



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO:
PLAN DE NEGOCIOS PARA INTRODUCIR AL MERCADO
GUAYAQUILEÑO EL MEDIDOR DE GRASA CORPORAL MARCA
CITIZEN DE LA EMPRESA “LABORATORIOS ASOCIADOS
ZUMBA”**

**AUTOR:
Polanco Portilla, Peter Paul**

**TUTOR:
Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc**

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Peter Paul Polanco Portilla**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR (A)

Lic. Magaly Noemí Garcés Silva, MSc

DIRECTOR DELA CARRERA

Ing. Guillermo Viteri Sandoval

Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **PETER PAUL POLANCO PORTILLA**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de Negocios para Introducir al Mercado Guayaquileño el Medidor de Grasa Corporal Marca Citizen de la Empresa “Laboratorios Asociados Zumba”**, previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2015

EL AUTOR (A)

Peter Paul Polanco Portilla



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **PETER PAUL POLANCO PORTILLA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de Negocios para Introducir al Mercado Guayaquileño el Medidor de Grasa Corporal Marca Citizen de la Empresa “Laboratorios Asociados Zumba”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2015

EL (LA) AUTOR(A):

Peter Paul Polanco Portilla

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial para Dios, mi familia, a mis padres, a la carrera y a mi tutora por la guía y apoyo incondicional brindado a lo largo de todo el proceso.

Peter Polanco Portilla

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres, esposa e hijos que han sido impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido fortaleza, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

Peter Paul Polanco Portilla



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
VENTAS**

CALIFICACIÓN

**Lic. Magaly Noemí Garcés Silva, MSc
TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	XI
INDICE DE ILUSTRACIONES	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	16
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	19
JUSTIFICACIÓN	21
OBJETIVOS	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
CAPÍTULO I	24
SEGMENTACIÓN	24
1.1 Mercado meta	24
1.2 Macro segmentación	26
1.3 Micro segmentación	28
1.4 Perfil del consumidor	29
1.4.1 Cadenas intermediarias de distribución	29
1.4.2 Consumidor final	30
CAPÍTULO II	32
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	32
2.1 Análisis Pest	32
2.1.1 Políticos	32
2.1.2 Económicos	33
2.1.3 Sociales	37
2.1.4 Tecnológicos	43

2.2	Análisis de las Fuerzas de Porter	43
2.2.1	Amenaza de Nuevos Entrantes.....	43
2.2.2	Poder de Negociación de los Clientes.....	46
2.2.3	Poder de Negociación de los Proveedores	46
2.2.4	Productos Sustitutos	47
2.2.5	Rivalidad entre Competidores	48
2.3	Población	49
2.4	Muestra.....	50
2.4.1	Selección de la muestra para las empresas intermediarias	50
2.4.2	Selección de la muestra para los consumidores finales.....	50
2.5	Metodología	51
2.5.1	Técnicas de investigación	51
2.5.2	Modelo de la encuesta a las intermediarias	52
2.5.3	Modelo de la Encuesta a consumidores Finales	54
2.6	Análisis e Interpretación de los Resultados	56
2.6.1	Análisis de Resultados de las Encuestas a empresas intermediarias	56
2.6.2	Resultados de las encuestas a los consumidores finales	70
CAPÍTULO III		86
PRODUCTO		86
3.1	Descripción del Producto.....	86
3.2	Cadena de valor	89
	Para el abastecimiento	90
	Para el desarrollo tecnológico.....	90
	Para recursos humanos.....	90
	Para la infraestructura de la empresa.....	91
	Para la logística interna:	91

Para el marketing y ventas	91
3.3 FODA.....	92
3.3.1 Análisis FODA.....	92
3.3.2 Matriz DAFO	94
3.3.3 Análisis CAME.....	95
CAPÍTULO IV.....	97
PLAN ESTRATÉGICO.....	97
4.1 Plan de ventas.....	97
4.1.1 Fuerza de ventas.....	99
4.1.2 Promociones de ventas.....	100
4.1.3 Política de pedidos.....	101
4.1.4 Políticas de crédito y cobranzas.....	102
4.1.5 Garantías	103
4.1.6 Políticas de ventas internas	104
4.2 Relación con la mercadotecnia: Marketing Mix.....	105
4.2.1 Producto.....	105
4.2.2 Precio.....	105
4.2.3 Plaza	106
4.2.4 Promoción.....	108
4.2.5 Publicidad.....	108
CAPÍTULO V.....	105
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	109
5.1 Determinación de la inversión inicial.....	109
5.2 Fuentes de financiamiento.....	110
5.2.1 Tabla de Amortización.....	111
5.3 Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos.....	112
5.3.1 Ingresos	112

5.3.2	Costos	116
5.3.3	Gastos	118
5.4	Estados financieros	119
5.4.1	Estado de Resultados Proyectado	119
5.4.2	Balance General.....	120
5.5	Factibilidad Financiera	122
5.5.1	Valor Actual Neto (VAN); Tasa interna de retorno (TIR); Tiempo de Recuperación de la Inversión	122
5.6	Análisis de sensibilidad.....	124
5.7	Seguimiento y Evaluación.....	125
5.7.1	Indicadores a evaluar cumplimiento.....	125
CAPÍTULO VI.....		133
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		133
6.1	Base Jurídica	133
6.2	Medio Ambiente	133
6.3	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir	134
6.3.1	Beneficiarios Directos.....	134
6.3.2	Beneficiarios Indirectos	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		136
Conclusiones.....		136
Recomendaciones.....		137
BIBLIOGRAFÍA.....		139
ANEXOS.....		141

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cadena Intermediaria.....	28
Tabla 2: Consumidores Finales	28
Tabla 3: Inflación Anual del Ecuador	34
Tabla 4: Desempleo Trimestral.....	35
Tabla 5: Producto Interno Bruto Nominal del Ecuador.....	36
Tabla 6: Distribución de la Renta Nacional Bruta (en porcentajes).....	38
Tabla 7: Actividad Económica Principal de las intermediarias	56
Tabla 8: Tamaño de la empresa	57
Tabla 9: Proveedores de productos importados	59
Tabla 10: Política de Pedidos	60
Tabla 11: Forma de Pago Preferida.....	61
Tabla 12: Forma de financiamiento.....	62
Tabla 13: Interés en distribuir el medidor de grasa corporal	64
Tabla 14: Ha distribuido alguna vez algún medidor de grasa corporal	65
Tabla 15: Motivo para el poco éxito de la distribución del medidor.....	66
Tabla 16: Factor Decisivo para comercializar el medidor	68
Tabla 17: Frecuencia de Compra.....	69
Tabla 18: Edad de los encuestados.....	70
Tabla 19: Sexo de los encuestados	72
Tabla 20: Nivel de educación de los encuestados	73
Tabla 21: Nivel de ingresos mensuales de los encuestados	75
Tabla 22: Estado de salud actual.....	76
Tabla 23: Problema de Salud	77
Tabla 24: Estilo de Vida	79
Tabla 25: Factor Más importante	80
Tabla 26: Compraría el medidor	81
Tabla 27: Motivo para utilizar el medidor	82
Tabla 28: Factor decisivo para comprar el medidor	83
Tabla 29: Lugar donde compraría el medidor	85
Tabla 30: Cadena de Valor	89
Tabla 31: Matriz DAFO	94
Tabla 32: Matriz CAME.....	95

Tabla 33: Proyección de Ventas	98
Tabla 34: Zonificación por vendedor	100
Tabla 34: Costo “Docena de Trece”	100
Tabla 36: Precio del Medidor	106
Tabla 37: Empresas zonificadas en Guayaquil	107
Tabla 38: Inversión	110
Tabla 39: Financiamiento	110
Tabla 40: Tabla de Amortización	111
Tabla 41: Proyección de Ventas en un escenario conservador	113
Tabla 42: Proyección de Ventas en un escenario optimista	114
Tabla 43: Proyección de Ventas en un escenario pesimista	115
Tabla 44: Proyección de unidades vendidas según demanda mensual	116
Tabla 45: Costos fijos y variables	118
Tabla 46: Gastos Administrativos	119
Tabla 47: Gastos Financieros	119
Tabla 48: Estado de Resultados Proyectado	120
Tabla 49: Balance General	121
Tabla 50: TIR y Van del proyecto	122
Tabla 51: Flujo de caja anual acumulado	123
Tabla 52: Tiempo de recuperación de la inversión	123
Tabla 53: Ratios financieros	127

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Oferta monetaria y liquidez total	37
Ilustración 2: Claves de la recuperación económica y social del Ecuador ...	39
Ilustración 3: Datos de la población del Ecuador	42
Ilustración 4: Datos de educación y tecnologías en el Ecuador	42
Ilustración 5: Actividad Económica Principal.....	56
Ilustración 6: Tamaño de la empresa.....	57
Ilustración 7: Tipo de Distribuidor en productos importados	59
Ilustración 8: Forma de pago preferida de las intermediarias	60
Ilustración 9: Forma de pago de las intermediarias	61
Ilustración 10: Interés en distribuir el medidor	62
Ilustración 11: Interés en distribuir el medidor de grasa corporal.....	64
Ilustración 12: Ha distribuido alguna vez algún medidor de grasa corporal .	65
Ilustración 13: Motivo para el poco éxito de la distribución del medidor	66
Ilustración 14: Factor Decisivo para comercializar el medidor	68
Ilustración 15: Factor Decisivo para comercializar el medidor	69
Ilustración 16: Edad de los Encuestados	70
Ilustración 17: Sexo de los Encuestados	72
Ilustración 18: Nivel de Educación de los Encuestados.....	73
Ilustración 19: Nivel de ingresos mensuales de los Encuestados.....	75
Ilustración 20: Estado de salud actual	76
Ilustración 21: Problema de Salud	77
Ilustración 22: Estilo de Vida.....	79
Ilustración 23: Factor más importante.....	80
Ilustración 24: Compraría el medidor	81
Ilustración 25: Motivo para utilizar el medidor	82
Ilustración 26: Factor decisivo para comprar el medidor.....	83
Ilustración 27: Lugar donde compraría el medidor.....	85
Ilustración 28: Vista Frontal del medidor	87
Ilustración 29: Vista posterior del medidor	87
Ilustración 30: Lámina de información del medidor.....	88
Ilustración 31: Cadena de Distribución del Medidor de Grasa Corporal Citizen	107

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un plan de negocios para la incursión en la comercialización del Medidor de Grasa Corporal marca Citizen, de procedencia japonesa, en el mercado guayaquileño. El mercado meta para este plan de negocios son empresas intermediarias (pequeñas, medianas, y grandes) dedicadas a la distribución de equipos médicos. Los consumidores finales para este dispositivo son personas entre 25 y 40 años ya sea con problemas de salud o para personas preocupadas por su imagen y estética. El nivel socioeconómico de estos consumidores finales es medio, medio-alto y alto. El principal atractivo de este producto para los consumidores es su simplicidad, facilidad para utilizarlo, transportarlo, el prestigio de su marca, y finalmente la necesidad de contar con el dispositivo ya sea por problemas de salud o por imagen. El valor del medidor para el mercado meta es de \$49. La empresa tiene un nivel medio de competencia puesto que existen otras importadoras que venden: medidores de grasa digitales (competencia directa), y que venden medidores manuales y fijos (competidores indirectos). La inversión total para este proyecto es de \$ 85.035,59 que permitirá cubrir todos los elementos necesarios para el negocio. Se espera tener una tasa interna de retorno del proyecto del 47.7%.

Medidor de Grasa corporal – Salud – Laboratorios Asociados – Plan de Ventas – Empresas intermediarias - Rentabilidad

ABSTRACT

This research is a business plan for the sale of Citizen Body Fat Analyze, made in Japan, in Guayaquil's market. The target market for this business plan are intermediary companies (small, medium, and large), engaged in the distribution of medical equipment. Final consumers for this device are people between 25 and 40 years either with health problems or for people concerned about their image and aesthetics. The socioeconomic status of these end users is medium, medium-high and high. The main attraction of this product for consumers is its simplicity, ease of use and transport, the prestige of their brand, and finally the need for the device either for health reasons or image. The value of the analyzer to the target market is \$49. The company has a medium level of rivalry, because it exists some other companies that sell: digital analyzers (direct competence); manual and wall analyzer (indirect competence). The total investment for this project is \$ 78,501.60, which will cover all the elements needed for business. It is expected to have an internal rate of return of 48.9% project.

Body Fat Analyzer - Heal - Laboratorios Asociados Zumba - Business Plan - intermediary companies - Profit

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, el 72% de los ecuatorianos mayores de 19 años tienen sobrepeso u obesidad: más de 4.400 personas fallecen cada año por causa de la diabetes (Ministerio de Salud Pública, 2015). Los expertos opinan que el sobrepeso y la obesidad son uno de los factores que contribuyen al crecimiento de esta enfermedad, la misma que para ser diagnosticada requiere –principalmente– de la medición del nivel de grasa corporal. Por tal motivo, la introducción de un dispositivo portátil toma importancia realizar un plan que justifique esta incursión.

El presente trabajo es un plan de negocios de un producto nuevo. El objeto principal del plan es la introducción al mercado guayaquileño de un Medidor de Grasa Corporal de la marca japonesa Citizen, por parte de la empresa “Laboratorios Asociados Zumba”. La demanda del producto es alta y en épocas pasadas se intentó comercializar pero sus deficiencias en rotación hicieron que el proyecto tenga poco éxito. Por esta razón de la importancia de diseñar este plan de negocios completo y detallado, a fin de asegurar la factibilidad del mismo y la sostenibilidad del mismo en el tiempo.

Debido a la capacidad de Zumba, resulta complicado abastecer a todos los demandantes de consumidor final, razón por la cual se ha decidido llevar el producto al mismo a través de empresas intermediarias encargadas de la distribución de equipos médicos (386, en Guayaquil) y farmacéuticas (tres, que tienen en su oferta este tipo de productos también). Para esta razón, como procesos metodológicos se tiene la realización de encuestas para determinar los aspectos más relevantes de estas empresas, así como del comportamiento de consumo de los clientes finales. La investigación y sus procesos metodológicos tendrán lugar en la ciudad de Guayaquil, en las empresas intermediarias, y en lugares estratégicos para los consumidores.

En cuanto a la estructura del plan, en el primer capítulo se presenta la segmentación del mercado, la cual consta en primera instancia el mercado meta que son las empresas intermediarias, la macro y micro segmentación y los perfiles (tanto para las intermediarias como para los consumidores).

El segundo capítulo es una investigación de mercado, en el cual consta de: el análisis PEST (sus principales datos políticos, económicos, sociales, tecnológicos; el análisis de las fuerzas de Porter (la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de clientes y proveedores, productos sustitutos y la rivalidad de los competidores); la determinación de la población; el cálculo del tamaño de la muestra; el modelo de encuesta; y la presentación e interpretación de los principales resultados.

En el tercer capítulo se hace referencia de manera particular al producto: la descripción del mismo, el análisis de la cadena de valor y sus componentes, y el análisis FODA (análisis FODA, matriz DAFO, análisis CAME). En el cuarto capítulo consta del plan estratégico, el mismo que contiene el Plan de Ventas (con la fuerza de ventas, las promociones, política de ventas, política de pedidos, de crédito y cobranza, garantía y política de ventas internas). También contiene el Marketing Mix (producto, precio, plaza, promoción).

El capítulo cinco contiene el estudio de factibilidad del proyecto: la determinación de la inversión; la fuente de financiamiento (con su respectiva tabla de amortización); el presupuesto de ingresos, costos y gastos; los estados financieros proyectados (estado de resultado y balance general); un análisis de sensibilidad; y finalmente el seguimiento y evaluación con los principales indicadores para evaluar el cumplimiento y determinar si es rentable y factible la inversión.

En el capítulo seis se presenta la responsabilidad social que incurriría el proyecto: la base jurídica, el compromiso con el medio ambiente, y los

beneficiarios –directos e indirectos- del proyecto de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir. Se termina el plan presentado las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Laboratorios Asociados Zumba es una empresa que en la actualidad cuenta con tres líneas de productos y dos líneas de servicios: *equipos médicos* (como ecosonógrafos, electrocardiógrafos, lámparas de cirugías, tensiómetros, y muchos más); la línea de diagnóstica (como los reactivos diagnósticos, reactivos químicos, y todo lo relacionado para laboratorios clínicos, patológicos, etc.); la línea de insumos (gasas, algodón, alcohol, etc.); la línea de mantenimiento preventivo y correctivo; y la línea de post venta (Laboratorios Asociados Zumba S.A., 2012).

Cuenta también con sucursales en Guayaquil y Quito, las cuales son abastecidas mediante importaciones provenientes de USA, Canadá, Italia, España, Alemania, Francia, Japón, Israel, Argentina, México, Corea, China, entre otros; los mismos que son proveedores fijos de la compañía. Cuenta con un equipo de profesionales y colaboradores altamente calificados, y con certificados de calidad ISO para brindar mayor seguridad y confianza a su clientela (Laboratorios Asociados Zumba S.A., 2012).

Uno de los productos más modernos y vanguardistas que ofrece Zumba y que, debido a su gran utilidad, posee una alta demanda a nivel mundial, es el Medidor de Grasa Corporal, el mismo que es utilizado para varios fines: para el diagnóstico de condiciones de salud respecto del control del sobrepeso y obesidad, así como para fines estéticos.

En el Ecuador –y sobre todo en Guayaquil- los índices de sobrepeso y obesidad crece de manera acelerada, lo que se ha convertido en un problema a resolver en las sociedades actuales, ya sea por el tipo de estilo de vida o en algunas ocasiones ciertos factores heredados; por lo que se convierte en una necesidad contar con un dispositivo que ayude a combatir con estos problemas (UNICEF Ecuador, 2015).

Laboratorios Asociados Zumba, conscientes de la necesidad actual pretende disminuir y mejorar las condiciones actuales de los habitantes mediante la introducción del Medidor de Grasa Corporal marca Citizen, siendo un beneficio directo para los potenciales clientes, ya que podrán mejorar la calidad de vida, a la vez que generará mayores ingresos a la compañía. La marca del producto (Citizen) cuenta con gran aceptación de los consumidores debido a su prestigio, calidad y demás atributos. Por lo tanto, no habría mayores inconvenientes para tener la total acogida y aceptación de este dispositivo en específico.

Por lo anteriormente expresado, se ha decidido llevar a cabo este plan de negocios, el mismo que contiene toda la información necesaria, tales como: información del producto, del mercado meta, comportamiento de los consumidores, entre otros; esta información permitirá definir de una forma más clara, concreta y sencilla para lograr una introducción exitosa del producto en el mercado guayaquileño.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica a partir de la necesidad en el mercado guayaquileño de contar con un dispositivo que agilite el diagnóstico y control del nivel de grasa corporal para la lucha contra el sobrepeso y la obesidad; por otro lado, existe poca oferta y poca rotación de ésta, y como la demanda cada vez es más grande, se ha creado una demanda insatisfecha. A partir de estas acotaciones resulta muy interesante y atractiva la incursión en la distribución de este dispositivo

Sería de gran utilidad para Laboratorios Asociados Zumba que incursione en la comercialización de este dispositivo, puesto que a partir de esta acción, en primera instancia, permitiría satisfacer la demanda existente de este producto (y debido a la poca rotación de la oferta) hará que las ventas crezcan en gran magnitud y de igual manera a los beneficios económicos.

Pero también se tendría como beneficios el hecho de resurgir como compañía que a pesar de llevar bastantes años en el mercado, había perdido parte de su participación en éste, y emprender con la comercialización de este dispositivo y darle una óptima rotación, lo que permitirá el posicionamiento en el mercado. Para las empresas a las cuales está orientado el plan y que se pretenden sean las distribuidoras convirtiéndolas en puntos autorizados de venta, y el canal entre el Laboratorio Asociado Zumba y el cliente final para que conozcan directamente la utilidad del mismo.

A partir de esta innovadora idea de incursionar con la comercialización de este dispositivo brindaría mejoras considerables para el diagnóstico y control de la grasa corporal, agilizando y mejorando el trabajo de profesionales (médicos, nutricionistas, etc.) y de los centros médicos

(clínicas, hospitales, y demás), los cuales tendrían resultados mucho más certeros y de una manera mucho más rápida que crearían una gran confianza y satisfacción de sus pacientes.

La implementación del presente plan de negocios logrará mejorar las condiciones de salud de los ciudadanos, así como la oportunidad de diversificar el canal de comercialización a través de grandes empresas intermediarias dedicadas a la distribución de equipos médicos, y se ha incluido tres farmacéuticas que también comercializan este tipo de productos, contribuyendo a tener un mayor alcance del producto a los consumidores.

OBJETIVOS

Objetivo General

Incrementar las ventas de Laboratorios Asociados Zumba en un 10% mediante la introducción del Medidor de Grasa Corporal a empresas intermediarias, para cubrir la demanda insatisfecha y ganar mayor participación en el mercado.

Objetivos Específicos

- ✓ Definir y especificar los criterios para lograr una segmentación óptima y eficiente y poder llegar al mercado meta correctamente.

- ✓ Realizar la investigación de mercado: análisis PEST, de las fuerzas de Porter, entre otras, lo cual permitirá conocer con mayor profundidad el mercado objetivo.

- ✓ Explicar detallada y minuciosamente el producto que se pretende introducir en el segmento elegido

- ✓ Elaborar un Plan Estratégico del producto con el fin de alcanzar el nivel de ventas óptimo y satisfacer la demanda de manera rápida y eficiente.

- ✓ Elaborar un Estudio de Factibilidad del Proyecto, con el fin de determinar si es factible o no la introducción de este dispositivo en el mercado.

- ✓ Definir la responsabilidad social que tiene Laboratorios Asociados Zumba con la introducción de este producto en el mercado, con el medio ambiente, gobernabilidad, beneficios directos e indirectos.

CAPÍTULO I

SEGMENTACIÓN

1.1 Mercado meta

Se ha decidido tener como mercado meta a las empresas intermediarias, tales como: las que comercializan equipos médicos y afines (383 empresas); y las que distribuidoras farmacéuticas (que son tres: FYBECA, PHARMACY'S y MEDICITY); (Superintendencia de Compañías, 2014). Con el propósito de explicar más amplia y detalladamente se ha incluido información de consumidores que son los que a la larga terminarán comprando y utilizando el dispositivo.

Las intermediarias dirigidas son las empresas que comercializan productos médicos y que son categorizadas entre pequeñas y medianas empresas –y grandes algunas incluso-; éstas serán el mercado meta del presente trabajo de investigación y serán tomadas en cuenta únicamente las que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Los criterios seleccionados de segmentación para las empresas intermediarias son los siguientes: tamaño de la empresa, siendo éste las empresas pequeñas, medianas y grandes; también, se ha decidido segmentar por actividad económica que realizan: distribuidoras de equipos y productos médicos y farmacéuticos.

Para efectos de una mejor comprensión de quiénes son los consumidores finales de este producto, se ha de definido el segmento de la demanda del consumidor final al que está dirigido este equipo y se ha segmentado a partir de los siguientes criterios demográficos como: edad, género y variables socioeconómicas.

En cuanto a la segmentación por edad, se ha definido un rango de edad comprendido entre los 25 y 40 años de edad, siendo éste el rango de mayor relevancia y con mayor demanda del dispositivo. Para el género se ha decidido no segmentar o tener distinción alguna, puesto tanto hombres como mujeres pueden necesitar o desear este producto y todos podrían comprarlos; según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), en Guayaquil, el 49.3% son hombres y el 50.7% mujeres, lo cual explica la no segmentación a partir del sexo de las personas puesto resulta indiferente entre hombres y mujeres dado su mínima brecha existente entre éstos (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011).

En referencia a la variable socioeconómica se ha determinado los siguientes indicadores a analizar: nivel de ingresos mensuales, nivel de poder adquisitivo, clase social. Para este producto es preciso la segmentación para las personas de clase social media y alta, con un buen nivel de ingresos mensuales y por lo tanto un gran poder adquisitivo, puesto que no todos están en capacidad de pagarlo.

Según estudios de estratificación socioeconómica realizados por el INEC, en Guayaquil, los niveles socioeconómicos A, B y C+ (que representan la clase media, media alta, y alta) acumulan el 35.9% (1.9%, 11.2%, y 22.8%, respectivamente), lo cual evidencian la participación de estos niveles en el total de la población guayaquileña, además de que se justifica la segmentación con estos niveles que se encuentran en capacidad de adquirir el dispositivo (INEC, 2012).

Sin embargo, pueden presentarse casos de consumidores del nivel de ingresos del salario mínimo vital, pero que por necesidad tenga que adquirir el dispositivo y haga un esfuerzo por comprarlo; en estos casos la empresa no se negaría a abastecer a este tipo de clientes. Pero, en general, la segmentación sería con personas de clase media y alta con un poder adquisitivo alto que esté en capacidad de comprar el producto.

1.2 Macro segmentación

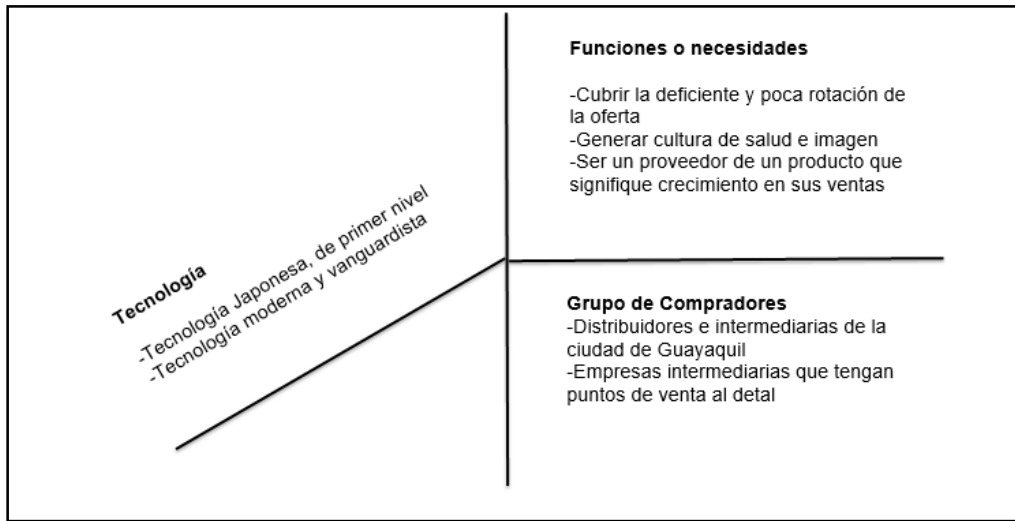
Se pretende comercializar en principio a todas las empresas caracterizadas por ser intermediarias o distribuidoras al por menor de algún tipo de producto en específico, que en este caso se puede segmentar de una manera macro a todas las distribuidoras médicas –ya sea de productos, reactivos, aparatos, etc.-.

En cuanto a consumidores, se pretende satisfacer principalmente a las todas las personas que requieran de este producto, indistintamente de la edad, considerando a grupos de consumidores identificados por: necesidad debido a sus problemas de salud que deban comprar el medidor para control y tratamiento constante, los adquiridos por estética, por mantenerse saludables, pretenden controlar su grasa corporal y mantenerse activos y con buena imagen.

En cuanto a necesidades que se pretende cubrir, en principio, está el hecho de la poca rotación del producto, que se ha descubierto e identificado demanda insatisfecha y por otro lado está la necesidad de contar con un producto que agilite la medición de grasa y permita optimizar el tiempo a los consumidores.

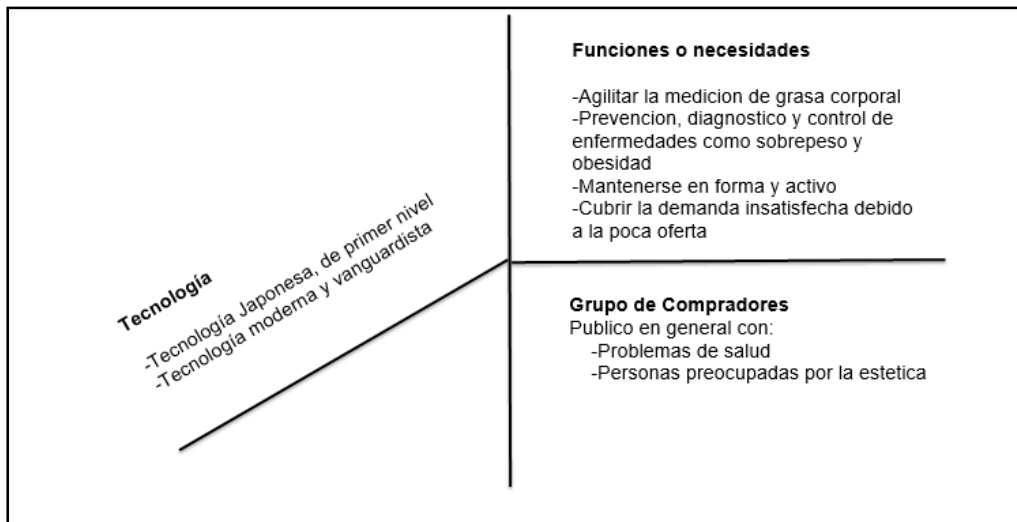
Para esta razón se cuenta con esta tecnología de primer nivel y accesible para la mayoría de los consumidores que ayudará a satisfacer estas necesidades previamente creadas.

Cuadro No. 1 de Macro Segmentación de Empresas Intermediarias



Elaboración: Autor

Cuadro No. 2 de Macro Segmentación de Consumidores Finales



Elaboración: Autor

1.3 Micro segmentación

Tabla 1: Cadena Intermediaria

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
De tamaño	Datos
Tipo de Empresa	Pequeñas, medianas y grandes empresas
Capacidad de compra	De Cuatro a Cinco cifras al año por producto
Distribución	Directa; a clientes finales
Por Actividad	Datos
Industria	Comercio Al Por Mayor; Comercio al Por Menor
Actividad Económica	Venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos.

Elaboración: Autor

Tabla 2: Consumidores Finales

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
Demográficas	Datos
Edad	Comprendidos entre 25 y 40 años
Sexo	Femenino y Masculino
Religión	Sin Distingo
Nacionalidad	Ecuatorianos y Extranjeros Residentes
Socioeconómica	Datos
Ingreso	Desde salario mínimo vital
Instrucción	Sin distinguo
Ocupación	Sin distinguo
Psicográficos	Datos
Clase social	Media hacia alta
Estilos de vida y valores	<input type="checkbox"/> Estilo de Vida Sedentario <input type="checkbox"/> Estilo de Vida Activo
Personalidad	Sin Distingo
Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Control de Gasa corporal
Tasa de uso	Desde el 20% con incrementos semestrales
Nivel de lealtad	Constante

Elaboración: Autor

1.4 Perfil del consumidor

1.4.1 Cadenas intermediarias de distribución

El primer tipo de consumidores serían las cadenas intermediarias de distribución, las cuales como primer criterio de segmentación se tiene a las características geográficas, que en este caso serían las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos y médicos ubicadas en la ciudad de Guayaquil, criterio que se ha decidido para comenzar con el proyecto, para tener una logística sencilla y accesible a todos. A posteriori se analizaría comercializar con distribuidoras de otras ciudades o a nivel nacional.

Se considera el tamaño o tipo de la empresa como primera característica de segmentación que para este caso serían medianas y grandes empresas, que son las que cuenta con la capacidad de compra y pago de grandes volúmenes. Asimismo no se descarta la posibilidad a pequeñas empresas que también pretendan comercializar el dispositivo o personas naturales (como doctores, nutricionistas) que también podrían actuar como intermediarios.

Otra característica que se tiene es la capacidad de compra de las intermediarias, que de manera particular sería las empresas con un alto poder adquisitivo, por lo tanto se segmentaría a cadenas que compren de cantidades de cuatro a cinco cifras del dispositivo al año. Esto se aseguraría un alto volumen de ventas y trabajar con un volumen promedio de demanda para planificar. No se descarta comercializar, de igual forma, a pequeñas intermediarias que aunque no sean volúmenes altos de pedidos, éstos representan ventas para la compañía igualmente.

Otro criterio que se tiene es la actividad que realiza la intermediaria; la primer característica de este criterio es la industria en la cual opera la

distribuidora, que en este caso se encuentra oficialmente clasificada como comercio al por mayor y comercio al por menor que serán las encargadas de ser intermediarias entre la empresa y el consumidor final. Finalmente, la segmentación por actividad económica que en este caso sería venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos y médicos.

1.4.2 Consumidor final

Los consumidores que demandan el medidor de grasa describen un perfil bastante amplio, cuyas características principales se las ha detallado en los apartados anteriores. El perfil para estos clientes en particular se da en personas comprendidas en edades desde los 25 hasta los 40 años, sin discriminación de sexo puesto que este producto sería de mucha utilidad para cualquiera de los dos.

Las personas que más demandarían el producto van desde nutricionistas, deportólogos, culturistas físicos, terapeutas, cardiólogos, entrenadores físicos, médicos generales y endocrinólogos; hasta personas que padecen de sobrepeso u obesidad, sumado a cualquier persona que quisiera controlar su grasa corporal y mantenerse en forma y saludable.

Otra parte del perfil representa las razones por las cuales los consumidores demandan este producto, y es en su mayoría son por cuestiones de problemas de salud, sobre todo para los casos de sobrepeso y obesidad, por lo que se hace necesario tener un control frecuente de la grasa corporal. Existe otra porción menos representativa pero de igual importancia que es por cuestiones de estética, y que comprarían el producto para controlar la grasa corporal para mantenerse esbeltos y otros atributos físicos.

Producto del estilo de vida de los trabajadores en general y de todo el estrés y la carencia de tiempo que se tiene, esto hace que los demandantes

de este producto deseen contar con un dispositivo fácil de transportar y utilizar que les optimice su tiempo.

Desde el punto de vista económico, si bien es cierto que el poder adquisitivo de un ecuatoriano en promedio es el del salario básico, sin embargo debido a la necesidad de contar con el medidor por cuestiones de salud, esta necesidad se busca ser cubierta de una u otra manera por algún miembro de la familia. Además que muchas de las personas que padecen alguna enfermedad de sobrepeso u obesidad –o incluso cardiovascular- son personas de clase media y alta y que debido a sus ingresos (\$1000 mensuales como mínimo) están en capacidad de pagar los \$49 que el producto cuesta aproximadamente.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Análisis Pest

En este análisis se incluyen los factores del entorno en general que afectan a las empresas en su normal funcionamiento. Estos factores son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos.

2.1.1 Políticos

Dentro de los factores políticos que afectan al entorno general se tiene la inestabilidad política que actualmente atraviesa el país: una realidad de confrontación entre los que están a favor del gobierno y la oposición. Esto ha generado intranquilidad e inseguridad y de una u otra forma afecta a las empresas por la variación negativa del comportamiento de compra de los clientes.

Además, otros factores políticos y legales afectan a todos de manera general como una excesiva política impositiva para todos los empresarios, sin excepción alguna, la misma que cada vez se torna más intensa y amplia. El impuesto al valor agregado, a la renta y algunos impuestos que se han creado como impuesto a la salida de divisas, entre otros, que las empresas deben trasladar estos gastos al precio final de lo que se oferta, y si se incrementa en gran proporción afecta sin duda a las empresas.

También afectan las políticas de regulación de comercio exterior, en donde el gobierno a partir de su búsqueda incesante de equilibrar la balanza de pagos y del cambio de la matriz productiva, ha creado un sinnúmero de políticas de regulación aplicado restricciones a las importaciones como: barreras arancelarias entre las cuales se encuentran impuestos específicos,

revisión de aranceles, salvaguardias, esta última medida aplicada mediante resoluciones emitidas por el Comex para productos importadores por un periodo de quince meses que incluye más de 2000 subpartidas arancelarias; y barreras no arancelarias entre las cuales se pueden citar: cuotas de importación, documentos de control previo, certificados de control de calidad entre otros.

Las políticas de tipo laborales también afectan a las empresas, porque a pesar de que estas leyes son muy beneficiosas desde el punto de vista humano y del trabajador, afectan de una u otra forma a las empresas, puesto que el código laboral en su gran mayoría beneficia al trabajador, otorgándole muchas obligaciones que las empresas deben cumplir con éstas, afectando sin duda a éstas.

2.1.2.1 Restricción a las importaciones

Como política implementada por el actual gobierno se encuentran las barreras arancelarias a las importaciones, se han aplicado restricciones a las importaciones como impuestos específicos, así como barreras no arancelarias como cuotas de importación, documentos de control previo, certificados de control de calidad entre otros.

Entre las últimas resoluciones emitidas por el Comex se encuentran la aplicación de salvaguardia para productos importadores por un periodo de quince meses que incluye más de 2000 subpartidas arancelarias.

2.1.2 Económicos

Los factores económicos que más afectan a las empresas de forma general son: los tipos de interés, la oferta monetaria, la evolución de los precios (inflación), la tasa de desempleo, el ingreso disponible, evolución del PIB, entre los principales, las cuales se van a precisar los datos en el Ecuador a continuación.

2.1.2.2 Inflación

En la tasa de inflación anual del 2014 al 2015 se tiene una tasa de 4.55% lo cual refleja que en los 300 productos referenciados para realizar el cálculo de la tasa se muestra una inflación relativamente controlable, pero sin embargo muestra que hay variaciones de precios lo cual obviamente va incidir en las ventas en general sumado a que para la inflación se toma en cuenta 300 productos y que el resto de productos también podrían subir de precio e incidir en las operaciones de las empresas (Banco Central del Ecuador, 2015).

FECHA	VALOR
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

Elaboración: Autor

2.1.2.3 Desempleo

La tasa de desempleo ha sido de 4,84%, la misma que denota que el nivel de desempleo en el país es relativamente bajo, más bien, que está por debajo del 5.5% que se toma en cuenta para considerarse en pleno empleo,

lo cual indica que la mayoría al contar con trabajo está en capacidad de gastar y que más bien beneficiaría a las empresas porque incentivaría la producción, la comercialización y demás actividades (Banco Central del Ecuador, 2015).

Tabla 4: Desempleo Trimestral

Desempleo Trimestral	
FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015
Elaboración: Autor

2.1.2.4 Evolución del PIB

El PIB nominal en el Ecuador ha crecido significativamente periodo a periodo; esto es, en gran parte, por el crecimiento acelerado del gasto e inversión pública lo cual ha hecho que la economía mejore y esto beneficia a las empresas puesto que a medida que el gobierno gaste e invierta más, hay mayor empleo, mayor cantidad de dinero y mayor poder adquisitivo de las personas.

Tabla 5: Producto Interno Bruto Nominal del Ecuador

PIB Nominal	
Año	PIB
2007	\$ 51.007.777
2008	\$ 61.762.635
2009	\$ 62.519.686
2010	\$ 69.555.367
2011	\$ 79.276.664
2012	\$ 87.623.411
2013	\$ 94.472.680

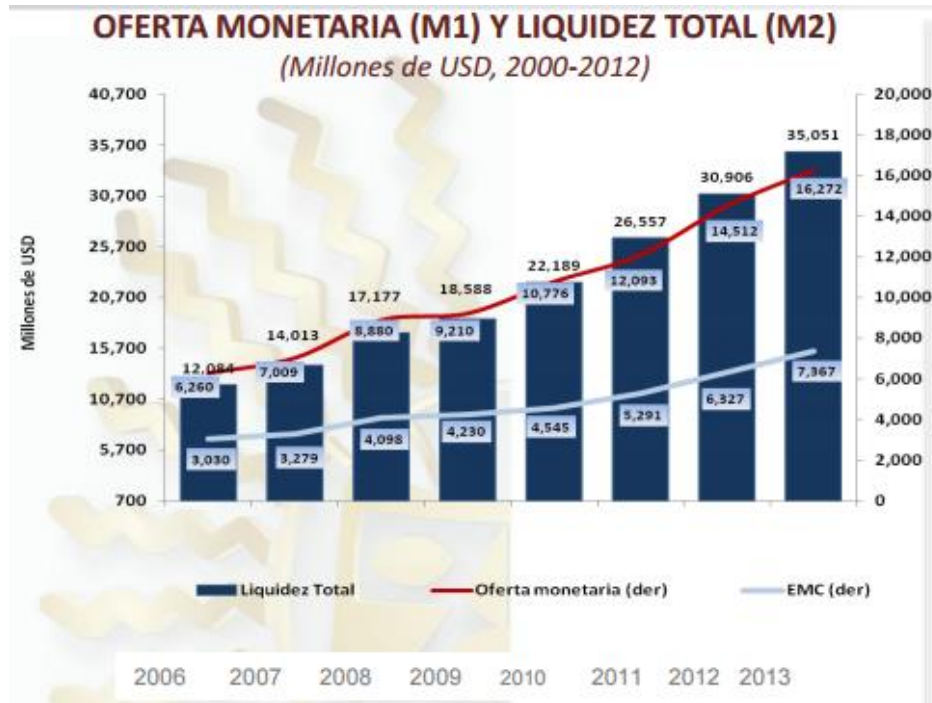
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

Elaboración: Autor

2.1.2.5 Oferta Monetaria

La oferta monetaria en el Ecuador ha tenido una evolución muy importante para el país. Así, para el mes de diciembre de 2013 la liquidez total fue de USD 35,051.1 millones de las cuales las especies monetarias representan el 21.0%, mientras que la oferta monetaria alcanzó USD 16,272.4 millones. Por otro lado, en diciembre 2013 la oferta monetaria y la liquidez total presentaron tasas de crecimiento anual de 12.1% y 13.4%. Por otro lado, las especies monetarias en circulación registraron una variación anual de 16.4% (Banco Central del Ecuador, 2015).

Ilustración 1: Oferta monetaria y liquidez total



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

2.1.3 Sociales

2.1.3.1 Distribución de la Riqueza

La redistribución de ingreso, empíricamente se visualiza, a través de la estructura de la Renta Nacional Bruta: de "Remuneración" (ingreso al trabajo); "Impuestos netos sobre la producción y las importaciones" (ingresos que ingresan al Estado) y "Excedente Bruto de Explotación o Ingreso Mixto" (ingreso del capital), que comprende beneficios de empresas, intereses, rentas y alquileres (Banco Central del Ecuador, 2015).

Tabla 6: Distribución de la Renta Nacional Bruta (en porcentajes)

ECUADOR: DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA NACIONAL BRUTA (porcentajes)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
Remuneraciones	35,58	30,96	34,97	33,41	33,92	35,2	36,03
Impuestos netos sobre la producción e importaciones	5,21	3,89	5,99	4,8	3,94	5,32	5,52
Excedente Bruto de Explotación, Ingreso Mixto	63,21	65,15	59,04	61,79	62,13	59,4	58,45
PIB	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

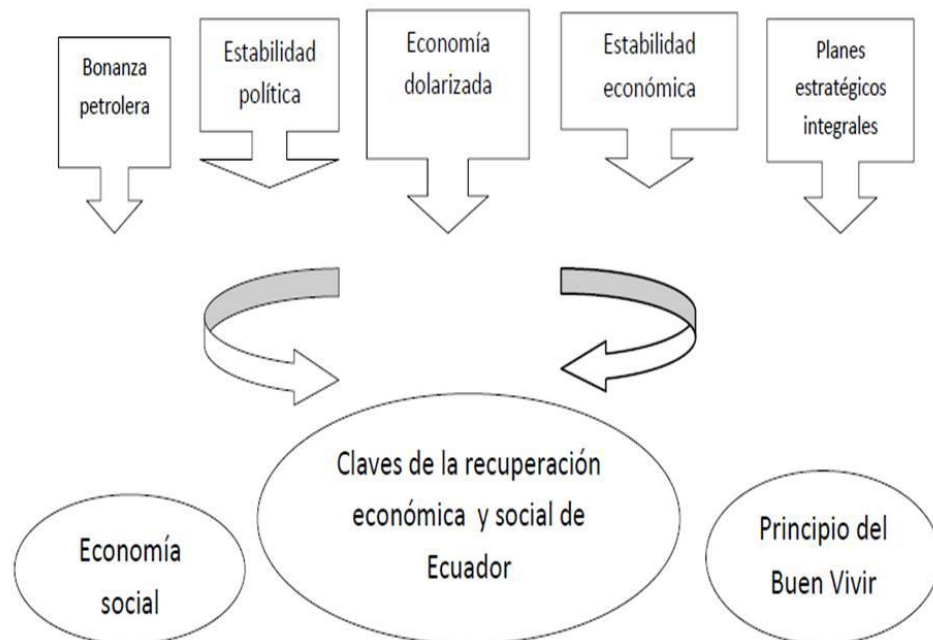
Actualmente la distribución de la Renta Nacional Bruta favorece al trabajador. Utilizando la estadística del Banco Central del Ecuador, en valores nominales, desde 2007 al 2013, los impuestos, han crecido en 96%, las remuneraciones crecieron en 111%, y la economía 85%, de ahí la reducción de la pobreza

Hoy en Ecuador, se favorece al trabajo que al capital: la remuneración al trabajo tiene una tendencia al aumento, en 2007 represento el 31% del PIB, para el año 2013 represento el 36% del PIB; la remuneración al capital tiene una tendencia a disminuir, en 2007 represento el 63% del PIB, para el año 2013 represento el 58% del PIB (Banco Central del Ecuador, 2015).

2.1.3.2 Actitud Consumista

Según la CEPAL, Ecuador es una de las economías de mayor crecimiento en América Latina en los últimos años. Ha entrado en la era de la información y el conocimiento y esto ha producido cambios en los hábitos del consumidor ecuatoriano, visualizándose los primeros pasos para convertirse en un comprador inteligente (CEPAL, 2013).

Ilustración 2: Claves de la recuperación económica y social del Ecuador



Elaborado: Autor

Más del 54 por ciento de la población que usa tarjetas de crédito afirma que los lugares de preferencia para sus compras habituales son los supermercados (y en alejado segundo lugar las ferias), liderando el ranking Supermaxi (26,3 por ciento), Santa María (18,3 por ciento) y Comisariato (16,3 por ciento), sitios donde se incrementaron las ventas con tarjetas de crédito según un estudio de Diners Club del Ecuador. Sin embargo la última encuesta de INEC refleja que la preferencia para sus compras habituales es en tiendas locales, las bodegas y los distribuidores son los lugares de mayor visita con el 48 por ciento en todo el país, seguido por los mercados y ferias con el 30 por ciento. El 14% de las compras se hacen a vendedores ambulantes, panaderías, carnicerías, quioscos fijos y el 9 por ciento en los

supermercados. Siendo el rubro de alimentos el que genera mayor desembolso del 24,4 por ciento del total (Diners Club, 2014).

Con ingresos mensuales totales corrientes promedios de 892,9 U\$D y un gasto promedio corriente mensual de 809,6 por ciento en mayo 2013, el ciudadano ecuatoriano posee una capacidad de ahorro de 83,3 U\$D mensuales. Los gastos fijos (alimentación, vestimenta y servicios básicos) de la clase media se encuentran entre el 24 y 57 por ciento de sus ingresos dependiendo del gasto destinado a vivienda, pero debe tenerse en cuenta que más del 58 por ciento de la población ecuatoriana cuenta con vivienda propia totalmente pagada (Banco Central del Ecuador, 2015).

2.1.3.3 Movilidad Social

Política de aseguramiento y movilidad: Política de inclusión económica y movilidad social que incluye dos elementos fundamentales: el aseguramiento universal y no contributivo frente a un conjunto de riesgos, entre ellos la caída en pobreza; y, segundo, la garantía de acceso a un conjunto básico de satisfactores de necesidades y capacidades para la autonomía (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2015).

Aseguramiento y piso de protección social: Política que busca garantizar a los núcleos familiares un nivel mínimo de consumo, asegurar un piso de protección social para la población en pobreza y su protección ante riesgos y contingencias. Incluye diferentes modalidades de aseguramiento no contributivo.

Bono de Desarrollo Humano y pensiones: Son transferencias monetarias que son entregadas a: *Personas con discapacidad.* Pensión asistencial que se entrega a personas con discapacidad mayor al 40%, que

tienen el carnet del CONADIS y estén en hogares en situación de pobreza (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2015).

Promoción y Movilidad: Política que busca el impulso a la generación de capacidades y oportunidades que aportan a la salida de la pobreza. *Generación de capacidades:* Formación técnica y acompañamiento para los emprendimientos individuales y asociativos.

Habilitación laboral e inclusión Financiera: Consiste en la ejecución de planes, programas y proyectos que posibilitan que los pequeños productores dinamicen la economía y abastezcan la demanda de productos en el ámbito público y privado; a través de su vinculación con el sistema financiero.

Organización para la autonomía económica: Liderazgo y fortalecimiento organizativo para la inclusión económica (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2015).

2.1.3.4 Evolución Demográfica

A continuación se presentan los resultados más relevantes de la evolución demográfica en el Ecuador a partir del censo poblacional del 2010 en sus aspectos más relevantes: población, educación, tecnologías, vivienda y equidad. Así, en el ámbito poblacional, la edad media de la población es 28.4 años; el porcentaje de cedulados: 79,7; el porcentaje con seguro general: 28.9%; y el porcentaje con seguro de salud privado: 9.4% (Ecuador en Cifras, 2014)

Ilustración 3: Datos de la población del Ecuador

Población	
Edad media de la población	28,4
% personas con cédula ciudadanía	79,7
% ocupados con seguro general ⁽¹⁾	28,9
% personas con seguro de salud privado	9,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014

En el ámbito educacional, el analfabetismo en menores de 15 años fue 6,8; la cobertura del sistema de educación pública 74.2%; el porcentaje de hogares con niños que no asisten a establecimientos 5.1. En cuanto a tecnologías, el porcentaje de analfabetismo digital: 29%; la proporción de personas que utilizan celular: 60.6%; la proporción de personas que utilizan computadoras 31.6%; y por último, el porcentaje de personas que utilizan internet es del 26.7% (Ecuador en Cifras, 2014).

Ilustración 4: Datos de educación y tecnologías en el Ecuador

Educación		Tecnologías	
Analfabetismo >= 15 años	6,8	% Analfabetismo digital >= 10 años	29,4
Promedio de años de escolaridad >= 10 años	9,0	% personas utilizaron celular	60,6
Cobertura del sistema de educación pública	74,2	% personas utilizaron computadora	31,6
% hogares con niños/as que ⁽²⁾ no asisten a un establecimiento	5,1	% personas utilizaron internet	26,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.1.4 Tecnológicos

El gasto en investigación con relación a al PIB para antes del gobierno de Rafael Correa no excedía el 0.06%. Consciente de la importancia de la investigación e innovación para alcanzar el desarrollo y el tan anhelado cambio de la matriz productiva, el gobierno nacional ha mostrado su preocupación en esta área y ha creado políticas para revertir esta situación (Banco Central del Ecuador, 2015).

Así, entre el año 2008 y el 2011, el porcentaje creció a 0.26% del total del PIB; para la actualidad la proporción se encuentra en 0.41% con relación a la producción interna bruta. La idea es que se alcance el 1%, puesto que en países primermundistas como Canadá (1,8%), China (1,7%), EEUU (2.9%), Japón (3.36%) (Banco Central del Ecuador, 2015).

Estos datos anteriores demuestran que el camino por recorrer es largo aún, pero que sin duda se ha cambiado muy positivamente en este ámbito, lo cual –asimismo- afecta de manera positiva para las empresas en general puesto que se tendría un desarrollo tecnológico y la producción sería más eficiente y de excelente calidad, y la actividad comercial crecería no sólo local sino internacionalmente.

2.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

2.2.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

En este apartado la amenaza puede ser alta pues las intermediarias a las que se pretende comercializar el dispositivo son medianas y grandes empresas que cuentan con la liquidez y el nivel de ventas suficiente; éstas están a la espera: si Zumba alcanza el éxito con el dispositivo fácilmente podrían entrar con la venta.

Economías de escala

Debido al alto poder adquisitivo de las intermediarias, éstas podrían comprar a grandes escalas reduciendo sus costos, tiempos de entrega y muchos más beneficios; por ende tendría precios más competitivos, y fácilmente podrían acaparar la participación exitosa en el mercado que Zumba habría alcanzado.

Inversiones de capital

Otro componente que puede resultar una amenaza para Zumba es que debido a la falta de capital para incrementar el volumen de compras (debido a la hipotética alta demanda) nuevos competidores que sí cuentan con ese capital entren a la importación y comercialización del dispositivo y rezaguen a Zumba del mercado, o los ya existentes, pues sí hay importadoras de medidores de grasa digitales, mas no del mismo modelo y marca, pero que si este medidor tuviere el éxito esperado, puede resultar atractivo para nuevos o existentes competidores.

Barreras de entrada

Cabe recalcar que sí existen competidores que comercializan medidores de grasa corporal que son digitales, pero el Citizen sólo Zumba lo tiene. Por lo tanto, las barreras de entrada que pondría Zumba podrían ser que Zumba sea distribuidor autorizado de Citizen, a fin de asegurar la participación de mercado que tendría el medidor Citizen, y limitar al resto de competidores –y a los entrantes- a que importen en otras marcas y modelos. Esto es un poco complicado gestionar, pero es posible, y con un buen fortalecimiento de la marca, se puede acaparar y mantener una considerable participación de mercado; fortalecimiento que se plantea en el análisis CAME.

Acceso a los canales de distribución

El acceso a canales de distribución resulta otra amenaza para Zumba, pues si no se cuenta con un canal eficiente y óptimo, nuevos competidores que tengan –o hayan tenido- éxito en la distribución de algún producto similar pueden ingresar a la actividad y encontrar la distribución idónea para llegar a adecuada rotación de inventario y los clientes los prefieran por la excelente distribución.

Costes de Cambio de proveedor

Si en algún se pretendiese cambiar de proveedor, los costes que incurrirían realizar este cambio pueden incidir en los precios que se ofertaría el producto, y esto puede ser una amenaza para que los competidores de los medidores parecidos a éste, se aprovechen de esta situación y entren a comercializar con precios más bajos y rezagar a Zumba del mercado; por esta razón, como se pretende adquirir directamente a la productora, es recomendable mantener esas relaciones comerciales de manera duradera.

Desventajas en costos independientemente de las economías de escala

Algún componente diferenciador del producto puede ser una amenaza para nuevos competidores pero no en gran proporción puesto que el de Zumba es de gran aceptación por muchos factores (Marca, Precio, Beneficios, entre otros). Pero podrían haber variaciones en los costes y no precisamente por escalas que puede ser atractivos para nuevos competidores, como descuentos por pronto pago o pago de contado, lo cual pueden tener costes más bajos y por ende mejores precios y rezagar a Zumba.

Existe otra amenaza para Zumba, muy diferente a la escala de pedidos, que en este caso podría ser por ejemplo, que Citizen decida montar

sus operaciones en Ecuador y distribuir directamente en el mercado local y obviamente los costos serán –de una u otra manera- más altos para Zumba y su margen de utilidad y precios se verían afectados y esto puede ocasionar que entren nuevos competidores. O que los competidores existentes decidan comercializar justamente este modelo y marca y no los que actualmente comercializan.

En definitiva, esta amenaza de Porter es muy alta puesto que al existir gran demanda y poca rotación de mercado y muy pocos oferentes, si la comercialización de este dispositivo tuviere éxito fácilmente podrían entrar nuevos competidores con mejores condiciones, o en su defecto los competidores actuales podrían incursionar a comercializar también el medidor Citizen y acaparar esa participación de mercado de Zumba.

2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

En este apartado, la amenaza también es alta (al menos en los clientes intermediarios). A medida que la cantidad pedida vaya incrementándose, éstos pueden llegar a tener una mayor incidencia y pueden forzar a Zumba a darles los precios que ellos quieren y puede ser perjudicial para las ventas y ganancias de la compañía.

En cuanto a los consumidores finales la amenaza es muy baja, puesto que al haber poca rotación de la oferta en la competencia, los consumidores no tendrán de otra que pagar el precio que la empresa fije y no los que ellos quieren. En definitiva, la amenaza de esta fuerza es media.

2.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

En esta fuerza, la amenaza es baja, puesto que los proveedores mantendrían fijas las políticas de precios, de entregas, de cobro, sea cual fuere el volumen de compras; al ser empresas grandes y globales, cuentan

con clientes por todo el mundo y no incidiría mayormente el tratamiento que tendrían con Zumba.

Por el contrario, a medida que se incrementen el volumen de compras de Zumba las políticas podrían cambiar para beneficio de la empresa; podrían, por ejemplo, dar crédito directo para poder financiarse mejor, o hacer entregas más rápidas, o dar mejores precios, y otros beneficios.

Por lo tanto esta fuerza no resulta una amenaza para la compañía; con la única excepción de que los proveedores, al momento de tener éxito y tener mayor demanda del producto en el mercado Guayaquileño, podría subir los precios y sabrían que igual se vendería. Este caso sería poco probable, pues si se incrementan los precios saben que en mucha o poca proporción las ventas caerían y no le convendría a los proveedores.

2.2.4 Productos Sustitutos

Existen productos sustitutos directos que son igualmente medidores de grasa corporal de manera digital y que tienen especificaciones, utilidades y características muy similares al de Zumba, como por ejemplo el medidor de grasa corporal digital de la marca Omron. Pero el medidor marca Zumba es importado únicamente por Zumba.

El precio de venta al público de los medidores digitales similares al de Citizen es de \$75 dólares, lo cual, teniendo como referencia que el margen de utilidad de las intermediarias es está entre 40% y 50%, con el precio de \$49 que Zumba le vendería a éstas, el precio final de las intermediarias sería entre \$69 y \$73, por lo que, para ambos casos el precio sería competitivo frente a los medidores de otras marcas.

Existe –además- un bien que se puede considerar sustituto, el *Medidor Multifuncional Fijo de Omron*, pero éste representa una amenaza

muy baja puesto que es un producto de gran tamaño que si bien tiene otros beneficios como medirte el peso, la presión arterial y otras, por su gran tamaño es difícil de transportar; además que su precio es alto de igual forma. Por lo tanto se lo podría considerar como sustituto indirecto.

Además existe otro sustituto indirecto: el medidor de grasa corporal manual, denominado PLICÓMETRO ADIPÓMETRO; pero éste requiere de manejo y conocimiento técnico para poder utilizarlo. Es decir, que no todos podrían tener acceso a éste, sino las personas capacitadas como los médicos, nutricionistas, entre otros, únicamente.

La amenaza, por lo tanto, es media, pues a pesar de que sí existen sustitutos directos –medidores digitales-, éstos no son tan representativos en comparación a la alta demanda del mercado y en función a la poca rotación que tiene la oferta, sumado a que existen otros sustitutos indirectos cuya amenaza no es representativa puesto que no brindan la misma utilidad que los digitales.

2.2.5 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre los competidores es media; a pesar de que sí existen sustitutos directos (productos de iguales características pero diferentes marcas) y sí existen competidores, éstos no logran satisfacer a toda la demanda del producto. Existen competidores directos como importadora Bohórquez, entre otras, que pueden forzar a Zumba a una rivalidad entre los competidores.

La competencia que existe en el mercado actualmente distribuye productos con características similares características (digital, portátil, mismas funcionalidades, etc.), mas no el mismo producto (marca y modelo) que Zumba pretende comercializar. Esto puede forzar a Zumba a una guerra de precios para acaparar la mayor participación del mercado posible.

Además, se encontró otros competidores de medidores digitales pero cada uno distribuye una marca en particular –y por lo tanto ninguno Citizen-, por lo que existiría rivalidad de competencia por ser productos muy similares, pero no alta por no ser exactamente el mismo. Adicional, existen otros competidores que ofrecen medidores digitales vía páginas web tales como mercadolibre.com, olx.com, etc., pero no cuentan con confianza entre los consumidores finales puesto que en muchas ocasiones no se sabe de donde proviene el producto; en la mayoría de los casos los consumidores buscan estar seguros y por lo tanto compran en lugares como Pharmacy's, Fybeca, Medicity y demás, donde se sentirán más tranquilos al saber que estas grandes empresas no se arriesgarían a tener productos de mala calidad o de dudosa procedencia.

Por lo tanto existe amenaza de caer en una guerra de precios con los competidores directos, para lo cual Zumba realizará acciones de difusión, comunicación, publicidad, promociones de ventas, a fin de fidelizar a las intermediarias y que éstos se sientan identificados con la marca y que los precios no sean un determinante definitivo para la compra del producto, sino más bien la marca, o los beneficios, o los servicios adicionales que se pueden entregar.

2.3 Población

La población para las intermediarias es: 386 (383 de equipos y 3 farmacéuticos); datos tomados de la base de la Superintendencia de Compañías según estas actividades económicas.

La población de consumidores finales, para este trabajo, son los habitantes de la ciudad de Guayaquil, específicamente el total de personas comprendidas entre 25 y 40. La PEA en Guayaquil es del 53.3% del total de la población, esto representa el 67.2% del total de la PEA de la Provincia del Guayas (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011).

La población guayaquileña en total, según el INEC y los resultados del Censo de Población y Vivienda 2010, es de 2,560,505 habitantes (Gobierno Provincial de Guayas, 2013). Como el total de habitantes comprendidos entre los 25 y 40 años es del 29.2% del total, entonces la población específica para este plan es de 747,667. La muestra para este estudio será resultante del cálculo a partir de la fórmula para la selección de muestra que se presenta a continuación.

2.4 Muestra

2.4.1 Selección de la muestra para las empresas intermediarias

Para la selección de la muestra de las empresas intermediarias, al tener una población poco representativa por su tamaño, se debe encuestar a la totalidad de la población sujeta a investigación, es decir 386 empresas intermediarias perfectamente definidas y más representativas como distribuidoras de productos y equipos médicos y farmacéuticos (Superintendencia de Compañías, 2014).

2.4.2 Selección de la muestra para los consumidores finales

Para el estrato de los consumidores finales el cálculo del tamaño se utilizará la fórmula muestral para la determinación de la muestra de la población guayaquileña comprendida entre 25 y 40 años.

$$n = \frac{Z^2(p)(q)N}{e^2(N-1)+pq(Z)^2}$$

Datos	
z2 =	3,8416
P=	0,5
Q=	0,5
N=	747,667

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(747,667)}{0.5^2(747,667 - 1) + (0.50)(0.50)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{(3,8416)(186,916.75)}{0,0025(747,666) + 0,9604}$$

$$n = \frac{718,059.38}{1,869 + 0.9604}$$

$$n = \frac{718,059.38}{1,870}$$

$$n = 384$$

2.5 Metodología

El método utilizado para la investigación fue de tipo cuantitativa, llevada a cabo con encuestas cuyo total fue basado en el tamaño de la muestra del estrato de las intermediarias 386 y la muestra de los consumidores finales (383 personas); esta técnica de recolección de datos representa investigación directa en el campo, pues permite a la empresa tener una percepción directa del nicho de mercado que pretende captar.

2.5.1 Técnicas de investigación

La técnica utilizada fue directa y en sectores estratégicos; se hicieron encuestas a diferentes empresas distribuidoras de equipos médicos y tres farmacéuticas, así como a personas ubicadas en distintas zonas de Guayaquil, y además en lugares estratégicos como hospitales, clínicas, consultorios médicos. Los modelos de encuestas para llevar a cabo esta investigación de mercado son los que se presentan a continuación:

2.5.2 Modelo de la encuesta a las intermediarias

Encuesta

Información de la Empresa.

1. Nombre de la Empresa

2. Actividad Económica

3. Tamaño de la Empresa

Micro () Pequeña () Mediana () Grande ()

Distribución

4. Como distribuidores, ¿cuáles son sus proveedores de los productos importados?

Proveedores Extranjeros () Importadores Locales ()

5. ¿Cuál es su política de pedidos?

Just In Time () Por órdenes de pedido () Otros ()

¿Cuáles? _____

6. ¿Cuál es su forma de pago preferida?

Transferencia bancaria () Tarjeta de Crédito ()

Depósito Bancario ()

7. ¿Cuál es su forma de financiamiento o preferida?

Contado (con descuento) () Crédito Bancario ()

Crédito directo ()

Idea de Negocio

8. Le interesaría distribuir el Medidor de Grasa Corporal marca Citizen?

Si () No ()

9. ¿Ha distribuido antes algún medidor de grasa corporal portátil? Si su respuesta es no pasar a la pregunta 11.

Si () No ()

10. ¿Cuál ha sido el motivo para el poco éxito de la distribución de este producto?

Falta de demanda () Falta de Oferta () Precio ()

Logística () No aplica ()

11. ¿Cuál sería el principal atractivo o el factor decisivo para incursionar con la comercialización de este dispositivo?

Precio () Financiamiento () Logística ()

Servicio técnico () Servicio Postventa () Otros ()

¿Cuál? _____

12. ¿Cuál es la frecuencia de compras de equipos médicos para el control de la salud?

Semanal () Mensual () Trimestral ()

2.5.3 Modelo de la Encuesta a consumidores Finales

Información Personal

1. Edad

2. Sexo

3. Nivel de Educación

4. Nivel de ingresos mensuales

Baja ()

Media ()

Alta ()

Información de Salud

5. ¿Cómo considera usted su salud actual? Si su respuesta es “buena”, continúe con la pregunta 7.

Buena ()

Regular ()

Mala ()

6. ¿Qué afección tiene?

Sobrepeso y Obesidad ()

Diabetes ()

Cardiovascular ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

7. ¿Cuál considera usted es su estilo de vida?

Sedentario ()

Activo ()

8. Según su criterio, ¿a qué le da más importancia?

Salud ()

Imagen y Estética ()

Información del Producto

9. ¿Compraría usted un instrumento para medir su grasa corporal?

10. ¿Por qué motivo utilizaría este instrumento?

Problemas de salud () Estética e imagen del cuerpo () N/A ()

11. ¿Cuál sería el factor más relevante para decidir comprar este producto?

Precio () Beneficios ()

Fácil de Transportar () Marca ()

12. ¿Dónde realizaría la compra?

Farmacia Victoria () Fybeca ()

Pharmacy's () Sana () Cruz Azul ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

2.6 Análisis e Interpretación de los Resultados

2.6.1 Análisis de Resultados de las Encuestas a empresas intermediarias

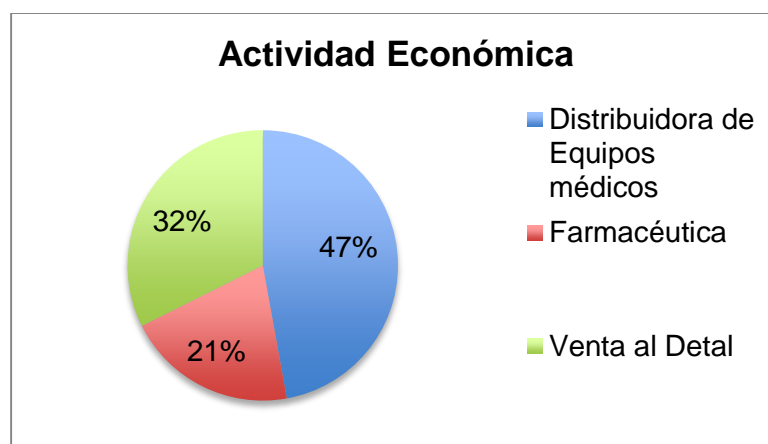
Pregunta 2:

Tabla 7: Actividad Económica Principal de las intermediarias

Actividad Económica	
Distribuidora de Equipos médicos	182
Farmacéutica	79
Venta al Detal	125
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 5: Actividad Económica Principal



Elaboración: Autor

Del total de empresas encuestadas, la mayoría tiene como principal actividad económica la distribución de equipos médicos, con el 47% aproximadamente y 182 casos; posteriormente el de ventas al detal con el 32% y 125 casos; finalmente la venta y distribución de fármacos con el 21% y 79 casos. Esto quiere decir que la mayoría tiene como principal actividad o como la más representativa la venta de equipos médicos (incluyendo equipos de laboratorio, médicos, entre otros) y por lo tanto les resultaría bastante atractivo la incursión en la distribución del Medidor de Grasa Corporal.

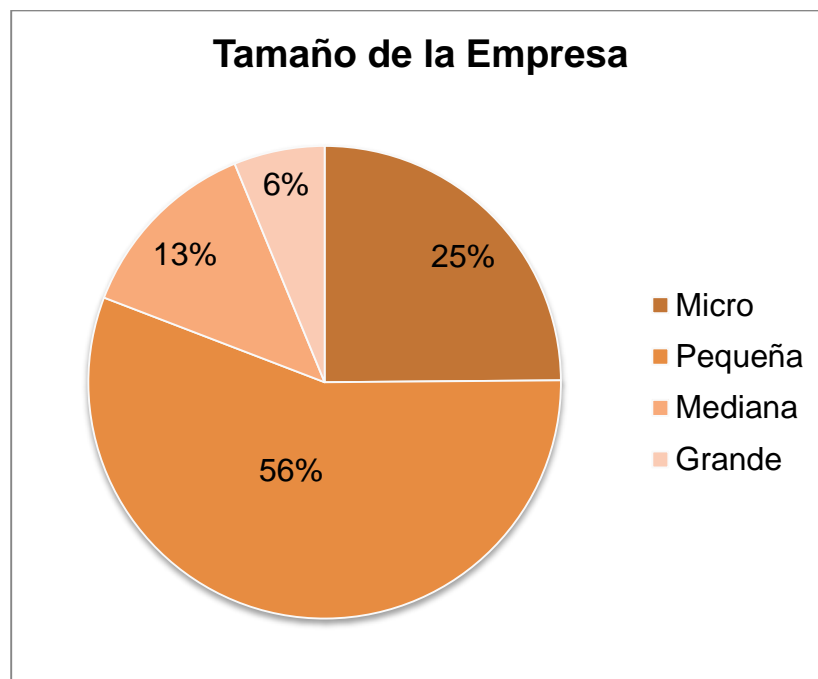
Pregunta 3:

Tabla 8: Tamaño de la empresa

Tamaño de la Empresa	
Micro	96
Pequeña	216
Mediana	50
Grande	24
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 6: Tamaño de la empresa



Elaboración: Autor

Los resultados de esta pregunta permiten conocer el tamaño de la empresa y la magnitud de compras que éstas tendrían de acuerdo al tamaño de empresa y al volumen de ventas que por lo tanto éstas podrían tener.

Así, la mayoría de las intermediarias encuestadas son pequeñas con el 56% del total –y 216 casos-; luego se tiene las micro empresas con el 25% del total –y 96 casos-; luego las medianas con el 13% -y 50 casos-; y finalmente las grandes con el 6% -y24 casos-.

Esto permite inferir que la mayoría de las empresas en Guayaquil son de tipo pequeñas pero que no necesariamente implique que compren poco, además que si bien es cierto que son pequeñas pero al ser bastantes, sumadas en conjunto, significa que el volumen en total de compras sería grande.

Como el target es para pequeñas y medianas empresas, si se suman ambas –pequeñas y medianas- se tiene 266 de 386 empresas (el 69ii%) y esto sí resulta atractivo para zumba.

Además, no se debe descuidar a las grandes empresas, que si bien son muy pocas y aparentemente poco representativas –por ser pocas-, por su alto poder adquisitivo y volumen de ventas pueden resultar incluso más atractivas porque serían pocas pero quizás compren más que todas las pequeñas y medianas juntas.

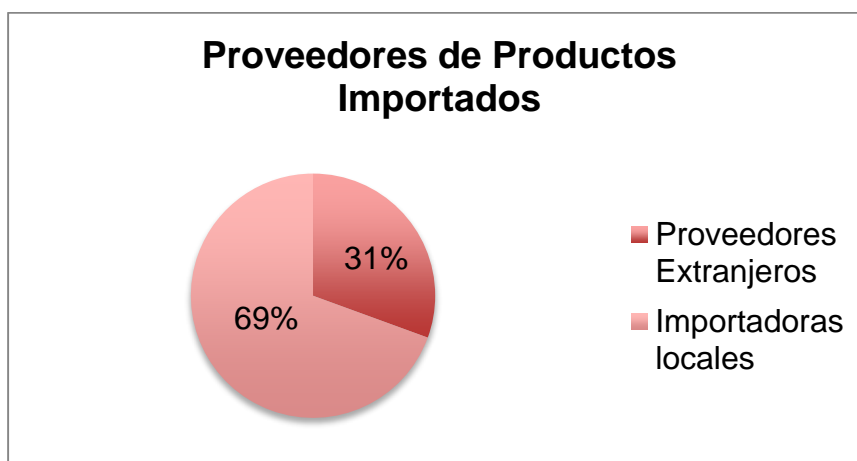
Pregunta 4:

Tabla 9: Proveedores de productos importados

Proveedores de Productos Importados	
Proveedores extranjeros	118
Importadores locales	268
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 7: Tipo de Distribuidor en productos importados



Elaboración: Autor

Los resultados arrojados a partir de esta pregunta resultan interesantes para Zumba: del total de encuestados, el 69% (268 empresas) distribuyen productos importados de manera indirecta, es decir que le compran a empresa importadoras locales y lo distribuyen; por el contrario, apenas el 31% (118 empresas) lo compran a proveedores extranjeros.

Esto quiere decir que por mucho interés que puedan en importar y distribuir directamente, las regulaciones de comercio exterior –tanto arancelarias como no arancelarias- les impide hacerlo y pone a Zumba en posición privilegiada puesto que pocas empresas estarían en capacidad de importar y distribuir directamente y por el contrario, Zumba está en capacidad de abastecerles de los equipos.

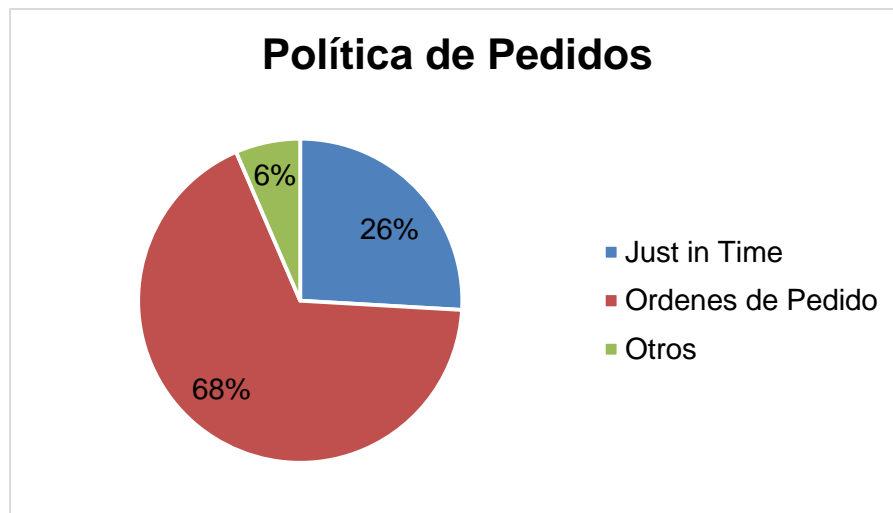
Pregunta 5:

Tabla 10: Política de Pedidos

Política de Pedidos	
Just in Time	100
Ordenes de Pedido	261
Otros	25
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 8: Forma de pago preferida de las intermediarias



Elaboración: Autor

Los resultados de esta pregunta son interesantes para Zumba. De los 386 encuestados, 261 tienen como política las órdenes de pedidos, 100 tienen el sistema just in time; y sólo 25 tienen otros sistemas. Esto evidencia que la mayoría trabaja ordenando sólo lo que necesita o le demandan, y que ya no mantendrán stock embodegado; muy pocas empresas trabajan con reposición de inventario por just in time.

Esto sirve para tener en cuenta que la mayoría de las ventas serían por pedidos y que no se tendría embodego mucha mercadería pero por otro lado que como son por órdenes de pedido hay que trabajar bajo presión y tratar de optimizar y agilizar los tiempos de entrega.

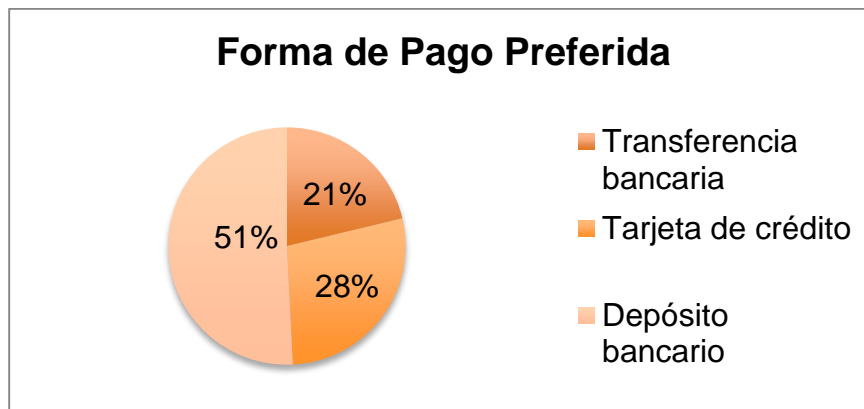
Pregunta 6:

Tabla 11: Forma de Pago Preferida

Forma de Pago Preferida	
Transferencia bancaria	82
Tarjeta de crédito	108
Depósito bancario	196
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 9: Forma de pago de las intermediarias



Elaboración: Autor

Esta pregunta sirve para determinar la forma de pago preferida que tienen las intermediarias: por transferencia bancaria, tarjeta de crédito, o depósito bancario. De esta manera, el 51% (196 empresas) prefieren pagar por depósito bancario a través de cheques, el 28% (108 empresas) prefieren pagar con tarjeta de crédito, y el 21% (82 intermediarias) prefieren hacerlo con transferencia bancaria vía electrónica.

Por este motivo, Zumba debe mantener su política de cobranzas muy estricta y estructurada como para el resto de productos. Es decir, que pidan todas las garantías a los cheques, que se recopile toda la información de la intermediaria, verificar que los cheques estén bien girados, etc., a fin de no tener complicaciones financieras ya que la mayoría de las ventas serán pagadas con cheques.

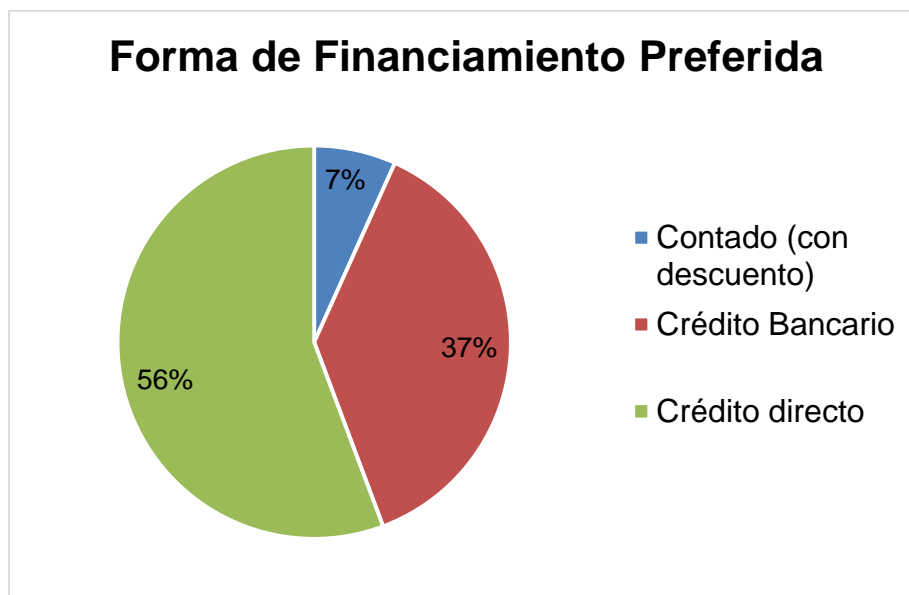
Pregunta 7:

Tabla 12: Forma de financiamiento

Forma de Financiamiento Preferida	
Contado (con descuento)	26
Crédito Bancario	145
Crédito directo	215
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 10: Interés en distribuir el medidor



Elaboración: Autor

Los resultados de esta pregunta permiten conocer la forma preferida para financiarse en sus compras por parte de las intermediarias. Así, la mayoría prefiere el crédito directo (215 empresas); posteriormente las que prefieren créditos bancarios (145 empresas); y finalmente, la poca representativa forma de pago de contado (26 empresas).

Esto permite inferir la falta de liquidez del mercado en sí y la gran significancia que va adquiriendo cada vez más los créditos. Debido a la poca

capacidad de pago que tiene la gente en general, las empresas se ven obligadas a dar a crédito y por lo tanto se ven obligadas igualmente a crédito y no sufrir de grandes problemas de liquidez.

Por esta razón, Zumba debe estar muy consciente que debe proyectarse a que la mayoría de sus ventas serán pagadas a través de un crédito directo, por lo cual necesita: tener un buen sistema de análisis de crédito que garantice su recuperación de cartera y asimismo debe buscarse como financiarse con su proveedor en el exterior (ya sea por conseguir créditos directos o con un banco) que muchas veces toca pagarles de contado y para eso se debería hacer préstamos y traducir esos intereses que se pagan, a los clientes que también se financian con crédito directo de Zumba.

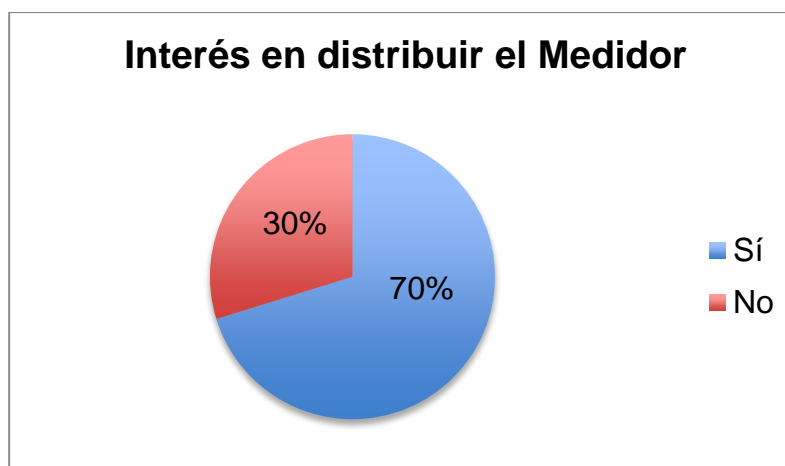
Pregunta 8:

Tabla 13: Interés en distribuir el medidor de grasa corporal

Interés en distribuir el Medidor de Grasa Corporal	
Sí	271
No	115
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 11: Interés en distribuir el medidor de grasa corporal



Elaboración: Autor

Esta pregunta es quizás la más alentadora y atractiva para Zumba; en ella se ha consultado a las empresas si estarían interesadas en distribuir el medidor de grasa corporal. De las 386 encuestadas, 271 han respondido que sí (el 70% del total); mientras que tan sólo 115 no estarían interesadas.

Esto comprueba que a pesar de las dificultades financieras, de comercio exterior, de distribución, entre otras, a la larga igualmente estarían interesadas en distribuir el medidor debido a la gran demanda que tiene el producto, a la poca rotación que ha tenido y a la rentabilidad que implicaría para las intermediarias distribuirlo.

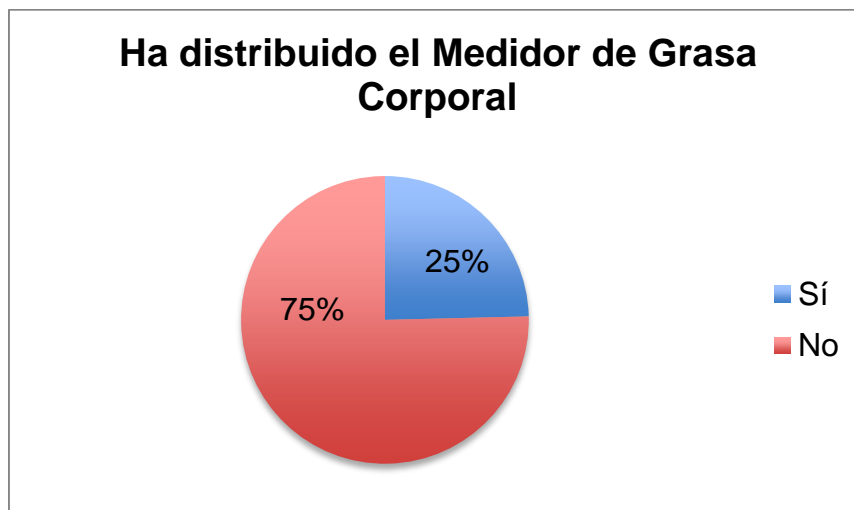
Pregunta 9:

Tabla 14: Ha distribuido alguna vez algún medidor de grasa corporal

Ha distribuido alguna vez el Medidor de Grasa Corporal	
Sí	95
No	291
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 12: Ha distribuido alguna vez algún medidor de grasa corporal



Elaboración: Autor

Esta pregunta expresa que si la intermediaria ha distribuido alguna vez el medidor de grasa corporal. De las 386 encuestadas, 291 no han distribuido (75%, aproximadamente) y tan solo 95 han distribuido alguna vez (25%, aproximadamente).

Conociendo que la demanda es alta, y que sólo 95 de 386 han podido distribuir o mantenerse en la distribución de este producto expresa que la rotación de inventario o de la oferta del producto ha sido realmente deficiente y ha sido muy acertada la decisión de incursionar en la comercialización de este producto siempre y cuando sea bien organizada

para que la rotación sea óptima y el proyecto tenga el rendimiento y recuperación esperado. Esta pregunta refleja los resultados del motivo por el cual las intermediarias creen que la distribución del medidor de grasa corporal haya tenido poco éxito –o no haya tenido-.

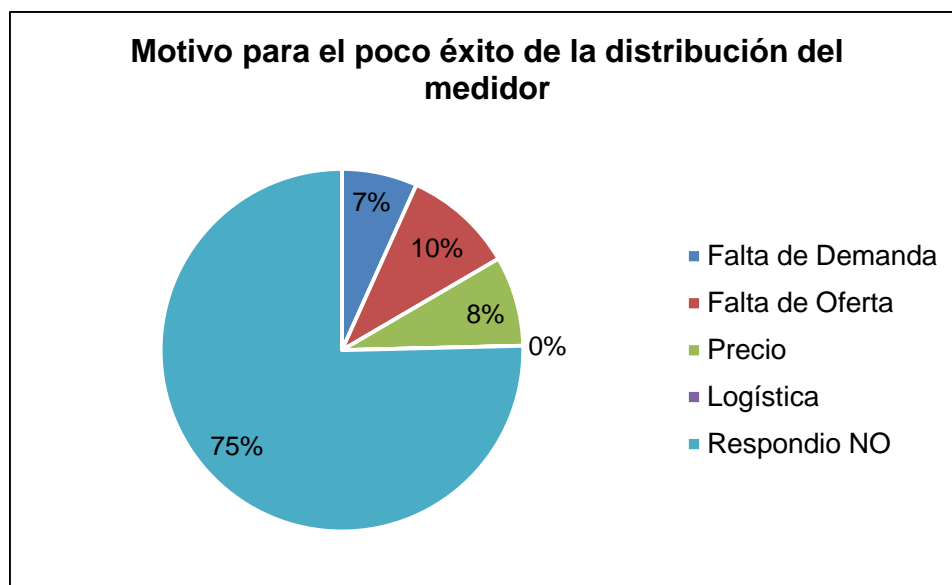
Pregunta 10:

Tabla 15: Motivo para el poco éxito de la distribución del medidor

Motivo para el poco éxito de la distribución del medidor	
Falta de Demanda	26
Falta de Oferta	38
Precio	31
Logística	0
Respondió NO	291
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 13: Motivo para el poco éxito de la distribución del medidor



Elaboración: Autor

Los resultados se encuentran estrictamente relacionados con la pregunta anterior, por eso 291 han respondido que no aplica porque al no haber distribuido, no pueden aseverar por qué no ha tenido el éxito esperado,

más sin embargo estos 291 han informado que dentro de lo que conocen es por la poca cantidad de oferta y de rotación y alcance de ésta frente a la alta demanda que existe.

De los que sí han distribuido, 38 afirmaron que es por la falta de oferta –y baja rotación y alcance de ésta- y 26 afirmaron que es por la falta de demanda igualmente 31 por el precio. Esto comprueba las deficiencias que ha tenido la distribución de este producto frente a la rotación de la oferta que el dispositivo, más no porque no haya existido demanda.

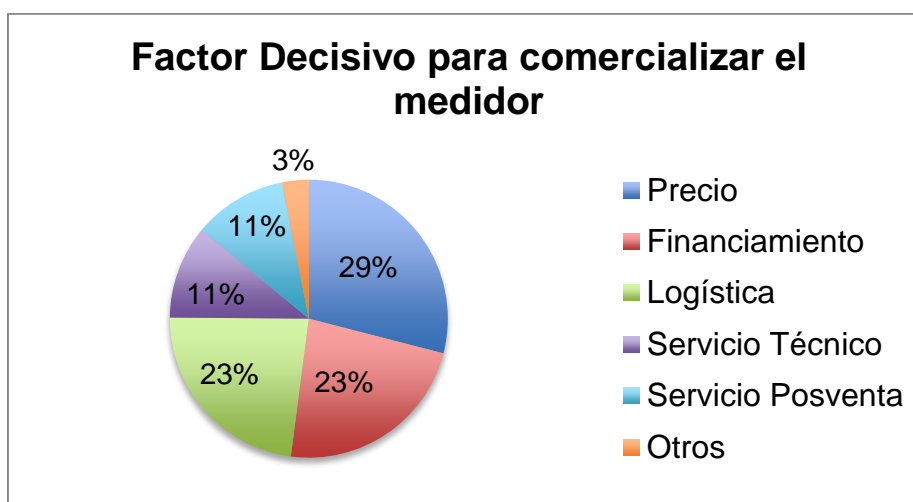
Pregunta 11:

Tabla 16: Factor Decisivo para comercializar el medidor

Factor Decisivo para comercializar el Medidor	
Precio	112
Financiamiento	89
Logística	89
Servicio Técnico	42
Servicio Posventa	42
Otros	12
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 14: Factor Decisivo para comercializar el medidor



Elaboración: Autor

La pregunta 12 revela la información del factor decisivo que consideran las empresas para llegar a comercializar el medidor de grasa corporal. De las 386 empresas encuestadas, 112 han escogido al precio como el factor decisivo; 89 al financiamiento y a la logística; 42 al servicio técnico y al servicio posventa; y 12 para otros. Esto sirve a Zumba para inferir que el precio es lo más importante luego de la rotación y alcance de la oferta, por lo que Zumba debe hacer esfuerzos para ofrecer el producto a un precio muy atractivo; así como también realizar todos los estudios para brindar un financiamiento exitoso y atraer a la mayor cantidad de intermediarias posible.

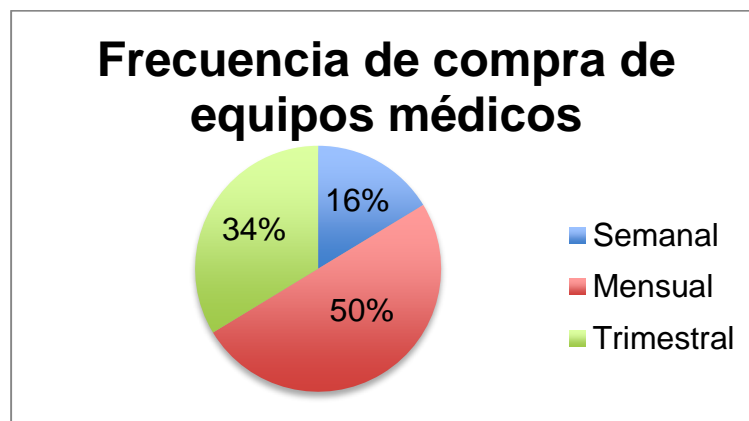
Pregunta 12:

Tabla 17: Frecuencia de Compra

Frecuencia de compra de equipos médicos para control de salud	
Semanal	63
Mensual	193
Trimestral	130
Total	386

Elaboración: Autor

Ilustración 15: Factor Decisivo para comercializar el medidor



Elaboración: Autor

Esta pregunta los resultados del comportamiento de compra y rotación de los inventarios por parte de las intermediarias en cuanto a la frecuencia con que compran los equipos médicos. Así, de las 386 encuestadas, el 50% (193 empresas) tienen una frecuencia de compra mensual; el 34% (130) trimestral, y 16% (63 empresas) semanal.

Esto sirve a Zumba para garantizar la rotación óptima de inventario de manera mensual en su mayoría, a fin de satisfacer la demanda y abastecimiento a sabiendas que las intermediarias mes a mes estarían comprando el producto; claro está sin descuidar una rotación mínima semanal y cada tres meses rotar en mayor cantidad (para las trimestrales y para las mensuales de ese mes).

2.6.2 Resultados de las encuestas a los consumidores finales

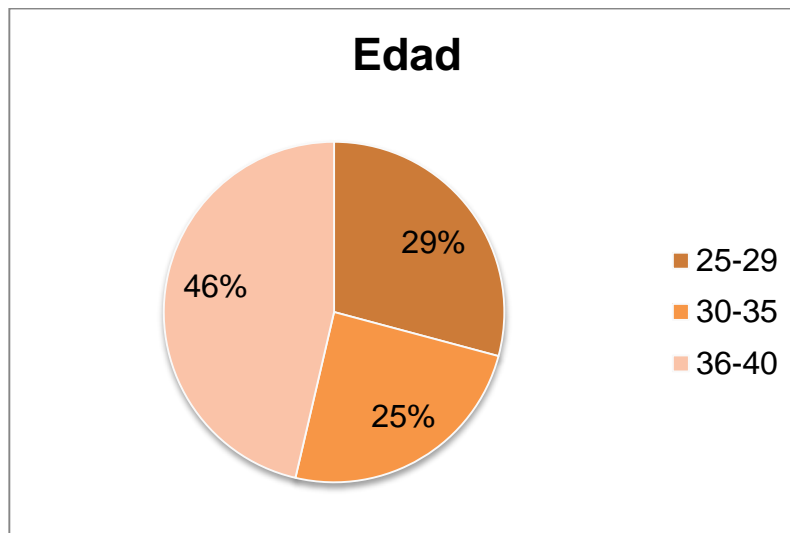
Pregunta 1:

Tabla 18: Edad de los encuestados

Edad	
25-29	112
30-35	94
36-40	178
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 16: Edad de los Encuestados



Elaboración: Autor

Los resultados presentados a partir de las encuestas levantadas se tiene que el grupo más representativo es el de 36-40 años, con el 46% del total de encuestados (178 personas). Posteriormente se encuentra el grupo de 25-29 con el 29% del total (112 personas). En tercera instancia se encuentra el grupo de 30 a 35 años con el 25% del total de encuestados (94 personas).

Estos resultados evidencian que la mayoría de encuestados -de la muestra previamente establecida- son personas entre 36 y 40 años de edad,

lo cual permite inferir que esta población es económicamente activa y puede tener ingresos suficientes para poder pagar el medidor y en segunda instancia son los más propensos a demandar el producto debido a sus necesidades y requerimientos.

En segunda instancia se cuenta con las personas jóvenes entre 25 y 29 años de edad, lo cual permite inferir que además de que se presenten problemas de salud a tan corta edad, muchos casos podrían ser de pacientes que comprarían el medidor por motivos de imagen y estética y eso aumenta el alcance de la clientela.

Además se puede inferir que al ser personas jóvenes no tienen cargas familiares y gastos mayores y estarían en capacidad de pagar el medidor.

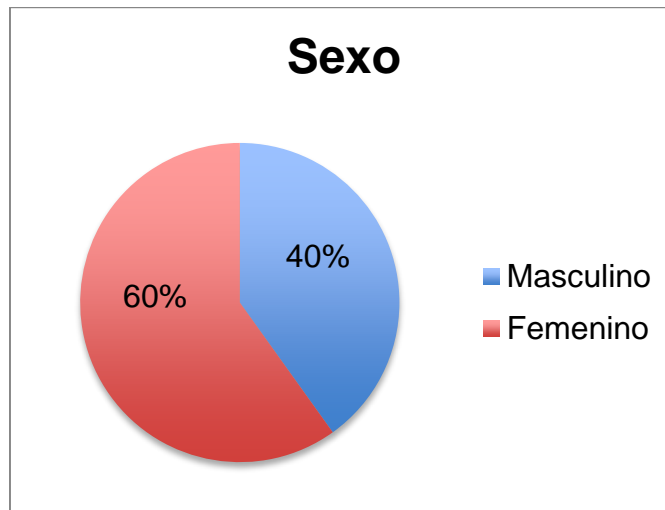
Pregunta 2:

Tabla 19: Sexo de los encuestados

Sexo	
Masculino	154
Femenino	230
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 17: Sexo de los Encuestados



Elaboración: Autor

Los resultados de esta pregunta son bastante interesantes: las mujeres representan el 60% del total con 230 casos, y los hombres con el 40% del total y 154 casos. Estos resultados evidencian que la mayoría son mujeres que probablemente son las que más importancia le den al cuidado de la salud y que están en posibilidad de adquirir el medidor.

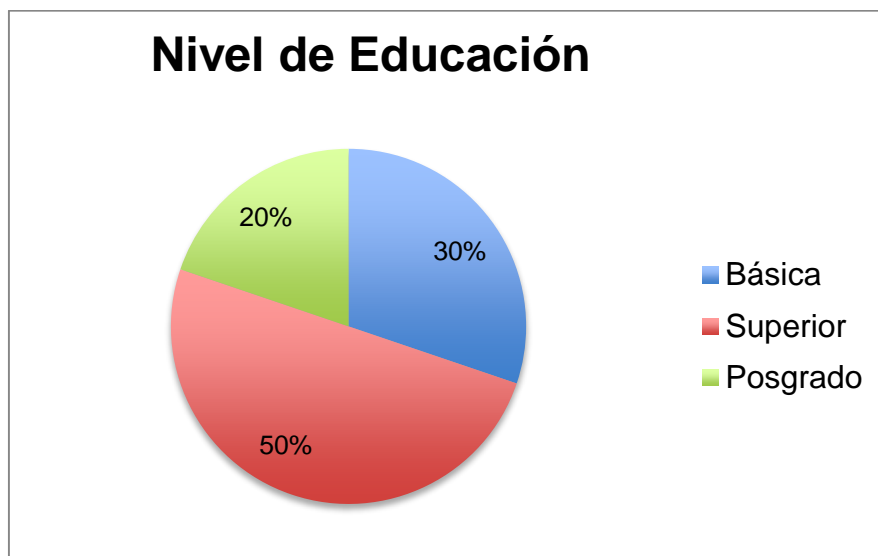
Pregunta 3:

Tabla 20: Nivel de educación de los encuestados

Nivel De Educación	
Básica	116
Superior	192
Posgrado	76
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 18: Nivel de Educación de los Encuestados



Elaboración: Autor

Los resultados de esta pregunta fueron: un 50% del total de casos procedentes de personas con un nivel de educación superior con 192 encuestados; posteriormente el 30% del total con 116 encuestados; y finalmente el 20% del total con 76 casos.

Esto permite inferir que el total procede de personas de educación superior, las cuales debido a su nivel de educación tienen un nivel de

ingresos promedio de al menos 1,000 dólares y están en capacidad de pagar.

Además, al ser personas con un nivel de educación superior y/o estudios de posgrado, éstas tienen una formación y un nivel de idiosincrasia mucho mayor al resto de personas, así como también tienen mayor acceso a la información y formación y por lo tanto tienen más conciencia en el cuidado de la salud, la imagen, el cuerpo, volviéndolos clientes potenciales para el medidor puesto que al tener mayor conciencia, más se interesarían o les atraería contar con un dispositivo que les agilite la medición del nivel de grasa corporal y poder dar un cuidado adecuado a su salud.

En segundo plano están a las personas con nivel de instrucción de posgrado, que de manera particular tiene baja representatividad pero éstas tienen un nivel de ingresos medio y alto y cuentan con un poder adquisitivo para comprar el medidor y que en conjunto con las personas de nivel de educación superior representan aproximadamente el 80% del total de encuestados, porcentaje que resulta muy alentador para Zumba, puesto que evidencia que el 80% de encuestados tiene un nivel de ingresos capaz de adquirir el medidor.

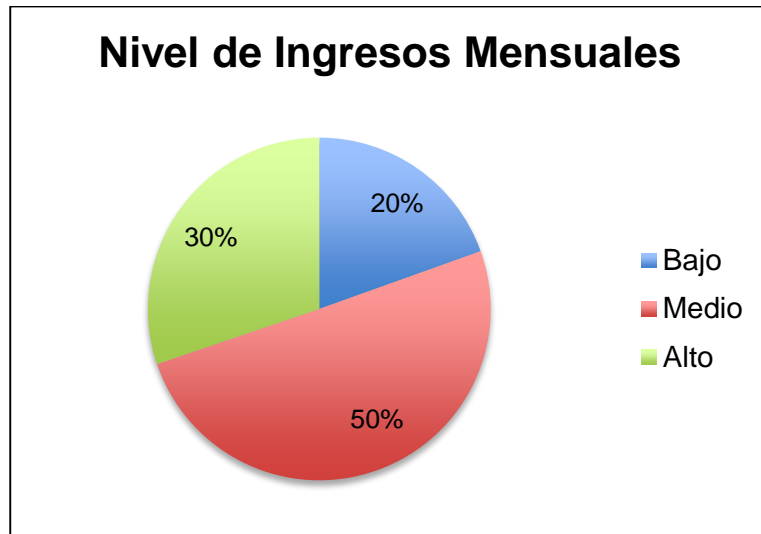
Pregunta 4:

Tabla 21: Nivel de ingresos mensuales de los encuestados

Nivel de Ingresos Mensuales	
Bajo	75
Medio	193
Alto	116
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 19: Nivel de ingresos mensuales de los Encuestados



Elaboración: Autor

Los resultados fueron: para personas de ingresos medios se tuvo 193 encuestados, 116 de ingresos altos y 75 de ingresos bajos. Esto evidencia la representatividad de las personas con ingresos medios y altos dentro del total de encuestados, los cuales están en capacidad de comprar el medidor. Si se junta estas dos clases se cuenta con 309 de 384 lo cual es muy atractivo para Zumba puesto que se tiene un mayor alcance de posibles clientes y que se los puede acaparar.

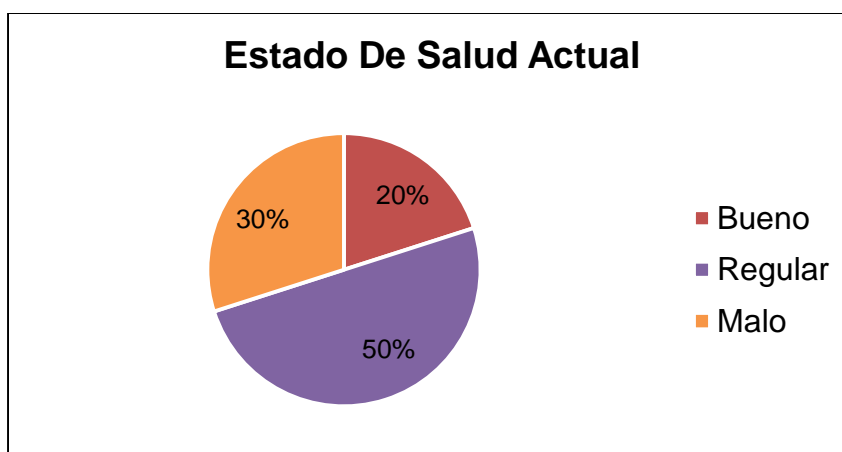
Pregunta 5:

Tabla 22: Estado de salud actual

Estado de Salud Actual	
Bueno	77
Regular	192
Malo	115
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 20: Estado de salud actual



Elaboración: Autor

De 384 encuestados: 192 encuestados afirmaron tener una salud regular (con ciertas enfermedades que no afectan mayormente a las personas); 115 encuestados afirmaron tener una salud mala (afectadas por enfermedades de manera frecuente, con constantes tratamientos médicos); y 77 encuestados con una buena salud (sin problemas de salud, activos y totalmente sanos).

Estos resultados son bastante atractivos para Zumba, puesto que la mayoría de los encuestados tienen salud regular y mala lo cual evidencia que tienen problemas de salud y presentan enfermedades (como sobrepeso y obesidad) de una u otra forma e intensidad. Esto ayuda a Zumba para acaparar más esta clientela que tendría la necesidad de comprar el dispositivo.

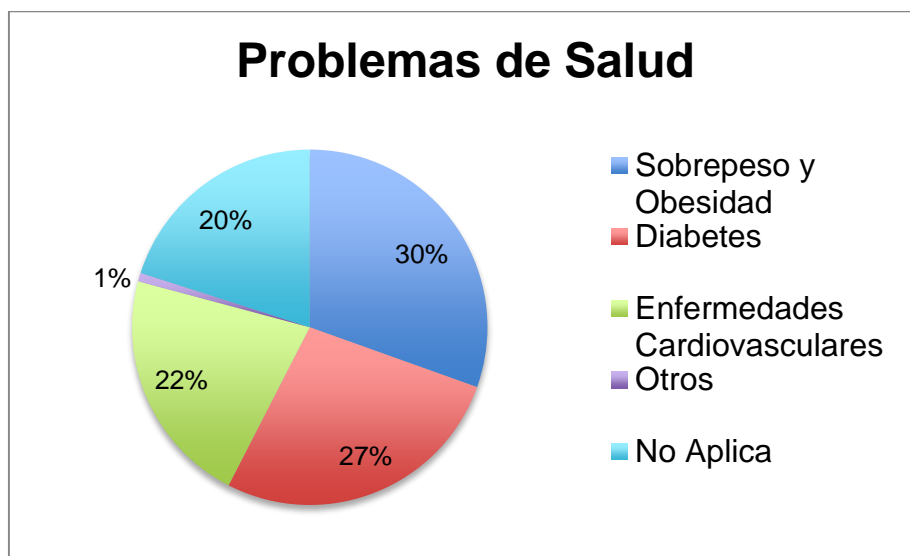
Pregunta 6:

Tabla 23: Problema de Salud

Problema de Salud	
Sobrepeso y Obesidad	117
Diabetes	104
Enfermedades Cardiovasculares	83
Otros	3
No Aplica	77
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 21: Problema de Salud



Elaboración: Autor

Para esta pregunta se tomaron en cuenta únicamente a los encuestados que afirmaron tener una salud regular (con problemas de salud con poca frecuencia) y mala. Los que tienen una buena salud se los ha codificado con la opción de “No Aplica”.

Sólo 77 de 384 gozan de una buena salud, lo que implica que el resto padece de alguna enfermedad y los vuelve posibles clientes para Zumba. De los que tienen salud regular y mala, 117 sufren de sobrepeso y obesidad

(30%, aproximadamente); 104 diabetes (27%, aproximadamente); y 83 de alguna enfermedad cardiovascular (22%, aproximadamente); apenas 4 presentaron otros problemas de salud.

Esto revelan la gran incidencia que tienen los malos hábitos alimenticios y la vida sedentaria en la salud de las personas y que de una u otra forma atentan con los niveles de grasa, azúcar, y demás, convirtiéndolas en grandes posibles clientes.

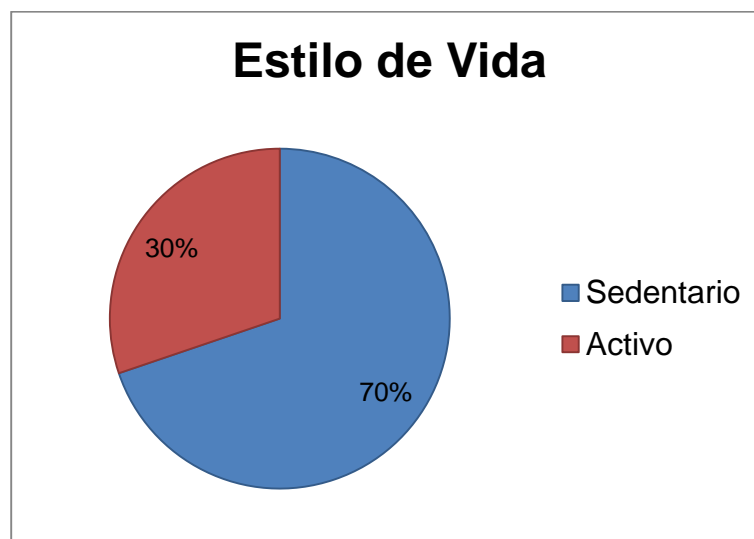
Pregunta 7:

Tabla 24: Estilo de Vida

Estilo de Vida	
Sedentario	268
Activo	116
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 22: Estilo de Vida



Elaboración: Autor

De 384 encuestados, 268 llevan un estilo de vida sedentario (69%) y apenas 116 llevan un estilo de vida activo (31%).

Esto evidencia algo muy atractivo para Zumba, puesto que el casi el 70% del total tienen una vida sedentaria, uno de los factores más importantes para tener problemas de salud de sobrepeso, obesidad y cardiovasculares. Todas estas personas de este grupo tienen una alta probabilidad de demandar el dispositivo.

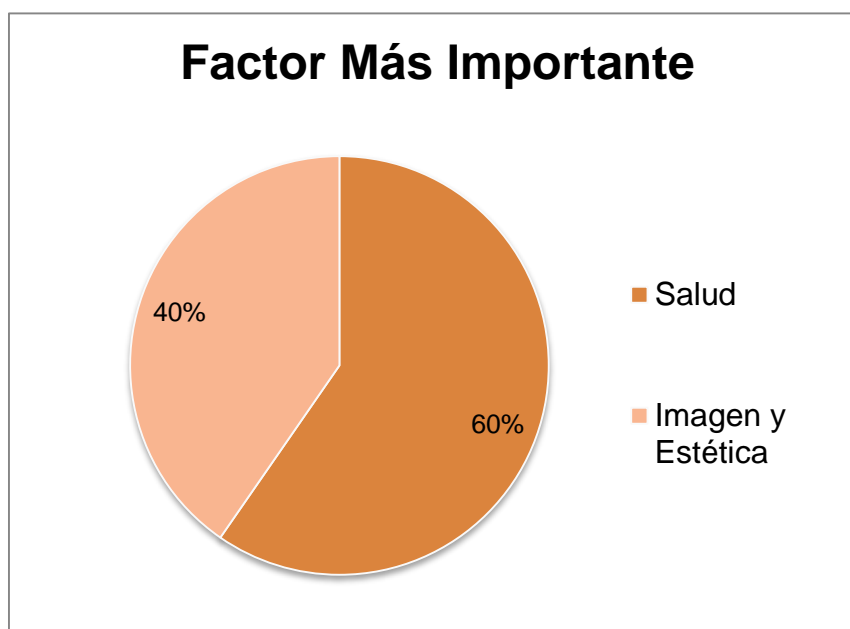
Pregunta 8:

Tabla 25: Factor Más importante

Factor más importante	
Salud	229
Imagen y Estética	155
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 23: Factor más importante



Elaboración: Autor

Los resultados de esta pregunta son alentadores para Zumba. De 384 encuestados, el 60% le da más importancia a la salud (229 personas) y el 40% a la imagen y estética personal (155 casos). Esto resulta atractivo para Zumba puesto que la importancia que le dan los encuestados a la salud hace que éstos puedan demandar este dispositivo y se tiene un amplio abanico de posibles clientes.

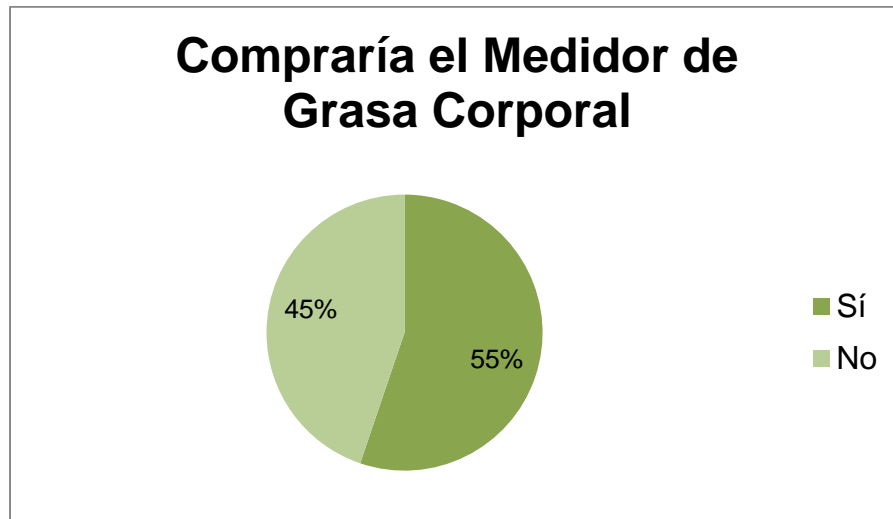
Pregunta 9:

Tabla 26: Compraría el medidor

Compraría Medidor de Grasa Corporal	
Sí	212
No	172
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 24: Compraría el medidor



Elaboración: Autor

Los resultados más interesantes son los de esta pregunta: de 384 encuestados en total, 212 afirmaron que sí comprarían el medidor (el 55%, aproximadamente); mientras que 172 no lo comprarían (el 45%, aproximadamente). Esto es fundamental para el presente plan puesto que lo que se pensaba a priori que se vendería el producto, ha sido confirmado con esta encuesta. Los encuestados –ya sea por cuestiones de salud o de estética- sí comprarían el dispositivo y esto representa que Zumba intensifique la promoción del producto a fin de acaparar la mayor cantidad de clientes posible.

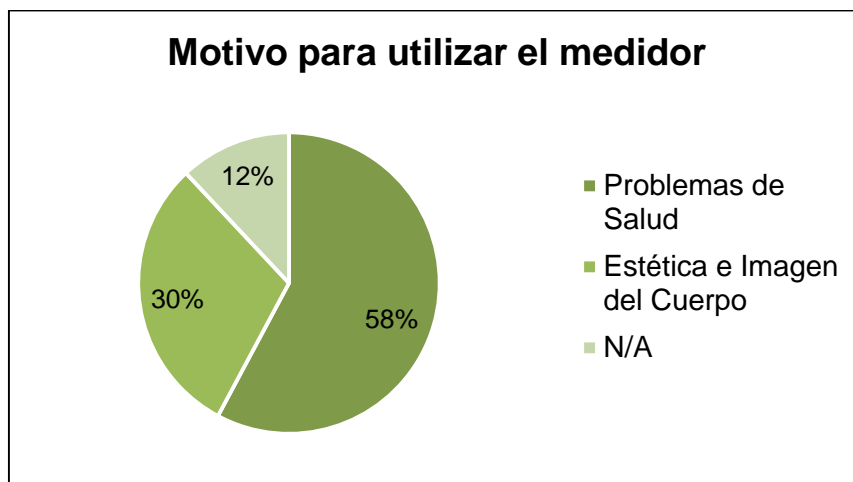
Pregunta 10:

Tabla 27: Motivo para utilizar el medidor

Motivo Para utilizar el medidor	
Problemas de Salud	222
Estética e Imagen del Cuerpo	116
N/A	46
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 25: Motivo para utilizar el medidor



Elaboración: Autor

Los resultados de esta encuesta fueron: 222 personas comprarían el medidor por motivos de salud, 116 por cuestiones de estética y los 46 restantes por otros motivos o no comprarían. Esto confirma que el principal motivo para comprar sería por cuestiones de salud y por lo tanto resulta una necesidad para los clientes y la demanda será frecuente y en crecimiento.

Esto también ayuda para fijar las estrategias direccionadas a centros de salud, consultorios, y demás lugares de salud donde se puede promocionar el producto y acaparar esos clientes que necesitan este medidor.

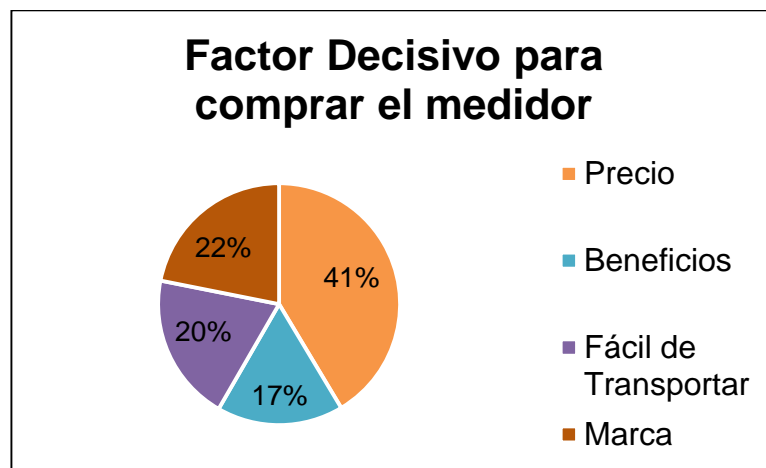
Pregunta 11

Tabla 28: Factor decisivo para comprar el medidor

Factor Decisivo para comprar el medidor	
Precio	159
Beneficios	65
Fácil de Transportar	76
Marca	84
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 26: Factor decisivo para comprar el medidor



Elaboración: Autor

Los resultados de esta pregunta fueron: 159 tienen al precio como principal factor decisivo para comprar el medidor, 84 por la marca, 76 porque es fácil de transportar y 65 por los beneficios que el medidor le brinda a los pacientes. Estos resultados son muy atractivos para Zumba y las acciones que tome a partir de éstos.

En principio, el precio, los \$70 que costaría para los clientes finales es un precio bastante accesible no sólo para personas de clase media y alta

sino que también para personas de ingresos bajos puesto que \$70 representaría un valor bastante accesible para todos los estratos. Así que el precio sería un gran medio para llegar a la clientela. Y por los \$49 que se pretende vender –aproximadamente a las distribuidoras, también resultaría atractivo para éstas puesto que tendrían un margen de utilidad bastante interesante para manejar sus precios internos.

En segunda instancia se tiene la marca, y en este caso sería otro punto fuerte a favor de Zumba, puesto que la marca del medidor es Citizen: marca reconocida y de prestigio a nivel mundial y que goza de total acogida, confianza y aceptación por parte de los guayaquileños, lo cual evita que Zumba tenga que generar acogida a la marca por parte de los consumidores.

Estos dos factores ayudan al momento de definir las estrategias y acciones de promoción, posicionamiento, ventas, entre otras, para hacer hincapié en estos factores.

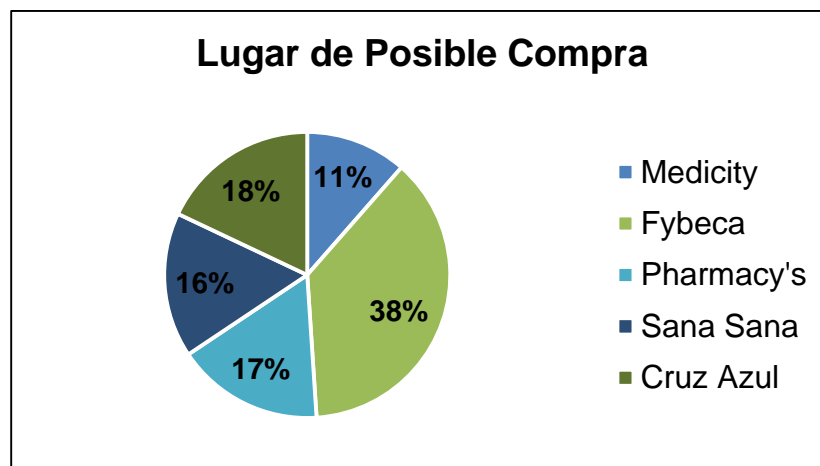
Pregunta 12:

Tabla 29: Lugar donde compraría el medidor

Lugar donde compraría el medidor	
Medicity	44
Fybeca	144
Pharmacy's	64
Sana	63
Cruz Azul	69
Total	384

Elaboración: Autor

Ilustración 27: Lugar donde compraría el medidor



Elaboración: Autor

Los resultados de esta encuesta son muy importantes para definir las acciones de venta y la plaza donde promocionar el producto. En este caso, FYBECA tuvo mayor representatividad, con 144 de 384 en total. Esto se da debido a la cobertura que tiene FYBECA en Guayaquil y pese a no tener los mejores precios, el alcance y la cobertura que tienen ayuda a que los consumidores sigan teniendo a esta gran empresa como su primera opción. Esto también ayuda para cuando se presente el proyecto a esta intermediaria para que sea ésta la del medidor, los representantes de la empresa estén convencidos de que tendrían un éxito total si deciden vender el dispositivo en sus locales. En esta caso, FYBECA es el de mayor preferencia y al que se pretende abastecer en mayores cantidades dada la alta demanda que tienen los consumidores por comprar en esta tienda.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

3.1 Descripción del Producto

A continuación se detallan cuáles son las características y especificaciones sobre el producto *Medidor de Grasa Corporal marca Citizen* (CITIZEN, 2014):

- ✓ Registra datos de peso, altura, edad, sexo, de hasta 15 personas.
- ✓ Se puede modificar peso y altura
- ✓ Almacena los datos y se remarcan pulsando el número del registro
- ✓ Las mediciones se pueden realizar desde una mesa o escritorio.
- ✓ Índice de obesidad en 4 niveles.
- ✓ Visualizador LCD de gran tamaño.

El uso del medidor de grasa corporal marca CITIZEN, debido a que la grasa en el organismo al exceder los parámetros establecidos por la ciencia, es una de las mayores responsables de las enfermedades de toda índole, llegando a resultados preocupantes cuando sobrepasa dichos parámetros, por tal preocupación es que se generó la necesidad del producto, lo que dio apertura al negocio de la distribución y venta del mismo.

Ilustración 28: Vista Frontal del medidor



El medidor de grasa corporal marca CITIZEN de la empresa “Laboratorios Asociados Zumba”; es un producto de primera, con el respaldo de una marca competitiva a nivel mundial y con precios bastante asequibles para el mercado final.

Ilustración 29: Vista posterior del medidor



Ilustración 30: Lámina de información del medidor



El uso del producto mejoraría la calidad de vida y salud a las personas con problemas de grasa corporal y sus consecuencias. Algunos beneficios que el medidor brinda son:

- ✓ Permite conocer el estado actual y real del paciente, y no sólo en cantidades.
- ✓ Muy útil en asistencia de los programas de dieta, ya sea para las personas que tienen problemas de salud como aquellas que se preocupan de su imagen y estética
- ✓ Permite conocer que la pérdida de peso sea de grasa y no de músculo.
- ✓ El porcentaje de grasa corporal es bastante preciso, puesto que es calculado por una fórmula que incluye la resistencia eléctrica, altura, peso, edad y sexo de la persona. De esta manera se consigue eficacia en la medición.
- ✓ Al ser portátil y fácil de usar, permite que la medición de la grasa sea frecuente y incentive al paciente a mantener un peso saludable o a seguir con su tratamiento para llegar a su peso ideal.
- ✓ Reduce las complicaciones de salud.

3.2 Cadena de valor

Tabla 30: Cadena de Valor

Abastecimiento				
Citizen (productor directamente, ubicado en Japón)				
Desarrollo Tecnológico				
Investigaciones de mercado				
Software para la distribución y venta y optimizar la rotación de inventario				
Sistema de control de inventario y logística				
Recursos Humanos				
Selección Minuciosa de personal de ventas con capacitaciones técnicas del producto				
Selección minuciosa de personal de entrega y logística				
Selección minuciosa de personal técnico que brinde soporte y asesoría del producto				
Personal capacitado en publicidad y diseño gráfico				
Infraestructura de la Empresa				
Matriz Guayaquil: Luis Urdaneta 1602 y José Mascote				
Local en Quito (no es objeto de estudio): América 34-113 y Rumipamba				
Locales de las intermediarias en Guayaquil				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
Camiones de Distribución Interna	Sistema Just In Time; Sistema Bajo Órdenes de Pedidos	Outsourcing con intermediarias Camión de entregas para las bodegas de la intermediaria	- Publicidad Digital en redes sociales - Publicidad en centros de salud (consultorios, hospitales, clínicas, etc.). - Precios diferenciados para intermediaria - Descuentos y comisiones por volumen de ventas	Post venta Pruebas gratis del uso del dispositivo Curso de inducción para los vendedores para que puedan enseñar a utilizar a sus clientes

Fuente: Autor

Para el abastecimiento se ha decidido comprar directamente al productor del dispositivo que es Citizen, empresa ubicada en Japón. Se ha decidido hacerlo así puesto que al comprar directamente se garantizan excelentes precios para poder manejarlos con los consumidores finales o intermediarios a conveniencia de la empresa y dependiendo de la situación.

Para el desarrollo tecnológico se planea hacer investigaciones de mercado de manera frecuente, para estar en constante supervisión de la evolución del comportamiento de consumo de los pacientes y poder ir ajustándose de una u otra forma a las tendencias o exigencias de éstos.

De igual forma se ha decidido invertir en un software para (si revisa en la inversión inicial, existe un rubro denominado “gastos digitales”: en tal rubro se incluye la página web y sistemas de software”; si revisase, claro está) distribución y venta del dispositivo, puesto que el principal problema que éste presentaba era la falta de rotación del inventario, y con este software se aseguraría que exista una rotación óptima del producto. Esto complementado con un sistema de control de inventario y logística para agilizar el proceso de compra y entrega a los clientes.

Para recursos humanos, una selección minuciosa de personal experto en ventas al por mayor y menor con predisposición a capacitarse técnicamente del producto; asimismo personal técnico que maneje el dispositivo para ofrecer soporte y asistencia así como inducción para los vendedores propios y de la intermediaria sobre el uso del dispositivo, los cuidados, mantenimiento, etc.

De igual forma personal con experiencia en logística y operaciones para garantizar agilidad y rapidez en la entrega del producto; finalmente personal capacitado en marketing, publicidad y diseño gráfico para que promocióne y posicione el producto y mantenga el nivel de ventas óptimo.

Para la infraestructura de la empresa se cuenta con las sucursales de Guayaquil –ubicada en Luis Urdaneta 1602 y José Mascote- y la sucursal de Quito –ubicada en América 34-113 y Rumipamba, la misma que no es objeto del presente estudio-; adicional se cuenta con las sucursales de la intermediarias en Guayaquil.

Para la logística interna: Se cuenta con camiones de distribución y logística interna para movilizar la mercancía entre las bodegas y la tienda.

Para las operaciones se cuenta con el sistema *Just in Time* y el sistema por órdenes de pedido que garantizarán una rotación exitosa del inventario.

Para la logística externa se cuenta con el Outsourcing con intermediarias que distribuyen productos y equipos médicos y farmacéuticos más representativas que son los componentes de logística externa y que harán llegar el medicamento al consumidor final; además se ha decidido contar con el outsourcing de empresas de transporte de carga pesada que ayudarán a llevar la mercancía entre las bodegas de Zumba y las de las intermediarias; la decisión sobre la empresa de carga pesada será tomada en reuniones internas pero se tiene de manera preliminar a TRANSPORTES ATLAS - TRANSCARPEBRINS S.A.

Para el marketing y ventas se ha decidido llevar a cabo las siguientes acciones: Publicidad Digital en redes sociales (Facebook, sobre todo); Publicidad en centros de salud (consultorios de nutricionistas, endocrinólogos etc.; hospitales; clínicas; etc.); Precios diferenciados para intermediaria; Descuentos y comisiones por volumen de ventas.

Finalmente, **para servicios** se ha decidido llevar a cabo las siguientes acciones: servicio Post venta, Pruebas gratis del uso del dispositivo, Curso de inducción para los vendedores para que puedan enseñar a utilizar a sus clientes el dispositivo, así como el cuidado y mantenimiento del mismo.

3.3 FODA

3.3.1 Análisis FODA

A partir de varias reuniones con los altos directivos de la empresa, se ha decidido realizar un análisis FODA, el mismo que permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que se enfrentaría la Zumba al comercializar este producto. Los resultados fueron los siguientes:

Fortalezas

- Representa la distribución de un producto necesario para la salud y con mercado sumamente amplio al igual que la demanda de este dispositivo.
- La marca del producto (CITIZEN) es de prestigio a nivel mundial y con alto nivel de aceptación y acogida por parte de los clientes.
- Precios asequibles a toda capacidad adquisitiva.
- Fácil de transportar.

Oportunidades

- Mercado poco explotado y con poca rotación de inventario
- Grupos representativos de personas con malos hábitos alimenticios y problemas de salud.
- Posibilidades que en las instituciones de salud públicas adquieran el producto.
- Ampliar la comercialización a otras ciudades, sobre todo a las de mayor demanda de este producto.

Debilidades

- Poco capital para el financiamiento y abastecimiento de este medidor a las grandes intermediarias
- Falta de promoción, comunicación y difusión del medidor en el mercado.
- No hay un punto de venta al detal (sólo los que ya conocen visitan la tienda).
- Desconocimiento técnico del producto por parte de los vendedores debido a la baja rotación del producto

Amenazas

- Importación directa del Estado como política en salud para proveer a los consumidores.
- Subida de tasas arancelarias de importación, lo cual haría que los precios de venta crezcan y las ventas se reduzcan.
- Medidas de comercio exterior como asignación de cuotas a la importación de este producto podrían ser un impedimento para traer toda la cantidad demandada.
- Prohibición de importación del producto debido a la incursión de la producción nacional, o aplicación de salvaguardias que atenten directa o indirectamente al producto.
- Las intermediarias al ser medianas y grandes empresas les podría ser atractivo importar directamente el mismo producto, y a grandes escalas, y tener mayores márgenes de utilidad y precios más atractivos para los clientes.
- Existen competidores directos que comercializan igualmente medidores de grasa corporal digitales, de diferentes marcas y modelos.

3.3.2 Matriz DAFO

Tabla 31: Matriz DAFO

Fortalezas	Oportunidades
<p>-Representa la distribución de un producto necesario para la salud y con mercado sumamente amplio al igual que la demanda de este dispositivo.</p> <p>-La marca del producto (CITIZEN) es de prestigio a nivel mundial y con alto nivel de aceptación y acogida por parte de los clientes.</p> <p>-Precios asequibles a toda capacidad adquisitiva.</p> <p>-Fácil de transportar.</p>	<p>-Mercado poco explotado y con poca rotación de inventario</p> <p>-Grupos representativos de personas con malos hábitos alimenticios y problemas de salud.</p> <p>-Posibilidades que en las instituciones de salud públicas adquieran el producto.</p> <p>-Ampliar la comercialización a otras ciudades, sobre todo a las de mayor demanda de este producto.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>-Poco capital para el financiamiento y abastecimiento de este medidor a las grandes intermediarias</p> <p>-Falta de promoción, comunicación y difusión del medidor en el mercado.</p> <p>-No hay un punto de venta al detal (sólo los que ya conocen visitan la tienda).</p> <p>-Desconocimiento técnico del producto por parte de los vendedores debido a la baja rotación del producto</p>	<p>-Importación directa del Estado como política en salud para proveer a los consumidores.</p> <p>-Subida de tasas arancelarias de importación, lo cual haría que los precios de venta crezcan y las ventas se reduzcan.</p> <p>-Medidas de comercio exterior como cuotas a la importación que podrían ser un impedimento para traer toda la cantidad demandada.</p> <p>-Prohibición de importación debido a la incursión de la producción nacional, o aplicación de salvaguardias que atenten directa o indirectamente al producto.</p> <p>-Las intermediarias al ser medianas y grandes empresas les podría ser atractivo importar directamente el mismo producto, y a grandes escalas, y tener mayores márgenes de utilidad y precios más atractivos para los clientes.</p> <p>- Existen competidores directos que comercializan igualmente medidores de grasa corporal digitales, de diferentes marcas y modelos</p>

Elaboración: Autor

3.3.3 Análisis CAME

Tabla 32: Matriz CAME

Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)		Estrategia Ofensiva (FO)	Estrategia de Reorientación (DO)
		<ul style="list-style-type: none"> • Especializar al personal encargado para la logística y garantizar una rotación eficiente de la oferta y mantener esta fortaleza que tiene zumba, y así aprovechar la oportunidad de abastecer a un mercado que necesita de verdad este medidor. • Difundir mediante publicidad en redes sociales que es un producto fácil de transportar para aprovechar la oportunidad de abastecer a grupos representativos con malos hábitos alimenticios y que por su sedentarismo no se controlan y con un producto fácil de transportar les sería muy atractivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmar convenios con las grandes intermediarias (Difare, y Fybeca, por ejemplo), para que se amplíe la comercialización a otras ciudades y aprovechar esta oportunidad de ampliar el alcance, y así contrarrestar la carencia tienda al detal por parte de Zumba. • Invertir en capacitaciones técnicas para corregir la debilidad de poco conocimiento técnico que se cuenta debido a la poca rotación de inventario y combatir con este problema de rotación. • Hacer campañas de concientización, difusión y promocionar del producto, para corregir la debilidad de poca difusión del mismo considerando que hay grupos representativos de personas con malos hábitos alimenticios y problemas de salud.

Amenazas (A)	Estrategia Defensiva (FA)	Estrategia de Supervivencia (DA)
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear campañas de fortalecimiento de la marca (como videos testimoniales, mediante difusión que cuentan con el respaldo de la marca); esta estrategia va a servir para fortalecer la marca frente a las marcas de la competencia. • Fortalecer y firmar convenios de distribución exclusiva del dispositivo con las intermediarias, para que esta fortaleza que tiene Zumba predomine sobre la amenaza de que grandes intermediarias importen y distribuyan directamente y saquen a Zumba del mercado • Fortalecer la marca en confianza, seguridad, aceptación para lograr la fidelización en los clientes que ante una posible incursión de producción nacional de este medidor, prefiera el de Citizen por el valor de la marca en los consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar mejores precios de compra con el productor mediante acuerdo por volúmenes de compras altos, para no dejar que los costos aumenten en un caso de que se creen nuevos aranceles que incrementen significativamente el nivel de precios y que por falta de capital no se pueda importar. • Realizar convenios con las instituciones públicas para que Zumba provea los dispositivos y afrontar la amenaza de que sea el Estado el que importe directamente para luchar con la debilidad de que no hay tienda al detal pero las ventas al Estado compensarían esta debilidad de la empresa • Firmar convenios con el productor para tener la distribución autorizada y exclusiva y así confrontar la amenaza de que las intermediarias importen directamente y tengan mejores precios debido a las grandes escalas de importación así no dejar que crezca la debilidad de que al no contar con el capital suficiente una intermediaria mediana o grande sí lo tenga y saque a Zumba de la jugada

Elaboración: Autor

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Plan de ventas

Es necesario establecer la cuota mensual y anual de ventas del medidor de grasa corporal marca Citizen, y para aquello se deben evaluar varios aspectos que se presentan a continuación: para el primer año se planea vender 3360 unidades del dispositivo, y se ha zonificado a los clientes (intermediarias) en: Norte, Centro, Sur. La cantidad antes mencionada fue propuesta analizando un histórico de ventas de productos que permitan controlar la salud de los consumidores que son distribuidos en el mercado de Guayaquil por la empresa Zumba y se estimó una cifra conservadora tomando en cuenta que los medidores de grasa están ingresando al mercado para el año 2016.

La ubicación de las 386 intermediarias que se han fijado como la cartera de clientes de este negocio están zonificadas de la siguiente manera: Para la zona centro se tiene 45% del total; en el norte se encuentra el 35% de las distribuidoras; en el sur se encuentran el 20%. Por lo tanto, se ha decidido asignar el porcentaje de cada zona al total de unidades proyectadas a venderse a fin de fijarle una meta referencial para cada zona.

Se ha decidido fijar también un escenario hipotético en el que no se alcanzase ese nivel (de 3360) para determinar la eficacia que tendría cada zona en función de lo esperado con lo real. Para la cuota 1 se determina en función del total con el crecimiento esperado para el siguiente periodo, en este caso el 6% (escenario realista, escogido para las proyecciones).

Al total se le multiplica por la participación de cada zona para determinar la cuota de cada una que tendrían que vender para llegar a la meta con el crecimiento del 6%. Para la cuota tres se tienen que incluir las

unidades que variaron entre la cuota 1 y la 2, a fin de llegar al mismo nivel total de la 1. A continuación se presenta el plan de ventas elaborado en el método KRISP.

Tabla 33: Proyección de Ventas

Zona	Cuota en %	Ventas Reales	Ventas Proyectadas	Eficacia	Cuota 1º: Presupuesto Año 2	Cuota 2º: Criterio del Jefe de Ventas	Cuota 3º: Presupuesto Total por zona del 2015
Nort	40,00%	0	1344	0,00	1425	0	1435
Centro	33,00%	0	1109	0,00	1160	0	1160
Sur	27,00%	0	907	0,00	977	0	967
Total	100%	0	3360	1,00	3562	0	3562

Elaboración: Autor

Una vez proyectadas las ventas, se han establecido las siguientes metas para lograr la proyección anterior:

- ✓ Lograr que las ventas las ventas de este producto tengan un crecimiento en promedio del 9% con diferencia al año anterior para el escenario optimista; 6% de crecimiento para el escenario realista; y 3% de crecimiento para un escenario pesimista. Estos niveles son fijados por la empresa y se ha definido trabajar con la tasa del 6% que es con la tasa que trabaja Zumba para inversiones de productos nuevos.
- ✓ Posicionarse como la empresa líder en la distribución de medidores de grasa corporal.
- ✓ Lograr una rotación efectiva y óptima de inventario de manera que tenga mayor alcance a gran parte del mercado meta.
- ✓ Incrementar la distribución a otras plazas comerciales del país (a mediano o largo plazo).
- ✓ Llevar la distribución a otros agentes como nutricionistas, deportólogos, clubes, centros de alto rendimiento, endocrinólogos, y profesiones afines (a mediano o largo plazo).
- ✓ Distribuir a la mayoría de instituciones públicas relacionadas al medidor, como: hospitales, centros de seguridad social, entre otros.

4.1.1 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de Zumba está conformada por cuatro vendedores asignados para la ciudad de Guayaquil, los mismos que serán utilizados para este proyecto y la comercialización del medidor, es decir se utilizara el personal existente con la previa y respectiva capacitación técnica del producto, personal que ya conoce todos los movimientos y operaciones de Zumba a la perfección.

Estos vendedores se ajustan al perfil y habilidades requeridos por la empresa para esta nueva actividad comercial, las cuales son: tienen conocimientos técnicos de equipos médicos, conocimientos de ventas, conocimientos de negociación, de servicio al cliente. Los procedimientos para este caso serán básicamente la capacitación técnica del uso, manejo, cuidado y mantenimiento, y toda la información relacionada al producto en sí, sabiendo que ya tienen las habilidades que requiere la empresa.

Los vendedores tienen un sueldo base de 600 dólares y comisionan por venta no por factura cobrada, para el caso de una venta a una entidad pública. Este gasto será cubierto por el resto de operaciones de la empresa, razón por la cual no se han incluido en este proyecto, porque el resto de operaciones permiten cubrir los sueldos de estos vendedores que serán destinados para la comercialización de este producto.

En ámbitos de nuevos trabajadores se ha decidido únicamente contratar a un publicista debido a que debe encargarse de toda la gestión, marketing, servicio al cliente, merchandising, abastecimiento, exclusivamente de la comercialización de este medidor, por lo cual debe reunir estas habilidades: conocimiento y experiencia en marketing, ventas, publicidad, abastecimiento y logística. El sueldo fijado para esta plaza es de \$600 más beneficios sociales.

Tabla 34: Zonificación por vendedor

Asignación zonal de empresas a los vendedores		
Empresas por Vendedor	96,50 empresas por vendedor	
Vendedor	Asignación zonal de empresas	Total Asignadas
Vendedor 1	97 del norte	97
Vendedor 2	59 del norte; 38 del Centro	97
Vendedor 3	89 del centro; 7 del sur	96
Vendedor 4	96 del sur	96

Elaboración: Autor

4.1.2 Promociones de ventas

Se ha decidido implementar para comenzar con el plan las siguientes promociones de ventas: *'docena de trece'*, la misma que consiste en entregar un dispositivo adicional por cada docena que las intermediarias adquieran a fin de incentivar los pedidos por parte de éstas con un beneficio adicional. Esta promoción permanecerá por todo el año a fin de incentivar las ventas en volúmenes y será aplicada durante los 5 años del proyecto. A continuación se muestra un comparativo de los costos en un escenario normal y el costo de 13 unidades (cuando compren 12):

Tabla 35: Costo "Docena de Trece"

	Promoción	Normal	
Venta 12u	588	588	Venta 12u
Costo 13u	242,06	223,44	Costo 12u
Utilidad	345,94	364,56	Utilidad
% Utilidad	58,83%	62,00%	%Utilidad

Elaboración: Autor

Como se puede observar, una venta por 12 unidades representaría \$540 en ambos escenarios; en cuestión de costos, en el escenario normal sería \$223,44 mientras que las 13 unidades (cuando aplique la promoción)

le representaría a Zumba un desembolso de \$242,06. El porcentaje de utilidad varía del 58,62% al 55,17% -para el normal y la promoción, respectivamente-.

Si bien es cierto que los costos aumentarían y el margen de utilidad se reduciría (en apenas 3,45%), pero esta promoción incentivaría a las compras en grandes volúmenes por parte de las intermediarias y eso haría que el nivel de ventas total crezca muy significativamente y que lo que representó una reducción del margen de utilidad por esta promoción, conlleve a que las utilidades finales en total sea superior, dado este crecimiento significativo de las ventas que se espera alcanzar a través de esta promoción.

También se ha decidido incursionar con la estrategia de '*muestras gratis para mostrador*' la cual consiste en regalar un dispositivo a las intermediarias para que éstas puedan tenerla de mostrador para que los clientes operen el dispositivo, lo prueben, lo toquen; esta política varía según la cantidad de pedidos porque la intermediaria puede tener varias sucursales y pretenden tener una muestra por cada una y la muestra gratis puede ser un determinante para incentivar los pedidos para todas su sucursales y que todas puedan contar con la muestra.

4.1.3 Política de pedidos

Los pedidos están a cargo los vendedores, los cuales determinarán en qué momento es necesario la importación del producto y cuando requiere importar nuevamente para tener una rotación efectiva y no dejar desabastecido el mercado, lo que se denomina sistema de operaciones '*just in time*'. Una vez que determine el vendedor tendrá que ser revisado por el departamento de importaciones, financiero y finalmente de gerencia, para asegurar la compra y no tener exceso de inventario que perjudique financieramente a la empresa.

De ser necesaria una importación por pedido o una importación de carácter urgente, el vendedor analizará la importación con su respectivo departamento y le pedirá al cliente un adelanto de al menos el 60% de la compra a fin de asegurar y no importar en vano y que se puede quedar perchado y represente dinero ocioso para la compañía. El adelanto puede ser con cheque posfechados que serán cobrados en caso de que se retracte el cliente y la diferencia será cargada a las comisiones del vendedor.

4.1.4 Políticas de crédito y cobranzas

Se maneja créditos de 30, 45, 60 e incluso hasta 90 días de plazo en casos excepcionales; esto depende del monto de compra.

A los clientes se les puede dar hasta 30 días –a criterio del vendedor-; se recomienda al vendedor solicitar cheques posfechados. Para este caso que serían equipos, la forma de pago sería negociable con la gerencia. Es muy importante y beneficioso para el vendedor pedir cheques posfechados a los clientes, puesto que la comisión se le iría pagando mes a mes conforme se va efectivizando los cheques.

En cuanto a créditos en sí, cuando son clientes por primera vez, el deber del vendedor es llenar la solicitud de crédito, incluyendo todos los datos –incluso la firma del cliente-; la solicitud será entregada al departamento de cartera, para su total aprobación. El monto mínimo de crédito es de \$60, sin embargo si el cliente compra muy seguido este monto mínimo puede abolirse.

Es obligación colocar en la nota de pedido a todos los clientes –tanto particulares como instituciones- los días de crédito sino no procede a la facturación. Cuando se trata de equipos se considerará como entrada el 50% o el 35% del valor del producto o de la factura como mínimo; si el saldo es de \$1.000 hasta \$3.000 se le dará un plazo de 3 meses sin intereses; si

el saldo es superior a los \$3.000 se lo puede financiar de 6 a 12 meses con interés bancario, el mismo que se aplicará desde el primer mes. También se puede financiar con tarjeta de crédito.

Para los pagos con tarjeta de crédito, el vendedor tendrá que aumentar un porcentaje extra al valor de lista del producto (precio de venta por 1.076) más el IVA. Esto se realiza para poder cubrir las comisiones que Zumba tiene que pagar a los bancos que manejan las tarjetas de crédito. Este porcentaje es muy aparte de cuando se difiere la compra. Se puede diferir máximo a 12 meses.

En cuanto a cobranzas, la responsabilidad del pago de los clientes es del vendedor. Debe agilizar los cobros; su deber es la localización, seguimiento y empuje del cobro. En caso de que un cliente le cancele, es su obligación colocar en la factura si es en cheque o en efectivo; si es en cheque colocará el número de cheque, número de la cuenta, y banco y la misma firma que la de la cédula.

Todo cobro (efectivo, cheque al día o posfechado) debe ser entregado a Caja en forma inmediata de lo contrario la compañía considerará como una actitud maliciosa y será causa de despido. Antes de que haga la cancelación, verificará si es cancelación total o parcial. En el caso de que el recaudador o tercera persona haya realizado el cobro y no haya reportado a la compañía su deber es informar inmediatamente a gerencia.

4.1.5 Garantías

Los productos que comercializa Zumba poseen garantía desde el momento en que son comprados a sus proveedores, puesto que Zumba ofrece las mejores y más reconocidas marcas del mercado mundial en equipos médicos y de laboratorio.

Las marcas otorgan a Zumba garantías desde tres meses hasta los cinco años –para equipos de larga vida útil-. Para los reactivos, químico y productos con fecha de vencimiento la garantía es diferente. Todos estos beneficios permiten a Zumba brindar a su clientela los mismos tiempos de garantía y darle seguridad y confianza a su clientela.

4.1.6 Políticas de ventas internas

Los deberes que tienen los vendedores a manera interna son: para las instituciones públicas, entregar los productos y realizar el cobro de las facturas; para las instituciones privadas y clientes particulares locales, únicamente se encargará de vender debido a que la entrega de productos y cobro de facturas lo realizarán los recaudadores de la compañía.

El mínimo de visitas personales que debe realizar el vendedor será 15 visitas si es que es en la ciudad local, si es a instituciones públicas locales el mínimo de visitas deberá ser de 2 veces a la semana y a los clientes particulares cada 9 días.

En cuanto a la cartera de clientes, la empresa otorgará al vendedor una cartera aproximada de 100 clientes, los mismos que deberán ser visitados constantemente por los vendedores, los mismos que están en la obligación de incrementar esta cartera mensualmente.

Los clientes que no compren durante 60 días se los eliminará de la cartera y estos clientes pasarán a ser atendidos directamente por la compañía. La empresa tiene la potestad de quitarles clientes potenciales a los vendedores en caso de que no sean bien atendidos.

La asignación de clientes a los vendedores lleva una codificación de acuerdo a la zona geográfica. Así, para el sector 1: S1D, S1E, S1I; para el sector 2: S2D, S2E, S2I; para el sector 3: S3D, S3E, S3I; y para el sector 4:

S4D, S4E, S4I. Siendo la D de diagnóstica, la E de equipamiento hospitalario y la I de industrias.

4.2 Relación con la mercadotecnia: Marketing Mix

4.2.1 Producto

Como ya se explicó en apartados anteriores, el producto que se pretende comercializar es el Medidor de Grasa Corporal de la marca japonesa Citizen, el mismo que será de gran utilidad para los consumidores y que servirá para satisfacer la necesidad que éstos tienen por contar con un dispositivo de fácil transportación y acceso que les agilite la medición de su grasa corporal.

La marca japonesa Citizen goza de total aceptación y acogida por parte de los consumidores, lo cual representa un atributo adicional que brinda a éstos la seguridad y confianza de una marca de tanto prestigio como ésta. El producto por su parte es de fácil transportación y muy sencilla su utilización, lo cual resulta atractivo para los clientes.

En el capítulo III del presente plan de negocios se puede encontrar la información detallada e interiorizada del producto: sus especificaciones, características, utilidades, beneficios e imágenes.

4.2.2 Precio

El nivel de precios del producto (tanto para clientes finales como para intermediarios) serán muy atractivos para los clientes puesto que al tener poca rotación de la oferta, se plantea contar con stock a grandes escalas, el cual permitirá manejar los precios de venta al público de una mejor manera y poder ofrecer precios muy atractivos para los clientes.

Como se indicó en apartados anteriores, tomando en cuenta que el precio final en el mercado es de \$75 aproximadamente, y que el margen de utilidad de las intermediarias está entre el 40% y 50%, el precio final que éstas ofertarían sería muy accesible para los consumidores, puesto que se pretende abarcar las clases media, media alta y alta, y requiere contar con precios que todos puedan adquirirlo.

A continuación se presenta la tabla de precios de venta a la empresa intermediaria:

Tabla 36: Precio del Medidor

Descripción	Contado
PV 1u	49
Costo 1U	18,62
Utilidad	30,38
% Utilidad	62,00%

Elaboración: Autor

4.2.3 Plaza

La plaza seleccionada para comercializar este producto es la ciudad de Guayaquil en principio, y se tiene como proyecto a futuro poder llegar a otras ciudades y tener el mayor alcance posible a nivel nacional. Se pretende llegar a los clientes finales a través una distribución indirecta por medio de las intermediarias farmacéuticas más representativas que se proyectan a abastecer a todo el mercado guayaquileño.

Se ha decidido zonificar geográficamente a las intermediarias, asignándoles la misma zona asignada a los vendedores y tratar de darles la misma cantidad de intermediarias, a fin de asegurar que cada zona de clientes esté cubierta por los vendedores de Zumba y que éstos estén pendientes y constantemente visitándolos, y cumplir con el objetivo de tener una rotación óptima y eficiente del inventario, y a su vez asegurar que no se le sobrecargue al vendedor y que no pueda alcanzarse a visitarlas.

Tabla 37: Empresas zonificadas en Guayaquil

Cantidad de Empresas
por Zona

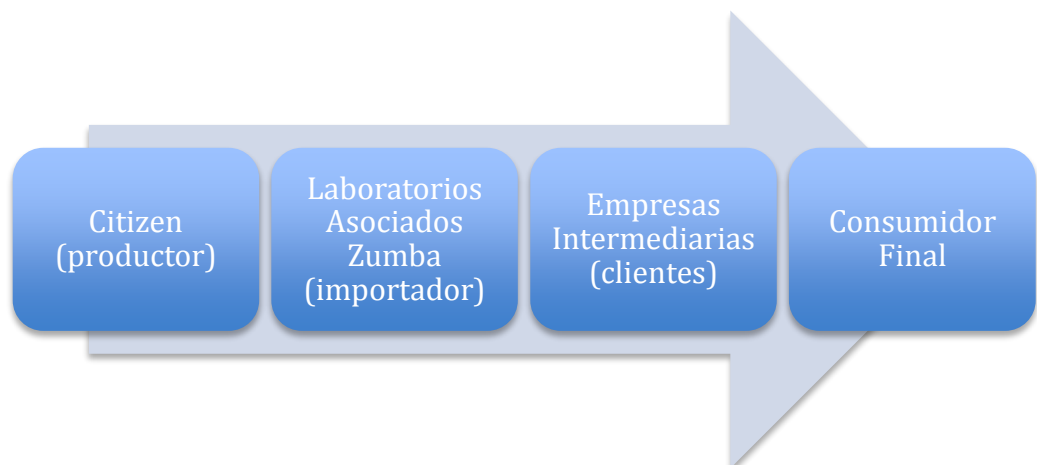
Zona	Cantidad
Norte	155
Centro	127
Sur	104
Total	386

Elaborado: Autor

En cuanto al número total de intermediarias, y en referencia a la base de datos de la Superintendencia de Compañías, existen 386 empresas intermediarias, de las cuales 3 son: FYBECA (con 25 sucursales), PHARMACY'S (con 21 sucursales), MEDICITY (con 7 sucursales).

A continuación se presenta el cuadro de la cadena de distribución desde la productora hasta el consumidor final:

Ilustración 31: Cadena de Distribución del Medidor de Grasa Corporal Citizen



Elaboración: Autor

4.2.4 Promoción

Se ha decidido implementar para comenzar con el plan las siguientes promociones de ventas: '*docena de trece*', la misma que consiste en entregar un dispositivo adicional por cada docena que las intermediarias adquieran a fin de incentivar los pedidos por parte de éstas con un beneficio adicional. Esta promoción permanecerá por todo el año a fin de incentivar las ventas en volúmenes y será aplicada durante los 5 años del proyecto

También se ha decidido incursionar con la estrategia de '*muestras gratis para mostrador*' la cual consiste en regalar un dispositivo a las intermediarias para que éstas puedan tenerla de mostrador para que los clientes operen el dispositivo y lo prueben; esta política varía según la cantidad de pedidos porque la intermediaria puede tener varias sucursales y pretenden tener una muestra por cada una y la muestra gratis puede ser un determinante para incentivar los pedidos para todas su sucursales y que todas puedan contar con la muestra.

4.2.5 Publicidad

Se pretende difundir y dar a conocer el producto en los diferentes medios digitales, sobre todo en las redes sociales. Esto es algo que se pretende modernizar pues los sistemas de publicidad y difusión son obsoletos. Esta difusión a través de redes sociales servirá indirectamente para que la intermediaria compre en mayores cantidades, dado el incremento de la demanda a partir de que los clientes visualizaron el producto en las cuentas de Zumba en Redes Sociales.

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

5.1 Determinación de la inversión inicial

Para la inversión inicial Zumba ha decidido realizar las siguientes acciones: comprar mercancía correspondiente a 6 meses proyectada, a fin de garantizar un costo sumamente bajo por el gran volumen de compra que haría directamente con la productora. El valor correspondiente a éste sería de \$31.281,60: 70 unidades semanales, 280 mensuales y 3360 anuales, a un costo del medidor de \$18,62 para ese volumen de compras.

En cuanto a publicidad se ha decidido incluir en la inversión el valor correspondiente al primer año de inversión en publicidad, la misma que consiste en publicidad en redes sociales, prensa escrita, afiliación (Revista Ekos Negocios, 2015), entre otras. Este valor es de \$8,680. Además se ha decidido adquirir un camión valorado en \$35.640 a fin de que sirva para la logística interna de la empresa.

Como es una nueva unidad de negocio se ha destinado un aproximado de \$600 para los permisos de funcionamiento; \$1,100 para gastos digitales como actualización y modernización de la página web, y demás gastos para contenidos digitales. Como ya se cuentan con las computadoras en la empresa, se ha decidido adquirir una computadora Apple valorada en \$1.200. En total como inversión inicial suma \$78.501,60.

Tabla 38: Inversión

INVERSIÓN	
ITEMS	TOTAL
INVENTARIO POR 6 MESES	\$ 31.281,60
PUBLICIDAD	\$ 8.680,00
VEHICULO	\$ 35.640,00
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 600,00
GASTOS DIGITALES (SITIO WEB)	\$ 1.100,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 78.501,60

Elaboración: Autor

5.2 Fuentes de financiamiento

A partir de la inversión inicial, se ha decidido que Zumba aporte el 50% de la misma con capitales propios y que el 50% restante lo consiga a través de una institución financiera que en este caso se ha decidido por el Banco Nacional del Fomento, con una tasa efectiva anual del 11,83% y una tasa nominal anual del 11,18% (Banco Nacional del Fomento, 2015). El préstamo se lo hará por 5 años que es la vida útil del proyecto.

Tabla 39: Financiamiento

Financiamiento	
INVERSIÓN	\$ 78.501,60
FINANCIAMIENTO 50%	\$ 39.250,80
TASA EFECTVA ANUAL	11,83%
TASA NOMINAL ANUAL	11,18%
TASA NOMINAL MENSUAL	0,93%
PAGO MENSUAL	\$856,94

Elaboración: Autor

5.2.1 Tabla de Amortización

Tabla 40: Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
PERIODO	PAGO/CUOTA	INTERÉS	CAPITAL	SALDO CAPITAL
0				\$ 39.250,80
1	\$ 856,94	\$ 365,69	\$ 491,25	\$ 38.759,55
2	\$ 856,94	\$ 361,11	\$ 495,83	\$ 38.263,73
3	\$ 856,94	\$ 356,49	\$ 500,44	\$ 37.763,28
4	\$ 856,94	\$ 351,83	\$ 505,11	\$ 37.258,17
5	\$ 856,94	\$ 347,12	\$ 509,81	\$ 36.748,36
6	\$ 856,94	\$ 342,37	\$ 514,56	\$ 36.233,80
7	\$ 856,94	\$ 337,58	\$ 519,36	\$ 35.714,44
8	\$ 856,94	\$ 332,74	\$ 524,20	\$ 35.190,25
9	\$ 856,94	\$ 327,86	\$ 529,08	\$ 34.661,17
10	\$ 856,94	\$ 322,93	\$ 534,01	\$ 34.127,16
11	\$ 856,94	\$ 317,95	\$ 538,98	\$ 33.588,17
12	\$ 856,94	\$ 312,93	\$ 544,01	\$ 33.044,17
13	\$ 856,94	\$ 307,86	\$ 549,07	\$ 32.495,09
14	\$ 856,94	\$ 302,75	\$ 554,19	\$ 31.940,91
15	\$ 856,94	\$ 297,58	\$ 559,35	\$ 31.381,55
16	\$ 856,94	\$ 292,37	\$ 564,56	\$ 30.816,99
17	\$ 856,94	\$ 287,11	\$ 569,82	\$ 30.247,17
18	\$ 856,94	\$ 281,80	\$ 575,13	\$ 29.672,03
19	\$ 856,94	\$ 276,44	\$ 580,49	\$ 29.091,54
20	\$ 856,94	\$ 271,04	\$ 585,90	\$ 28.505,64
21	\$ 856,94	\$ 265,58	\$ 591,36	\$ 27.914,29
22	\$ 856,94	\$ 260,07	\$ 596,87	\$ 27.317,42
23	\$ 856,94	\$ 254,51	\$ 602,43	\$ 26.714,99
24	\$ 856,94	\$ 248,89	\$ 608,04	\$ 26.106,95
25	\$ 856,94	\$ 243,23	\$ 613,71	\$ 25.493,24
26	\$ 856,94	\$ 237,51	\$ 619,42	\$ 24.873,82
27	\$ 856,94	\$ 231,74	\$ 625,19	\$ 24.248,63
28	\$ 856,94	\$ 225,92	\$ 631,02	\$ 23.617,61
29	\$ 856,94	\$ 220,04	\$ 636,90	\$ 22.980,71
30	\$ 856,94	\$ 214,10	\$ 642,83	\$ 22.337,88
31	\$ 856,94	\$ 208,11	\$ 648,82	\$ 21.689,06
32	\$ 856,94	\$ 202,07	\$ 654,87	\$ 21.034,19
33	\$ 856,94	\$ 195,97	\$ 660,97	\$ 20.373,23
34	\$ 856,94	\$ 189,81	\$ 667,12	\$ 19.706,10
35	\$ 856,94	\$ 183,60	\$ 673,34	\$ 19.032,76
36	\$ 856,94	\$ 177,32	\$ 679,61	\$ 18.353,15
37	\$ 856,94	\$ 170,99	\$ 685,95	\$ 17.667,20

38	\$ 856,94	\$ 164,60	\$ 692,34	\$ 16.974,87
39	\$ 856,94	\$ 158,15	\$ 698,79	\$ 16.276,08
40	\$ 856,94	\$ 151,64	\$ 705,30	\$ 15.570,79
41	\$ 856,94	\$ 145,07	\$ 711,87	\$ 14.858,92
42	\$ 856,94	\$ 138,44	\$ 718,50	\$ 14.140,42
43	\$ 856,94	\$ 131,74	\$ 725,19	\$ 13.415,23
44	\$ 856,94	\$ 124,99	\$ 731,95	\$ 12.683,28
45	\$ 856,94	\$ 118,17	\$ 738,77	\$ 11.944,51
46	\$ 856,94	\$ 111,28	\$ 745,65	\$ 11.198,85
47	\$ 856,94	\$ 104,34	\$ 752,60	\$ 10.446,25
48	\$ 856,94	\$ 97,32	\$ 759,61	\$ 9.686,64
49	\$ 856,94	\$ 90,25	\$ 766,69	\$ 8.919,96
50	\$ 856,94	\$ 83,10	\$ 773,83	\$ 8.146,13
51	\$ 856,94	\$ 75,89	\$ 781,04	\$ 7.365,08
52	\$ 856,94	\$ 68,62	\$ 788,32	\$ 6.576,77
53	\$ 856,94	\$ 61,27	\$ 795,66	\$ 5.781,11
54	\$ 856,94	\$ 53,86	\$ 803,07	\$ 4.978,03
55	\$ 856,94	\$ 46,38	\$ 810,56	\$ 4.167,47
56	\$ 856,94	\$ 38,83	\$ 818,11	\$ 3.349,37
57	\$ 856,94	\$ 31,20	\$ 825,73	\$ 2.523,64
58	\$ 856,94	\$ 23,51	\$ 833,42	\$ 1.690,21
59	\$ 856,94	\$ 15,75	\$ 841,19	\$ 849,03
60	\$ 856,94	\$ 7,91	\$ 849,03	\$ 0,00

Elaboración: Autor

5.3 Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos

5.3.1 Ingresos

Se ha incluido tres escenarios: el optimista, el cual se ha decidido que sea acorde al plan de ventas (con un crecimiento del 9% anual); el conservador o realista, con un crecimiento promedio anual del 6%; y finalmente el pesimista con tan sólo el crecimiento promedio anual del 3%. Estas tasas de crecimiento han sido fijadas por la compañía para los proyectos de inversión de productos, debido al crecimiento histórico de otros productos similares en proyectos anteriores.

En los precios, se comienza con \$49 que es el precio que se pretende empezar a vender, precio que irá incrementándose en el tiempo acorde a la inflación del 2014 del 4,84%, tasa que se usará para todo el proyecto. Los

precios crecen con la tasa inflacionaria del 2014, porque es una tasa referencial debido a que ésta lo determina el propio mercado año a año. Se entiende, igualmente, que esta tasa es un indicador referencial nada más, puesto que podrían crecer los precios por otros factores como regulaciones arancelarias, por ejemplo. Pero en un escenario normal y sin otros supuestos, los precios crecen año a año con la tasa inflacionaria.

Tabla 41: Proyección de Ventas en un escenario conservador

ESCENARIO CONSERVADOR			
AÑO 1: 2016			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDDOR	\$ 49,00	3.360	\$ 164.640,00
Total			\$ 164.640,00
AÑO 2: 2017			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 51,37	3.562	\$ 182.965,09
Total			\$ 182.965,09
AÑO 3: 2018			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 53,86	3.775	\$ 203.329,84
Total			\$ 203.329,84
AÑO 4: 2019			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 56,46	4.002	\$ 225.961,26
Total			\$ 225.961,26
AÑO 5: 2020			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 59,20	4.242	\$ 251.111,65
Total			\$ 251.111,65

Elaboración: Autor

Tabla 42: Proyección de Ventas en un escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA			
AÑO 1: 2016			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 49,00	3.360	\$ 164.640,00
Total			\$ 164.640,00
AÑO 2: 2017			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 51,37	3.662	\$ 188.143,35
Total			\$ 188.143,35
AÑO 3: 2018			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 53,86	3.992	\$ 215.001,94
Total			\$ 215.001,94
AÑO 4: 2019			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 56,46	4.351	\$ 245.694,76
Total			\$ 245.694,76
AÑO 5: 2020			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 59,20	4.743	\$ 280.769,16
Total			\$ 280.769,16

Elaboración: Autor

Tabla 43: Proyección de Ventas en un escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA			
AÑO 1: 2016			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 49,00	3.360	\$ 164.640,00
Total			\$ 164.640,00
AÑO 2: 2017			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 51,37	3.461	\$ 177.786,83
Total			\$ 177.786,83
AÑO 3: 2018			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 53,86	3.565	\$ 191.983,47
Total			\$ 191.983,47
AÑO 4: 2019			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 56,46	3.672	\$ 207.313,73
Total			\$ 207.313,73
AÑO 5: 2020			
Producto	Precio Promedio	Unidades esperadas de venta	Ventas Esperadas
MEDIDOR	\$ 59,20	3.782	\$ 223.868,15
Total			\$ 223.868,15

Elaboración: Autor

Como las ventas no se mantienen constantes semana a semana, o mes a mes, se ha determinado una proyección de ventas del primer año, con una cuota mensual asignada, basada en la tendencia de la demanda del mercado para productos similares, y en el histórico de la compañía cuando comercializó el producto. Esta tabla evidencia que el comportamiento de la demanda es estacional.

Tabla 44: Proyección de unidades vendidas según demanda mensual

Proyección de Unidades Vendidas según demanda mensual												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
100%	1%	3%	4%	5%	7%	9%	10%	12%	14%	14%	12%	9%
3360	34	101	134	168	235	302	336	403	470	470	403	302

Elaboración: Autor

5.3.2 Costos

En cuanto a los costos, se ha tomado como costo de venta inicial del producto los \$18,62 que le costaría a Zumba por cada medidor ya nacionalizado (incluidos aranceles, flete, seguro, embalaje, etc.). De igual manera se tiene un crecimiento promedio anual de los costos totales de ventas del 6% que fue utilizado para los ingresos como un escenario real.

La depreciación de los activos de \$7.528 para los tres primeros años y de \$7.128 para los dos últimos. Los intereses, que fueron obtenidos a partir de la tabla de amortización. Los servicios básicos suman \$1944 (entre energía eléctrica, agua, internet, teléfono). Los costos de ventas fueron determinados en función del crecimiento escogido para el proyecto (escenario realista: 6%) pues, si las ventas crecen en un 6% y la empresa quiere mantener su margen de utilidad previamente definido, lo que crecen las ventas es porque el costo creció en la misma proporción; la empresa ha decidido incrementar sus precios y ventas únicamente en la proporción en que sus costos crecieron, tener un crecimiento superior podría provocar una caída de las ventas.

Los costos fijos como los servicios básicos se ha decidido proyectarlos con un crecimiento referencial de la tasa inflacionaria; si bien es cierto que algunos (como la energía eléctrica) las tarifas normalmente no varían –salvo decretos presidenciales-, no se tiene un valor fijo de cuánto se va a consumir más en teléfono, o en internet, o en agua. Y, como son servicios prestados por instituciones externas, se tiene como referencia un

crecimiento a la tasa inflacionaria, pues crecer a esta tasa supone que los costos fijos están ajustándose a lo que la economía 'crece' por la inflación.

En sueldos se ha incluido en costos fijos puesto que al ser la actividad económica principal la venta de equipos médicos, los sueldos para pagar el personal encargado de esta actividad representan costos fijos para la empresa. El valor de sueldos incluye la contratación de un publicista que se encargue de toda la gestión (ventas, logística, transporte, promoción, publicidad, atención al cliente, entre otras) únicamente de esta idea de negocio.

Además se ha incluido a los cuatro vendedores que la empresa tiene destinado para Guayaquil, con un sueldo de \$600 pero con un proporcional del 30% puesto que sólo este proporcional es destinado para la comercialización de este producto. No se ha incluido más puesto que se pretende utilizar los mismos trabajadores que ya cuenta Zumba y que el resto de sus operaciones se encargan de autofinanciar los sueldos del resto de trabajadores (como bodeguero, cajera, etc.). El valor de sueldos al primer año es de \$20.089,28; tendrá un crecimiento anual referencial de la tasa inflacionaria, para que el valor de sueldos vaya ajustándose a lo que la economía "crece" producto de la inflación.

Se suman los costos fijos con los variables y se tiene el costo total para cada año, los mismos que se muestran a continuación:

Tabla 45: Costos fijos y variables

COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS					
DETALLE	AÑOS				
	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO VARIABLE					
COSTOS	\$ 62.563,20	\$ 66.316,99	\$ 70.296,01	\$ 74.513,77	\$ 78.984,60
COSTOS FIJOS					
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 1.944,00	\$ 2.038,09	\$ 2.136,73	\$ 2.240,15	\$ 2.348,57
DEPRECIACIÓN	\$ 7.528,00	\$ 7.528,00	\$ 7.528,00	\$ 7.128,00	\$ 7.128,00
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 20.089,28	\$ 21.061,60	\$ 22.080,98	\$ 23.149,70	\$ 24.270,15
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 29.561,28	\$ 30.627,69	\$ 31.745,72	\$ 32.517,85	\$ 33.746,72
TOTAL COSTOS	\$ 92.124,48	\$ 96.944,68	\$ 102.041,73	\$ 107.031,63	\$ 112.731,32

Elaboración: Autor

5.3.3 Gastos

En cuanto a gastos, se tiene los gastos administrativos y los gastos financieros, los mismos que serán utilizados en el flujo de caja y estado de resultados proyectados. Los gastos administrativos para el primer año suman \$10.180,00; de los cuales son: publicidad \$8,680; y formación y capacitación (planteado en CAME) de \$1,500.

El valor de publicidad incluye lo proyectado a gastar para el primer año: redes sociales, prensa escrita, publicidad digital en revista Ekos Negocios, publicidad física y digital en el diario El Universo. Este valor crece en un 5% anual porque la empresa al darse cuenta de la falta de publicidad, ha decidido aumentar en este porcentaje año a año la intensidad con la que pretende difundir y promocionar el producto. Finalmente está incluido el valor de capacitación que cumple con la estrategia planteada en CAME, lo cual se ha decidido capacitar a los vendedores y al publicista para mantenerlos actualizados a las exigencias y tendencias del mercado y del producto; este

valor se mantiene constante porque serán las mismas capacitaciones y temas pero de manera actualizada a cada año.

En cuanto a gastos financieros se incluye el gasto anual que se tiene que desembolsar correspondiente a intereses del préstamo; para el primer año suma \$4.076,59 y el resto de años pueden observarse en la tabla a continuación.

Tabla 46: Gastos Administrativos

Gastos Administrativos					
	2016	2017	2018	2019	2020
PUBLICIDAD	\$ 8.680,00	\$ 9.114,00	\$ 9.569,70	\$ 10.048,19	\$ 10.550,59
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Total gastos administrativos	\$ 10.180,00	\$ 10.614,00	\$ 11.069,70	\$ 11.548,19	\$ 12.050,59

Elaboración: Autor

Tabla 47: Gastos Financieros

Gastos Financieros					
	2016	2017	2018	2019	2020
Interés	\$4.076,59	\$3.346,00	\$2.529,42	\$1.616,72	\$596,58
Total gastos financieros	\$ 4.076,59	\$ 3.346,00	\$ 2.529,42	\$ 1.616,72	\$ 596,58

Elaboración: Autor

5.4 Estados financieros

5.4.1 Estado de Resultados Projectado

Para el estado de resultados se ha tomado el precio de \$49 del medidor y el costo de \$18,62; se tiene un crecimiento del 6% el cual corresponde al escenario conservador o realista que es el que se ha decidido para las proyecciones, porcentaje que utiliza la empresa para las proyecciones de las inversiones de productos nuevos. Luego de restar los sueldos, los servicios básicos, la publicidad, la formación, la depreciación, el

interés, y los impuestos (del 15% de participación a los trabajadores, y 22% de impuesto a la renta) se tiene una utilidad neta para el primer año de \$38.625,67, la misma que se incrementa año a año, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 48: Estado de Resultados Projectado

ESTADO DE RESULTADOS					
RUBROS	AÑOS				
	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	\$164.640,00	\$174.518,40	\$184.989,50	\$196.088,87	\$207.854,21
COSTO DE VENTAS	\$62.563,20	\$66.316,99	\$70.296,01	\$74.513,77	\$78.984,60
UTILIDAD BRUTA	\$102.076,80	\$108.201,41	\$114.693,49	\$121.575,10	\$128.869,61
SUELDOS	\$20.089,28	\$21.061,60	\$22.080,98	\$23.149,70	\$24.270,15
SERVICIOS BÁSICOS	\$1.944,00	\$2.038,09	\$2.136,73	\$2.240,15	\$2.348,57
PUBLICIDAD	\$8.680,00	\$9.114,00	\$9.569,70	\$10.048,19	\$10.550,59
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$69.863,52	\$74.487,72	\$79.406,08	\$84.637,06	\$90.200,29
DEPRECIACIÓN	\$7.528,00	\$7.528,00	\$7.528,00	\$7.128,00	\$7.128,00
INTERÉS	\$4.076,59	\$3.346,00	\$2.529,42	\$1.616,72	\$596,58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$58.258,93	\$63.613,71	\$69.348,66	\$75.892,35	\$82.475,71
IMPUESTO 15%	\$8.738,84	\$9.542,06	\$10.402,30	\$11.383,85	\$12.371,36
IMPUESTO 22%	\$10.894,42	\$11.895,76	\$12.968,20	\$14.191,87	\$15.422,96
UTILIDAD NETA	\$38.625,67	\$42.175,89	\$45.978,16	\$50.316,63	\$54.681,40

Elaboración: Autor

5.4.2 Balance General

Para el Balance general se ha incluido una proyección del balance para los 5 años de vida útil del proyecto, a fin de conocer la situación en la que Zumba terminaría sus operaciones cada año. En el activo se ha incluido el valor correspondiente a caja bancos, los equipos de computación, los gastos de constitución y pre operacionales (sólo para el primer año), el vehículo. El valor de vehículo y equipo de cómputo se va reduciendo en cada año puesto que por la depreciación el valor de éstos se va recortando. La depreciación se la ha incluido en el balance general.

En el pasivo están las obligaciones bancarias (que es el 50% de la inversión que se ha decidido financiar con el banco) y el capital social (que se refiere al 50% de la inversión correspondiente a la aportación de capital propio de la empresa). Adicional a esto se tiene la cuenta proveedores (o cuentas por pagar); para el primer año es la mitad de lo proyectado a vender (porque la otra mitad está inmersa en la inversión) y para el resto de años se incluye en la cuenta proveedores el monto de las compras de los dos últimos meses de cada año, pues se entiende que el resto del año se paga en el mismo año, y únicamente los dos últimos meses quedan de cuentas por cobrar para el siguiente año. Se puede evidenciar que el balance se encuentra en equilibrio (Activo= Pasivo + Patrimonio).

A continuación se presenta la tabla del Balance General:

Tabla 49: Balance General

Balance General Proyectado					
	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA – BANCOS	\$39.947,04	\$42.766,67	\$45.752,36	\$48.778,12	\$52.122,75
CUENTAS POR COBRAR	\$12.388,77	\$7.639,37	\$9.858,57	\$12.031,57	\$12.360,48
ACTIVO FIJO					
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$1.200,00	\$800,00	\$400,00	\$0,00	\$0,00
VEHICULOS	\$35.640,00	\$28.512,00	\$21.384,00	\$14.256,00	\$7.128,00
ACTIVO DIFERIDO					
DEPRECIACIÓN		\$7.528,00	\$7.528,00	\$7.128,00	\$7.128,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PREOPERACIONALES	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
TOTAL ACTIVO	\$89.295,81	\$87.366,04	\$85.042,93	\$82.313,69	\$78.859,23
PASIVO					
PROVEEDORES	\$13.138,27	\$13.928,13	\$14.761,01	\$15.648,62	\$16.430,66
PASIVO NO CORRIENTE					
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$33.044,17	\$26.106,95	\$18.353,15	\$9.686,64	\$0,00
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$39.250,80	\$43.113,37	\$47.330,96	\$51.928,77	\$56.960,43
UTILIDADES RETENIDAS (10% de las utilidades netas del ejercicio)	\$3.862,57	\$4.217,59	\$4.597,82	\$5.031,66	\$5.468,14
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$89.295,81	\$87.366,04	\$85.042,93	\$82.295,70	\$78.859,23

Elaboración: Autor

5.5 Factibilidad Financiera

5.5.1 Valor Actual Neto (VAN); Tasa interna de retorno (TIR); Tiempo de Recuperación de la Inversión

Una vez desarrollado el flujo de caja y el estado de resultados proyectado a cinco años, se ha procedido a calcular el **valor actual neto**, a fin de conocer cuán representativa sería toda esta inversión al final del periodo pero traída a la actualidad; *para el cálculo del VAN se ha definido la tasa basada en la tasa de interés de mercado*, puesto que al ser un proyecto en el que requiere de financiamiento externo, es necesario utilizar la tasa de interés a fin de tener una proyección real en función del costo del dinero en el tiempo. El valor actual neto ha sido \$85.035,59, lo cual representa una variación muy significativa si se compara con el valor de la inversión real planteada en apartados anteriores.

Por otro lado, una vez calculada **la tasa interna de retorno** se ha tenido una tasa del 47,7% lo cual le resulta muy atractivo para Zumba la incursión en la comercialización de este dispositivo y es justificada la inversión fuerte que implicaría llevar a cabo este proyecto que, sin embargo, tendría un rendimiento bastante atractivo que le ayudaría a alcanzar la meta de incrementar las ventas en general en un 10%. Si bien es cierto, la tasa no es alta en comparación a otros proyectos, pero es bastante atractivo dado el histórico de que el producto no se vendía y que a la actualidad podría considerarse como 'nuevo'.

Tabla 50: TIR y Van del proyecto

Inversión	\$ 78.501,60
Tasa de Interés	11,85%
VAN	\$ 85.035,59
TIR	47,7%

Elaboración: Autor

En cuanto a tiempo de recuperación, se espera que sea en tres años 3 meses, de acuerdo al flujo acumulado que se presenta a continuación:

Tabla 51: Flujo de caja anual acumulado

Periodo	Flujo	Flujo Acumulado
Año 0	(\$ 78.501,60)	(\$ 78.501,60)
Año 1	\$ 39.947,04	-\$38.554,56
Año 2	\$ 42.766,67	\$4.212,11
Año 3	\$ 45.752,36	\$49.964,47
Año 4	\$ 48.778,12	\$98.742,59
Año 5	\$ 52.122,75	\$150.865,35

Elaboración: Autor

Tabla 52: Tiempo de recuperación de la inversión

Tiempo de Recuperación	
Inversión Inicial	\$ 78.501,60
Último Flujo	\$98.742,59
Por recuperar 4to año	\$20.240,99
Proporción 4to año	0,257841762
Tiempo de Recuperación	3,257841762
Tiempo de Recuperación	3 años 3 meses

Elaboración: Autor

La TMAR es la tasa de rendimiento que los inversionistas aceptan como mínimo para que una inversión les sea atractiva y se decidan o aprueben la inversión. Para esto se tienen dos escenarios:

$TIR > TMAR =$ Se Aprueba la inversión

$TIR < TMAR =$ Se Rechaza la inversión.

En este caso, por políticas internas de Zumba, se considera que toda inversión o proyecto que se desee debe tener un rendimiento de al menos el

30% para productos nuevos, y del 70% para ya existentes (lo cual puede variar dependiendo al comportamiento de ventas del producto). Esta TMAR se ha fijado no en base a un cálculo, sino respetando las políticas internas de Zumba. Para este proyecto:

47.7% TIR > 30% TMAR= Se aprueba la inversión

5.6 Análisis de sensibilidad

Para este análisis se ha considerado explicar el desarrollo de Zumba en los otros dos escenarios que tienen definido: el optimista, con un crecimiento promedio anual de ventas del 9%; y el pesimista con un crecimiento de tan sólo el 3%. Cabe recalcar que en ambos escenarios el crecimiento de precios sería con referencia a la tasa de inflación del 2014 (4,84%) y el crecimiento del total de costo de ventas sería en igual proporción para cada escenario (9% y 3%, respectivamente).

En el escenario optimista, un crecimiento de las ventas en un 9% haría que el valor actual neto ascienda a \$118.089,96 y que el proyecto tenga una tasa interna de retorno del 55,7%; este escenario sería muy optimista dado que al ser un nuevo producto y que no ha sido totalmente probado y acogido por los clientes, es complicado que tenga un crecimiento sostenido en los 5 años de proyecto del 9%.

En un escenario pesimista, por ejemplo, si las ventas sólo crecen en un 3% anual, se tendría un VAN de apenas \$52.841,47 y una tasa interna de retorno de 37,6%. El escenario primero resulta muy optimista, y si Zumba basa sus estrategias, políticas, acciones y demás y pone todo su esfuerzo en llegar a esta meta, un paso en falso o una decisión mal tomada puede llevar a grandes problemas financieros hasta incluso que fracase el proyecto.

En todo caso, en cualquiera de los dos escenarios (tanto que se venda más como que se venda mucho menos), se tendría un rendimiento bueno para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, con la diferencia que la una sería mucho mayor y más rápida y la otra en pequeñas proporciones y lenta.

Para este proyecto se ha decidido el escenario conservador que es el que más se acerca a la realidad y que es el definido por la empresa para los proyectos de inversión de productos nuevos, pero si Zumba atravesaría una buena o mala época el proyecto sería igualmente rentable. Cabe recalcar que estos tres escenarios son definidos por Zumba para inversiones de productos nuevos.

5.7 Seguimiento y Evaluación

Los medio de seguimiento y evaluación serán aquellos mantenidos por la empresa como cumplimiento en ventas e ingresos, cumplimiento en rotación de inventario, cumplimiento en abastecimiento y logística, cumplimiento en asesoramiento y capacitación técnica a las intermediarias, los mismos que se medirán semanalmente para poder tomar acciones inmediatas para el adecuado desempeño.

5.7.1 Indicadores a evaluar cumplimiento

A fin de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, Zumba ha decidido hacer controles: en principio mensual, luego trimestral y finalmente semestral; estos controles ayudarán a Zumba a cumplir con lo proyectado, a evaluar el cumplimiento y rendimiento en el periodo analizado y para tomar acciones correctivas o mantenerse para los siguientes periodos restantes.

Para evaluar el cumplimiento se ha definido algunos indicadores, los mismos que servirán para conocer el rendimiento en el periodo que termina

y será el horizonte para los periodos siguientes, ya sea para enderezar el camino al objetivo trazado, o para mantenerse porque se están cumpliendo las metas. Los indicadores seleccionados para evaluar el rendimiento en el periodo de duración del proyecto son: financieros, de clientes, y de aprendizaje y crecimiento. Basados en el sistema Balanced Scorecard, la idea es evaluar rendimientos en algunas áreas del negocio, y no sólo lo financiero porque eso aseguraría un buen rendimiento financiero pero podría descuidar las otras áreas igual de importantes y conllevar a un fracaso del proyecto.

Para los indicadores de clientes: clientes perdidos (para recuperarlos o conseguir nuevos); venta por cliente; cuota de Zumba en el mercado (índice Herfindahl); satisfacción de los clientes; pedidos/ofertas; precio con la competencia. Para los indicadores de aprendizaje y crecimiento: coste de la formación y capacitación, el mismo que ya fue definido en apartados anteriores y que fue sustentada su cuantía anual. Para los indicadores financieros se ha decidido calcular los siguientes ratios proyectados a fin del primer periodo de operaciones, a fin de conocer la realidad proyectada que atravesaría la empresa para tomar correctivos para los siguientes años. A continuación se presentan los ratios con sus respectivas interpretaciones.

Tabla 53: Ratios financieros

Ratios financieros		
Liquidez		
Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	3,98
Prueba ácida	(Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo Corriente	1,60
Solvencia		
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/ Activo Total	0,52
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	1,18
Endeudamiento Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto	1,07
Apalancamiento	Activo total/ Patrimonio	2,28
Gestión		
Rotación de Cartera	Ventas a crédito/Cuentas por cobrar	5,32
Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	4,47
Periodo Medio de Cobranza	(Cuentas por cobrar *365) / Ventas	68
Impacto Gastos Administrativos	Gastos Adm y Ventas / Ventas	0,06
Impacto Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas	0,02
Rentabilidad		
Rentabilidad Neta del Activo	(UN/Ventas)*(Ventas/Activo Total)	0,43
Margen Bruto	(Ventas netas-costo de ventas)/Ventas	0,62
Margen Operacional	Utilidad Operacional/Ventas	0,42
Rentabilidad Neta de Ventas	Uneta/Ventas	0,23
Rentabilidad Operacional Patr	Uoperacional/Patrimonio	1,78
Rentabilidad Financiera (ROE) (rotación*margen*apalancamiento)	(Ventas/Activo)*(UAII/Ventas)*(Activo/Patrimonio)*(UAI/UAII)*(UN/UAI)	0,90
Retorno de la inversión (ROI)	Uneta/Inversión	0,49

Elaboración: Autor

Índices de Liquidez

Liquidez Corriente

Por cada dólar que empresa tiene de deuda en el corto plazo (en este caso la otra mitad que se compra de mercadería, porque la primera fue comprada y pagada con la inversión inicial), la empresa cuenta con \$3,98 de sus activos para pagarla.

Prueba Ácida

Por cada dólar que la empresa tiene de deuda en el corto plazo, va a disponer \$1,60 de sus activos, a pesar de que los inventarios no llegaran a venderse o al final del ejercicio se queden embodegados.

Índices de Solvencia

Endeudamiento del activo

Por cada dólar del total de activos que la empresa tiene, \$0,52 representan a obligaciones o pasivo que la empresa tiene. El total de activos se encuentra 'hipotecado' al endeudamiento que la empresa tiene.

Endeudamiento Patrimonial

Por cada dólar de endeudamiento del patrimonio de la empresa, \$1,18 es de pasivos. Hay que recordar que, al término del primer año de ejercicio, se tiene la deuda con el banco producto de la inversión inicial (que incluye la compra anticipada de mercancía para el primer semestre); adicional a que se tiene deuda con los proveedores (por la compra de la otra mitad mercancía para el segundo semestre). El ratio va a ir disminuyéndose a medida que pasa el tiempo puesto que la deuda con el banco va a ir bajándose, y el patrimonio de la empresa va a ir creciendo.

Endeudamiento Activo Fijo

Por cada dólar endeudamiento del activo fijo, representa el \$1,07 del patrimonio de la empresa. Hay que recordar que en el primer ejercicio la aportación de capital es el 50% de la inversión, la otra mitad se la consiguió de una institución financiera.

Apalancamiento

Por cada dólar del patrimonio de la empresa, \$2,28 representa del total de activos de la empresa. La empresa en un inicio se encuentra apalancada por sus activos, pero esto se da porque la inversión se ha decidido que sea cubierto el 50% por capital propio y 50% financiado; esto quiere decir que la aportación de capital es inferior al activo y que por lo tanto se encuentra apalancada la empresa.

Índices de Rotación de Cartera

Rotación de Cartera

La empresa recupera 2,28 veces al año, el valor de sus cuentas por cobrar. Basado en que del total de ventas, el 40% son ventas a crédito, reflejados en las cuentas por cobrar del balance general.

Rotación de Ventas

Por cada dólar que se invierte en activos fijos para las operaciones de la empresa, se genera \$4,47 en ventas. Esto representa un rendimiento muy atractivo para la empresa, sin olvidar que el nivel de activos fijos es bajo porque se aprovecha los activos fijos que actualmente ya tiene la empresa, sólo se ha incluido un camión para la distribución, y una computadora Apple para la publicidad.

Periodo medio de Cobranza

El resultado obtenido dice que la empresa demora en promedio 688 días para recuperar sus cuentas por cobrar. La política de financiación con

los clientes (30, 60, 90 y 120) es está en los tiempos promedio que se da de crédito, incluso muestra que encaja en el escenario de que la mayoría de los créditos son máximo a 60 días (90 y 120 se otorga a ventas o clientes muy representativos).

Impacto Gastos Administrativos

Esto quiere decir que por cada dólar del total de ventas proyectadas, apenas \$0,06 se destinan a cubrir los gastos administrativos y ventas. Esto refleja que no se tiene un volumen alto de este tipo de gastos que afectan a las ventas o a las utilidades.

Impacto Gastos Financieros

Esto quiere decir que por cada dólar del total de ventas proyectadas, apenas \$0,02 se destinan a cubrir los gastos financieros que la empresa. Esto refleja que no se tiene un volumen alto de este tipo de gastos que afectan a las ventas o a las utilidades.

Índices de Rentabilidad

Rentabilidad Neta del Activo (índice DUPONT)

Esto implica que por cada dólar del total de activos tiene una eficiencia o rendimiento que generan una utilidad neta de 0,43. Esta rentabilidad de los activos es consecuencia del comportamiento del aumento del margen de ventas, y por lo tanto se está logrando una buena rentabilidad de los activos.

Margen Bruto

Esto refleja que por cada dólar que se tenga de ventas, \$0,62 representan utilidad bruta que luego serán deducidos gastos, intereses, impuestos, etc. Esto, por ende, indica que el margen bruto de utilidad es del 62% en función de las ventas.

Margen Operacional

Esto refleja que, por cada dólar que se tenga de ventas, \$0,42 representan utilidad operacional (o más conocida como utilidad antes de intereses e impuestos). Por lo tanto, luego de deducir los gastos (administrativos, financieros, etc.), la empresa tiene un margen del 42% antes de intereses e impuestos y que lo finalmente ganará dependerá de éstos.

Rentabilidad Neta de Ventas

Esto refleja que, por cada dólar que se tenga de ventas, \$0,23 representan a lo que la empresa termina ganando (utilidad neta). Esto quiere decir que, luego de que se deducen gastos, intereses, impuestos, la empresa tiene una ganancia del 23%, lo cual resulta bastante atractiva para Zumba.

Rentabilidad Patrimonio

Esto quiere decir que, por cada dólar de aportación de capital o de patrimonio que tenga la empresa, se genera 1,78 de utilidad operacional. Esto indica un escenario bastante atractivo para el inversionista y supone un alto coste de oportunidad puesto que su aportación genera una utilidad antes de intereses e impuestos.

Rentabilidad Financiera (ROE)

Esta toma en cuenta la rotación de inventarios, el margen de utilidad, y el nivel de apalancamiento. Este indicador mide el grado de generación de utilidad neta a partir de los recursos propios, es decir de la aportación de capital. Es decir, en este caso, que por cada dólar que se aporta de capital, se genera 0,89 de utilidad neta.

Esto supone un escenario muy atractivo para el inversionista puesto que su aportación de capital le genera una utilidad final considerable y recibiría mayores beneficios o dividendos, por lo cual supone un coste de

oportunidad alto frente a otras posibles inversiones. El alto valor del ROE es justificado puesto que para su cálculo, la mayoría de sus componentes son tomados del Estado de Resultados y sólo en dos partes de la fórmula se toma el Activo y el Patrimonio.

Entonces, si los márgenes bruto, operacional y neto son altos (dado el costo muy bajo y el precio atractivo), sumado a que en activos se tiene un monto inferior (en activos fijos sólo se incluyó el vehículo y una computadora más su depreciación acumulada anual), y que el capital social es la mitad de la inversión inicial, es evidente que el ROE es elevado. Se puede justificar con la teoría de que el ROE es elevado cuando los márgenes son altos y el producto tiene una buena rotación de inventario y un buen nivel de apalancamiento, lo cual se evidencia que es así (Ross, 2012).

Rentabilidad de la inversión (ROI)

Este indicador mide la rentabilidad de la inversión; en este caso, por cada dólar que resulte de la inversión, este genera una utilidad neta de \$0,49; es decir que, la inversión realizada tiene una rentabilidad del 49,2%. El ROI se utiliza al momento de evaluar un proyecto de inversión: si el ROI es positivo significa que el proyecto es rentable. Por lo tanto se tiene que el proyecto del que se pretende realizar resulta rentable en su vida útil.

CAPÍTULO VI

RESPONSABILIDAD SOCIAL

6.1 Base Jurídica

La base jurídica a la cual se somete el Medidor de Grasa Corporal para poder ser comercializado de manera legal y oficial en principio se rige por el *Reglamento para el Registro y Control Sanitario de Dispositivos Médicos; Reactivos bioquímicos y de diagnóstico; y, Productos Dentales*, reglamento al cual deben someterse todas las personas naturales o jurídicas que elabore, distribuya o comercialice productos para el uso y consumo humano.

Este reglamento consta de todo el procedimiento, requisitos, y documentos a presentar para que el dispositivo pueda ser comercializado. Cabe recalcar que existen documentos y requisitos provenientes del fabricante, por lo cual Zumba debe solicitar a la empresa japonesa para cumplir con todo lo solicitado por Control Sanitario.

Por otro lado, al ser un producto originario y procedente de otro país, debe regirse al *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*, en el cual consta todo el procedimiento a seguir para la importación, nacionalización, y comercialización de este tipo de productos, sumado a las regulaciones (arancelarias y no arancelarias) a la cual debe someterse este dispositivo.

6.2 Medio Ambiente

El producto se somete a regulaciones de tipo medioambientales, a fin de garantizar el uso correcto del dispositivo que no atente a las personas y al medio ambiente. En el Ecuador existen controles y certificaciones para

una buena gestión y cuidado para lo cual todas las empresas –y productos de consumo humano- deben someterse.

Las empresas en general, los productos químicos, productos de consumo humano, productos bioquímicos, entre otros, deben regirse a la Ley de Gestión Ambiental, la misma que contiene todos los requisitos, procedimientos, regulaciones y demás, que deben someterse para garantizar un perfecto cuidado del medio ambiente.

6.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir

6.3.1 Beneficiarios Directos

Basado en el objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir que busca Mejorar la Calidad de Vida de la Población, a partir de mejorar los servicios de salud, alimentación, vivienda y lograr al menos niveles dignos de cada uno de éstos en todo el territorio ecuatoriano. Lograr una concientización en las personas en cuanto a cuidado de la salud, de los hábitos, y estilos de vida, sumado a programas de acción orientados directamente a estas áreas.

Los beneficiarios directos serían los consumidores de este dispositivo, que a partir de la compra del mismo se mejoraría la calidad de vida de éstos, sobre todo de aquellos que sufren de enfermedades cardiovasculares, sobrepeso y obesidad, y demás, porque con este dispositivo se les agilizaría su medición para su tratamiento y control. A su vez mejoraría la calidad de vida de todos, porque a medida en que se toma conciencia, se le da más importancia a la medición de la grasa corporal para mantenerse en los niveles considerados saludables y con un dispositivo que fácil de transportar y usar, mejoraría –sin duda alguna- la calidad de vida de quienes lo compran.

6.3.2 Beneficiarios Indirectos

Según el objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual busca garantizar el trabajo digno en todas sus formas, los beneficiarios indirectos a partir de la comercialización de este dispositivo serían todos los que trabajan para Zumba puesto que se les brindaría un trabajo con una remuneración digna, asegurando el buen vivir de éstos.

Además se aseguran trabajo digno las intermediarias y su personal de trabajo, que se beneficiarían de la comercialización de este dispositivo, percibiendo una remuneración igualmente digna. Con esta idea de negocio los beneficiarios serían muchos, no sólo de Zumba e intermediarias, sino que se crearían más plazas de trabajo en logística, publicidad, y otras áreas. Todo esto permite colaborar con el país en cumplimiento al plan del buen vivir.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de haber realizado una investigación exhaustiva y de haber realizado este plan de negocios, se ha llegado a las siguientes conclusiones: debido a la poca y deficiente rotación de la oferta del medidor de grasa corporal y en vista de que Zumba no cuenta con una tienda al detal que todos conocen, la mejor manera para comercializar este producto es a través de empresas intermediarias dedicadas a las ventas de equipos y productos médicos, y farmacéuticos.

La micro segmentación de estas intermediarias son empresas dedicadas a la venta de equipos y productos médicos y farmacéuticos; pequeñas, medianas y grandes de tamaño. Luego de realizar encuestas a una muestra de 62 empresas se ha determinado que el segmento de mercado de Zumba son –sobre todo- empresas medianas y pequeñas porque son las que más existen en el mercado pero no se debe descuidar a las grandes porque aun cuando son muy pocas, están en capacidad de comprar y en mucho más volumen por su nivel de ventas.

Los consumidores finales que comprarían este medidor, luego de una investigación con encuestas a una muestra previamente calculada, son personas comprendidas entre 25 y 40 años, que comprarían este medidor principalmente por motivos de problemas de salud como sobrepeso y obesidad, y en segunda instancia por cuestiones de imagen y estética. Estas personas son de clase media, media-alta y alta las que fácilmente podrían comprar el medidor y su principal factor para comprarlo sería la rotación de la oferta, así como el precio y porque es fácil de transportar.

El producto es un dispositivo que mide la grasa corporal de las personas para el diagnóstico de posibles problemas de salud. El medidor registra datos de peso, altura, edad, sexo, de hasta 15 personas. Almacena los datos y se remarcan pulsando el número del registro y muestra Índice de obesidad en 4 niveles. El medidor tiene amenaza media en bienes sustitutos porque es nuevo en el mercado y la rotación de medidores de grasa es deficiente.

El medidor presenta amenaza de nuevos competidores con mayores niveles de capital para emprender y al ver éxito en Zumba podría incursionar en la comercialización y comprar a grandes escalas y tener mejores precios. Existen otras amenazas como que el productor decida abrir operaciones directamente en el país, o regulaciones arancelarias y no-arancelarias del gobierno, entre otras.

Sin embargo, luego de una investigación de mercado y un estudio de factibilidad financiera, se concluye como positivo el emprendimiento en la comercialización de este dispositivo si se le da la rotación óptima y eficiente del mismo, si se consiguen intermediarias relevantes que garanticen hagan llegar el producto a la mayor cantidad de clientes posibles.

Recomendaciones

Luego de realizar este plan de negocios, se puede recomendar lo siguiente: distribuir también a empresas grandes aún cuando no son representativas en número, su capacidad de compras es mucho mayor que incluso el total de compras del resto de empresas juntas, y así se tendría menos clientes pero el mismo volumen –o quizás mayor- concentrado en pocos clientes y de esta manera se vuelve más fácil la entrega, la logística, la cobranza, etc.

Se recomienda también diseñar un buen sistema de crédito directo puesto que la mayoría de empresas prefieren este tipo de pago. Se recomienda un sistema bien estructurado y seguro a fin de garantizar el cobro y la recuperación de cartera. Se recomienda también enfatizar en el tema de logística a fin de garantizar agilidad y eficiencia en la entrega del producto.

Se recomienda también firmar convenios con: la productora para garantizar la importación y distribución exclusiva por parte de zumba y que otras empresas puedan ingresar y por su capacidad de capital puedan dejar rezagada a Zumba; finalmente se recomienda firmar convenios de proveeduría a instituciones públicas afines al producto con el objetivo de tener potenciales clientes a quien venderles el producto y garantizar el éxito del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Laboratorios Asociados Zumba S.A. (2012). *Información de la Empresa*. Guayaquil.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2011). *Estadísticas de Población y Vivienda de la Provincia del Guayas*.
- INEC. (2012). *Estratos Socioeconómicos de la Provincia del Guayas*.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Boletín Estadístico Cuentas Nacionales*.
- CEPAL. (2013). *Desarrollo Económico en América Latina*.
- Diners Club. (2014). *Evolución del Comportamiento de Consumo en el Ecuador*.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2015). *Protección Social y Movilidad Social*.
- Ecuador en Cifras. (2014). *Evolución Demográfica en el Ecuador*.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Boletín Estadístico de Gasto de Gobierno*.
- Blank, S. (2013). *Planes de Negocio como herramienta para la planificación de las empresas*.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*.
- Paul, P. J. (2007). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2002). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Ministerio de Salud Pública. (2015). *Boletín Estadístico de principales enfermedades* (Enero 2015 ed.)
- UNICEF Ecuador. (2015). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición Ecuador 2015* (Edición 2015 ed.).
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Base de Datos de Compañías en Guayaquil*.
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul?height=578>

- Gobierno Provincial de Guayas. (2013). *Principales datos de población de la ciudad de Guayaquil.*
- CITIZEN. (2014). *Ficha técnica del Medidor de Grasa Corporal (traducido al español).*
- Revista Ekos Negocios. (2015). *Información de publicidad de afiliados.*
- Banco Nacional del Fomento. (2015). *Boletín Informativo de Créditos a empresas.*
- Ross, J. (2012). *FINANZAS CORPORATIVAS.* McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

ANEXOS

ANEXO # 1 – FLUJO DE CAJA ANUAL

Flujo de Caja Anual						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS		\$ 164.640,00	\$ 174.518,40	\$ 184.989,50	\$ 196.088,87	\$ 207.854,21
TOTAL INGRESOS		\$ 164.640,00	\$ 174.518,40	\$ 184.989,50	\$ 196.088,87	\$ 207.854,21
COSTOS DE VENTAS		\$ 62.563,20	\$ 66.316,99	\$ 70.296,01	\$ 74.513,77	\$ 78.984,60
UTILIDAD BRUTA		\$ 102.076,80	\$ 108.201,41	\$ 114.693,49	\$ 121.575,10	\$ 128.869,61
SUELDOS		\$ 20.089,28	\$ 20.089,28	\$ 20.089,28	\$ 20.089,28	\$ 20.089,28
SERVICIOS BÁSICOS		\$ 1.944,00	\$ 2.038,09	\$ 2.136,73	\$ 2.240,15	\$ 2.348,57
PUBLICIDAD		\$ 8.680,00	\$ 9.114,00	\$ 9.569,70	\$ 10.048,19	\$ 10.550,59
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
INTERÉS		\$ 4.076,59	\$ 3.346,00	\$ 2.529,42	\$ 1.616,72	\$ 596,58
IMPUESTO 15%		\$ 8.738,84	\$ 9.687,91	\$ 10.701,05	\$ 11.842,92	\$ 12.998,49
IMPUESTO 22%		\$ 10.894,42	\$ 12.077,59	\$ 13.340,65	\$ 14.764,17	\$ 16.204,78
TOTAL EGRESOS		\$ 55.923,13	\$ 57.852,87	\$ 59.866,83	\$ 62.101,42	\$ 64.288,29
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO		\$ 46.153,67	\$ 50.348,54	\$ 54.826,66	\$ 59.473,69	\$ 64.581,31
INVERSIÓN	(\$ 78.501,60)					
CAPITAL DE TRABAJO	(\$ 39.250,80)					\$ 39.947,04
PRÉSTAMO	\$ 39.250,80					
VALOR DE DESECHO						\$ 17.820,00
AMORTIZACIÓN DEUDA		(\$ 6.206,63)	(\$ 6.937,22)	(\$ 7.753,80)	(\$ 8.666,51)	(\$ 9.686,64)
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(\$ 78.501,60)	\$ 39.947,04	\$ 43.411,32	\$ 47.072,86	\$ 50.807,18	\$ 54.894,67