



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO Y NUTRICIONAL PARA PERSONAS
QUE PADECEN DIABETES EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

FRANCISCO DANIEL PÁEZ PEREZ

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO Y NUTRICIONAL PARA PERSONAS
QUE PADECEN DIABETES EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía

Msc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

Autor:

Francisco Daniel Páez Perez

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo “Plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento físico y nutricional para personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Francisco Daniel Páez, en el semestre 2020 – 10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Msc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

CI: 1704876653

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo “Plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento físico y nutricional para personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito”, del señor Francisco Daniel Paez Perez, en el semestre 2020 -10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Karina del Rocío Falconi Ausay

CI: 0502395288

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Francisco Daniel Páez Perez

CI:1723067003

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y a todas las personas que me apoyaron durante todo este periodo. En especial a mis padres, que son mi motivación de cada día.

DEDICATORIA

Quiero dedicar la culminación de esta etapa, a mi familia y amigos en especial a Francisco y Jenny, mis padres, ¡Gracias por siempre confiar en mí!

RESUMEN

La diabetes se ha constituido en una peligrosa enfermedad que afecta la salud de las personas de manera silenciosa, especialmente en quienes tienen malos hábitos alimenticios y deficiencias en su actividad física. Ante el avance de esta enfermedad es pertinente que los emprendedores y estudiantes de la ciudad de Quito planteen soluciones que permitan minimizar el impacto de la diabetes y contribuir a que se reduzca su incidencia en la población. Para cumplir con este propósito, este plan de negocios se enfoca en la creación de un centro de acondicionamiento físico y nutricional especializado en diabéticos.

El nombre empleado por el centro es NutriFIT que permite transmitir la idea de un negocio enfocado en la nutrición y el fitness, el acondicionamiento de NutriFIT tiene una inversión de \$ 35.790,95, que es financiada en el 75% por los accionistas y 25% de financiamiento externo. El presupuesto de marketing de \$ 31.856 que tiene un plazo de ejecución de cinco años. En base de estos valores se pretende alcanzar utilidad a partir del año 2 con un valor de \$ 553 y se incrementa hasta \$ 35.929 en el año 5.

Los indicadores del VAN y TIR son favorables para la ejecución del plan de negocios, porque tienen una recuperación de la inversión de 3,92 años, a pesar de que existe una pérdida en el año 1, que es cubierta por el capital del trabajo inicial de \$ 6.244,95.

ABSTRACT

Diabetes has become a dangerous disease that affects the health of people silently, especially those who have poor eating habits and deficiencies in their physical activity. Given the progress of this disease, it is pertinent for entrepreneurs and students in the city of Quito to propose solutions that minimize the impact of diabetes and help reduce its incidence in the population. To fulfill this purpose, this business plan focuses on the creation of a center for physical and nutritional conditioning specialized in diabetics.

The name used by the center is NutriFIT that allows to convey the idea of a business focused on nutrition and fitness, NutriFIT conditioning has an investment of \$ 35,790.95, which is funded by 75% by shareholders and 25% External financing The marketing budget of \$ 31,856 that has a lead time of five years. Based on these values, it is intended to achieve profit from year 2 with a value of \$ 553 and increases to \$ 35,929 in year 5.

The indicators of the NPV and IRR are favorable for the execution of the business plan, because they have an investment recovery of 3.92 years, although there is a loss in year 1, which is covered by the capital of the initial work of \$ 6,244.95.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis de entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	6
2.2 Matriz EFE.....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	13
3.1.1 Investigación cualitativa.....	13
3.1.2 Investigación cuantitativa	16
3.2 Conclusiones del análisis del cliente.....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing	23
5.1.1 Mercado objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor	25
5.2 Marketing Mix	27
5.2.1 Producto.....	27
5.2.2 Precio.....	29
5.2.3 Plaza	29
5.2.4 Promoción	32
5.2.5 Presupuesto marketing mix	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización	35
6.1.1 Misión.....	35
6.1.2 Visión	35
6.1.3 Objetivos de la organización	35
6.2 Plan de Operaciones	36
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	36
6.2.2 Infraestructura y equipamiento	38
6.2.3 Capacidad de operación	39
6.3 Estructura organizacional	39
6.3.1 Estructura legal de la empresa.....	39
6.3.2 Diseño organizacional	40
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	43
7.1 Proyección de ingresos y gastos	43
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	44
7.2.1 Inversión inicial.....	44
7.2.2 Capital de trabajo	44
7.2.3 Estructura de financiamiento.....	45
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	45
7.3.1 Estado de resultados	45
7.3.2 Estado de situación financiera	46
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	47
7.3.4 Flujo de caja proyecto	47
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	48
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	48
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	48
7.4.3 Criterios de valoración	48
7.5 Índices financieros	49

8. CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS.....	52
Anexos	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La sociedad en la actualidad tiene el embate de una enfermedad silenciosa que afecta a varios órganos en el ser humano, desde el sistema endocrinológico, cardíaco y hormonal. Esta enfermedad es la diabetes, que es considerada una epidemia asociada con factores de comportamiento de las personas, especialmente con la falta de ejercicio, sedentarismo y sobrepeso, que puede agravarse con la ingesta de alcohol.

La Organización Panamericana de la Salud clasifica a la diabetes en cuatro tipos, estas son prediabetes tipo 1, tipo 2 y gestacional; siendo la diabetes tipo 2 la que tiene mayor incidencia entre la población (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

La sintomatología de la diabetes se asocia a la presencia de una constante necesidad de consumir líquidos, necesidad continua de orinar, hambre constante, fatiga y cansancio. La caracterización de las personas que padecen diabetes son personas mayores de 40 años, aunque con el avance del sedentarismo y la mala alimentación arrastra a personas más jóvenes hacia la mencionada enfermedad.

En este aspecto se encamina el presente proyecto que tiene la intención de crear un negocio que preste el servicio de acondicionamiento físico y nutricional para personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito.

Con este emprendimiento se enfoca en crear un mecanismo de mejora en la salud integral de las personas que padecen diabetes, tomando en cuenta que no existe un negocio de similares características, ya que en el mercado se pueden encontrar gimnasios que tienen un enfoque diferente a la idea de negocio.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Desarrollar un plan de negocio que se enfoque en la creación de un centro de acondicionamiento físico y nutricional para personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar los factores del entorno externo y de la industria que inciden en la creación del centro de acondicionamiento físico y nutricional para personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito.
- Identificar las necesidades de las personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito referente a su acondicionamiento físico y nutricional.
- Determinar la estrategia de marketing que se ajuste a la idea de negocio en búsqueda de un espacio comercial entre el mercado objetivo.
- Construir la estructura organizacional que permita proveer los recursos necesarios para la prestación de la idea de negocio
- Verificar la viabilidad financiera del proyecto mediante los indicadores del valor actual neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión inicial.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis de entorno externo

2.1.1 Entorno externo

- **Entorno político**

Trámite apertura negocio

En el Ecuador existe una menor competitividad en la creación de un negocio debido a que existe mayores requerimientos documentales y tramite

burocráticos, así lo establecen indicadores del Banco Mundial, donde posicionan al país por detrás de los promedios de América Latina (Banco Mundial, 2017). Este aspecto de menor competitividad es una amenaza para cualquier negocio que quiera iniciar actividades comerciales.

Política pública atención a las personas con diabetes

Las autoridades del Ministerio de Salud Pública (MSP) siguen las recomendaciones emitidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) con relación a la reducción de la mortalidad relacionada a la diabetes. Existe un lineamiento del mencionado ministerio para que, en las instituciones de salud públicas y privadas, se realice el tamizaje de esta peligrosa enfermedad con la aplicación de exámenes periódicos a personas con alto nivel de riesgo y la participación de equipos multidisciplinarios compuestos por nutricionistas, médicos familiares e internistas, oftalmólogos, odontólogos, psicólogos y cardiólogos) que junto con el acompañamiento de profesionales en actividad deportiva asesoran al paciente que padece diabetes para mejorar su calidad de vida (Ministerio de Salud Pública, 2018). La ejecución de esta política es una oportunidad para la generación de negocios con un enfoque integral de atención al paciente diabético.

- **Entorno económico**

Inflación

En el Ecuador el crecimiento de precios no representa una barrera para emprender un negocio, en el mes de diciembre de 2019 la inflación anual fue -0,01% y la acumulada anual -0,07%; en ambos casos existe un retroceso en la velocidad de crecimiento de los precios. Este decrecimiento se enfoca en la disminución de los bienes de la canasta básica asociados a los alimentos frescos y reducción de precios en los bienes para el hogar (Banco Central del Ecuador,

2020). En base de esta información macroeconómica existe una oportunidad para desarrollar el proyecto.

Acceso a crédito

Las condiciones de financiamiento se han incrementado la tasa de interés activa durante el año 2019, información del Banco Central muestra que en el mes de enero del año pasado la tasa de interés fue 9,70% para financiar actividades de pequeñas y medianos negocios, en el mes de enero del presente año fue 10,64% (Banco Central Ecuador, 2020). Esto es una amenaza porque existe un mayor costo de capital externo.

- **Entorno social**

Práctica deportiva en la población

La gestión deportiva para impulsar la actividad física es una fuerte herramienta para minimizar el impacto de la diabetes en la población, el Ministerio de Educación ha implementado la hora de clase diaria de actividad física en los establecimientos educativos públicos y privados. La información estadística del INEC menciona que el 31% de la población practica algún tipo de deporte de forma regular, siendo el grupo demográfico entre 25 y 44 años son los que tiene mayor actividad deportiva con el 36% de la población. En lo que respecta a las personas entre 45 y 64 años el 20% tiene una práctica deportiva frecuente y los mayores de 65 años tiene un 8% de práctica deportiva (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014). Esta información sobre la actividad física de la población es una oportunidad para el proyecto.

Incidencia de la diabetes

La OMS establece que 425 millones de personas padecen algún tipo de diabetes y causó 4 millones de muertes en el año 2017, en el Ecuador los registros del MSP mencionan que en el año 2018 se han diagnosticado 34.597 personas con

diabetes, el 98% de estos casos corresponde a diabetes tipo 2. La medición de los factores de riesgo de la diabetes establece que el 7,8% de la población tiene hiperglicemia y el 7,1% de la población padece elevados niveles de glucosa, esto incrementa el riesgo de padecer diabetes (Ministerio de Salud Pública, 2018). Esto es una oportunidad para la implementación del negocio planteado en el presente documento.

- **Entorno tecnológico**

Uso de la tecnología

En el área urbana de la ciudad de Quito el 55,6% de los hogares utilizan computador, el rango de edad entre 16 y 24 años tiene mayor nivel de uso de computador con el 75% y el rango entre 25 a 34 años tiene un porcentaje de 62%, esto muestra que las personas jóvenes tienen mayor uso de tecnología a través de computadores en sus hogares. En lo que respecta al uso del internet, el 84% lo usa al menos una vez al día y el uso de teléfono celular tiene un rango entre 71% y 83% entre las personas menores de 40 años y un rango entre 44% y 68% en las personas mayores de 40 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

Comercialización a través de medios digitales

Como se muestra en el análisis anterior, el uso de la tecnología se ha incrementado en la sociedad, como consecuencia de este aspecto, el comercio electrónico ha crecido, especialmente en lo referente al canal digital que brindan las redes sociales y páginas webs, donde se comercializa especialmente servicios de recreación, vestimenta y equipos tecnológicos (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018).

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Clasificación CIU

La clasificación CIU del proyecto es la siguiente:

Tabla 1. Clasificación CIU

SECCIÓN	R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
DIVISIÓN	R93	ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS
GRUPO	R931	ACTIVIDADES DEPORTIVAS
CLASE	R9311.02	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES PARA ACTIVIDADES DEPORTIVAS
ACTIVIDAD	R9311.02.01	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES PARA ACTIVIDADES DEPORTIVAS BAJO TECHO O AIRE LIBRE

Tomado de INEC

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 2. Calificación poder de negociación de proveedores

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores				4		4	4,0
Costo de cambio				4		4	
Capacidad de integración hacia delante				4		4	

Cantidad de proveedores

Los proveedores que pueden abastecer a la industria son los siguientes:

Tabla 3. Clasificación CIU

CIU	DESCRIPCIÓN	Nº EMPRESAS
J6110.02	Servicio internet	36
J6120.02	Teléfono celular y fijo	38
C3100.01	Muebles de oficina	58
G4761.03	Suministros de oficina	40
C1811.04	Imprenta	54
C3230.01	Equipamiento para el centro de acondicionamiento físico	32

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Costo de cambio de proveedor

Debido al elevado número de proveedores existe un bajo costo de cambio, lo cual es un atractivo para participar en la industria, ya que existe facilidad para realizar el proceso de abastecimiento y logística.

Capacidad de integración hacia delante

Según la información dispuesta en la tabla anterior los proveedores son especialistas en las tareas que realizan, lo cual determina que no tengan interés en participar en la industria R9311 de explotación de instalaciones para actividades deportivas.

Poder de negociación de los consumidores

Tabla 4. Calificación poder de negociación de proveedores

PODER NEGOCIACION CONSUMUDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Número de clientes				4		4	2,7
Productos sustitutos		2				2	
Costo de cambio de consumidor		2				2	

Número de clientes

Para la información referente al número de clientes, hay que remitirse a las estadísticas de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2017), donde se indica que las personas que padecen diabetes se encuentran entre el 0,2% y 10,3% de la población, según la edad de los pacientes, siendo las personas de mayor edad las que tiene mayor incidencia de esta enfermedad.

Las perspectivas de la Organización Panamericana de la Salud indican que el crecimiento de las personas que padecen diabetes será 7% anual hasta el año 2030 (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Productos (servicios) sustitutos

En Quito hay 1.410 negocios que prestan servicios relacionados con el acondicionamiento físico y nutricional, en este tipo de lugares pueden acudir las personas que tienen necesidad de mantener una actividad deportiva frecuente. Adicionalmente se debe tomar en cuenta la opción de realizar actividad física por propia cuenta en parques o instituciones públicas. Esto determina que existe un alto número de sustitutos para el negocio que se pretende desarrollar.

Costo de cambio del consumidor

Para suplir las necesidades de los consumidores que buscan acondicionamiento físico y nutricional existe un bajo costo de cambio porque existen varias opciones para contratar este tipo de servicios, según la información anterior existen 1.410 negocios relacionados que pueden suplir la necesidad de las personas que padecen diabetes.

Productos (servicios) sustitutos

Tabla 5. Calificación productos sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio calificación
Disponibilidad de sustitutos		2				2	3,5
Grado estandarización					5	5	

Disponibilidad de sustitutos

En la ciudad de Quito existen 1.410 negocios relacionados con el acondicionamiento físico y nutricional, a este dato se debe agregar la disponibilidad de espacios públicos para la práctica deportiva y a los programas del MSP para mejorar la condición física y nutricional de las personas que padecen diabetes.

Grado de estandarización del servicio

En relación, al grado de estandarización, la prestación del servicio de acondicionamiento físico en los sustitutos identificados no es enfocada en la personalización y forma parte de un formato relacionado a otro tipo de clientes, dejando de lado a las personas que tienen diabetes, esto es un aspecto que el proyecto pretende explotar en la conformación de su idea de negocio.

Entrada de nuevos competidores

Tabla 6. Calificación entrada de nuevos competidores

ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Políticas gubernamentales			3			3	3,7
Requisitos de capital				4		4	
Acceso a canales de distribución				4		4	

Barreras de entrada

No existe una barrera de entrada asociada a una política pública restrictiva hacia los nuevos negocios, por el contrario, el gobierno está impulsando el emprendimiento y creación de nuevas iniciativas basadas en la innovación y en la prestación de servicios especializados.

Requisitos de capital

La generación de la idea de negocio está sujeta a la prestación de un servicio de acondicionamiento físico y nutricional, por lo tanto, no requiere de una fuerte

inversión en la adquisición de activos fijos o en la compra de maquinaria especializada, por tanto, el tema de requisito de capital no es un limitante para el ingreso de nuevos competidores.

Acceso a canales de distribución

Para la prestación del servicio del centro de acondicionamiento físico y nutricional no requiere de un canal de distribución, ya que su estrategia es directa y no necesita de intermediarios.

Rivalidad de la industria

Tabla 7. Calificación rivalidad de la industria

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Concentración participantes		2				2	3,0
Crecimiento mercado				4		3	

Concentración de participantes

De acuerdo a la información mencionada anteriormente en la ciudad de Quito existe una baja concentración de participantes, porque son 1.410 negocios relacionados al acondicionamiento físico y nutricional, lo cual determina una alta rivalidad por acceder al mayor número de personas que requieren este tipo de servicio.

Crecimiento del sector

Conforme la información dispuesta en la base de datos del SRI (2018), el sector R931102 registra ventas en el año 2011 de \$ 2.849.426 este valor se ha incrementado hasta \$ 8.397.371 en el año 2018, lo cual muestra un importante crecimiento del sector, que en promedio entre los años mencionados ha sido de 23%. Este porcentaje es un atractivo para los negocios que participan en el sector. En el siguiente gráfico se resume el análisis de la industria:

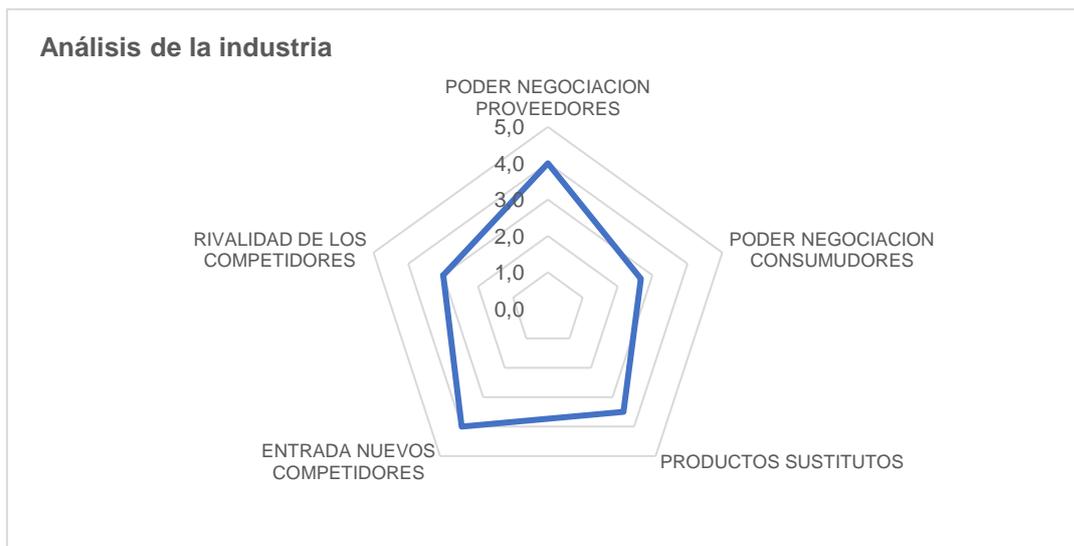


Figura 1. Análisis de la industria

2.2 Matriz EFE

Tabla 8. Calificación Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Política pública para personas con diabetes	5%	4	0.20
2	Bajo nivel de inflación	7%	3	0.21
3	31% de la población practica algún deporte	6%	3	0.18
4	7,1% de la población tiene índices elevados de glucosa	5%	4	0.20
5	En el año 2018 se diagnosticaron 34.597 con diabetes	7%	3	0.21
6	Uso de internet de 7,22 horas semanales en la zona urbana	4%	4	0.16
7	Cantidad de proveedores: 258 empresas	6%	3	0.18
8	Crecimiento del 7,7% de las personas que padecen diabetes en la edad entre 30 y 59 años	3%	3	0.09
9	Las 258 empresas proveedores tienen baja intención de integración hacia adelante	8%	4	0.32
10	Estandarización en la prestación del servicio	3%	4	0.12

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
11	Inversión inicial accesible: \$ 20.000 - \$ 30.000	4%	3	0.12
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		58,00%		1.99
AMENAZAS				
12	Tiempo empleado para iniciar un negocio en Ecuador 48,5 días vs 31,7 días promedio en América Latina	7%	2	0.14
13	Incremento de la tasa de interés de 8,34% a 8,62%	5%	3	0.15
14	60% de los consumidores desconfía del uso del comercio electrónico	2%	4	0.08
15	1.410 negocios que pueden proveer servicios sustitutos del proyecto	5%	3	0.15
16	Bajo costo de cambio para el comprador debido al número de 1.410 negocios que ofrecen servicios sustitutos	6%	3	0.18
17	Rivalidad de los competidores actuales debido al 23% de crecimiento promedio de la industria	4%	2	0.08
18	Bajas barreras de entrada para acceder al sector de prestación de servicios	3%	2	0.06
19	Concentración de competidores 1.410 empresas que ofrecen servicios sustitutos	10%	3	0.30
SUBTOTAL AMENAZAS		42,00%		1.14
VALORACIÓN TOTAL		100%		3.13

Las conclusiones del análisis son las siguientes:

El entorno político en lo referente a las políticas de atención a las personas con diabetes es una oportunidad para el negocio, debido que es una enfermedad que tiene una alta atención de las autoridades públicas y eso incide en el florecimiento de este negocio.

El entorno económico muestra que el costo de financiamiento para proyectos nuevos se ha incrementado debido a la tasa de interés, esto se relaciona con el gasto financiero que puede reducir la utilidad neta.

El entorno social es una oportunidad debido a la incidencia de la diabetes en las personas con un rango de edad de 30 y 59 años, esto permite que el mercado objetivo cuente con un crecimiento constante.

El entorno tecnológico muestra una oportunidad para promocionar el servicio entre el mercado objetivo de manera eficaz y de menor costo para el proyecto, especialmente entre las personas que tienen un alto uso de internet para adquirir servicios.

El poder de negociación de los proveedores obtiene una calificación de 4 que corresponde un atractivo para la ingresar en la industria, esto se debe a la disponibilidad de proveedores para iniciar el proyecto.

El poder de negociación del consumidor tiene una calificación de 2,7 debido a la incidencia de los sustitutos, que son 1.410 negocios que ofrecen servicios sustitutos para el mercado objetivo.

La entrada de nuevos competidores y la rivalidad en la industria tiene una calificación neutral, lo que tiene un efecto de mayor competitividad para las empresas, esto afecta en la rentabilidad de las empresas debido a la presión por disminuir el precio final del servicio.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

Experto 1: Javier Guevara – Ingeniero en Marketing - MBA

Los negocios relacionados al acondicionamiento físico es un mercado amplio, ya que existe una necesidad de las personas para mantener una buena salud. Esta industria va en crecimiento constante, debido a que las personas demandan mayores servicios de acondicionamiento físico. En la actualidad, las personas

buscan cuidar su salud y mejorar la apariencia, no solo es una cuestión de moda, es un asunto de actitud.

Generar una idea de negocio para un centro de acondicionamiento físico para personas con diabetes es una idea innovadora y rentable, porque existe un crecimiento de esta enfermedad en la sociedad actual, siendo uno de los requerimientos para los pacientes de la mencionada enfermedad, realizar ejercicio físico constante bajo la supervisión de especialistas.

Para llegar al mercado objetivo, se debe crear un mensaje concentrado en redes sociales con la comunicación de marca. En el tema de relaciones públicas, se puede enfocar en el médico que recomienda a su paciente diabético, es importante la generación de alianzas estratégicas con las empresas que ofrecen productos para diabéticos como ropa, alimentos y círculos de pacientes que comparte sus experiencias en centros médicos.

- **Experto 2: Francisco Bastidas – Deportólogo y nutricionista**

El sector de acondicionamiento físico ha crecido en los últimos años y es una tendencia que continuará debido a que es un servicio con mayor demanda entre las personas, sin importar la edad y condición económica.

Con respecto a la idea de negocio de un centro de acondicionamiento físico para personas con diabetes, es un emprendimiento que tiene acogida en otros países, porque tiene potencial debido a su innovación en ofrecer un servicio diferenciado. El mayor atributo para este negocio es el profesionalismo del centro de acondicionamiento físico y nutricional con personas responsables que conozcan de las necesidades del paciente.

La prestación del servicio debe contener el desarrollo tecnológico para monitorear la condición física del paciente con diabetes. Debe existir una evaluación previa para conocer la condición física antes de iniciar con el acondicionamiento físico y nutricional, de esta manera, se conocerá los avances de la persona que acude al centro. El canal de comunicación acertado para este negocio son las redes sociales, para que el mercado objetivo conozca el centro

de acondicionamiento físico y nutricional. Los factores que pueden poner en riesgo el negocio, es el factor económico, debido a que este servicio está enfocado en personas con un ingreso de medio y alto. Los aspectos claves son la ubicación acertada y que sea cerca al mercado objetivo.

Grupo focal

En el grupo focal participaron 4 hombres y 5 mujeres con edades comprendidas entre 25 y 40 años. Los principales hallazgos del grupo focal son los siguientes:

- Todos los participantes conocen a un amigo o familiar que tiene diabetes, mencionan que es una enfermedad crónica, que conlleva varios cuidados, especialmente en el aspecto nutricional y físico.
- Para los diabéticos es difícil encontrar lugares donde comer debido a que tienen una necesidad específica de consumir menor cantidad de carbohidratos y azúcares en su alimentación. Todos los participantes concuerdan que el estilo de vida de las personas cambia totalmente cuando tienen un diagnóstico de diabetes.
- Los participantes indican que es una excelente idea la creación de un centro de acondicionamiento físico y nutricional para diabéticos, porque existen negocios relacionados con las personas que padecen esa enfermedad, como medias y suplementos vitamínicos. Uno de los participantes menciona que no se ha vendido correctamente la idea, porque no toman en cuenta a las personas que tienen necesidades distintas.
- Los participantes mencionan que el centro de acondicionamiento debe ser un lugar especializado que cuente con médicos, nutricionistas, profesionales en el ejercicio físico e incluso psicólogos que puedan acompañar a los pacientes con un seguimiento terapéutico de su enfermedad, para que tengan un mejor resultado en su salud.

3.1.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa fue realizada con 52 personas que respondieron las preguntas mediante el uso de la herramienta de formulario de Google, de esta manera se cumple con un muestreo no probabilístico y por conveniencia, según los requerimientos de la universidad.

Información de los participantes

El 42% de los encuestados tiene entre 18 y 25 años, 25% entre 26 y 31 años y 17% entre 46 y 55 años. El 61% de los encuestados son hombres y 39% son mujeres. El 53% tiene ingresos superiores a \$ 801 dólares mensuales y 47% tiene ingresos menores a \$ 800.

Recomendaciones del médico

El 64% de los encuestados ha recibido recomendación de su médico respecto a mantener una condición física adecuada basada en el ejercicio constante. El 58% de los encuestados ha recibido el consejo médico de mejorar su alimentación, mediante el consumo de alimentos basados en vegetales, granos y proteínas y disminuir el consumo de carbohidratos, grasas y azúcares.

Importancia del ejercicio físico y dieta balanceada

El 80% de los encuestados está a favor de mantener una dieta balanceada y el 85% indica que el ejercicio físico tiene una consideración favorable para su salud. Esto permite concluir que existe una alta valoración por mantener buena salud mediante estos aspectos

Asistencia a gimnasio y visitar al nutricionista

El 40% de las personas asiste a un gimnasio de forma regular y el 17% ha visitado a un nutricionista. Estos porcentajes son bajos si se comparan con el análisis de la importancia del ejercicio físico y dieta balanceada.

Idea de negocio: centro de acondicionamiento físico y nutricional para diabéticos

El 56% no conoce un lugar donde reciban consejos nutricionales y realicen actividad física para diabéticos. El 75% de los encuestados valoran esta idea de negocio como positiva y estarían dispuestos a asistir.

Medios de información y promoción

Los encuestados prefieren las redes sociales con el 75% de las respuestas y el correo electrónico tiene el 23%. El 32% utiliza cupones de descuento recibidos por canales electrónicos.

Precio del servicio de acondicionamiento físico y nutricional

El análisis de Van Westendorp determinó el siguiente rango de precios:

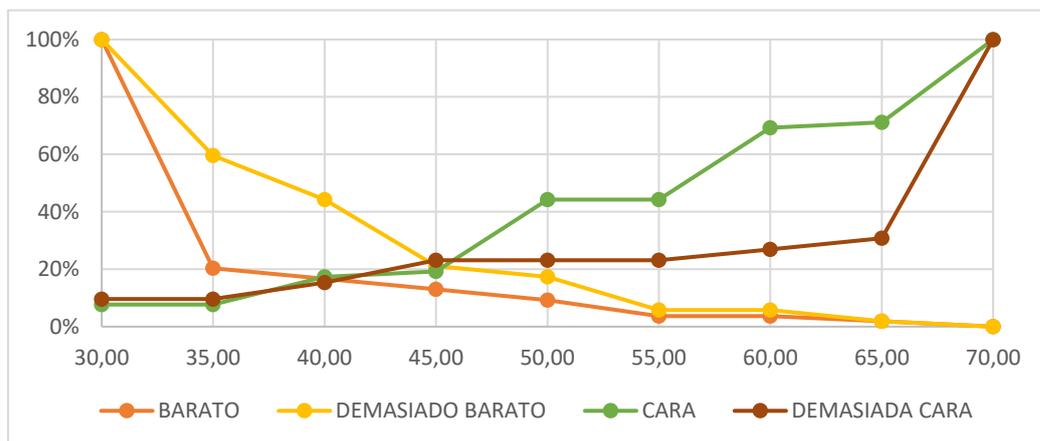


Figura 2. Método de Van Westendorp

El precio por la mensualidad en el servicio de un centro de acondicionamiento físico y nutricional se encuentra entre \$ 40 y \$ 45, siendo el precio promedio \$ 42,50.

Análisis de correlación

La matriz de correlación está en el Anexo 1, indica que existe una correlación positiva de 0,609 en el uso de medios de comunicación y a través de qué medios los encuestados reciben información sobre productos y servicios, la respuesta escogida y que presenta la correlación son las redes sociales.

Existe una correlación negativa de -0,564 entre las preguntas de asistencia al gimnasio y la recomendación de ingerir una dieta balanceada. Esta correlación permite concluir que a las personas que asisten regularmente a un gimnasio no les recomiendan una dieta balanceada porque mantienen un buen estado físico.

Tabla de contingencia

Asistencia a gimnasio y edad

Tabla 9. Relación asistencia al gimnasio y edad

Cuenta de ¿Asiste a un gimnasio de forma regular?	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	NO	SI	Total general
Entre 18 – 25 años	40,91%	59,09%	100,00%
Entre 26 – 31 años	46,15%	53,85%	100,00%
Entre 32 – 36 años	100,00%	0,00%	100,00%
Entre 37 – 45 años	100,00%	0,00%	100,00%
Entre 46 – 55 años	88,89%	11,11%	100,00%
Mayor a 55 años	100,00%	0,00%	100,00%
Total general	59,62%	40,38%	100,00%

Los encuestados entre 18 y 31 años asisten con frecuencia a un gimnasio que los participantes con edad superior a 31 años, lo cual concluyen que a mayor edad menor asistencia a un gimnasio.

Género – Importancia ejercicio físico para mejorar salud integral

Tabla 10. Relación género – importancia ejercicio físico

Cuenta de Género	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general
Importante	23,53%	76,47%	100,00%
Muy importante	48,15%	51,85%	100,00%
Poco importante	37,50%	62,50%	100,00%
Total general	38,46%	61,54%	100,00%

La valoración de muy importante al ejercicio físico para mejorar la salud tiene una paridad entre hombres y mujeres con el 51,85% y 48,15% respectivamente.

Género – Interés idea de negocio

Tabla 11. Relación interés idea de negocio

Cuenta de Género Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		
	Femenino	Masculino	Total general
Interesado	40,00%	60,00%	100,00%
Muy interesado	47,37%	52,63%	100,00%
Nada interesado	0,00%	100,00%	100,00%
Poco interesado	30,00%	70,00%	100,00%
Total general	38,46%	61,54%	100,00%

Las personas de género masculino tienen mayor interés por el servicio prestado, los hombres lo valoran con el 52% y las mujeres con el 47%.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

La conclusión con respecto a la participación de los expertos menciona que el sector de acondicionamiento físico es una oportunidad creciente para los emprendedores, debido a que las personas son conscientes que el ejercicio físico es fundamental para tener una buena salud, como se puede confirmar con las respuestas obtenidas en la encuesta.

Los expertos mencionan que las redes sociales es un canal de comunicación con fuerte potencial para llegar al mercado objetivo, lo cual es confirmado por las encuestas, que califican a este medio como el de mayor uso, por encima de medios tradicionales como radio o televisión. Este aspecto es confirmado por el análisis de correlación.

Los participantes del grupo focal mencionaron que la idea de negocio debe tener personal calificado y ser multidisciplinario porque la condición de salud de los diabéticos. Adicionalmente los participantes indican que esta idea debe contener el mensaje adecuado para no ser confundido con otro tipo de empresas que ya existen en la ciudad.

Las personas con mayor edad tienen menor asistencia a un gimnasio, lo cual muestra que este tipo de servicios se concentran en gente joven. Esto puede ser aprovechado por la idea de negocio ofreciendo un espacio especializado en los que no asisten a un gimnasio de forma permanente.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tabla 12. Análisis de la oportunidad de negocio

Análisis PEST	Análisis PORTER	Análisis Cualitativo	Análisis Cuantitativo
<p>Las autoridades del Ministerio de Salud Pública (MSP) siguen las recomendaciones emitidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) con relación a la reducción de la mortalidad relacionada a la diabetes.</p>	<p>Hasta el año 2030 se provee anualmente un crecimiento del 7,7% de la población con riesgo a la diabetes</p>	<p>Los negocios relacionados al acondicionamiento físico es un mercado amplio, ya que existe una necesidad de las personas por mantener una buena salud. Esta industria está en crecimiento constante, debido a que las personas demandan mayores servicios y con concentración en nuevos servicios de acondicionamiento físico.</p>	<p>El 64% de los encuestados ha recibido recomendación de su médico respecto a mantener una condición física adecuada basada en el ejercicio constante</p>
<p>La información estadística del INEC menciona que el 31% de la población practica algún tipo de deporte de forma regular, siendo el grupo demográfico entre 25 y 44 años son los que tiene mayor actividad deportiva con el 36% de la población.</p>	<p>La generación de la idea de negocio está sujeta a la prestación de un servicio de acondicionamiento físico y nutricional, por lo tanto, no requiere de una fuerte inversión en la adquisición de activos fijos</p>	<p>Generar una idea de negocio para un centro de acondicionamiento físico para personas con diabetes es una idea innovadora y rentable, porque existe un crecimiento de esta enfermedad en la sociedad actual</p>	<p>El 80% de los encuestados indica que es muy importante e importante, mantener una dieta balanceada y el 85% indica que el ejercicio físico tiene una consideración importante y muy importante</p>
<p>La OMS establece que 425 millones de personas padecen algún tipo de diabetes y causo 4 millones de muertes en el año 2017, en el Ecuador los registros del MSP mencionan que en el año 2018 se han</p>	<p>El sector registra ventas en el año 2011 de \$ 2.849.426 este valor se ha incrementado hasta \$ 8.397.371 en el año 2018, lo cual muestra un importante crecimiento del sector, que en</p>	<p>El sector de acondicionamiento físico ha crecido en los últimos años y es una tendencia que continuara debido a que es un servicio con mayor demanda entre las personas, sin importar la edad y condición económica.</p>	<p>El 40% de las personas asiste a un gimnasio de forma regular y el 17% ha visitado a un nutricionista.</p>

Análisis PEST	Análisis PORTER	Análisis Cualitativo	Análisis Cuantitativo
diagnosticado 34.597 personas con diabetes	promedio entre los años mencionados ha sido de 23%.		
Crecimiento en el uso de la tecnología permite mayor acceso a información.		El mayor atributo para este negocio es el profesionalismo del centro de acondicionamiento físico y nutricional con personas responsables que conozcan de las necesidades del paciente.	El precio por la mensualidad en el servicio de un centro de acondicionamiento físico y nutricional se encuentra entre \$ 40 y \$ 45.
		Para los diabéticos es difícil encontrar lugares donde comer debido a que tienen una necesidad específica de consumir menor cantidad de carbohidratos y azúcares en su alimentación	Las personas entre 18 y 31 años asisten con mayor frecuencia a un gimnasio que las personas mayores de 31 años, lo cual concluyen que a mayor edad menor asistencia a un gimnasio.
		Los participantes mencionan que el centro de acondicionamiento debe ser un lugar especializado que cuente con médicos, nutricionistas, profesionales en el ejercicio físico e incluso psicólogos que puedan acompañar a los pacientes con un seguimiento terapéutico de su enfermedad	La valoración de muy importante al ejercicio físico para mejorar la salud tiene una paridad entre hombres y mujeres con el 51,85% y 48,15% respectivamente.

Diabéticos

La primera oportunidad de negocio identificada para el proyecto es la incidencia de la diabetes en la sociedad, existen cifras de instituciones especializadas como el MSP, OMS Y OPS, que muestran que es una enfermedad que se encuentra en crecimiento debido al sedentarismo y malos hábitos de alimentación. Esto es una oportunidad para el negocio porque, establece un mercado objetivo en crecimiento, ya que el proyecto tiene un mercado definido y con necesidades homogéneas.

Potencialidad del sector

Se detectaron factores asociados al análisis Porter y cliente, que definen al sector con una fuerte potencialidad de crecimiento, debido a la necesidad de las personas por mantener un buen estado de salud en base del ejercicio en centros especializados. Este aspecto se refleja en el incremento de las ventas del sector entre el año 2011 y 2018, con un promedio de 23% de crecimiento.

Idea de negocio

La información receptada en la encuesta menciona que las personas más jóvenes tienen mayor habitualidad de asistir a un centro de acondicionamiento físico, esto se debe a un comportamiento del consumidor con enfoque en la buena salud basada en el ejercicio. En el caso de las personas con diabetes se debe procurar un enfoque intergeneracional para que las personas de mayor edad no tengan inconveniente de asistir a un centro de acondicionamiento, que cuente con equipo multidisciplinario para su acompañamiento en temas de bienestar físico y nutrición.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que será utilizada por la empresa es una de las estrategias genéricas de Porter: Enfoque o concentración, esta estrategia de acuerdo con Porter (2015), "tiene la capacidad de ofrecer un producto o servicio

orientado a un mercado definido y caracterizado en base a las necesidades del consumidor”

En este caso la necesidad del consumidor se refiere a las personas que padecen diabetes y requieren de mantener un estado de salud equilibrado, mediante el uso de ejercicio físico y acompañamiento nutricional. De esta manera, existirá un proceso comercial de acercamiento con el cliente para enfocar los servicios de la empresa.

La estrategia de enfoque se asocia con la información captada en la investigación del cliente, en la cual se pudo establecer que los consumidores dieron una alta valoración y tenían preferencia hacia gimnasios que cuenten con servicio personalizado, así como que, entre su equipo cuente con personal de trabajo multidisciplinario para diferenciarlo de un gimnasio tradicional donde cuentan con un solo mecanismo de trabajo basado en las personas que están habituadas a realizar ejercicio físico.,

Las personas diabéticas son sedentarias y no tienen la capacidad física de soportar rutinas de alto impacto, es por ello, que la idea de negocio debe generar rutinas tomando en cuenta la caracterización del mercado objetivo.

La estrategia de posicionamiento se basa en la propuesta de valor “Más por más”, la cual implica según Kotler & Armstrong (2012) “ofrecer un servicio con mayores atributos a un precio más elevado que el ofrecido por la competencia” se ha seleccionado esta estrategia de posicionamiento toda vez que la prestación que se busca ofrecer a los clientes se basa en la personalización y por tanto se cobrará un precio mayor que un gimnasio tradicional. De esta manera el usuario puede valorar el servicio en base al precio relacional con la competencia de un gimnasio tradicional.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se define en base de la siguiente segmentación, considerando la información de la encuesta e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

Tabla 13. Segmentación de mercado

Tipo de Segmentación	Descripción de la población	Número personas
Demográfica	Población de la ciudad de Quito (INEC)	2.239.191
	Población mayor a 30 años (INEC)	994.119
Conductual	Personas que padecen diabetes: información del Ministerio de Salud Pública	34.597
Socioeconómica	Personas que padecen diabetes según el estrato socioeconómico: A, B y C+ (35% INEC)	12.108
Psicográfica	Personas que han recibido la recomendación de mejorar condición física y nutricional (64% según la encuesta)	7.749

Tomado de: INEC, 2010

El tamaño potencial del segmento de mercado es 7.749 personas que son mayores de 30 años, padecen diabetes, necesitan mejorar su condición física y nutricional y pertenecen al estrato socioeconómico medio y alto (A, B y C+).

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor para la empresa está diseñada en base al Modelo Canvas que tiene ocho componentes que permiten alinear el negocio con los requerimientos del mercado y las acciones que conllevan a la puesta en marcha del servicio de acondicionamiento físico y nutricional:

Tabla 14. Propuesta de valor – modelo canvas

<p><u>Asociados claves</u></p>  <p>Médicos</p> <p>Nutricionistas</p> <p>Clubes de diabéticos</p> <p>Ministerio de Salud</p> <p>Hospitales públicos</p> <p>Centros médicos privados</p>	<p><u>Actividades claves</u></p>  <p>Rutinas de ejercicios</p> <p>Diagnóstico nutricional</p> <p>Selección de personal</p> <p><u>Recursos claves</u></p>  <p>Equipos de gimnasio</p> <p>Software de seguimiento nutricional</p>	<p><u>Propuesta de valor</u></p> <p>Generar una propuesta nutricional y acondicionamiento físico especializado en las personas que padecen diabetes y necesitan un servicio personalizado en sus necesidades específicas de nutrición y ejercicio físico</p>	<p><u>Relación clientes</u></p>  <p>Redes sociales</p> <p>Página web</p> <p>Contacto telefónico</p> <p>Personal de atención al cliente y especializado</p> <p><u>Canales</u></p>  <p>Canal directo a través del personal de atención al cliente</p>	<p><u>Segmento de clientes</u></p>  <p>7.749 personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito</p>
<p><u>Estructura de costos</u></p>  <p>Salarios del personal</p> <p>Gastos operativos</p> <p>Gastos financieros</p>		<p><u>Fuentes de ingreso</u></p>  <p>Ingreso mensualidad</p>		

La construcción de la propuesta de valor tiene como punto central el acondicionamiento físico y nutricional de los diabéticos, tomando en cuenta su necesidad biológica y patológica.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto

Estrategia de producto

En la etapa de introducción del producto se implementará la estrategia de desarrollo de mercado, mediante la ejecución de actividades promocionales que permitan transmitir el mensaje de la empresa en su mercado objetivo. Para ello, se debe enfocar acciones de mercadeo en medios tradicionales y digitales, junto con una propuesta enfocada en el personal médico que puede recomendar el servicio de NutriFIT.

Branding

El nombre escogido para la empresa es NutriFIT, esta marca representa los dos propósitos principales de la organización que son la nutrición y la actividad física (fitness). El slogan tiene un mensaje “Porque tu cuerpo lo merece”, que busca empoderar al cliente en su acondicionamiento físico y nutricional. El logotipo que representa la marca es la siguiente:



Figura 3 . Logotipo de la empresa

El logotipo está compuesto por tres secciones:

- **Isotipo:** es la figura de una persona levantando una cuchara y tenedor, es la representación de la nutrición y el ejercicio, que es el mensaje que transmite la empresa en su propuesta de valor. El color del isotipo en una combinación de azul, lila y verde.
- **Marca:** NutriFIT en letra tipo Albertus Medium diseñado en color lila.
- **Slogan:** representado en letra Roboto Condensed en color azul. El mensaje que transmite es motivacional y quiere de empoderamiento del cliente con su cuerpo.

Soporte

La empresa NutriFIT presta el soporte al cliente a través de sus canales de contacto mencionados en el modelo Canvas, que son: redes sociales, página web y contacto telefónico con el personal de atención al cliente. En estos canales se prestará información a clientes potenciales y se solucionará problemas e inquietudes de los clientes actuales. Para prestar un correcto servicio de soporte en la empresa requiere de gastos que se registran en la etapa de apertura:

Tabla 15. Gastos apertura

	Valor mensual
Registro propiedad intelectual	700,00
Constitución empresa	500,00
Software evaluación nutricional	700,00
Permisos operación	1.000,00

La suma de estos gastos de apertura es \$ 2.900 que forman parte de la inversión inicial.

5.2.2 Precio

Estrategia de precio

La estrategia de precio para NutriFIT se basa en el valor percibido por el cliente, para ello se emplea la información recabada en el análisis de precio de Van Westendorp, que recomienda el rango de precio entre \$ 40 y \$ 45 dólares mensuales. Este rango de precio es una primera aproximación para que la empresa fije la tarifa por su servicio.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada asumida por la empresa es penetración, es por ello, que establece un precio en el límite inferior del establecido en el análisis de precio, de esta manera se pretende captar una mayor cantidad de interesados en el mercado objetivo. Para el crecimiento del precio se establece de acuerdo a la inflación promedio de 2,21%:

Tabla 16. Proyección de precio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de precio	40,00	40,88	41,79	42,71	43,65

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que la empresa optará para que el servicio llegue al mercado objetivo es la distribución exclusiva, la cual se caracteriza por llegar al cliente de manera directa sin utilizar intermediarios, esta estrategia se ha seleccionado debido a que el acondicionamiento físico y nutricional ofrecido a los clientes será entregado en las instalaciones del gimnasio de manera directa a través de los entrenadores en base de un servicio personalizado.

Estructura y tipo de canal de distribución

El canal de distribución de acuerdo con la distribución exclusiva es el canal de distribución corto nivel cero, que lo conforma el centro de acondicionamiento y

los clientes, quienes reciben los servicios personalizados de manera directa como se mencionó anteriormente.



Figura 4. Estructura canal de distribución

Punto de venta

La ubicación del centro de acondicionamiento físico y nutricional debe estar cerca de su mercado objetivo, es por ello que la ubicación escogida se encuentra en la Avenida República y Alemania, que es una zona de alto tráfico de vehículos y personas, el área disponible debe ser entre 120 y 150 metros cuadrados, donde se dispondrá las máquinas de gimnasio y áreas para la asesoría nutricional por parte del personal especializado.

El área de recepción se muestra en la siguiente figura:



Figura 5. Área de recepción

El área de sala de espera:



Figura 6. Área sala espera

El área de gimnasio:



Figura 7. Área de gimnasio

La correcta operación de NutriFIT se ejecuta en base de los siguientes gastos generales:

Tabla 17. Gastos generales

	Valor mensual
Servicio internet	90,00
Arriendo oficina	896,00
Insumos oficina y limpieza	85,00
Servicios básicos	90,00
Telefonía	50,00
Pago servicio tarjeta crédito	45,00
Materiales e insumos NUTRIFIT	50,00

La sumatoria de los valores anteriores es \$ 1.306 que forma parte de los gastos generales de la empresa, para su proyección se utilizará la inflación promedio.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional es atracción o pull, esta estrategia se caracteriza porque requiere vincular a los clientes hacia el centro de acondicionamiento físico y nutricional, mediante el uso de actividades de comunicación publicitaria que atraiga al mercado objetivo, el cual está formado por las personas que son mayores de 30 años, padecen diabetes, necesitan mejorar su condición física y nutricional y pertenecen al estrato socioeconómico medio y alto (A, B y C+). Esta estrategia está asociada con el tipo de canal directo y exclusivo asumido en la sección de plaza en el marketing mix.

Las actividades de promoción son las siguientes:

- **Publicidad**

La publicidad se enfoca en medios tradicionales, mediante la comunicación en revistas de clubes de diabéticos y entrega de trípticos en centros médicos como Biodimed y Veris, consultorios de consulta privada en los Hospitales Metropolitano, Axxis, Clínica Internacional y Voz Andes.

El diseño de la publicidad debe contener un criterio uniforme entre la promoción en los clubes de diabéticos y los trípticos entregados en los centros médicos y hospitales, esto con el fin de incrementar la presencia de marca del centro de acondicionamiento físico y nutricional.



Figura 8 . Diseño de publicidad

- Medios digitales

La publicidad en medios digitales tiene los siguientes componentes:

Redes sociales: publicaciones orgánicas en Facebook con contenido relacionado a la diabetes y publicaciones contratadas a través de Facebook Ads para promocionar las actividades en el centro de acondicionamiento.

Correo electrónico: contratación de servicio de correo masivo segmentado según las preferencias del mercado objetivo y las necesidades de los potenciales clientes, tomando en cuenta que el servicio se enfoca en pacientes con diabetes.

Página web: como medio de contacto e información con el mercado objetivo, proveyendo imágenes del centro y testimonios de los clientes que han probado la metodología físico y nutricional.

Google Adwords: contratar los servicios de direccionamiento de tráfico en internet con Google, mediante el uso de palabras claves: diabetes, dieta y gimnasio; de esta manera la personas que requieren información sobre estos temas pueden conectarse con la página web del centro de acondicionamiento.

- Relaciones públicas

Las relaciones públicas se ponen en marcha mediante la contratación de espacios radiales a modo de entrevista en programas que tengan un enfoque temático y cuenten entre sus oyentes a personas con características similares al mercado objetivo, esto es mayores de 30 años y que formen parte de la clase media y alta. Para contratar los espacios radiales se toma en cuenta las emisoras FM Mundo con su programa Mundo Salud y Fitness, Radio Gitana con su programa Aquí y Ahora.

5.2.5 Presupuesto marketing mix

El presupuesto derivado de las actividades mencionadas en el marketing mix es el siguiente:

Tabla 18. Presupuesto marketing mix

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño del logotipo e imagen corporativa	500	-	-	-	-
Publicidad revistas clubes médicos	1.200	1.227	1.254	1.281	1.310
Página web	600	613	627	641	655
Publicidad medios digitales	1.500	1.533	1.567	1.602	1.637
Mail marketing	200	204	209	214	218
Relaciones públicas	2.500	2.555	2.612	2.669	2.728
Total	6.500	6.133	6.268	6.407	6.548

El presupuesto de marketing entre el año 1 y año 5 tiene un valor total de \$31.856, que es financiado con el capital de trabajo inicial y la operación propia de la empresa. El concepto de relaciones públicas tiene el mayor porcentaje sobre el presupuesto de marketing mix con el 41%, seguido de publicidad en medios digitales con el 25% y publicidad en revistas médicas con el 20%.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Construir una cultura de nutrición y bienestar físico entre las personas que padecen diabetes, con la entrega de un servicio personalizado y enfocado a la necesidad de cada paciente; trabajando para mejorar el nivel de vida de nuestros clientes. Esto es posible con el uso de personal capacitado y técnicas innovadoras en la prestación del servicio de bienestar físico.

6.1.2 Visión

Buscamos ser en el año 2025 una organización referente en el campo de la nutrición y entrenamiento físico, ser la guía y orientación entre las personas que padecen diabetes a través de un servicio enfocado en sus necesidades brindándoles un estilo de vida superior. La construcción de la organización es la preparación del personal, el apoyo de los directivos y la orientación de los accionistas; para edificar un grupo de trabajo que aporte al desarrollo de la sociedad.

6.1.3 Objetivos de la organización

La generación de objetivos para la organización se define en base a la metodología SMART, que permite detallarlos en base de la medición, verificación, cuantificación y alcance, como horizonte de cumplimiento se plantea el mediano plazo con dos y tres años posteriores a la apertura y largo plazo entre cuatro y cinco años.

- **Objetivos de mediano plazo**

- Generar un presupuesto de \$ 1.200 anuales para la capacitación del personal a partir del año 2.

- Recuperar hasta el año 3 el 100% de la inversión inicial necesaria para la ejecución del emprendimiento.
- Destinar el 5% de las ventas anuales para la compra de materiales de acondicionamiento físico a partir del año 3.
- **Objetivos de largo plazo**
 - Ejecutar el 100% del presupuesto del marketing mix en el año 5 de operación de la empresa.
 - Incrementar las ventas anuales de la empresa en el 8% a partir del año 4 en relación con el año 1.
 - Acumular las utilidades anuales en la cuenta de patrimonio para ser repartida a los accionistas a partir de la finalización del año 5.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Mapa de procesos

La operatividad de la empresa se basa en tres procesos que se esquematizan en el mapa de procesos, estos procesos se clasifican en: Estratégicos, claves y apoyo, de acuerdo con la siguiente figura:

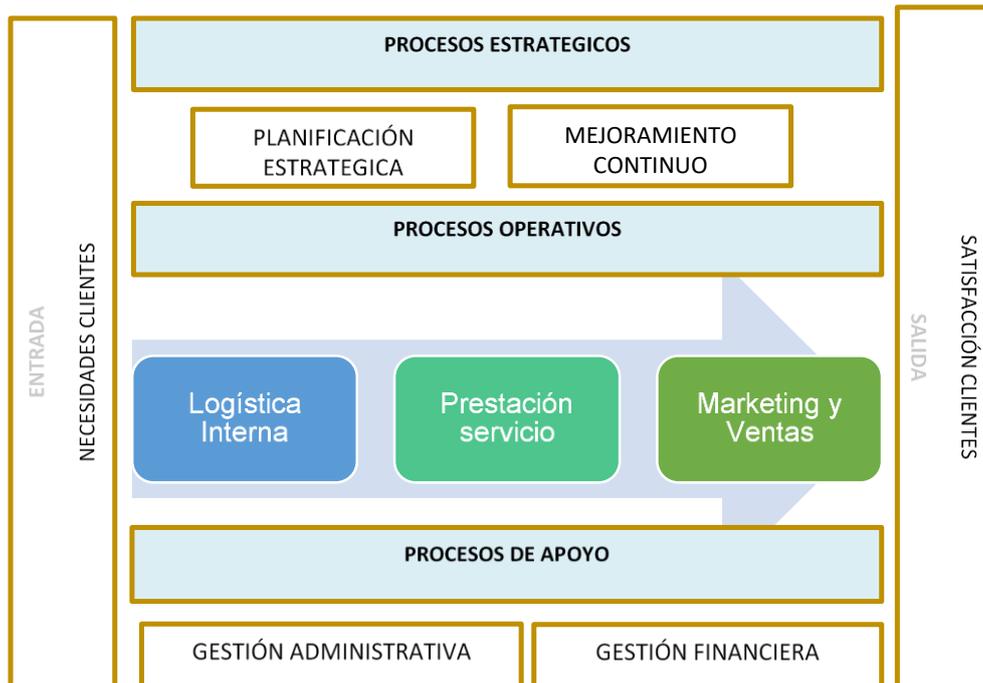


Figura 9. Mapa de procesos

Procesos Estratégicos: Estos procesos han sido creados con la finalidad de establecer las directrices, políticas y objetivos que guíen el accionar de la empresa, este proceso es llevado a cabo por la gerencia de la empresa y se refieren a los subprocesos de planeación estratégica y mejoramiento continuo.

Procesos Operativos: Básicamente estos procesos se refieren a la prestación del servicio como tal que en este caso es el acondicionamiento físico y nutricional para las personas con diabetes, este proceso es entregado a los clientes por los entrenadores dentro del centro de acondicionamiento. Lo conforman también los procesos de Logística que tiene que ver con todo el aprovisionamiento de los equipos e insumos necesarios para que los entrenadores y nutricionistas provean el servicio a los clientes. Marketing y ventas es el proceso por el cual se realizan las actividades de promoción y se comercializa el servicio.

Procesos de Apoyo: Sirven de soporte para que los demás procesos puedan funcionar de manera adecuada, son aquellos que aportan con los recursos tanto en la gestión administrativa y la gestión financiera.

6.2.2 Infraestructura y equipamiento

La infraestructura y equipamiento necesarios para la operación de NutriFIT se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 19. Equipamiento del centro de acondicionamiento

	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Poleas para entrenamiento	8	309,00	2.472,00
Pesas y mancuernas	24	100,00	2.400,00
Steps	24	27,00	648,00
Pelotas pilates	24	7,00	168,00
Aros	24	3,50	84,00
Cuerdas de salto	24	12,00	288,00
Balon medicinal	24	35,00	840,00
Circuitos funcionales	8	410,00	3.280,00
TRX	16	45,00	720,00
Equipamiento gimnasio			10.900,00

	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio	2	400,00	800,00
Sala espera	1	700,00	700,00
Sillas	8	65,00	520,00
Camilla médica	2	89,00	178,00
Equipo presión sanguínea	2	129,00	258,00
Equipo medición glucosa	2	90,00	180,00
Peso y altura	2	80,00	160,00
Equipos menores consultorio	2	150,00	300,00
Equipamiento consultorio			3.096,00

	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio	2	400,00	800,00
Counter atención cliente	1	600,00	600,00
Mobiliario gerencia	1	1050,00	1.050,00
Rotulación interna	1	2500,00	2.500,00
Equipamiento administración			4.950,00

	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadores	5	850,00	4.250,00
Impresoras	2	350,00	700,00
Telefonía	4	75,00	300,00
Equipamiento tecnológico			5.250,00

	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Instalación sanitaria	1	600,00	600,00
Instalación eléctrica	1	350,00	350,00
Obra civil (pintura/gypsum)	1	1.500,00	1.500,00
Instalación y obra civil			2.450,00

El valor total por el equipamiento y la infraestructura del centro de acondicionamiento es de \$26.646.

6.2.3 Capacidad de operación

La capacidad de operación de NutriFIT se determina en la siguiente tabla:

Tabla 20. Capacidad de operación

Número de entrenadores	2 personas
Tiempo atención cliente	1 hora
Cliente x entrenador	4 personas
Capacidad atención x hora	8 personas
Horas atención x día	6 horas
Capacidad diaria NUTRIFIT	48 personas
Días trabajados x mes	20 días
Capacidad atención x mes	960 personas

La capacidad de atención por mes es 960 clientes en base de 2 entrenadores y 2 nutricionistas, este número de personas se basa en la observación a otros negocios relacionados y en base a la entrevista a expertos. Como mecanismo de prudencia comercial se establece una capacidad utilizada de 20% en el mes 1, esto es 192 clientes en la fase de apertura; la evolución comercial que se deriva de las actividades de promoción permite que la capacidad de operación se incremente hasta 337 clientes en el año 5, esto es el 35% de la capacidad máxima de NutriFIT.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

- Figura legal: Compañía Limitada
- Número de accionistas: 2
- Aporte porcentual de accionistas: Accionista 1: 60% / Accionista 2: 40%
- Capital social aportado: \$ 800,00
- Razón social: NutriFIT CÍA. LTDA.

- Representante Legal: Gerente que se será escogido entre los dos accionistas para un periodo de 4 años con opción a reelección hasta 1 una sola vez.
- Permisos de operación: Municipal – Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE). Nacional – Registro Único de Contribuyentes (RUC)

6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional de la empresa es el diseño funcional, porque se basa en el conocimiento que cada empleado puede aportar al cargo asignado. Este diseño minimiza el uso de la cadena de mando y la burocracia en la toma de decisiones. El cargo encargado de las funciones de supervisión y planificación es el Gerente General.

Organigrama

El tipo de organigrama que se asocia a esta estructura es el horizontal o plano, el cual no considera jefaturas intermedias, todo el personal se reporta directamente con el Gerente General.

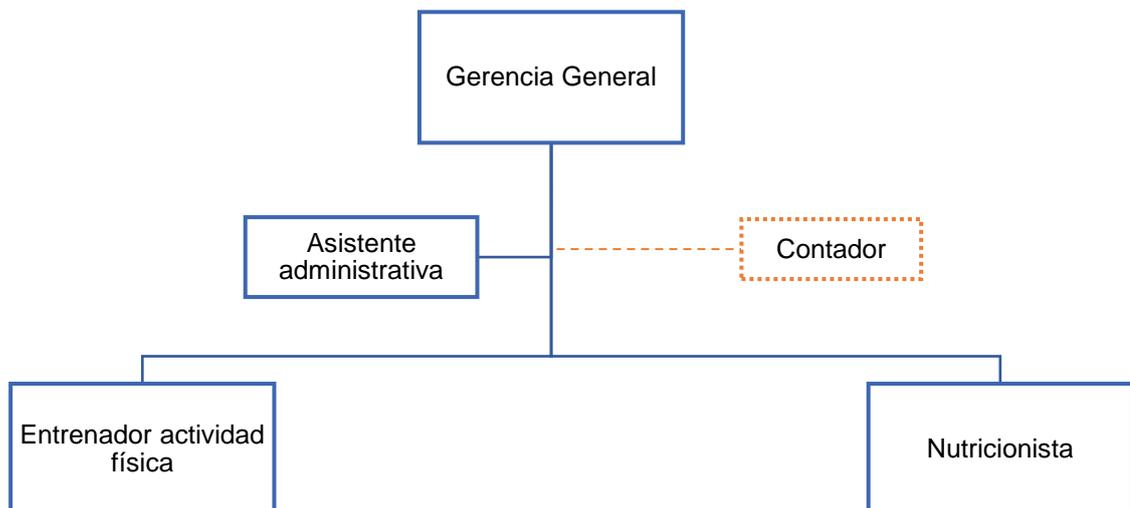


Figura 10. Organigrama

Se contratará los servicios contables de manera externa para que un contador maneje la contabilidad de la empresa. De igual manera se contará con servicios externos de limpieza con el fin de optimizar el uso del recurso humano y concentrarse en la contratación de personal especializado en las áreas de actividad física (entrenadores) y nutrición.

Descripción de funciones

Las funciones del personal descrito en el organigrama son las siguientes:

Tabla 21. Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Gerente General	Accionistas	<p>Planifica las actividades de la empresa en base a los lineamientos de los accionistas.</p> <p>Administra y gestiona los recursos organizacionales y financieros.</p> <p>Genera estrategias para la sustentación de la empresa</p> <p>Desarrolla y ejecuta el plan de mercadeo de la empresa</p> <p>Ejecuta el flujo de caja en base del equilibrio de ingresos y egresos</p>	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines. Experiencia mayor a cinco años en la gestión de empresas de servicios
Asistente administrativa	Gerencia General	<p>Proporciona información a los clientes interesados en el servicio.</p> <p>Apoya en las actividades realizadas por el Gerente General</p> <p>Controla de ingreso y egreso del personal</p> <p>Revisa las actividades del personal de limpieza.</p> <p>Otras actividades asignadas por el Gerente General.</p>	Estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas. Experiencia mayor a 1 año en empresas de servicios
Entrenadores área física	Gerencia General	Desarrolla el entrenamiento físico de acuerdo al nivel del cliente	Estudios superiores en Educación física. Experiencia mayor a 3 años en empresas de

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
		Registra la bitácora de cliente y avances en el entrenamiento físico Describe a clientes potenciales las bondades de las metodologías de entrenamiento	acondicionamiento físico
Nutricionistas	Gerencia General	Atiende a los potenciales clientes Desarrolla charlas y clínicas nutricionales según disposición del plan comercial. Ingresa información nutricional en ficha del paciente Supervisa la evaluación del estado nutricional del cliente Desarrolla técnicas nutricionales para ser aplicadas a los clientes según su requerimiento	Título universitario como Nutricionista. Experiencia mayor a tres en atención a pacientes con diabetes.

Gastos de sueldos y salarios

El gasto en sueldos y salarios destinado al personal que conforma la nómina de NutriFIT es el siguiente:

Tabla 22. Gastos de sueldos y salarios

Cargo	Número de personas	Salario mensual	Salario + beneficios sociales	Salario + beneficios sociales anualizado
Gerente General	1	1.200,00	1.466,63	17.599,60
Asistente administrativa	1	400,00	510,77	6.129,20
Entrenadores área física	2	650,00	793,05	9.516,70
Nutricionista	2	650,00	793,05	9.516,70

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La proyección de ingresos de NutriFIT toma en cuenta la inflación proyectada de 2,21% y el crecimiento de la industria bajo el código CIU R9311.02 de actividades deportivas y recreativas, que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23. Crecimiento de la industria

Código CIU	R9311.02
diciembre-13	23,16%
diciembre-14	-6,93%
diciembre-15	4,25%
diciembre-16	19,61%
diciembre-17	43,40%
diciembre-18	33,18%
Promedio	15,08%

Estos indicadores sirven para proyectar los ingresos de la empresa, como se muestra a continuación:

Tabla 24. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	83.171	94.855	111.575	131.242	154.377

El incremento del ingreso tiene mayor fuerza entre el año 2 y 3 debido al posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo, lo que permite a NutriFIT conservar su masa de clientes debido a su excelencia en el servicio al cliente.

Los gastos de la empresa consideran los gastos generales expuestos en el capítulo 5 y los gastos por salario del personal como se establece en el capítulo 6, de esta manera se obtiene la siguiente proyección:

Tabla 25. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	61.796	67.419	68.874	70.362	71.882

Gastos generales	22.172	22.151	22.640	23.141	23.652
	83.968	89.570	91.514	93.503	95.534

El crecimiento promedio de los gastos es 2,75% y está relacionado directamente con la inflación de 2,21%, este porcentaje de crecimiento es menor que los ingresos, lo cual permite a la empresa alcanzar una utilidad operativa a partir del año 2.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial comprende los valores mencionados para los gastos de apertura e implementación y equipos de NutriFIT como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 26. Inversión inicial

Implementación y equipamiento	26.646,00
Constitución empresa	2.900,00
Capital trabajo inicial	6.244,95
Inversión Inicial	35.790,95

A los valores de \$ 26.646 y \$ 2.900 se agrega el capital de trabajo inicial por un valor de \$ 6.244,95, la sumatoria de estos valores forma parte de la inversión inicial de \$ 35.790,95.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para soportar la operación de la empresa en su etapa inicial es \$ 6.244,95, este valor sirve para cubrir el déficit de liquidez, que existe entre el mes 1 y 3. Este monto de dinero es un sustento para NutriFIT durante el primer año de operación que se presenta una pérdida, como se describiría en puntos posteriores.

7.2.3 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es la siguiente:

Tabla 27. Estructura de financiamiento

Capital propio	75,00%	26.843,21	Adquisición de equipos e implementación
Préstamo	25,00%	8.947,74	Gastos de constitución y capital de trabajo
Inversión inicial		35.790,95	

La cuota resultante del préstamo bancario solicitado al Banco Pichincha es \$ 195,89 que será pagada en un plazo de 5 años y tasa de interés fija de 11,30%.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados entre el año 1 y año 5 es:

Tabla 28. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	83.171	94.855	111.575	131.242	154.377
Gastos sueldos	61.796	67.419	68.874	70.362	71.882
Gastos generales	22.172	22.151	22.640	23.141	23.652
Gastos de depreciación	3.592	3.545	3.545	2.245	2.245
Gastos de amortización	100	100	100	100	100
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(4.488)	1.639	16.415	35.395	56.498
Gastos de intereses	939	772	584	373	138
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(5.428)	868	15.831	35.022	56.360
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	130	2.375	5.253	8.454
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(5.428)	738	13.457	29.768	47.906
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	184	3.364	7.442	11.976
UTILIDAD NETA	(5.428)	553	10.093	22.326	35.929

En el año 1 la empresa tiene una pérdida de \$ 5.428, esto se debe porque no se alcanza el equilibrio entre ingresos y egresos en el primer año de operación de NutriFIT, en el año 2 la utilidad es \$ 553 que es el 0,58% de los ingresos. A partir del año 3 existe una utilidad considerable para la empresa de \$ 10.093 y crece paulatinamente hasta \$ 35.929.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera entre el año 1 y año 5 es:

Tabla 29. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	35.791	29.478	29.004	37.856	58.873	93.337
Corrientes	6.245	3.623	6.795	19.292	42.653	79.462
Efectivo	6.245	3.623	6.795	19.292	42.653	79.462
No Corrientes	29.546	25.854	22.209	18.564	16.219	13.874
Propiedad, Planta y Equipo	26.646	26.646	26.646	26.646	26.646	26.646
Depreciación acumulada	-	3.592	7.137	10.682	12.927	15.172
Intangibles	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900
Amortización acumulada	-	100	200	300	400	500
PASIVOS	8.948	8.062	7.035	5.795	4.485	3.020
Corrientes	-	525	1.078	1.605	2.272	3.020
Sueldos por pagar	-	525	525	525	525	525
Impuestos por pagar	-	-	552	1.079	1.747	2.494
No Corrientes	8.948	7.537	5.957	4.190	2.213	-
Deuda a largo plazo	8.948	7.537	5.957	4.190	2.213	-
PATRIMONIO	26.843	21.416	21.969	32.061	54.388	90.317
Capital	26.843	26.843	26.843	26.843	26.843	26.843
Utilidades retenidas	-	(5.428)	(4.874)	5.218	27.545	63.474

El estado de situación financiera muestra que la empresa tiene una reducción en el activo y patrimonio como consecuencia de la pérdida sucedida en el año 1, este aspecto es corregido a partir del año 3. Otro aspecto que resaltar en este estado contable es que no existe la cuenta por cobrar clientes debido a que el pago de contado o mediante tarjeta de crédito.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de situación financiera entre el año 1 y año 5 es:

Tabla 30. Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(1.210)	4.751	14.264	25.339	39.022
Utilidad Neta		(5.428)	553	10.093	22.326	35.929
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.592	3.545	3.545	2.245	2.245
+ Amortización		100	100	100	100	100
+ Δ Sueldos por pagar		525	(0)	-	0	-
+ Δ Impuestos		-	552	527	667	747
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(29.546)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(29.546)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	35.791		(1.579)	(1.767)	(1.977)	(2.213)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	8.948	7.537	(1.536)	(1.767)	(1.977)	(2.213)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	26.843		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	6.245	(2.621)	3.171	12.497	23.361	36.809
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		6.245	3.623	6.795	19.292	42.653
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	6.245	3.623	6.795	19.292	42.653	79.462

El estado de flujo de efectivo anual muestra que la liquidez de la empresa tiene un incremento a partir del año 3, debido a la generación de utilidad por parte de NutriFIT, para precautelar la salud financiera esta utilidad se acumula en la cuenta de efectivo.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto entre el año 1 y 5 es el siguiente:

Tabla 31. Flujo de caja del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(35.790)	7.453	1.946	13.921	24.754	51.944

El flujo de caja del proyecto muestra la capacidad de la empresa de generar el efectivo suficiente para cubrir la inversión inicial.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista entre el año 1 y 5 es el siguiente:

Tabla 32. Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS INVERSIONISTA	(26.843)	5.419	(143,84)	11.767	22.529	49.640

El flujo de caja del inversionista tiene un saldo negativo en el año 2 porque el pago del crédito es superior al flujo de caja del proyecto generado en ese período, el resto de año los saldos finales son positivos.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Los datos utilizados para el cálculo de la tasa de descuento son los siguientes:

Tabla 33. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,87%
Rendimiento del Mercado	10,82%
Beta	1,28
Beta Apalancada	1,09
Riesgo País	8,25%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	33%
Costo Deuda Actual	11,30%

Aplicando la fórmula del WACC y CAPM se obtienen las tasas 18,22% y 21,89% respectivamente.

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados obtenidos en la evaluación financiera del plan de negocios son los siguientes:

Tabla 34. Evaluación financiera

Flujo de caja del proyecto		Flujo de caja del inversionista	
VAN (valor actual neto)	\$ 15.499	VAN (valor actual neto)	\$ 12.656
TIR (tasa interna retorno)	30,09%	TIR (tasa interna retorno)	34,64%
IR (Índice rentabilidad)	43,31%	IR (Índice rentabilidad)	47,15%
PRI (Período recuperación inversión - años)	3,88	PRI (Período recuperación inversión - años)	3,92

El análisis con respecto a los indicadores anteriores determina que el plan de negocios es viable desde el punto de vista financiero, porque tiene resultados positivos en los cuatro parámetros de evaluación. En el caso del VAN su resultado es mayor a cero por tanto existe recuperación de la inversión inicial, la TIR es superior a la tasa WACC y CAPM, por tanto, la idea de negocio tiene mayor rentabilidad que el costo de oportunidad por el uso de los recursos de los accionistas. La IR del proyecto muestra la capacidad de generar dinero a los inversionistas y el PRI es menor que el horizonte de evaluación de cinco años.

7.5 Índices financieros

De acuerdo a los estados contables expuestos anteriormente se calcula los siguientes índices financieros:

Tabla 35. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	6,90	6,31	12,02	18,77	26,32	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	37,64%	32,02%	18,07%	8,25%	3,34%	51%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-18,41%	1,91%	26,66%	37,92%	38,49%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	-25,34%	2,52%	31,48%	41,05%	39,78%	2,64%

Los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad son superiores en la empresa NutriFIT en comparación que la industria, esto muestra que las proyecciones realizadas tienen un fundamento que permite mejorar el desempeño que sus competidores.

8. CONCLUSIONES

En la calificación de la matriz EFE, las oportunidades alcanzan un puntaje superior que las amenazas, esto indica que los factores externos positivos tienen mayor influencia en el desarrollo del proyecto, entre los principales se puede mencionar a al incremento de personas en riesgo de contraer diabetes, la disponibilidad de proveedores y las políticas públicas que emite el estado para que el ciudadano alcance su salud integral.

Las necesidades identificadas por el análisis del cliente muestran que las personas que padecen diabetes tienen recelo de asistir a un gimnasio o centro de acondicionamiento físico, porque son espacios que no tienen una apertura hacia personas con exceso de peso, además no cuentan con personal especializado en nutrición; es por ello que se identifica este aspecto como una oportunidad de negocio.

La estrategia de marketing debe concentrarse en promocionar la propuesta de valor de NutriFit, que es convertirse en un espacio donde las personas con diabetes o con riesgo de contraerla puedan realizar actividad física y recibir asesoría nutricional especializada.

La estructura organizacional está basada en dos áreas importantes para NutriFit, esto es entrenamiento físico y nutricionistas, ya que comprenden los procesos que agregan valor a la empresa; otro punto importante de mencionar es el área de atención al cliente y servicio posventa para evaluar la prestación recibida en el centro.

La viabilidad financiera está reflejada en los indicadores financieros positivos y favorables para los accionistas de NutriFit. El VAN de \$ 12.656 en el flujo del inversionista permite la recuperación de la inversión inicial en un plazo de 3,92

años. En el caso de la TIR de 47,15% es superior al costo de oportunidad y permite obtener una rentabilidad esperada mayor que la tasa de descuento.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). *Situación del E Commerce en Ecuador*. Obtenido de <http://www.cece.ec/>: <http://www.cece.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, ENSANUT*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de Encuesta de Condiciones de Vida: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (13 de noviembre de 2018). www.salud.gob.ec. Obtenido de www.salud.gob.ec: <https://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-prevencion-y-autocuidado-son-claves-para-controlar-la-diabetes/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2015). www.paho.org. Obtenido de www.paho.org: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ops-e_alimentos-bebidas-ultra-procesados-obesidad-americalatina.pdf
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

Servicios Rentas Internas. (30 de enero de 2018). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:

<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:

http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

Anexo 1. Matriz correlación

	Rango de edad del encuestado	Género	¿Cuál es su ingreso mensual?	¿Su médico le ha prescrito realizar ejercicio para mejorar su condición médica?	¿Su médico le ha recomendado consumir una dieta balanceada baja en el consumo de carbohidratos?	¿Cuál es el nivel de importancia que usted asigna a realizar ejercicio físico para mejorar su salud integral?	¿Cuál es el nivel de importancia que usted asigna a consumir una dieta balanceada?	¿Asiste a un gimnasio de forma regular?	¿Ha visitado un nutricionista de forma regular?	¿Conoce un lugar donde puedan recibir recomendaciones sobre alimentación y realizar los ejercicios físicos de acuerdo a su condición de salud?	¿Estaría interesado en asistir a un centro que cumpla con estas características?	¿A través de qué medios recibe información y/o promociones con mayor frecuencia?	¿Utiliza los cupones o promociones enviadas por canales electrónicos?	¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?
Rango de edad del encuestado	1													
Género	-0,105856933	1												
¿Cuál es su ingreso mensual?	0,267296421	-0,171813892	1											
¿Su médico le ha prescrito realizar ejercicio para mejorar su condición médica?	-0,139723306	-0,025257841	-0,036776678	1										
¿Su médico le ha recomendado consumir una dieta balanceada baja en el consumo de carbohidratos?	-0,324491217	-0,116936916	0,048749841	0,481898923	1									
¿Cuál es el nivel de importancia que usted asigna a realizar ejercicio físico para mejorar su salud integral?	-0,04070919	-0,144880656	-0,176477645	-0,057504426	-0,156935468	1								
¿Cuál es el nivel de importancia que usted asigna a consumir una dieta balanceada?	0,009975093	-0,346890953	-0,220325814	0,026746293	0,044946657	0,642695091	1							
¿Asiste a un gimnasio de forma regular?	0,468928771	0,006196972	-0,070741105	-0,270783276	-0,564467916	0,444293292	0,243478798	1						
¿Ha visitado un nutricionista de forma regular?	0,10978225	0,048224282	0,058046023	-0,075112544	-0,122677309	0,187644563	0,231265105	0,245052498	1					
¿Conoce un lugar donde puedan recibir recomendaciones sobre alimentación y realizar los ejercicios físicos de acuerdo a su condición de salud?	0,160555771	-0,09183291	-0,138348697	-0,047936355	-0,02110052	0,347699092	0,367517708	0,371802815	0,001968256	1				
¿Estaría interesado en asistir a un centro que cumpla con estas características?	0,37310037	-0,216189978	-0,08873894	0,004333724	-0,076031848	0,322166527	0,354359256	0,344500242	0,19968622	0,073110767	1			
¿A través de qué medios recibe información y/o promociones con mayor frecuencia?	0,364343694	0,017172321	0,046673679	0,264578805	-0,098642439	-0,02559021	0,131261314	0,151820709	0,057048462	-0,026633511	0,198784838	1		
¿Utiliza los cupones o promociones enviadas por canales electrónicos?	0,06074058	-0,141493565	0,008240868	0,093174644	0,047273775	0,112957423	0,111451256	0,046346814	0,001624625	-0,075487592	0,204623577	0,158513754	1	
¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?	0,372298713	-0,069403739	0,123471215	-0,054183284	-0,180179841	0,144168911	0,208270606	0,328434657	0,077081169	0,114337576	0,251155781	0,609635656	-0,038260451	1

Anexo 2. Preguntas encuesta

ENCUESTA CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO Y NUTRICIONAL **PARA PERSONAS QUE PADECEN DIABETES**

1. Rango de edad del encuestado

Entre 18 – 25 años

Entre 26 – 31 años

Entre 32 – 36 años

Entre 37 – 45 años

Entre 46 – 55 años

Mayor a 55 años

2. Género

Masculino

Femenino

3. Cuál es su ingreso mensual

Menor a \$ 400

Entre \$ 401 – \$ 800

Entre \$ 801 – \$ 1600

Mayor a \$ 1601

4. Cuál es su nivel educativo

Primaria

Secundaria

Universidad

Posgrado / Maestría

Otros

5. Su médico le ha prescrito realizar ejercicio para mejorar su condición médica

Si

No

6. Su médico le ha recomendado consumir una dieta balanceada baja en el consumo de carbohidratos

Si

No

7. Cuál es el nivel de importancia que usted asigna a realizar ejercicio físico para mejorar su salud integral

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

8. Cuál es el nivel de importancia que usted asigna a consumir una dieta balanceada

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

9. Asiste a un gimnasio de forma regular

SI

NO

10. Ha visitado un nutricionista de forma regular

SI

NO

11. Conoce un lugar donde puedan recibir recomendaciones sobre alimentación y realizar los ejercicios físicos de acuerdo a su condición de salud

Si

No

12. Estaría interesado en asistir a un centro que cumpla con estas características

Muy interesado

Interesado

Poco interesado

Nada interesado

13. A través de qué medios recibe información y/o promociones con mayor frecuencia

Redes sociales

Correo electrónico

Revistas

Periódicos

Otros

14. Utiliza los cupones o promociones enviadas por canales electrónicos

Siempre utilizo cupones y/o promociones

A veces utilizo cupones y/o promociones

Nunca utilizo cupones y/o promociones

15. Qué medio de comunicación es el que más utiliza

Redes sociales

Correo electrónico

Revistas

Periódicos

Tv

Otros

El servicio que se valora en esta encuesta es un centro de acondicionamiento físico y nutricional especializado para personas con diabetes. Tomando en cuenta estos aspectos favor responder a las siguientes preguntas:

16. A qué precio dentro del rango \$ 30,00 a \$ 70,00 considera muy barato para el pago de una mensualidad del centro de acondicionamiento físico y nutricional.

17. A qué precio dentro del rango \$ 30,00 a \$ 70,00 considera barato para el pago de una mensualidad del centro de acondicionamiento físico y nutricional.

18. A qué precio dentro del rango \$ 30,00 a \$ 70,00 considera caro para el pago de una mensualidad del centro de acondicionamiento físico y nutricional.

19. A qué precio dentro del rango \$ 30,00 a \$ 70,00 considera muy caro para el pago de una mensualidad del centro de acondicionamiento físico y nutricional.

Anexo 3. Guía de grupo focal

GUIA DEL GRUPO FOCAL

Introducción

1. Presentación del moderador
2. Información respecto al grupo focal y como va hacer su desarrollo: participación activa, no existen respuestas buenas o malas y cada participante puede expresar su opinión según su necesidad o comportamiento
3. Explicación del negocio (centro de acondicionamiento físico y nutricional para personas con diabetes) que se va a evaluar
4. Presentación de los participantes: nombre, ocupación y edad

Preguntas para los participantes

1. Padece diabetes o conoce alguien que padezca esta enfermedad
2. Sigue las recomendaciones de su médico para realizar actividad física
3. Sigue las recomendaciones de su nutricionista para mantener su estado de salud
4. Asiste o asistió a un gimnasio
5. Ha consultado con una nutricionista sobre los alimentos y nutrientes que debe consumir
6. Qué tipo de ejercicio físico necesitan las personas que padecen diabetes
7. Cuáles son los alimentos apropiados para una persona que padece diabetes

8. Cuál es su opinión respecto a un lugar donde exista acompañamiento nutricional y acondicionamiento físico enfocado en las personas que padecen diabetes.
9. Asistiría a un centro de acondicionamiento físico y nutricional especializado en personas que padecen diabetes
10. Cuál es el atributo con mayor valoración para un centro de acondicionamiento físico
11. Qué tipo de promoción es la más utilizada al momento de asistir a un gimnasio
12. Como conoce este tipo de promoción

Anexo 4. Preguntas a expertos

Cuestionario para entrevista a expertos: Plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento físico y nutricional para personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito

1. Cuál es la situación actual del sector
2. Cuáles son las perspectivas del sector en los próximos cinco años
3. En los últimos años cinco años su negocio ha tenido un incremento en la facturación y número de personal
4. Cuáles son los competidores más fuertes en el sector
5. Qué tipo de servicios ofrecen estos competidores en el mercado de la ciudad de Quito
6. Cuál es su opinión respecto a un centro de acondicionamiento físico y nutricional
7. En la ciudad de Quito existe un servicio similar al mencionado en la pregunta anterior
8. Como califica la innovación en el sector en cuanto al uso de maquinarias para centros de acondicionamiento físico
9. Como califica la innovación en el sector en cuanto al uso de redes sociales e internet
10. Qué tipo de ejercicio físico debe realizar las personas que tienen diabetes
11. Que opine respecto a un servicio de acondicionamiento físico especializado para las personas con diabetes.
12. Las personas que padecen diabetes pueden encontrar un centro de acondicionamiento físico con facilidad

13. Cuál sería el canal de comunicación adecuado para este tipo de negocio
14. Cuál es el margen de rentabilidad que permite la sustentabilidad del negocio
15. Cuáles son los posibles riesgos asociados en la implementación de la idea de negocio
16. Qué factores pueden influir en incrementos en el precio del servicio de acondicionamiento físico y nutricional
17. Cuáles son los principales trámites legales, técnicos y económicos para implementar la idea de negocio
18. Qué tipo de promoción se ajusta al tipo de producto y a la necesidad del mercado objetivo.
19. Favor identificar los actores claves para el tipo de negocio
20. Favor identificar los recursos claves para el tipo de negocio

