficiencia</u>									
Rotación de ventas	veces	1,34	2,34	1,96	1,66	1,43	1,55	4,75	(3,20)
Impacto Gastos Administración y Ventas	%	55%	47%	46%	45%	43%	44%	44%	0%

