



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ORGANIZACIONAL

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la provisión de servicios de alimentación personalizado de comida saludable para personas que asisten a gimnasios en el Norte de Quito.

Profesor

Sandra Muñoz Beltrán

Autores

Diana Chilibingua Sandoval

Carla Revelo Flores

2024

Resumen

En el presente trabajo se plantea la creación de la empresa Frescura Fit en el mercado de alimentos saludables en Quito, dirigido específicamente a personas que frecuentan gimnasios. Su estrategia de marketing busca establecerse como el aliado nutricional ideal para este segmento, enfatizando la personalización de los menús según el tipo de cuerpo de cada cliente.

La empresa se distingue por ofrecer menús diseñados por nutricionistas y preparados por chefs, utilizando ingredientes frescos y orgánicos, la ventaja competitiva radica en su enfoque en un nicho específico que no está plenamente atendido en Quito: personas que buscan complementar su rutina de ejercicio con una alimentación saludable adaptada a sus objetivos, ya sea perder peso, aumentar masa muscular o mantenerse en forma. Los combos de alimentos se presentan en envases biodegradables, diseñados para conservar el alimento y respetar el medio ambiente.

Las instalaciones de Frescura Fit estarán ubicadas en el área financiera del norte urbano de Quito, con una capacidad para elaborar hasta 96 menús diarios. El proceso de producción sigue estrictos estándares de calidad e higiene, desde la recepción de materias primas hasta la distribución y entrega de los productos.

En términos de precios, la empresa ha realizado un análisis detallado de costos y mercado, estableciendo precios competitivos y flexibles que varían según las necesidades y preferencias de los clientes. Para atraer y fidelizar clientes, se implementarán tácticas promocionales como descuentos por volumen de compra, frecuencia de pedidos, primera compra y referidos.

Frescura Fit ofrece una propuesta de valor única en el mercado de alimentos saludables en Quito, centrada en la personalización, calidad y satisfacción del cliente, con un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Abstract

This paper proposes the creation of Frescura Fit in Quito's healthy food market, specifically targeting gym-goers. Its marketing strategy aims to position it as the ideal nutritional ally, emphasizing menu customization based on each client's body type.

The company stands out for offering menus designed by nutritionists and prepared by chefs using fresh, organic ingredients. Its competitive advantage lies in focusing on a niche not fully served in Quito: individuals seeking to complement their exercise routines with healthy, goal-oriented nutrition, whether for weight loss, muscle gain, or maintenance. Meals are packaged in biodegradable containers designed to preserve food and respect the environment. Frescura Fit's facilities will be located in the financial district of northern urban Quito, capable of producing up to 96 daily meal combos.

The production process adheres to strict quality and hygiene standards, from raw material reception to product distribution and delivery. Regarding pricing, the company has conducted a detailed cost and market analysis, establishing competitive and flexible prices that vary according to customer needs and preferences. To attract and retain customers, promotional tactics such as volume discounts, frequency rewards, first-time purchase incentives, and referrals will be implemented.

Frescura Fit offers a unique value proposition in Quito's healthy food market, centered on customization, quality, customer satisfaction, and a strong commitment to environmental sustainability.

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	1
2. Planteamiento del problema	2
2.1. Antecedentes.....	2
2.2. Matriz que evalúe las alternativas con base en el problema identificado	4
2.2.1 Alternativa 1	4
2.2.2 Alternativa 2	4
2.2.3 Alternativa 3	4
2.2.4 Alternativa 4	5
2.3 Identificar el producto destacando la propuesta de valor que lo hace único.....	5
2.4 Objetivo General.....	6
2.5 Objetivos Específicos	6
3. Propuesta del modelo de negocio.....	7
3.1 Planteamiento del problema	7
3.2 Segmento de Clientes.....	7
3.3 Propuesta de valor única	8
3.4. Solución.....	8
3.5 Canales	9
3.6 Fuentes de ingresos	9
3.7 Estructuras de costos	9
3.8 Métricas claves	10
3.9. Ventaja única.....	10
4. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar.....	11
4.1. Análisis del sector.....	11
4.1.1 CIIU	11
4.1.2 Tamaño de la industria	11
4.1.3 Ciclo de vida del sector industrial	12
4.1.4 Ciclos económicos.....	12
4.1.5 Diagnóstico de la estructura actual.....	13
4.2 Análisis del macroentorno.....	13
4.2.1 Político	13
4.2.2 Económico.....	14
4.2.3 Social	14

4.2.4 Tecnológico	15
4.2.5 Ecológico	15
4.2.6 Legal	16
4.3. Análisis de la competencia	17
4.3.1 Amenaza de nuevos competidores.....	17
4.3.2 Rivalidad entre los competidores	17
4.3.3 Poder de negociación de los proveedores	17
4.3.4 Poder de negociación de los consumidores.....	18
4.3.5 Amenaza de productos sustitutos	18
4.3.6 Análisis de la competencia	18
4.3.6.1 Healthy Life	18
4.3.6.2 Be Nutrition.....	19
4.3.6.3 Chef Food Fit.....	20
4.3.6.4 Go Green.....	20
4.3.6.5 Protinn	20
4.3.6.6 Freshi	21
4.3.7 Análisis de productos sustitutos.....	22
4.3.8 Imagen de la competencia ante los clientes	22
4.3.9 Posición probable de mi servicio frente a la competencia.....	22
4.4 Análisis del mercado.....	22
4.4.1. Metodologías	22
4.4.1.1 Objetivos de la investigación	23
4.4.1.2 Instrumentos utilizados	23
4.4.1.3 Tamaño de la muestra	23
4.4.2 Mercado Potencial.....	24
4.4.2.1 Justificación del Mercado Potencial	24
4.4.3 Mercado Objetivo	26
4.4.4 Mercado Meta	26
4.4.5 Perfil del consumidor	27
4.5 Resultados de la Investigación	27
5. Estrategia de Marketing	29
5.1. Estrategia de Marketing	29
5.1.1 Ventaja competitiva	30

5.1.2 Propuesta de valor	30
5.2 Estrategia de Producto o servicio	31
5.2.1 Producto	31
5.2.2 Diseño	31
5.2.3 Empaque	32
5.2.4 Calidad, garantía y servicio postventa	33
5.2.5 Atención a clientes	33
5.2.6 Formas de pago	33
5.3 Estrategias de plaza o distribución	34
5.3.1 Alternativas de penetración	34
5.3.2 Alternativas de comercialización.....	34
5.3.3 Estrategias de ventas	35
5.3.4 Presupuesto	35
5.3.5 Tácticas relacionadas con distribución	35
5.4 Estrategias de precios	36
5.4.1 Análisis de costo del producto	36
5.4.2 Análisis del precio del producto	36
5.4.3 Análisis competitivo de precios	36
5.4.4 Condiciones de pago	36
5.4.5 Costo de transporte	37
5.4.6 Impuesto a las ventas.....	37
5.4.7 Tácticas relacionadas con precios	37
5.4.8 Posible variación de precios para resistir guerra de precios	37
5.5 Estrategias de Promoción y Comunicación.....	37
5.5.1 Promoción dirigida a clientes y canales	37
5.5.2 Manejo de clientes.....	38
6. Plan de Operaciones	39
6.1 Ubicación.....	39
6.2 Detalle de las instalaciones	39
6.3 Descripción del proceso.....	40
6.3.1 Diseño	40
6.3.2 Puesta en marcha y producción	40
6.3.2.1 Mapa de procesos	40

6.3.2.2	Flujograma de procesos	41
6.3.3	Macroprocesos	42
6.4	Cadena de Valor	43
6.5	Necesidades y Requerimientos	44
6.5.1	Materias primas e insumos	44
6.5.2	Tecnología Requerida	44
6.5.3	Mantenimiento	45
6.5.4	Mano de Obra operativa especializada requerida	45
6.5.5	Cuantificación de los costos	45
6.5.5.1	Inversión Inicial	45
6.5.5.2	Mano de obra	45
6.4.5.3	Compras para la producción	46
6.6	Plan de Producción	48
6.7	Plan de compras	49
6.7.1	Identificación de proveedores	49
6.8	Detalle de estructura para operaciones	49
6.8.1	Maquinarias	49
6.8.2	Humanos	50
7.	Filosofía Empresarial	50
7.1	Naturaleza	50
7.2	Filosofía del negocio	51
7.3	Estilo corporativo	51
7.4	Misión y Visión	52
7.4.1	Misión	52
7.4.2	Visión	52
7.5	Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.	52
7.6	Estructura Organizacional	53
8.	Información Legal	53
8.1	Tipo de empresa	53
9.	Plan Financiero	54
9.1	Proyecciones de ventas	54
9.2	Cuantificación de costos en la aplicación de cada estrategia	55
9.2.1	Gastos administrativos	55

9.2.2 Costos de planta y equipo	55
9.3 Estados financieros proyectados	55
9.3.1 Estado de resultados	56
9.3.2 Estado de situación de balance general	56
9.4 Estado de Resultados Pérdidas y Ganancias	57
9.5 Flujo de caja	58
9.5.1 Proyección de flujo de caja Inversionistas	58
9.5.2 Valor actual neto VAN	59
9.5.3 Tasa Interna de Retorno TIR	59
10. Conclusiones y Recomendaciones generales	59
10.1 Conclusiones:	60
10.2 Recomendaciones:	60
Referencias.....	62
Anexos.....	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de alternativas	5
Tabla 2. Rúbrica de ponderación	5
Tabla 3. Evolución del VAB por industria, en porcentaje 2020-2022	13
Tabla 4. Análisis de precios de Healthy Life.....	19
Tabla 5. Análisis de precios de Be Nutrition	19
Tabla 6. Análisis de precios de Chef Food Fit.....	20
Tabla 7. Análisis de precios de Go Green.....	20
Tabla 8. Análisis de precios de Protinn.	21
Tabla 9. Análisis de precios de Freshi.....	21
Tabla 10. Población del mercado potencial de acuerdo con edades.....	26
Tabla 11. Población total del mercado potencial. Fuente: Autores	26
Tabla 12. Equipo y maquinaria requerida en el proyecto	45
Tabla 13. Mano de obra	46
Tabla 14. Compras para la producción del combo 1 y combo 2.....	46
Tabla 15. Resumen de costos totales por rubro.....	47
Tabla 16. Plan de producción	48

Tabla 17. Detalle de maquinaria.	50
Tabla 18. Recursos Humanos.....	50
Tabla 19. Proyecciones de ventas de un periodo de 5 años	54
Tabla 20. Gastos Administrativos.....	55
Tabla 21. Costos de planta y equipo.....	55
Tabla 22. Estado de Resultados	56
Tabla 23. Estado de situación de Balance General.....	57
Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias.	58
Tabla 25. Flujo de caja.....	58
Tabla 26. Evaluación financiera del proyecto.	59

Índice de Figuras

Figura 1. Lienzo Canva.....	11
Figura 2. Logo de Frescura Fit. Fuente: Autores	32
Figura 3. Cocina Frescura Fit.....	40
Figura 4. Mapa de procesos. Fuente: Autoría propia	41
Figura 5. Flujograma de procesos. Fuente: Autoría propia.....	42
Figura 6. Flujograma de la Cadena de Valor. Fuente: Autoría propia.....	43
Figura 7. Logo Frescura Fit. Fuente: Autoría propia.....	51

1. Introducción

En la actualidad, la sociedad se encuentra inmersa en un estilo de vida acelerado y en constante cambio, lo que convierte la adopción de una vida saludable en un reto significativo. Los índices de obesidad han incrementado alarmantemente en la población mundial, lo que subraya la necesidad de concienciar sobre la importancia de crear hábitos de ejercicio y mejorar nuestra alimentación. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), cada año aproximadamente 2.8 millones de personas fallecen debido a la obesidad y el sobrepeso (Rodota & Castro, 2022). Estos problemas no se limitan a países desarrollados; afectan a nivel global, incluyendo tanto a naciones industrializadas como países en vías desarrollo.

Una dieta saludable está compuesta por los nutrientes necesarios para el organismo en las cantidades adecuadas. Incluye alimentos como frutas frescas, verduras, proteínas magras, legumbres, frutos secos, granos enteros, lácteos bajos en grasa y grasas saludables como el aguacate. Este tipo de dieta no solo es fundamental para mantener un peso saludable, sino también para prevenir enfermedades crónicas como la diabetes, la hipertensión y las enfermedades cardiovasculares. De acuerdo con la Federación Mundial de la Obesidad, el sedentarismo y el consumo de alimentos con alta densidad de grasas saturadas son los principales agentes causantes de la obesidad (Kaufer-Horwitz, 2023).

El mercado de la comida saludable está en pleno desarrollo y crecimiento debido a una necesidad insatisfecha de servicios que ofrezcan dietas saludables con entrega a domicilio. Este crecimiento se ve impulsado por un segmento de la población que asiste regularmente al gimnasio y busca soluciones prácticas para mantener una alimentación balanceada. Las personas que frecuentan gimnasios a menudo enfrentan dificultades para preparar comidas saludables debido a sus agendas ocupadas. Esto crea una oportunidad para desarrollar servicios de entrega de comida saludable que puedan satisfacer sus necesidades dietéticas específicas.

La pandemia de COVID-19, que comenzó en marzo de 2020, exacerbó los problemas de sedentarismo y malos hábitos alimenticios debido a las medidas de confinamiento. Durante este periodo, se observó un aumento significativo en el sobrepeso y la obesidad. Estudios revelan que, durante los meses de confinamiento, la obesidad aumentó entre el 22% y el 25%, mientras que la prevalencia del sobrepeso creció del 25% al 28% (Mogrovejo, 2022). Esta situación ha resaltado aún más la importancia de fomentar una alimentación saludable y estilos de vida activos.

En respuesta a estos desafíos, este proyecto tiene como objetivo analizar la viabilidad de un servicio de entrega de dietas saludables a domicilio, específicamente dirigido a personas que asisten a gimnasios.

Este proyecto no solo busca satisfacer una necesidad del mercado, sino también contribuir a la mejora de la salud pública al promover hábitos alimenticios saludables y reducir el riesgo de enfermedades relacionadas con la obesidad. Al enfocarse en un segmento específico de la población, se espera no solo mejorar su salud y bienestar, sino también fomentar un cambio positivo en sus hábitos alimenticios a largo plazo.

2. Planteamiento del problema

2.1. Antecedentes

De acuerdo con el Atlas mundial de la Obesidad del año 2023, se establece que para el año 2035, aproximadamente el 51% de la población mundial, es decir, más de 4 mil millones de personas en el mundo padecerán de obesidad y sobrepeso.

Conforme con estos informes se predice que para el año 2035, alrededor de 400 millones de niños tendrán obesidad, a menos que se tomen las medidas necesarias para contrarrestar la obesidad infantil. Se estima que nueve de los diez países que tendrán el mayor aumento de obesidad serán países con ingresos económicos medio-bajos a ingresos bajos.

Por otro lado, la pandemia de COVID19 que inició en marzo del año 2020, y las medidas que se tomaron como fue el confinar a todas las personas en sus hogares durante todo el día, sin poder salir de casa, desencadenaron en que estas adquirieran malos hábitos alimenticios, sean sedentarias y consuman alimentos procesados, lo que contribuyó al aumento de peso de las personas en general. Así “el análisis de estudios de ocho países halló un aumento en la obesidad entre el 22% y el 25%, y un aumento en la prevalencia del sobrepeso del 25% al 28%, durante los meses que duró el bloqueo” (Mogrovejo, 2022).

Actualmente las personas que tienen un acelerado ritmo de vida, combinado con el estrés laboral, no tienen tiempo para preparar alimentos que contribuyan a su bienestar y buena salud, la mayoría de las personas consume alimentos procesados, los mismos que no tienen los nutrientes necesarios, además de contener exceso de azúcares y colesterol. Este tipo de alimentos pueden además de causar sobrepeso, generar enfermedades cardiovasculares, las mismas que pueden ser mortales. Por otro lado, realizar actividad física ha demostrado ser eficaz en el cuidado de la salud cardiovascular, por lo que, el American College of Sport Medicine recomienda a pacientes hipertensos: realizar con una intensidad moderada de 45 a 60 minutos actividades de aeróbicos, con una frecuencia de 3 a 5 veces por semana.

Pocos gimnasios en el Norte de Quito cuentan con servicios de provisión de batidos proteicos a sus clientes, los mismos que tienen aceptación dentro de las personas que se ejercitan con regularidad, pero dentro de los gimnasios, no se ofrece un servicio que provea de una dieta adecuada para cada persona enfocándose en su tipo de cuerpo. Al no seguir una dieta establecida por un profesional en nutrición, es poco probable que las personas que asisten al gimnasio alcancen los resultados y metas que se han trazado, como son bajar de peso, tonificar sus músculos, o en los casos de personas que mantienen un estilo de vida saludable y realizan actividad física de manera continua para mantenerse en forma, pero no complementan dicha actividad con una dieta saludable.

Es por esto que, en el presente proyecto se plantea establecer una alianza con varios gimnasios para que quienes asistan, puedan acceder directamente y de manera fácil a las comidas que se requieren durante el día, dependiendo de la necesidad y objetivos que tiene cada persona.

2.2. Matriz que evalúe las alternativas con base en el problema identificado

Con el fin de proponer un proyecto de negocios que cuente con una logística adecuada se propone tres alternativas de solución:

2.2.1 Alternativa 1

Establecer un restaurante para que los clientes puedan adquirir y consumir su comida, se propone rentar un local en un sitio estratégico dentro de la zona de La Carolina, también se ofrece la opción de entrega a domicilio lo que implica considerar los costos del transporte, el abastecimiento de productos se lo realizará en supermercados cercanos a la zona, se proyecta la contratación de un Nutricionista y un chef a tiempo completo y finalmente se debe equipar la Cocina.

2.2.2 Alternativa 2

El área de trabajo a utilizar será adecuada en un domicilio donde se contará con la cocina ya equipada, solamente se realizará la entrega de la comida a través del servicio de delivery, por lo que se plantea hacer una alianza estratégica con los servicios de delivery existentes, el abastecimiento de productos se lo realizará en el mercado mayorista de Quito, se proyecta la contratación de un Nutricionista y un chef.

2.2.3 Alternativa 3

Rentar una cocina con servicio de chef para que prepare los platillos nutricionales, en esta opción no se consideran los costos de equipar una cocina, la entrega de la comida será a domicilio por lo que se realizará una alianza estratégica con deliveries existentes, no será necesario el abastecimiento de productos considerando la renta de la cocina con servicios de chef y se proyecta la contratación de un Nutricionista.

2.2.4 Alternativa 4

El área de trabajo a utilizar será un local donde se equipará una cocina y se tendrá una oficina de atención al cliente, solamente se realizará la entrega de la comida a través del servicio de delivery, por lo que se plantea contratar repartidores que posean movilización propia, el abastecimiento de productos se lo realizará en el mercado mayorista de Quito, se proyecta la contratación de un Nutricionista, un chef y tres ayudantes de cocina.

Para elaborar la matriz de alternativas se toma en cuenta una ponderación para los factores importantes que impactan al producto, tales como el costo de inversión, la accesibilidad al cliente y el control de calidad en la entrega.

Tabla 1. Matriz de alternativas

Alternativa	Costos de inversión	Accesibilidad al cliente	Control calidad de entrega	Total
1	3	1	1	5
2	1	3	3	7
3	2	3	2	7
4	2	1	1	4

Fuente: Autores

Los impactos se ponderaron con base en la siguiente rúbrica:

Tabla 2. Rúbrica de ponderación

Rúbrica	Impacto
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Fuente: Autores

2.3 Identificar el producto destacando la propuesta de valor que lo hace único.

Después de haber elaborado la matriz de alternativas considerando los factores importantes que impactan al producto se determinó que la alternativa número cuatro es la mejor debido a que ofrece un control completo sobre la

calidad de los alimentos, la posibilidad de tener contacto con el cliente en el local y la conveniencia de la entrega a domicilio.

La propuesta de valor del producto consiste en ofrecer un menú de comida saludable de alta calidad, cuya preparación será personalizada según los requerimientos nutricionales de las personas que asisten a los gimnasios para complementar sus objetivos de mantenerse en forma (cuerpo mesomorfo), bajar de peso (cuerpos endomorfos), o aumentar masa muscular (cuerpos ectomorfos). Se contará con una oficina de atención al cliente y se realizarán las entregas a domicilio con personal propio de la empresa lo que generará confianza en los clientes.

Se plantea hacer convenios directos con diferentes gimnasios que se encuentran dentro del área urbana del norte de Quito, considerando que actualmente no ofrecen este servicio, es importante resaltar que los restaurantes de comida saludable no incursionan en este tipo de servicios dentro de los gimnasios.

2.4 Objetivo General

Plantear un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la provisión de alimentación saludable, considerando las necesidades nutricionales y el propósito que tienen las personas que asisten a los gimnasios según su somatotipo corporal.

2.5 Objetivos Específicos

- Investigar el entorno interno y externo de la industria de alimentos.
- Desarrollar una investigación de mercados para determinar el perfil del consumidor de alimentos saludables.
- Determinar qué tipo de alimentos prefieren consumir las personas que asisten regularmente a los gimnasios.
- Elaborar un plan de marketing que incluya la estrategia para llegar al mercado objetivo del proyecto.

- Determinar el mapa de procesos operativos, administrativos y de recursos humanos requeridos para la puesta en marcha del proyecto.
- Desarrollar un análisis financiero para establecer la viabilidad del proyecto.

3. Propuesta del modelo de negocio

3.1 Planteamiento del problema

Las personas que asisten a los gimnasios buscan complementar el ejercicio que realizan, con el consumo de alimentos saludables, para mantenerse en forma, bajar de peso o aumentar masa muscular, pero debido al acelerado ritmo de vida que llevan, no tienen el tiempo ni los conocimientos necesarios para preparar su comida conforme a una dieta establecida por un nutricionista.

Por otro lado, se ha identificado que, en Quito, los gimnasios no ofrecen este tipo de servicio a sus clientes, quienes requieren una dieta acorde a parámetros saludables.

Adicionalmente, comprar un menú saludable puede ser costoso, y existen pocos lugares que los venden, lo que dificulta a las personas que asisten al gimnasio a acceder a este tipo de alimentos, provocando que no puedan complementar su rutina de ejercicios, haciendo más complicado que obtengan los resultados deseados.

3.2 Segmento de Clientes

El proyecto estará dirigido a personas que asisten a gimnasios ubicados en el norte urbano de Quito, quienes requieren complementar sus rutinas de ejercicio con el consumo de alimentos saludables. Los gimnasios serán los clientes indirectos, constituyéndose en la carta de presentación y el medio de acceso a sus clientes. Los usuarios que asisten a los gimnasios son los clientes directos, quienes enmarcan sus objetivos para establecer una dieta nutricional acorde a las necesidades individuales.

El segmento de clientes son los usuarios de los gimnasios, entre los 30 a 50 años, ya que en este rango de edad se encuentran las personas que tienen estabilidad laboral, son económicamente activos, además que se encuentra dirigido a personas dentro de los estratos sociales A y B. Por lo tanto, tienen la capacidad económica de acceder a este servicio complementario a su rutina de ejercicio y así poder llegar a sus objetivos trazados.

3.3 Propuesta de valor única

Ofrecer un servicio exclusivo de alimentación saludable diseñado para satisfacer las necesidades nutricionales específicas de los usuarios de gimnasios en el norte urbano de Quito. Nuestra oferta se adapta a los tres somatipos de cuerpos (ectomorfo, endomorfo y mesomorfo), proporcionando dietas personalizadas elaboradas por chefs y nutricionistas profesionales. Este enfoque personalizado garantiza que nuestros clientes no solo alcancen sus objetivos de acondicionamiento físico, sino que también maximicen los beneficios de sus rutinas de ejercicio con comidas convenientes y nutritivas, cuidadosamente preparadas para complementar su estilo de vida activo.

3.4. Solución

Se ofrece un servicio de provisión de menús saludables que se entregarán a domicilio, para que las personas que asisten al gimnasio puedan alimentarse de manera adecuada con la supervisión de un profesional en nutrición, la falta de tiempo para preparar alimentos saludables ya no será un obstáculo para complementar su rutina de ejercicio.

Los menús serán elaborados por un chef, bajo la guía de un nutricionista, estos menús estarán definidos por combo 1 que es almuerzo más una botella de agua, mientras que el combo 2 se halla integrado por almuerzo y merienda más botella de agua. El precio de cada menú se definirá conforme al estudio del mercado. Para alcanzar mejores resultados se utilizarán canales de comunicación que lleguen a la mayor cantidad de usuarios ofreciendo un buen servicio a un precio competitivo.

La adquisición de la materia prima para la preparación de los menús se realizará en el Mercado Mayorista de Quito y el supermercado Titán, lo cual permitirá adquirir productos de calidad a menor costo.

Debido a que el servicio incluye la entrega a domicilio, se plantea rentar un local en el Norte urbano de Quito, específicamente en el área financiera, donde se contará con una cocina equipada y una oficina de atención al cliente.

3.5 Canales

El primer canal para llegar a los clientes potenciales serán las carteleras y redes sociales de los gimnasios con los que se suscribirán convenios de cooperación.

Adicionalmente se contratará a un profesional de marketing que estará a cargo de las redes sociales de la empresa, realizará las campañas de publicidad y brindará atención al cliente. Finalmente, el canal más importante para llegar a nuestro mercado objetivo es lograr que los clientes satisfechos recomienden nuestros servicios.

3.6 Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso del presente proyecto es la venta de los menús saludables. Para definir el precio de venta se realizará un estudio de mercado y una encuesta a las personas que asisten a los gimnasios ubicados en el área urbana del norte de Quito. Se establecerán los costos de producción y el margen de ganancia requerido para que el proyecto sea rentable. La inversión inicial será solventada con fondos propios de las socias inversionistas Diana Chilibingua y Carla Revelo en dos partes iguales.

3.7 Estructuras de costos

- Materia prima para la preparación de los menús.
- Maquinaria
- Sueldos
- Servicios básicos
- Gastos de arriendo

- Marketing y publicidad
- Constitución de la empresa
- Entrega a domicilio

3.8 Métricas claves

- Cantidad de menús para cubrir la demanda.
- Precios de la competencia.
- Costos de producción y margen de rentabilidad.
- Convenios con gimnasios del norte de Quito.

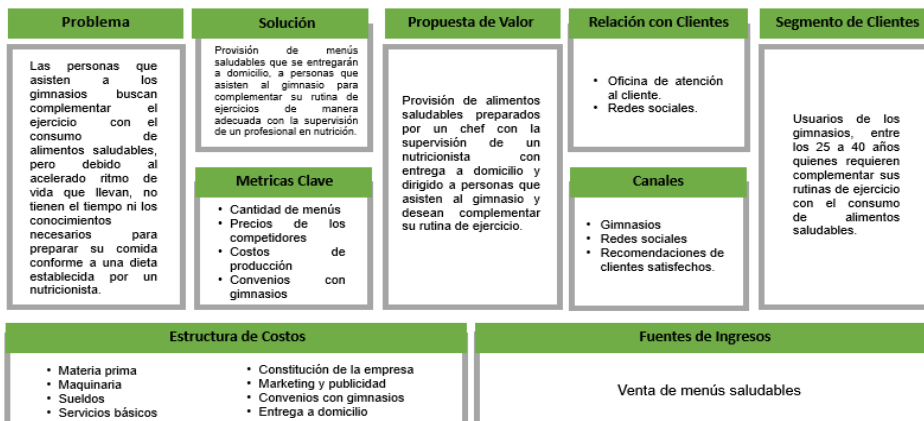
3.9. Ventaja única

Dentro de los gimnasios se ofrecerá el servicio de provisión de alimentos saludables considerando las necesidades nutricionales de cada persona. Un chef realizará la preparación de cada menú con la supervisión de un nutricionista y se entregarán en el domicilio, el lugar de trabajo de los clientes o en el gimnasio.

En el presente proyecto se propone suscribir convenios de cooperación con los principales gimnasios del norte de Quito, considerando que son la carta de presentación y el medio de acceso a los clientes, se ofrecerá el servicio a las personas para buscan complementar la actividad física con una dieta nutricional.

Para conseguir la fidelización de los clientes se ofrecerán descuentos en paquetes mensuales y se premiarán a los usuarios cuando adquieran un determinado número de menús.

Figura 1. Lienzo Canva



Fuente: Autores

4. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar

4.1. Análisis del sector

4.1.1 CIU

- CIU I5629.0

El presente proyecto se ubica dentro del sector CIU 4.0 I5629.0, el cual es “Otras actividades de contratistas de servicio de comidas” (INEC, 2012). El servicio de alimentación de comida saludable se halla dentro de esta industria ya que en esta se engloba a las “Actividades de contratistas de servicio de comidas” y también a los “Servicios de comidas en instalaciones dirigidas a deportes y también de cafeterías”.

4.1.2 Tamaño de la industria

En Quito durante el año 2023, según el Servicio de Rentas Internas existen 165 empresas que registran la actividad de contratistas de servicio de comidas. A continuación, se indica la cantidad de empresas que se encuentran dentro de las parroquias urbanas del norte de Quito: en Chaupicruz se tienen 18, Comité del pueblo 2, Cotocollao 29, El Batán 7, El Inca 12, Kennedy 3, Ñaquito 3 y La Concepción 4 (Servicio de Rentas Internas, 2023).

Según el Banco Central del Ecuador en esta industria existe un total de personal ocupado de 24.516 personas, con remuneraciones que alcanzan los USD221.413.219 dólares y una producción de USD87.3020.657 (INEC, 2021)

El sector de alimentos y bebidas en el Ecuador representa un gran aporte al desarrollo económico y social del país, ya que tiene una participación del 6,6% en el Producto Interno Bruto (PIB).

La industria de entrega de alimentos a domicilio experimentó un crecimiento significativo durante el confinamiento por la pandemia de covid-19. De acuerdo con los datos publicados en el Banco Central del Ecuador en el año 2021 el valor del aporte en el PIB de esta industria fue de USD1.265.706, mientras que en el año 2022 fue de USD1.419.570, por lo que este período esta industria creció en un 12% (Banco Central del Ecuador, 2023)

4.1.3 Ciclo de vida del sector industrial

Dentro de la industria de contratistas de servicio de comidas, se encuentra la entrega de alimentos a domicilio, esta industria está en una etapa de crecimiento desde el año 2020, durante la pandemia de covid-19 su ciclo de vida varía dependiendo de diversos factores, incluyendo la competencia, la calidad del servicio, las estrategias de marketing y las tendencias del mercado (Estudio Universidad Tecnológica Indoamérica, 2018).

4.1.4 Ciclos económicos

La actividad económica del proyecto en curso es la provisión de alimentos saludables, con una oferta permanente en el transcurso de todo el año. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador se tiene que de junio hasta agosto del año 2022 tanto el ciclo del PIB como el precio internacional de alimentos y bebidas se correlacionan en su punto máximo con un 67.7%, teniendo así un incremento con respecto a la tendencia de crecimiento de largo plazo del PIB. Para el año 2022 en el país la industria de servicios de comida alcanzó un 12.2%, impulsando de esta manera un desempeño anual positivo para el Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2023).

Tabla 3. Evolución del VAB por industria, en porcentaje 2020-2022

Rama de actividad	Tasa de variación anual			Participación en 2022	Contribución a la variación de 2022
	2020	2021	2022		
Enseñanza y servicios sociales y de salud	-2,8	-0,8	↑ 5,8	9,1	0,52
Comercio	-7,9	11,0	↑ 3,9	10,9	0,42
Correo y comunicaciones	-2,5	9,7	↑ 10,7	4,2	0,42
Transporte	-14,7	13,1	↑ 4,3	7,5	0,32
Alojamiento y servicios de comida	-21,1	17,4	↑ 12,2	2,0	0,22
Suministro de electricidad y agua	-5,1	0,8	↑ 6,7	3,2	0,21
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	-9,5	2,0	↑ 3,4	6,0	0,21
Acuicultura y pesca de camarón	6,8	16,2	↑ 11,8	1,8	0,20
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	-2,2	-0,6	↑ 2,6	6,5	0,17
Otros servicios (*)	-3,7	3,1	↑ 2,5	6,4	0,16
Actividades de servicios financieros	-8,1	10,0	↑ 2,7	3,6	0,10
Petróleo y minas	-7,6	0,8	↑ 1,0	8,5	0,09
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	-5,7	3,1	↑ 0,6	11,6	0,07
Construcción	-20,0	-6,6	↑ 0,2	6,2	0,01
Servicio doméstico	-20,9	-9,2	↓ -0,6	0,2	0,00
Refinación de petróleo	-15,7	23,9	↓ -4,9	0,7	-0,04
Pesca (excepto camarón)	0,7	11,0	↓ -9,9	0,7	-0,08
Agricultura	-0,8	0,4	↓ -2,9	7,5	-0,23

Fuente: Informe de evolución de la economía ecuatoriana extraída de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2022pers2023.pdf
Autores

4.1.5 Diagnóstico de la estructura actual

La pandemia de covid-19 provocó el confinamiento de las personas en sus hogares, lo que a su vez aumentó los índices de sedentarismo en el Ecuador, en consecuencia, las personas tienen un mayor riesgo de contraer enfermedades cardiovasculares y obesidad. Por esta razón, es necesario que la población realice actividad física y consuma alimentos saludables. De acuerdo con el INEC se considera que el 41.8 % de la población mayor a 12 años practica algún deporte, mientras que en la provincia de Pichincha un 49.2% de la población realiza actividad física. Para disminuir los índices de obesidad es preciso aplicar una rutina de ejercicios que se debe complementar con una nutrición apropiada (INEC, 2018).

4.2 Análisis del macroentorno

4.2.1 Político

El Gobierno Ecuatoriano, a través del Ministerio de Salud Pública, en cumplimiento del artículo 16 de la Ley Orgánica de Salud (2006), determina que “le corresponde al Estado establecer una política intersectorial de seguridad alimentaria y nutricional que propenda a eliminar los malos hábitos

alimenticios, respete y fomente los conocimientos y prácticas alimentarias tradicionales, así como el consumo de alimentos propios de cada región y garantice a las personas el acceso permanente a alimentos sanos, variados, nutritivos, inocuos y suficientes” (Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición del Ecuador, 2018-2025), con la finalidad de promover el cuidado de la salud de los ciudadanos, se fomenta un estilo de vida saludable y promueve mejores hábitos alimenticios (Ministerio de Salud Pública, 2018)

El Ministerio del Deporte ha implementado programas como Encuentro Activo, que buscan un cambio hacia hábitos saludables en las personas. Uno de los objetivos del Ministerio del Deporte se centra en incidir en la disminución de los niveles de sedentarismo, para a través de la actividad física fomentar la salud (Palacios Sebastián, Ministerio del Deporte, 2022)

4.2.2 Económico

Las aplicaciones de entregas a domicilio generan 389.5 millones de dólares en el Ecuador, lo cual representó un 0.37% del Producto Interno Bruto del Ecuador durante el 2021 (El Comercio, 2022)

Mientras que la industria de alimentos representa un aporte significativo en el desarrollo económico del país ya que la participación de esta industria respecto al PIB del Ecuador en el año 2022 fue de 6.6%. Igualmente, este sector tuvo una participación en la actividad manufacturera del 45%. En cuanto a la fuerza laboral de esta industria cabe destacar que en lo que se refiere a generación de empleo, cinco de cada diez empleos proceden de este sector (Mucho Mejor Ecuador, 2023)

4.2.3 Social

En el Ecuador es necesario promover un cambio en los hábitos alimenticios y fomentar la actividad física en los ciudadanos, según el INEC 1.7 millones de adultos y 3.4 millones de niños tienen una vida sedentaria (INEC, 2021).

El confinamiento a causa de la pandemia de covid-19, que inició en marzo del año 2020, provocó que las personas adquirieran malos hábitos alimenticios, consuman alimentos procesados y aumentó el sedentarismo en la población. Tras el análisis de estudios de ocho países se halló un aumento en la obesidad entre el 22% y el 25%, y un aumento en la prevalencia del sobrepeso del 25% al 28%, durante los meses que duró el confinamiento (Mogrovejo, 2022)

La Secretaría de Salud de Quito ha implementado talleres virtuales con contenidos sobre nutrición y educación alimentaria, para así generar en la población la conciencia de elegir una alimentación saludable (Quito Informa, 2023)

De acuerdo con el World Obesity Atlas, se estima que en el Ecuador entre el año 2020 al 2035, si no se toman medidas al respecto, el porcentaje de obesidad en hombres crecerá del 20% al 30%, mientras que en mujeres será entre el 30% y el 42% (World Obesity Atlas, p.16).

4.2.4 Tecnológico

En el Ecuador las aplicaciones de delivery se han incrementado desde el inicio de la pandemia en marzo del 2020, así PedidosYa ha crecido desde marzo hasta diciembre de 2021 en un 190%, mientras que Uber Eats a partir del 2021 ha mantenido un crecimiento del 85%, por otro lado, Rappi ha alcanzado 1 millón de descargas, llegando a superar las cien mil órdenes semanales (Primicias, 2023)

4.2.5 Ecológico

Debido al cambio climático y el efecto invernadero que se presenta en el planeta, gran parte de la población ha hecho conciencia sobre la responsabilidad que tiene de proteger el ambiente por lo que valora las prácticas que son respetuosas con el medio ambiente, por esta razón en la industria de provisión alimentos, actualmente se promueve la disminución del uso de recipientes plásticos, porque estos se han convertido en uno de los principales contaminantes del planeta, tal es así, que Ocean Conservancy, una

organización que se encarga de limpiar los mares del mundo ha recogido en el año 2020 una cantidad de 4.7 millones de recipientes plásticos de comida alrededor de las playas de 116 países (National Geographic, 2020).

En el presente proyecto se utilizarán recipientes ecológicos amigables con el medio ambiente, los cuales son fabricados a base de bagazo de caña, papel, almidón de maíz y también a base de bagazo de trigo, los mismos que se degradan en un 100%, en un lapso de 90 a 120 días, y al descomponerse regresan a la naturaleza en forma de abono. Además, la gestión de residuos contaminantes se llevará a cabo mediante gestores debidamente calificados.

4.2.6 Legal

De acuerdo con el reglamento del Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo del Ecuador los empleadores están en la obligación de asegurar a sus empleados condiciones de trabajo que no representen un riesgo para su vida. El CISHT clasifica a la industria de elaboración de alimentos dentro de la categoría de Riesgo Laboral Media (CISHT, 2019)

Según el ARCSA las carnes de res, pollo, de cerdo, cordero y pescado se deben congelar a -18°C y mantenerse frescas a 5°C . Las latas se deben encontrar selladas y correctamente etiquetadas, además que no pueden tener óxido. Los sitios de almacenamiento dentro del área donde se elaboran los alimentos se encuentran distribuidos como se detalla a continuación: área de refrigerado o de congelados, área de verduras y frutas, área de vajilla y área de productos de limpieza.

Los alimentos considerados potencialmente peligrosos como los mariscos se deben mantener en refrigerio a temperaturas mínimas de -5°C para evitar el desarrollo de microorganismos, o a temperaturas mayores a 60°C que se considera una temperatura de cocción adecuada donde los microorganismos comienzan a morir. Por otra parte, no se debe dejar los alimentos a temperatura ambiente por más de dos horas, adicionalmente, los alimentos crudos se deben encontrar separados de los cocidos para evitar la contaminación cruzada de bacterias (ARCSA, 2018)

Las personas encargadas de la preparación de alimentos son un eslabón clave para evitar enfermedades que se pueden transmitir mediante los alimentos, es por esto, que quien elabore los alimentos debe tener un correcto lavado de manos, usar indumentaria de color clara para poder visualizar su limpieza, usar gorra, mascarilla, guantes y evitar el uso de joyas (ARCSA, 2018)

Por otro lado, la industria de alimentos posee uno de los sueldos más bajos de todas las industrias, los cuales se encuentran entre los USD 433.16 y USD 445.89 dólares para las personas que laboran en estas actividades (Ministerio del Trabajo, 2023).

4.3. Análisis de la competencia

4.3.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de que nuevos competidores ingresen en la industria de comida saludable es alta porque es una industria en desarrollo y que no cuenta con muchos competidores, lo que la hace atractiva (Macedo-Calienes 2018).

4.3.2 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores representa un nivel de amenaza medio, debido a que existen pocos competidores que presten el servicio de provisión de comida saludable en los gimnasios, pero se toma en cuenta que existen cafeterías y restaurantes que dentro de su menú ofrece opciones de alimentos bajos en calorías (Macedo-Calienes 2018).

4.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Dentro de la industria de alimentos existen varios proveedores entre los que se destaca el Mercado Mayorista de Quito donde se concentran los diferentes tipos de alimentos que llegan de todo el país, ofreciendo productos frescos y de buena calidad a bajo costo. Los alimentos se distribuyen a toda la ciudad, por lo que el poder de negociación que tienen los proveedores es bajo,

debido a que toda la variedad de productos puede ser distribuida por diferentes proveedores (Macedo-Calienes 2018).

4.3.4 Poder de negociación de los consumidores

El mercado para la industria de alimentos saludables ha experimentado un crecimiento, debido a los beneficios en la salud que ofrece el llevar una vida activa que combina ejercicio y alimentación. Los consumidores de comida saludable tienen un poder de negociación bajo debido a que en el mercado de provisión de alimentos no se ofrece gran variedad de productos saludables que consideren las necesidades nutricionales de las personas. La relación que existe entre el volumen de compra de los consumidores versus el volumen total de ventas que existe en la industria de alimentos es bajo (Macedo-Calienes 2018)

4.3.5 Amenaza de productos sustitutos

El nivel de amenaza de que existan productos sustitutos es medio, debido a que el servicio que se brindará en el presente proyecto no puede ser sustituido completamente, porque se ofrece una dieta saludable con un valor nutricional de acuerdo con las necesidades de cada cliente (Macedo-Calienes 2018).

4.3.6 Análisis de la competencia

Dentro de la industria de servicio de alimentos existe un gran número de competidores, por esta razón se realiza el análisis de la competencia existente para en un segmento más reducido, el cual es el servicio de provisión de alimentos saludables.

4.3.6.1 **Healthy Life**

Es una empresa que provee un servicio de asesoría y alimentación balanceada nutricional a las personas de Quito y los valles que desean bajar de

peso de forma cotidiana, con base en alimentos y preparados con inocuidad y calidad. Esta empresa ofrece los siguientes tipos de dietas:

Tabla 4. Análisis de precios de Healthy Life.

Healthy Life	Tipo de menú	N° de comidas	Período (días)	Precio (USD)
	Dieta Scardalde		3	14 días
	Dieta Healthy	2	20 días	220

Fuente: Autores

- Dieta Healthy (plan 20 días de alimentación): ofrece alimentos saludables y balanceados que permiten bajar hasta 12 libras de peso.
- Dieta Scardale (plan 14 días de alimentación): es alta en proteínas y baja en carbohidratos que permite bajar hasta 14 libras de peso de forma rápida y equilibrada.

4.3.6.2 Be Nutrition

Ofrece un servicio de comida saludable, deliciosa y personalizada, a través de los siguientes planes alimenticios:

Tabla 5. Análisis de precios de Be Nutrition

Be nutrition	Tipo de menú	N° de comidas	Período (días)	Precio (USD)
	The Burner Plan		3	20
	The Keep Fit Plan	3	20	320
	The Gainer Plan	3	20	324
	The Veggie Plan	3	20	320

Fuente: Autores

- Burner Plan: Consiste en conservar la masa muscular mediante la quema de grasa.
- Keep Fit Plan: Se basa en mantener y mejorar la masa corporal del cuerpo.

- Gainer Plan: Esta dieta radica en aumentar de peso y ganar masa muscular.
- Veggie Plan: Dieta diseñada para personas vegetarianas, veganas y pescetarianas.

4.3.6.3 Chef Food Fit

Empresa dedicada a la entrega de comida saludable a domicilio, ofrece una dieta equilibrada con todos los grupos de nutrientes necesarios para mejorar la salud, controlados por nutricionistas y chefs calificados.

Tabla 6. Análisis de precios de Chef Food Fit.

Cheffoodfit	Tipo de menú	N° de comidas	Período (días)	Precio (USD)
	Plan Personalizado	2	15	130
Plan Cetogenico	2	20	140	

Fuente: Autores

4.3.6.4 Go Green

Es un concepto de restaurantes de alimentos saludables naturales y frescos. Tienen un menú que se basa en ensaladas gourmet complementadas por bowls de arroz, snacks, smoothies, sopas, quesadillas, wraps, variedad de bebidas naturales y postres.

Tabla 7. Análisis de precios de Go Green.

Go green	Menú	Precio (USD)
	Ensalada Roma	6.99
Ensalada A tu manera	7.90	
Igos	5.50	
Platos fuertes	8.00	
Quesadillas	5.25	
Paninis	6.25	

Fuente: Autores

4.3.6.5 Protinn

Ofrece un nuevo concepto culinario donde es posible disfrutar de lo delicioso y nutritivo de la comida. Esta empresa ofrece comida baja en grasa, deliciosa y diseñada para nutrir el organismo.

Tabla 8. Análisis de precios de Protinn.

	Menú	Precio
		(USD)
Prot Inn	Chicken & beans quesadilla	9.35
	Pulled pork	7.40
	Eggs & bacon	6.05
	Keteños	6.00
	Humita healthy	4.30
	Waffles El Gringo	8.95
	Keto Pancakes	8.40
	Avocado Toast	6.90
	Tigrillo Light	6.60
	Bolón especial	5.80

Fuente: Autores

4.3.6.6 Freshi

Ofrece opciones saludables de alimentación que cumplen estándares de seguridad y de calidad internacionales, dentro del formato Stay-Safe. Freshi ofrece platos ricos tanto en nutrientes como en sabor, estos platos son elaborados con el objetivo de brindar energía al cliente sin dejar de lado el sabor de sus productos, además que son elaborados por nutricionistas y chefs.

Tabla 9. Análisis de precios de Freshi.

	Menú	Precio
		(USD)
Freshii	Tex mex	9.25
	Pangoa	10.25
	Oaxaca	9.75
	Teriyaki twist	9.50
	Ensalada fiesta	7.75
	Ensalada metaboost	9.25
	Mediterranean	11.00
	Kto Cobb Salad	11.25
	Pangoa burrito	9.50

Fuente: Autores

4.3.7 Análisis de productos sustitutos

Una vez analizados los principales competidores presentes en la industria de alimentos se estableció que ninguno puede sustituir por completo al servicio que se ofrece en el presente proyecto, debido a que está dirigido a personas que asisten al gimnasio y requieren complementar la rutina de ejercicio con el consumo de alimentos saludables.

4.3.8 Imagen de la competencia ante los clientes

La competencia tiene una ventaja competitiva ante los clientes objetivo, porque son conocidos por ofrecer el servicio a domicilio de comida saludable. El segmento al cual está dirigida la competencia es a personas que desean un estilo de vida saludable.

4.3.9 Posición probable de mi servicio frente a la competencia

La tecnología está ayudando a la industria de alimentos a alcanzar altos niveles de eficiencia en el desarrollo de servicios como el de entrega de comida a domicilio. En este entorno surgen nuevas herramientas digitales y cada día es mayor el volumen de servicios y de operadores, las plataformas que ayudan a los restaurantes a vender sus productos a través de delivery aumentan continuamente. (Plataformas del delivery, 2023).

4.4 Análisis del mercado

Para la obtención de los datos en el presente proyecto se utilizarán las metodologías cualitativa y cuantitativa.

4.4.1. Metodologías

Como parte de la metodología cuantitativa, se realizó una encuesta a 200 personas que asisten a los gimnasios en el Norte Urbano de Quito entre los 30 a 50 años de edad. Mientras que, como metodología cualitativa se llevó a cabo una entrevista a un nutricionista y un entrenador personal, quienes brindaron información sobre las preferencias de consumo y los alimentos que

se pueden incluir en una dieta saludable. Finalmente se realizó un focus group con la presencia de 10 personas que asisten a los gimnasios y que llevan una alimentación saludable.

4.4.1.1 Objetivos de la investigación

Determinar el porcentaje de personas que estarían dispuestas a adquirir un menú saludable para complementar su rutina de ejercicio.

Determinar las edades y el género de las personas que están dispuestas a adquirir un plan nutricional, el lugar donde prefieren recibir la comida y el precio que están dispuestas a pagar.

Establecer qué plan nutricional escogerían los clientes, entre adquirir una sola comida, dos comidas o tres comidas diarias, con la finalidad de verificar si el proyecto es rentable ofreciendo combos que combinan desayunos, almuerzos y cenas para nuestro mercado objetivo.

Establecer los alimentos que se pueden incluir en el menú de acuerdo con la preferencia de los encuestados.

4.4.1.2 Instrumentos utilizados

Banco de preguntas, plataforma de encuestas, celulares, grabadora de voz, cafetería.

4.4.1.3 Tamaño de la muestra

Tras aplicar la fórmula del tamaño de la muestra, con una población de 1443 personas que son el mercado potencial del presente proyecto, dio como resultado una muestra para un total de 178 personas.

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

En donde:

Z=1.96 Nivel de confianza

P= 0.95 Probabilidad de éxito.

Q= 0.05 Probabilidad de no ocurrencia del suceso.

N= 1443

E= 0.03 Porcentaje de error.

$$= \frac{1443 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2 \times (1443 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n= 178$$

4.4.2 Mercado Potencial

4.4.2.1 Justificación del Mercado Potencial

El mercado potencial para el presente plan de negocios se ubicará en el área urbana del norte de Quito. La capital del Ecuador cuenta con 2.781.641 habitantes, de los cuales 1.911.966 viven en el área urbana, dentro de ésta el 40.44%, es decir 773.240 de la población urbana de Quito se encuentra en el área norte, de los cuales el 51.70% son mujeres y el 48.30% son hombres (INEC, 2020).

Dentro de este plan de negocios el perfil del consumidor son los habitantes entre los 30 a 50 años de edad, los cuales son económicamente activos y se encuentran dentro de un estrato socio económico nivel A y B, los mismos que se caracterizan porque a pesar de tener altos ingresos, no disponen de mucho tiempo para consumir sus alimentos y prefieren recibirlos

en su lugar de trabajo. El 1.9% de los hogares en Ecuador, está dentro del estrato A, mientras que en el B se encuentra el 11.2%, en el nivel C+ está el 22.8%, en el C- el 49.3% y en el nivel D se halla el 14.9% (Ecuadorencifras.gob.ec).

Es así que, al estrato A pertenecen 14.691,56 habitantes, mientras que al nivel B pertenecen 86.602,88 habitantes, dando un total de 101.294 personas dentro de los dos estratos más altos del Ecuador ubicados al norte urbano de Quito. Con respecto a las personas en edad de trabajar se tiene que son un total de 72.70%, dentro de este porcentaje únicamente el 62.30% son personas económicamente activas. De acuerdo con un estudio de Edición Médica- Ecuador, en el área urbana de Quito al año 2020, el 11.29% de la población realiza ejercicio y cuida su alimentación, mientras que en el área rural este porcentaje baja a 8.01% (Ediciónmedica.ec)

De esta manera son 5180 personas que pertenecen al 11.29% de la población que realiza deporte y cuida su alimentación en el norte urbano de Quito. De acuerdo con el INEC el 7.84% de la población quiteña se encuentra dentro de las edades entre 30-34 años, el 7.38% entre las edades de 35-39 años, el 6.75% entre los 40-44 años y el 5.89% se halla entre los 45-49 años (INEC, 2020).

Tras un análisis, y con los porcentajes del INEC de acuerdo a cada edad, se tiene que el total de la población que realiza ejercicio y asisten al gimnasio dentro de la zona descrita es de 5180 personas, finalmente al segmentar a los habitantes entre los 30 a 50 años se obtiene un total de 1443 personas, lo cual es el mercado potencial del presente proyecto.

Tabla 10. Población del mercado potencial de acuerdo con edades.

POBLACIÓN URBANA DETRO EL NORTE DE QUITO QUE REALIZA EJERCICIO	5180	
EDADES	PORCENTAJE	HABITANTES
30-34 años	7.84%	406
35-39 años	7.38%	382
40-44 años	6.75%	350
45-49 años	5.89%	305
	TOTAL	1443
	MERCADO OBJETIVO	1443

Fuente: Autores

Tabla 11. Población total del mercado potencial.

SEGMENTACIÓN	HABITANTES	PORCENTAJES
Población de Quito	2781641	100%
Población área urbana de Quito	1911966	68.74%
Población Norte Urbano de Quito	773240	40.44%
Estrato Socioeconómico A y B	101294	1.90% + 11.20%
PET	73641	72.70%
Personas Económicamente activas	45878	62.30%
Realizan ejercicio y cuidan su alimentación	5180	11.29%
Población entre los 30 y 50 años	1443	27.86%

Fuente: Autores

4.4.3 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo se consideró el porcentaje de personas dispuestas a adquirir el servicio de dieta saludable, los cuales son el 82.90% de los encuestados, esto equivale a 1196 personas interesadas en este servicio.

4.4.4 Mercado Meta

Considerando que para comenzar el proyecto se contratará a un chef, un nutricionista, tres ayudantes de cocina, una persona encargada de

marketing y publicidad, una persona encargada de llevar la contabilidad y tres personas encargadas de entregar los productos a domicilio, se estima que el presente proyecto tiene la capacidad de atender al 8% del mercado objetivo, es decir a 96 personas diariamente, entregando el combo 1 o el combo 2, de acuerdo al requerimiento de cada cliente.

4.4.5 Perfil del consumidor

El perfil del consumidor del presente proyecto incluye a personas entre los 30 a 50 años de edad, conscientes de la importancia de la nutrición, que conocen los beneficios de una alimentación equilibrada para prevenir enfermedades, pero por las múltiples actividades que realizan no tienen el tiempo suficiente para preparar comida sana.

Muchos de estos, muestran preocupación por el impacto ambiental de sus elecciones alimenticias, por lo que prefieren productos que se alineen con prácticas sostenibles.

Los consumidores modernos utilizan la tecnología para buscar información sobre la nutrición y para realizar pedidos de alimentos saludables, las aplicaciones móviles y las plataformas en línea son herramientas importantes para este grupo.

4.5 Resultados de la Investigación

Tras un análisis de la población potencial de acuerdo con datos del INEC, se estima que 1443 personas, entre los 30 a 50 años de edad, están interesadas en llevar alimentación saludable. Después de establecer el tamaño de la muestra se determinó realizar las encuestas a un total de 200 personas que asisten a los gimnasios ubicados en Norte Urbano de Quito, la cual arrojó los siguientes resultados:

- El 89.5% de los encuestados manifiestan que mantienen una alimentación saludable, lo cual tiene relación con los resultados

obtenidos en el focus group donde de un total de 10 asistentes 8 de ellos procura mantener una dieta saludable preparando sus comidas.

- El 30.5% de los participantes manifiestan consumir una dieta saludable una vez al día, mientras que el 36.2% la consumen dos veces al día, y el 33.3% tres veces al día, por lo que se plantea ofrecer dos combos, uno que lleve solo almuerzo más una botella de agua y otro combo que se define por almuerzo más merienda y una botella de agua. Esto debido a que son las opciones con mayor porcentaje en la encuesta, esto coincide con el análisis que realizó en el focus group donde 7 de las 10 personas asistentes dijeron que se alimentan bajo una dieta saludable alrededor de dos veces al día.
- El 42.4% de los encuestados indica que su objetivo principal es bajar de peso, seguido por un 35.7% cuyo objetivo es incrementar la masa muscular, y un 21.9% desean mantener su masa muscular, con esto el objetivo principal de la dieta a ofrecer se enfocaría en una dieta basada en el objetivo de bajar de peso, en comparación con el focus group en el que 5 de los 10 asistentes manifiestan que su objetivo es bajar de peso.
- El 82.90% de las personas encuestadas indican que están dispuestos a adquirir un servicio de dieta saludable, lo cual refleja la cantidad de personas que constituyen nuestro mercado objetivo, y tiene relación con el focus group, de los cuales, el 80% mencionan estar dispuestos a adquirir el producto del presente proyecto.
- Con respecto a los combos que escogerían los participantes, con un 38.10% prefieren el combo 1 (almuerzo), el 32.4% escogieron el combo 2 (almuerzo y merienda), y el 29.5% el combo 3 (desayuno, almuerzo y merienda), con lo que el proyecto se orientará más a ofrecer el combo 1 y el combo 2 que son los de mayor preferencia, durante el focus group se pudo evidenciar que 4 de los 10 asistentes se preparan el desayuno y la merienda, pero se le dificulta prepararse el almuerzo por falta de tiempo.
- En referencia al rango de precios, de acuerdo con las encuestas realizadas a los participantes de los gimnasios, para el combo 1

(almuerzo) el 71% de los participantes están dispuestos a pagar USD 5 por este combo incluido delivery, mientras que para el combo 2 (almuerzo y merienda) el 71.9% de los encuestados pagaría un total de USD 10, siendo estos los precios para cada combo con mayor porcentaje, se tiene un precio de preferencia para cada combo.

- El 64.9% de los participantes señalan que les gustaría recibir sus alimentos en la casa, el 22.8% en el trabajo, mientras que el 12.4% les gustaría recibir en el gimnasio, debido a que el 86.7% de las personas encuestadas viven en el norte urbano de Quito y el 82.9% trabajan en este sector ya mencionado, el rango de movilización para la entrega de alimentos sería mínimo, esto comparado con el análisis del focus group se refleja que el 60% de estos prefieren recibir los alimentos en casa.

5. Estrategia de Marketing

5.1. *Estrategia de Marketing*

La estrategia de marketing para posicionar a Frescura Fit, cómo la empresa líder de alimentos saludable estará dirigida a un segmento de personas que asisten regularmente a gimnasios en el norte de Quito. El Mercado Meta son hombres y mujeres entre 30 y 50 años que asisten a los gimnasios para conseguir objetivos específicos, mantenerse en forma, perder de peso o aumentar masa muscular y buscan complementar su rutina de ejercicios con una alimentación saludable.

Frescura Fit se diferencia de sus competidores por ofrecer menús personalizados diseñados por un nutricionista y preparados por un chef para que se adapten a los objetivos específicos de cada cliente según su tipo de cuerpo.

Se busca posicionar a Frescura Fit como el aliado nutricional de las personas que asisten a los gimnasios, utilizando el slogan "Tu Socio Nutricional en el Gimnasio", resaltando que cada menú está diseñado para maximizar los resultados del entrenamiento. Se enfatizará la personalización y adaptación a

los diferentes tipos de cuerpos con el slogan “Comida Personalizada para Tu Cuerpo” lo que creará una conexión emocional con los clientes.

Frescura Fit ofrece planes de alimentación personalizados que se ajusten continuamente según el progreso del cliente.

Se enfatiza el uso de ingredientes orgánicos de origen local, destacando el compromiso con la calidad y el medio ambiente.

Frescura Fit, a diferencia de la competencia ofrece un programa de asesoría nutricional continua y crea una comunidad exclusiva para que sus clientes puedan compartir sus experiencias con el consumo de alimentos saludables y cómo estos han contribuido en su bienestar, ofreciendo un valor añadido que fomente la fidelidad y el compromiso con los clientes.

Innovación Tecnológica: Utiliza tecnología avanzada para el seguimiento de resultados y ajuste en tiempo real de los planes alimenticios, diferenciándote como un líder en innovación nutricional.

5.1.1 Ventaja competitiva

En Quito actualmente no existe una empresa dedicada a la provisión de alimentos saludables dirigida de manera específica a las personas que asisten a los gimnasios, únicamente existen restaurantes o servicios de entrega de comida saludable a domicilio. Pero estos no se enfocan en personalizar dichos alimentos para los tres tipos de cuerpos que existen como son: ectomorfos, endomorfos y mesomorfos. Es así, que la ventaja competitiva de Frescura Fit está en enfocarse en un nicho específico de personas que asisten regularmente a los gimnasios, ofreciéndoles menús de alimentos saludables personalizados para quienes desean bajar de peso, aumentar masa muscular o mantenerse en forma, priorizando su satisfacción, ofreciendo estos productos a un precio competitivo y alimentos con alto valor nutricional.

5.1.2 Propuesta de valor

Los servicios que brinda la empresa están dirigidos a hombres y mujeres que se encuentran entre los 30 y 50 años de edad económicamente activa, en

un estrato social nivel A y B quienes a pesar de tener altos ingresos no disponen de tiempo suficiente para verificar que sus alimentos sean saludables, por lo que prefieren recibir un menú saludable, preparado por un chef con la supervisión de un nutricionista, que satisfaga sus necesidades nutricionales. Adicionalmente las personas dentro de estos estratos tienen una mayor conciencia y preocupación por su salud física y bienestar general. Son más propensos a inscribirse en gimnasios y seguir rutinas de ejercicio para disminuir el nivel de estrés y mantener una vida más saludable. Además, buscan activamente complementar su esfuerzo físico con una nutrición adecuada. Es así, que los alimentos que se proveen a estos clientes van dirigidos a personas que desean aumentar su masa muscular, es decir tienen un metabolismo rápido y tienen complexión delgada (cuerpos ectomorfos), también dirigido a personas que engordan fácilmente, de contextura gruesa y que además tienen un metabolismo lento (cuerpos endomorfos) y a personas que quieren mantenerse ya que ganan masa muscular rápido y tienen una complexión atlética (cuerpos mesomorfos)

5.2 Estrategia de Producto o servicio

5.2.1 Producto

Se ofrecen dos combos de alimentos saludables, el Combo 1 corresponde a un menú saludable para el almuerzo, mientras que el Combo 2 está formado por un menú para el almuerzo y para la merienda, los mismos que serán diseñados por un nutricionista y preparados por un chef, cada combo cubrirá la necesidad del cliente según su somatotipo de cuerpo. Los menús irán variando por cada día de la semana durante un mes calendario, se empacarán en un recipiente dividido en cuatro compartimentos: la mitad del plato se reserva para frutas y verduras, un cuarto para carbohidratos, cereales o tubérculos, y el último cuarto para proteínas, es decir, carnes, pollo o pescado, asegurando así un aporte completo de todos los macro y micronutrientes.

5.2.2 Diseño

El diseño del logotipo de la marca consiste en un cubierto junto a una pesa y una manzana, los cuales representan la alimentación saludable, escrito con letras negras la marca Frescura Fit, con la frase comida saludable por debajo de esta.

Figura 2. Logo de Frescura Fit. Fuente: Autores



Fuente: Autores

Los colores utilizados son el rojo y naranja, los cuales simbolizan la pasión y la energía por consumir alimentos sanos. Se garantizará que el envase cumpla su función principal de proteger y preservar el alimento, siendo resistente a la humedad y manteniendo el calor o frío según sea necesario para asegurar la conservación del producto. Cada envase llevará el diseño y el slogan característico de la empresa: “Comer es una necesidad, pero comer de forma inteligente es un arte”, este mensaje estará acompañado del nombre de la empresa y el logotipo.

5.2.3 Empaque

El producto estará contenido en recipientes ecológicos amigables con el medio ambiente, los mismos que son fabricados a base de almidón de maíz y bagazo de caña, y que además se degradan en un lapso de máximo 100 días regresando en forma de abono a la naturaleza, disponibles en tamaños de 850 ml y 900 ml, en color natural y equipado en 3 o 4 compartimentos según sea el diseño de cada combo. Para asegurar una presentación impecable y coherente

con la identidad de la marca, cada recipiente estará embalado en una funda de papel también personalizada con el logo de la empresa.

5.2.4 Calidad, garantía y servicio postventa

La calidad de los ingredientes es fundamental para el éxito del proyecto. Para la preparación de los combos se utilizarán ingredientes frescos, orgánicos y de alta calidad para garantizar la nutrición y el sabor. El proceso de preparación cumplirá con los más altos estándares de higiene y seguridad alimentaria para garantizar la frescura y la seguridad de los alimentos. Se prestará atención a la calidad del servicio al cliente, brindando una atención personalizada y rápida para resolver cualquier duda o inquietud que puedan tener los clientes. Se establece un servicio postventa eficiente para atender consultas, resolver problemas o imprevistos y se ofrece ajustar las dietas según las necesidades cambiantes de los clientes.

5.2.5 Atención a clientes

La empresa utilizará una variedad de métodos para interactuar con sus clientes y garantizar una experiencia positiva. Estos métodos incluyen una plataforma en línea y una aplicación móvil para facilitar pedidos, un chat en línea para comunicarse en tiempo real, una línea telefónica dedicada para consultas adicionales, un correo electrónico para comentarios y sugerencias, y una presencia activa en redes sociales para responder a las preguntas de los clientes y compartir información relevante. Además, se realizarán encuestas periódicas para recopilar comentarios y opiniones, y se ofrecerán programas de fidelización para recompensar la lealtad de los clientes.

5.2.6 Formas de pago

Dentro de las formas de pago se implementarán las siguientes:

- Pago en línea: Los clientes tienen la opción de realizar pagos de manera segura a través de la plataforma en línea o la aplicación móvil. Pueden utilizar tarjetas de crédito, débito o servicios de pago en línea confiables.
- Pago al momento de la entrega: Se ofrece la alternativa de pagar en efectivo cuando se entregue el pedido. Esto brinda conveniencia y

tranquilidad a quienes prefieren no utilizar métodos de pago electrónicos.

- Transferencia bancaria: Los clientes pueden optar por realizar una transferencia directa desde su cuenta bancaria. Se proporcionan los detalles necesarios para completar la transacción.
- Pago recurrente: Para clientes habituales, se ofrece la opción de configurar un método de pago recurrente. De esta manera, el costo de los pedidos periódicos se carga automáticamente a una tarjeta previamente registrada, adaptándose a las preferencias financieras de los clientes.

5.3 Estrategias de plaza o distribución

5.3.1 Alternativas de penetración

Establecer convenios con los principales gimnasios en el área urbana del Norte de Quito y entrenadores personales para ofrecer el servicio directamente a sus clientes. Igualmente, utilizar una plataforma en línea para llegar a un público más amplio y ofrecer el servicio de dietas personalizadas, también estrategias de publicidad a través de redes sociales.

5.3.2 Alternativas de comercialización

Mediante alianzas estratégicas con los principales gimnasios del área urbana del norte de Quito se ofrecerán los servicios de alimentos saludables a sus miembros. También se encuentra una plataforma online donde los usuarios pueden ordenar sus alimentos eligiendo la opción de entrega a domicilio o la opción de recoger en el local físico de la tienda. Participar en ferias y eventos deportivos locales o regionales donde se reúnan personas interesadas en el deporte y la salud, estos eventos ofrecen una excelente oportunidad para dar a conocer los productos y establecer conexiones directas con clientes potenciales. Colaborar con tiendas en línea especializadas en productos orgánicos, alimentos saludables o suplementos nutricionales para ofrecer los productos a través de sus plataformas de comercio electrónico.

5.3.3 Estrategias de ventas

Demostraciones del producto, las cuales se llevarán a cabo en gimnasios u otros puntos de venta, dando pequeñas muestras de alimentos saludables antes de realizar una compra. Esta estrategia tiene como objetivo generar confianza en la calidad y el sabor de los productos, lo que puede aumentar las ventas, mostrando así la variedad y calidad de las comidas. En cuanto a la publicidad, es fundamental destacar los beneficios de una alimentación saludable, esto puede incluir la promoción de alimentos con ingredientes naturales y frescos, los valores nutricionales de los alimentos y cómo estos pueden contribuir a un estilo de vida saludable y activo.

Incorporar testimonios de clientes satisfechos ayuda a generar confianza en los productos, ya que la gente tiende a confiar más en las recomendaciones de otros consumidores, por lo que, compartir experiencias positivas puede ser muy persuasivo. De igual manera, se hallan los paquetes promocionales que combinen los combos de alimentación con membresías de gimnasios locales, ofreciendo descuentos por la compra de estos combos.

También, implementar programas de fidelización para recompensar de esta manera a los clientes quienes realicen pedidos de manera recurrente, como por ejemplo ofrecer un combo gratuito un día al mes.

5.3.4 Presupuesto

La inversión inicial es de USD 9520 dólares, la misma que se compone de inversión en propiedad, planta y equipo de USD 6520 y de USD 3000 de software. La inversión será del 100% con capital propio de ambas socias, con 0% de deuda. Además, se destina un 3% de las ventas mensuales a publicidad y marketing.

5.3.5 Tácticas relacionadas con distribución

Se ofrece el servicio de entrega a domicilio a los clientes mediante un sistema de pedidos en línea a través de la aplicación móvil y del sitio web. También, se puede recoger el producto en el local físico de la tienda o en los gimnasios. Otro punto relacionado con la distribución es el servicio de suscripción donde los clientes pueden suscribirse para recibir alimentos

saludables en base a su somatotipo de cuerpo, ofreciendo opciones flexibles de frecuencia de entrega y personalización de menús.

5.4 Estrategias de precios

5.4.1 Análisis de costo del producto

Una vez que se realizó un análisis de costos se determinó que el costo para la preparación de los combos son para el Combo 1 USD3.68 dólares y para el Combo 2 USD7.76, considerando para esto los costos de materia prima para la preparación de los menús, también el costo de una botella de agua, el servicio de entrega a domicilio y el costo de los recipientes biodegradables.

5.4.2 Análisis del precio del producto

Mediante el análisis de encuestas y grupos focales, se determina que los precios del producto varían según las necesidades y preferencias de los clientes. Estos precios oscilan desde USD5 para paquetes de 15 días con una comida, hasta USD10 por un combo que incluye almuerzo y merienda.

5.4.3 Análisis competitivo de precios

Después de un exhaustivo análisis de mercado, se ha observado que los precios fluctúan notablemente entre USD4.5 y USD9.72 dólares entre los competidores, lo que da un promedio de precios de USD6.71. Basándose en estos hallazgos y en las encuestas se determina un punto de equilibrio de USD6 para la venta al consumidor por el combo 1 (almuerzo), y de USD10 para el combo 2 (almuerzo y merienda).

5.4.4 Condiciones de pago

Los clientes pueden optar por abonar en efectivo al momento de la entrega del producto o servicio, en el caso de contratar el servicio por un período específico, se requerirá el pago del 100 % al momento de la celebración del contrato.

5.4.5 Costo de transporte

El costo para el transporte de los productos se halla en USD0.46 destinado para cada combo, esto incluye el costo de la gasolina de acuerdo con un rango aproximado de 4 km, además incluye la depreciación de las motos y el costo de mantenimiento de las mismas, estos costos se hallan distribuidos para un total de 96 combos diarios y para 3 motocicletas.

5.4.6 Impuesto a las ventas

Se considera el impuesto al valor agregado IVA que rige en el país actualmente del 15%.

5.4.7 Tácticas relacionadas con precios

Los precios se mantendrán estables o se ajustarán según las fluctuaciones del mercado y las necesidades de los clientes. Este enfoque permite a la empresa mantener una estrategia de precios dinámica y adaptable, asegurando que los precios sean competitivos y atractivos para los clientes, al mismo tiempo que se maximizan los ingresos y la rentabilidad del negocio.

5.4.8 Posible variación de precios para resistir guerra de precios

Se investigaron los precios de la competencia para determinar la posición de precios óptima en el mercado, por lo que, se ofrecerán descuentos por volumen de compra, promociones por compras de paquetes mensuales y programas de fidelización para incentivar la repetición de compras y aumentar la lealtad de los clientes. Se diseñarán paquetes y promociones especiales que añadan un mayor valor percibido para los clientes a un costo ligeramente superior. Por ejemplo, se podrían ofrecer paquetes que incluyan comida saludable junto con sesiones de entrenamiento personalizado o membresías de gimnasio.

5.5 Estrategias de Promoción y Comunicación

5.5.1 Promoción dirigida a clientes y canales

- Descuento por volumen de consumo: Se implementarán descuentos progresivos basados en el monto total gastado por el cliente durante un

período específico. Por ejemplo, se concederá un descuento del 10% en compras que superen los USD 50 y un descuento del 20% en compras que superen los USD 100.

- Descuento por frecuencia de pedidos: Los clientes serán premiados con descuentos especiales o recompensas por realizar pedidos con regularidad. Por ejemplo, se ofrecerá un descuento del 10% en cada veinteavo pedido realizado dentro de un mes.
- Descuento por primera compra: Se otorgará un descuento especial del 10% en el primer pedido para nuevos clientes que utilicen el servicio de delivery por primera vez.
- Descuento por referidos: Los clientes actuales serán beneficiados con descuentos o recompensas por referir a nuevos clientes que realicen pedidos a través del servicio de delivery.

5.5.2 Manejo de clientes

La empresa implementará diversas estrategias que fomenten la interacción y el compromiso. Se establecerá una presencia activa en múltiples plataformas de redes sociales, como Instagram, Facebook, Twitter y TikTok, donde se compartirá contenido relevante, como consejos de nutrición, recetas saludables, promociones especiales y testimonios de clientes satisfechos. Además, se mantendrá un blog en el sitio web de la empresa, así como un boletín informativo por correo electrónico, para difundir contenido útil relacionado con la nutrición, el fitness y el bienestar, incluyendo recetas y ofertas exclusivas para los clientes. Se implementará un programa de lealtad digital que permitirá a los clientes recibir descuentos por compras recurrentes, utilizando una aplicación móvil para facilitar su participación y seguimiento. Estas estrategias buscan fortalecer la conexión con los clientes, proporcionando contenido relevante, recompensas por su fidelidad y canales de comunicación directa y ágil para satisfacer sus necesidades y mantener su compromiso con la marca.

6. Plan de Operaciones

6.1 Ubicación

Las instalaciones de Frescura Fit se ubicarán en la ciudad de Quito, en las Avenidas Eloy Alfaro y Shyris, dentro del área financiera del norte urbano de Quito. Esta elección de ubicación desempeñará un papel fundamental en la viabilidad del proyecto durante su fase inicial de introducción al mercado debido a la alta afluencia comercial que tiene este sector. En cuanto a la solución para la elaboración de nuestros productos, haremos uso de un local de arriendo en el que se realizarán las adecuaciones necesarias para cumplir con las normativas vigentes. Además, la proximidad a importantes vías de transporte facilitará la logística de abastecimiento de materias primas y la distribución de los productos terminados. La capacidad de Frescura Fit permitiría elaborar 96 combos diarios, el horario de atención es de 10H00 a 18H00.

6.2 Detalle de las instalaciones

Las instalaciones de Frescura Fit se diseñarán y equiparán meticulosamente según las normativas vigentes para la producción y elaboración de alimentos. Es un local ubicado en la primera planta en el norte de Quito que cuenta con un espacio 70 metros cuadrados, con 90 centímetros de paso entre las zonas de trabajo conformada por áreas básicas como son:

- Área de recepción de materias primas.
- Área de almacenamiento (Secos y abarrotes) (Refrigeración)
- Área de preparación.
- Área de cocción.
- Área de servicio.
- Área de lavado.
- Área de tratamiento de desperdicios.

Figura 3. Cocina Frescura Fit.



Fuente: Autores

6.3 Descripción del proceso

6.3.1 Diseño

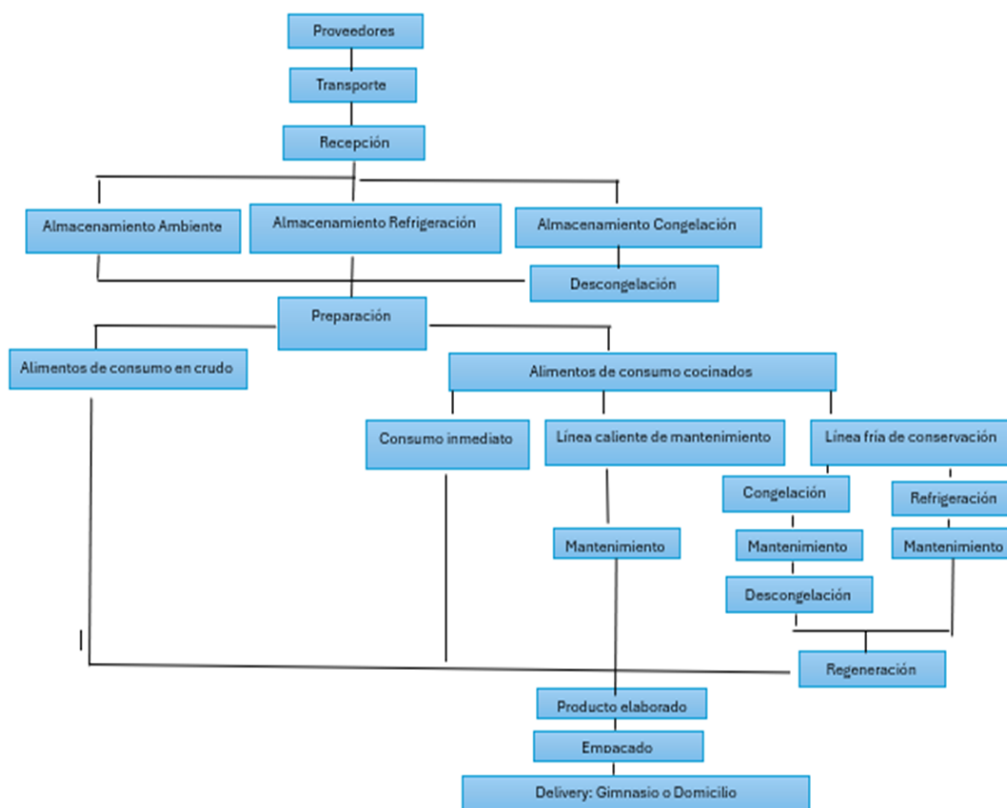
El plan operativo se basará en una estrecha coordinación entre todos los departamentos implicados, desde la obtención de materias primas hasta la entrega final de los productos a los clientes. Esto implicará una planificación meticulosa de los procesos de producción, incluyendo la gestión de inventarios, la programación de la producción y la optimización de los flujos de trabajo. Se proporcionará información actualizada sobre el estado de los pedidos y se resolverán de forma rápida cualquier inconveniente que pudiera surgir. El plan operativo se enfocará en garantizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente en todas las etapas del proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final de los productos.

6.3.2 Puesta en marcha y producción

6.3.2.1 Mapa de procesos

Mediante el mapa de procesos, se llevará a cabo un examen detallado de cada fase del flujo de trabajo, desde la entrada de la materia prima hasta la entrega de los productos a los consumidores.

Figura 4. Mapa de procesos.

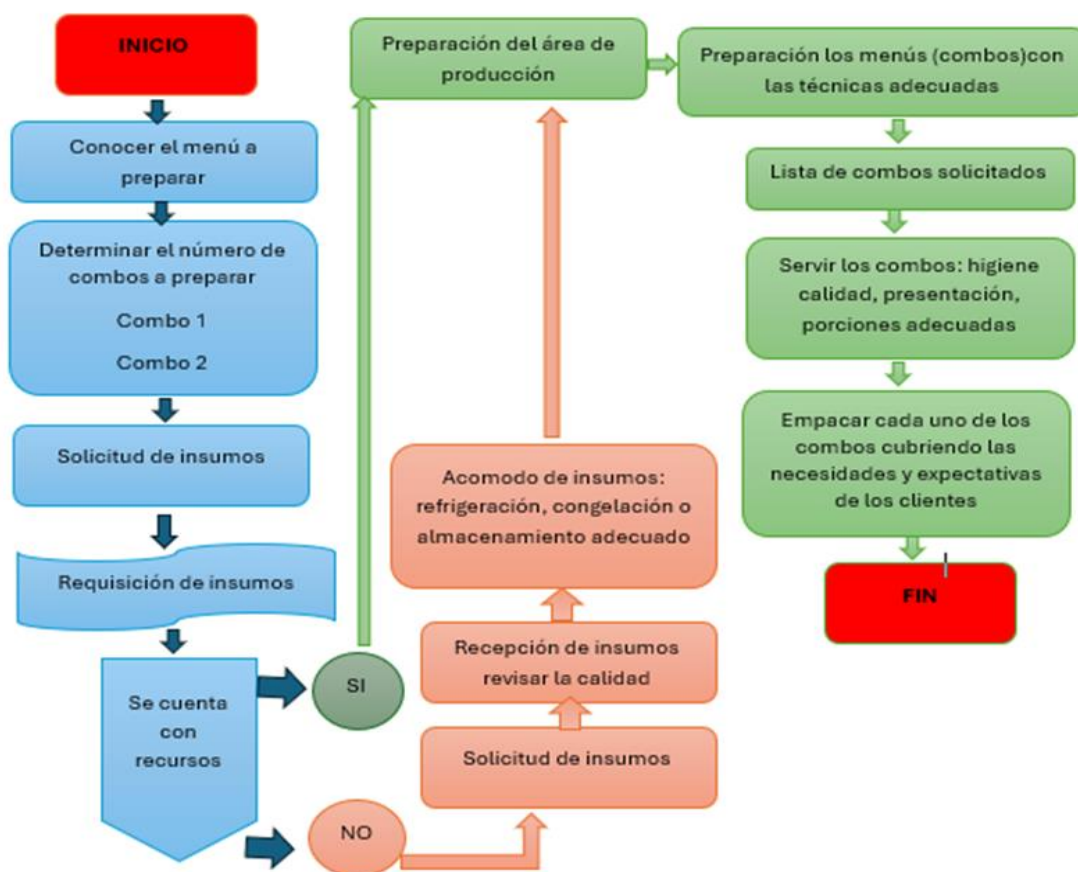


Fuente: Autores

6.3.2.2 Flujograma de procesos

En el flujograma de proceso, se evidencian de manera clara y detallada todos los pasos necesarios para la preparación de los menús saludables. Es crucial destacar que en cada una de estas etapas se aplican rigurosamente los puntos críticos de control de higiene y seguridad alimentaria.

Figura 5. Flujoograma de procesos.



Fuente: Autores

6.3.3 Macroprocesos

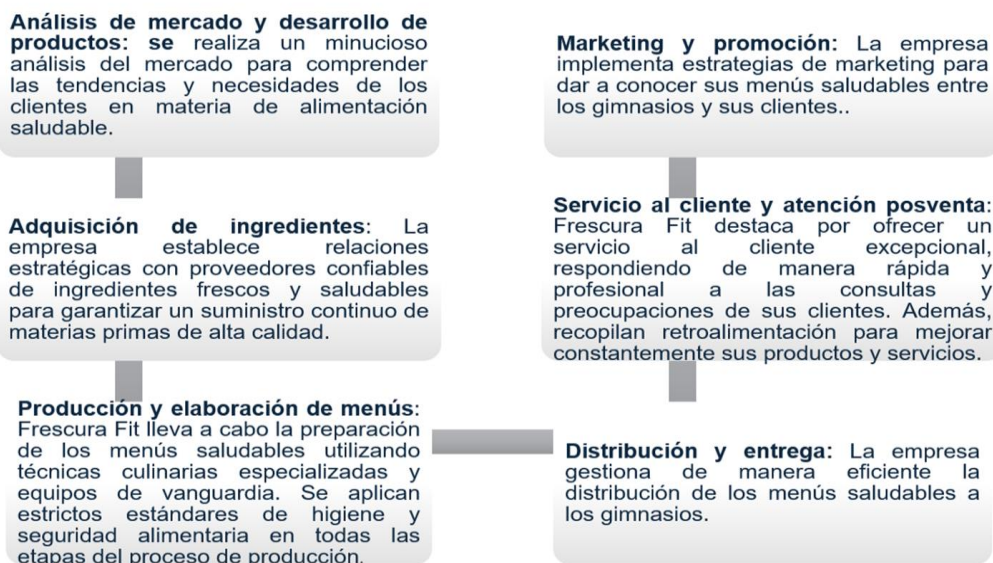
- **Selección de Ingredientes y Proveedores:** Este proceso implica la selección de proveedores confiables que suministren ingredientes frescos, de alta calidad y preferiblemente orgánicos o locales.
- **Planificación del Menú:** Se diseña un menú variado y equilibrado elaborado por un profesional Nutricionista que incluya opciones saludables para almuerzos y cenas considerando las necesidades nutricionales de los clientes.
- **Preparación y Cocina:** Se lleva a cabo la preparación de los alimentos en la cocina del local, siguiendo normas de higiene y manipulación de alimentos para garantizar la seguridad alimentaria.

- **Envasado y Etiquetado:** Una vez preparados los alimentos, se envasan en recipientes adecuados biodegradables y herméticamente sellados
- **Entrega y Distribución:** Los alimentos preparados se entregan a los clientes mediante un servicio de delivery.
- **Control de Calidad y Feedback del Cliente:** Se realizan controles periódicos de calidad para asegurar que los alimentos cumplan con los estándares establecidos.
- **Gestión de Residuos:** Se implementan medidas para reducir, reciclar y gestionar los residuos generados durante el proceso de preparación y entrega de alimentos, siguiendo prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente

6.4 Cadena de Valor

La cadena de valor de Frescura Fit abarca una serie de actividades interconectadas que añaden valor a sus productos y servicios. Este proceso se desglosa así:

Figura 6. Flujoograma de la Cadena de Valor. Fuente: Autoría propia



Fuente: Autores

La cadena de valor de Frescura Fit comprende desde el análisis de mercado y el desarrollo de productos hasta la entrega y el servicio al cliente, con un enfoque en la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente en cada etapa del proceso.

6.5 Necesidades y Requerimientos

6.5.1 Materias primas e insumos

Se requieren frutas frescas que proporcionan vitaminas y fibra dietética. Verduras frescas de hoja verde que aporten nutrientes y antioxidantes. Proteínas magras, como pollo, pavo, pescado, legumbres y frutos secos, que son fuentes saludables de proteínas para promover la saciedad y el desarrollo muscular. Granos enteros por ser ricos en fibra y proporcionar energía de liberación lenta. Lácteos bajos en grasa, tales como yogur griego, leche desnatada y queso bajo en grasa, que son excelentes fuentes de calcio y proteínas. Grasas saludables, como aguacate, aceite de oliva virgen extra y frutos secos, proporcionan ácidos grasos esenciales y ayudan a mantener la salud cardiovascular.

También se requieren materias primas indirectas para garantizar una distribución eficiente. Entre estas se incluyen, envases y embalajes apropiados para empacar y transportar los alimentos de forma segura y práctica, además de bolsas y cajas de entrega resistentes para transportar los alimentos de manera segura.

6.5.2 Tecnología Requerida

Se plantea el uso de diversas tecnologías para asegurar la eficiencia y la calidad en cada paso del proceso. Estas tecnologías abarcan desde equipos de cocina industrial, parrillas, frigoríficos, hornos, campanas extractoras, además de una plataforma web para pedidos, y sistema de facturación electrónica. Entre la maquinaria para la elaboración de los productos están:

Tabla 12. Equipo y maquinaria requerida en el proyecto

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>
Máquina 1 (Cocina industrial)	2
Máquina 2 (Horno)	1
Máquina 3 (Licuadora)	2
Máquina 4 (Batidora)	2
Máquina 5 (Parrillas industriales)	2
Máquina 6 (Campana extractora)	1
Máquina 7 (Congelador)	1
Máquina 8 (Frigorífico)	2

Fuente: Autores

6.5.3 Mantenimiento

El mantenimiento de los equipos y máquinas utilizadas se llevará a cabo de manera mensual para garantizar su buen funcionamiento. Además, se realizará una limpieza general del lugar una vez a la semana, la cual incluirá una desinfección completa para asegurar un ambiente higiénico.

6.5.4 Mano de Obra operativa especializada requerida

Frescura Fit contará con un equipo de 11 empleados: 1 chef, 1 nutricionista, 1 contador, 1 gerente, 1 persona encargada de marketing y redes sociales, 3 ayudantes de cocina y 3 personas encargadas del delivery. Cada uno desempeñará funciones clave para una gestión eficiente.

6.5.5 Cuantificación de los costos

6.5.5.1 Inversión Inicial

La inversión inicial es de USD 9520 que incluye propiedad, planta y equipo además de intangibles como software, con 100% de capital propio correspondiente a fondos propios pertenecientes a las socias.

6.5.5.2 Mano de obra

Tabla 13. Mano de obra

<i>Cargo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>
Gerente	1	\$ 900.00
Nutricionista	1	\$ 800.00
Contador	1	\$ 460.00
Chef	1	\$ 800.00
Marketing y Redes Sociales	1	\$ 600.00
Ayudante de cocina	3	\$ 1,380.00
Personal de Delivery	3	\$ 690.00

Fuente: Autores

6.4.5.3 Compras para la producción

Para la elaboración de un menú saludable se requiere comprar frutas frescas, verduras frescas, legumbres, frutos secos, proteínas magras para el desarrollo muscular, granos enteros por ser ricos en fibra, lácteos bajos en grasa y además incluir grasas saludables.

Para la elaboración tanto del combo 1 y combo 2 se realizó un análisis de los ingredientes que se requieren para la preparación de cada plato dependiendo del somatotipo de cuerpo, siendo estos ectomorfos, endomorfos y mesomorfos.

Después del análisis se determinó que el menú más costoso es el que está dirigido para los cuerpos ectomorfos debido a que tienen un metabolismo acelerado, por lo que requieren consumir mayor cantidad de proteína para aumentar masa muscular. Es así, que para el análisis financiero se escogió este menú para determinar los costos del presente proyecto, debido a que tiene el mayor costo de los 3 tipos de platos.

Tabla 14. Compras para la producción del combo 1 y combo 2

COSTOS DE PRODUCCIÓN ALMUERZO						
Materia Prima	cantidad	unidades	Costo unitario	Cantidad de unidades por cada plato	unidades	costo total
Condimento diente de ajo (pepa)	1.00	gramos	\$ 0.09	0.250	gramos	0.023
pimienton rojo	200.00	gramos	\$ 2.50	10.000	gramos	0.125
sal	1000.00	gramos	\$ 0.53	0.100	gramos	0.000
lechuga	500.00	gramos	\$ 0.60	100.000	gramos	0.120
tomate	1000.00	gramos	\$ 1.90	100.000	gramos	0.190
zanahoria	1000.00	gramos	\$ 1.00	50.000	gramos	0.050
pepinillo	1000.00	gramos	\$ 1.90	75.000	gramos	0.143
zumo de limon	200.00	ml	\$ 1.27	20.000	ml	0.127
vinagre	500.00	ml	\$ 1.04	40.000	ml	0.083
miel	250.00	ml	\$ 8.00	10.000	ml	0.320
pechuga de pollo	700.00	gramos	\$ 2.50	350.000	gramos	1.250
oregano	50.00	gramos	\$ 0.65	5.000	gramos	0.065
papas	1000.00	gramos	\$ 0.64	250.000	gramos	0.160
aguacate	300.00	gramos	\$ 0.30	150.000	unidades	0.150
					COSTO ALMUERZO	2.805
COSTOS DE PRODUCCIÓN MERIENDA						
Materia Prima	cantidad	unidades	Costo unitario	Cantidad de unidades por cada plato	unidades	costo total
Condimento diente de ajo (pepa)	1.00	gramos	\$ 0.09	0.250	gramos	0.023
pimienta negra	200.00	gramos	\$ 2.50	10.000	gramos	0.125
sal	1000.00	gramos	\$ 0.53	0.100	gramos	0.000
Brocoli	500.00	gramos	\$ 1.00	100.000	gramos	0.200
pimiento rojo	1.00	unidades	\$ 0.30	1.000	gramos	0.300
chocolo dulce	240.00	gramos	\$ 1.61	40.000	gramos	0.268
pepinillo	1000.00	gramos	\$ 1.90	75.000	gramos	0.143
cebolla perla	1000.00	gramos	\$ 2.30	100.000	gramos	0.230
zumo de limon	200.00	ml	\$ 1.27	20.000	ml	0.127
vinagre	500.00	ml	\$ 1.04	40.000	ml	0.083
miel	250.00	ml	\$ 8.00	10.000	ml	0.320
pez trucha	1000.00	gramos	\$ 6.80	150.000	gramos	1.020
oregano	50.00	gramos	\$ 0.65	5.000	gramos	0.065
pasta spaghetti	400.00	gramos	\$ 1.64	100.000	gramos	0.410
crema de leche	250.00	ml	\$ 1.43	50.000	ml	0.286
caldo maggi	80.00	gramos	\$ 1.80	10.000	gramos	0.225
					COSTO MERIENDA	3.825

Fuente: Autores

Tabla 15. Resumen de costos totales por rubro

Resumen de Costos Totales por Rubros																
Categoría	UNIDADES/gramos								DOLARES							
	Unidades Almuerzo (gramos)	Unidades Merienda	Unidades Combo 1	Unidades Combo 2	Inventario semana combo 1	Inventario semana combo 2	Inventario semanal total	Inventario mensual	Costo Unitario Almuerzo	Costo Unitario Merienda	Combo 1	Combo 2	Inventario semana combo 1	Inventario semana combo 2	Inventario semanal total	Inventario mensual
Vegetales	335.00	321.000	335.00	656.00	104520.00	173184.00	277704.00	1110816.00	\$0.63	\$1.21	\$0.63	\$1.83	\$195.78	\$484.00	\$679.78	\$2,719.12
Condimentos	75.35	96.350	75.35	165.70	23509.20	43744.80	67254.00	269016.00	\$0.03	\$0.90	\$0.03	\$1.52	\$192.74	\$401.41	\$594.15	\$2,376.61
Proteínas	350.00	150.000	350.00	500.00	109200.00	132000.00	241200.00	964800.00	\$1.25	\$1.02	\$1.25	\$2.27	\$390.00	\$599.28	\$989.28	\$3,957.12
Frutas	150.00	150.000	150.00	150.00	46800.00	39600.00	86400.00	345600.00	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$46.80	\$39.60	\$86.40	\$345.60
Agua (ml)	250.00	250.000	250.00	500.00	78000.00	132000.00	210000.00	840000.00	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.30	\$46.80	\$79.20	\$126.00	\$504.00
Carbohidratos	250.00	100.000	250.00	350.00	78000.00	92400.00	170400.00	681600.00	\$0.16	\$0.41	\$0.16	\$0.57	\$49.92	\$150.48	\$200.40	\$801.60
Lácteos		50.000		50.00	0.00	13200.00	13200.00	52800.00		0.286			\$0.29	\$0.00	\$75.50	\$302.02
TOTAL	1410.35	961.350	1410.35	2371.70	440029.20	626128.80	1066158.00	4264632.00	\$2.96	\$3.97	\$2.96	\$6.99	\$922.04	\$1,829.48	\$2,751.52	\$11,006.07

Fuente: Autores

6.6 Plan de Producción

Tabla 16. Plan de producción

Fecha	Días	Horas			
03 de junio de 2024	Lunes	7 am a 9 am	Elaboración de cardex de materia prima a utilizar en la elaboración del menú.		
			Compra de materia prima		
		9 am a 9:30 am	Traslado a la ubicación de la empresa		
		9:30 am a 10:30 am	Recepción, almacenamiento y control de calidad de la materia prima		
		10:30 am a 11:00 am	Pedido de alimentos para la elaboración del menú diario		
		11:00 am a 12:00 am	Preparación del menú diario		
		12:00 am a 13:00 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución	11:00 am a 12:00 am	Preparación del menú diario
		13:00 am a 17:00 pm	Pedido de alimentos para la elaboración del menú de la merienda.	12:00 am a 13:00 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución
		17:00 pm a 17:30 pm	Preparación del menú diario merienda	13:00 am a 17:00 pm	Pedido de alimentos para la elaboración del menú de la merienda.
		17:30 pm a 18:00 pm	Preparación del menú diario merienda	17:30 pm a 18:00 pm	Preparación del menú diario merienda
		18:00 am a 18:30 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución	18:00 am a 18:30 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución
		18:30 am a 11:00 am	Pedido de alimentos para la elaboración del menú diario	18:30 am a 11:00 am	Pedido de alimentos para la elaboración del menú diario
		4-5 de junio 2024	Martes y Miércoles	11:00 am a 12:00 am	Preparación del menú diario
12:00 am a 13:00 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución			11:00 am a 12:00 am	Preparación del menú diario
13:00 am a 17:00 pm	Pedido de alimentos para la elaboración del menú de la merienda.			12:00 am a 13:00 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución
17:00 pm a 17:30 pm	Preparación del menú diario merienda			13:00 am a 17:00 pm	Pedido de alimentos para la elaboración del menú de la merienda.
17:30 pm a 18:00 pm	Preparación del menú diario merienda			17:30 pm a 18:00 pm	Preparación del menú diario merienda
18:00 am a 18:30 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución			18:00 am a 18:30 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución
18:30 am a 11:00 am	Pedido de alimentos para la elaboración del menú diario			18:30 am a 11:00 am	Pedido de alimentos para la elaboración del menú diario
11:00 am a 12:00 am	Preparación del menú diario			11:00 am a 12:00 am	Preparación del menú diario
12:00 am a 13:00 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución			12:00 am a 13:00 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución
13:00 am a 17:00 pm	Pedido de alimentos para la elaboración del menú de la merienda.			13:00 am a 17:00 pm	Pedido de alimentos para la elaboración del menú de la merienda.
17:00 pm a 17:30 pm	Preparación del menú diario merienda			17:00 pm a 17:30 pm	Preparación del menú diario merienda
17:30 pm a 18:00 pm	Preparación del menú diario merienda			17:30 pm a 18:00 pm	Preparación del menú diario merienda
18:00 am a 18:30 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución			18:00 am a 18:30 am	Control de calidad empaquetado embalado y distribución
6 de junio 2024	Jueves	10:30 am a 11:00 am	Pedido de alimentos para la elaboración del menú diario		
				18:30 am a 18:30 am	Desinfección y aseo minucioso del lugar
				19:30	
7 de junio de 2024	Viernes				

Fuente: Autores

Los alimentos preparados se envasan de manera segura y adecuada para su transporte, asegurando la integridad de los alimentos hasta llegar a los clientes. Se establecerá un sistema de rutas eficiente, con el fin de optimizar los tiempos de entrega, y minimizar los costos operativos, garantizando que los alimentos lleguen a los clientes en óptimas condiciones.

6.7 Plan de compras

La empresa realizará un proceso de selección de proveedores, considerando su reputación en el mercado, calidad de los productos ofrecidos, la capacidad de suministro y la puntualidad en las entregas. El proceso de compra se llevará a cabo de forma semanal para permitir una planificación efectiva de los recursos y una gestión eficiente de inventarios.

6.7.1 Identificación de proveedores

La preferencia será colaborar estrechamente con proveedores locales, eligiendo alimentos orgánicos y frescos que aseguren un adecuado aporte de nutrientes para los consumidores. Entre los principales proveedores a considerar se encuentran el Mercado Mayorista de Quito y el supermercado mayorista Titán, los mismos que ofrecen productos frescos, de calidad y a menor costo.

6.7.2 Control de calidad

Para asegurar la calidad de la materia prima se llevan a cabo evaluaciones organolépticas para verificar la frescura y calidad de los ingredientes utilizados. Durante el proceso de producción, se implementan controles de calidad en cada etapa para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos. Además, se establecen sistemas de seguimiento y monitoreo continuo para evaluar la calidad durante el almacenamiento, transporte y distribución.

6.8 Detalle de estructura para operaciones

6.8.1 Maquinarias

Tabla 17. Detalle de maquinaria.

<i>Ítem</i>
Máquina 1 (Cocina industrial)
Máquina 2 (Horno)
Máquina 3 (Licuadora)
Máquina 4 (Batidora)
Máquina 5 (Parrillas industriales)
Máquina 6 (Campana extractora)
Máquina 7 (Congelador)
Máquina 8 (Frigorífico)

Fuente: Autores

6.8.2 Humanos

Tabla 18. Recursos Humanos

<i>Cargo</i>
Gerente
Nutricionista
Contador
Chef
Marketing y Redes Sociales
Ayudante de cocina
Personal de Delivery

Fuente: Autores

7. Filosofía Empresarial

7.1 Naturaleza

La empresa operará bajo la razón social de Frescura Fit S.A., establecida como una Sociedad por Acciones Simplificada, respaldada con un aporte del 100% del capital por parte de sus socias.

7.2 Filosofía del negocio

La filosofía empresarial de Frescura Fit S.A se centra en generar confianza en sus clientes, proveedores y empleados, satisfaciendo sus necesidades, con el objetivo de mantener relaciones comerciales a largo plazo, enfocándose en la mejora continua para alcanzar la excelencia.

7.3 Estilo corporativo

La meta de Frescura Fit es ser una organización flexible y adaptable, capaz de responder a las demandas del mercado, creando un entorno laboral colaborativo y creativo donde los empleados puedan desenvolverse libremente y alcanzar su máximo potencial en beneficio del crecimiento de la empresa.

Figura 7. Logo Frescura Fit. Fuente: Autoría propia



Fuente: Autores

La razón detrás del nombre de nuestra empresa se centra en tres pilares fundamentales:

- Proporcionar una alimentación adecuada a las necesidades calóricas, fisiológicas y de salud de aquellos clientes que carecen del tiempo necesario para preparar sus propios menús.
- Ofrecer menús diseñados específicamente para aquellos que practican actividad física y experimentan un desgaste calórico considerable, con el objetivo de mantener y ganar masa muscular de manera efectiva. Nos enfocamos en proporcionar opciones que apoyen y potencien sus objetivos deportivos y de condición física.

- Brindar comidas que se adapten a diversos requerimientos nutricionales específicos, ya sea para promover la salud general o para ayudar en procesos de pérdida de peso.

7.4 Misión y Visión

7.4.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración de alimentos saludables, basados en ingredientes orgánicos y nutrientes esenciales, con el objetivo de contribuir al mantenimiento del estado nutricional y la salud de nuestros clientes.

7.4.2 Visión

La visión es consolidarnos al 2029 como líderes a nivel nacional en la elaboración de alimentos saludables, destacándose por la excelencia de nuestros productos elaborados con ingredientes orgánicos y nutrientes esenciales.

7.5 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

- Ampliar la cantidad de proveedores con la finalidad de obtener los mejores productos para elaborar alimentos saludables de calidad a precios competitivos.
- Posicionarse en el mercado de alimentos saludables construyendo una marca sólida mediante estrategias de marketing, promociones y el desarrollo de productos diferenciados.
- Optimizar la cadena de suministro identificando los cuellos de botella en todas las etapas del proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de los combos de comida al cliente.

7.6 Estructura Organizacional

- Gerente General: Encargado de la toma de decisiones estratégicas, supervisión de todas las áreas y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Coordina y lidera todo el equipo, asegurando la eficiencia operativa y el cumplimiento de las normativas.
- Nutricionista: Responsable de diseñar y supervisar los menús y recetas para garantizar que cumplan con los estándares nutricionales óptimos. Asesora sobre ingredientes adecuados y combinaciones nutritivas.
- Responsable de Contabilidad y Cobranzas: Gestiona aspectos financieros y contables, incluyendo facturación, seguimiento de pagos y gestión de cobranzas.
- Chef: Dirige la preparación y presentación de los platos, asegurando calidad y sabor.
- Personal de Delivery: Responsables de la entrega oportuna y segura de pedidos a clientes.

8. Información Legal

8.1 Tipo de empresa

Se determina a Frescura Fit como una Sociedad por Acciones Simplificada, con dos accionistas. Cada socio responde por el capital aportado, es decir el patrimonio personal del socio queda protegido ya que el socio no es responsable personalmente por las obligaciones y deudas de la empresa. A esta empresa se la inscribe en el registro societario en un solo acto, por lo que no se requiere una documentación otorgada bajo instrumento público, lo que la hace menos costosa y optimiza tiempos de trámites. Estará registrada en la Superintendencia de Compañías, como entidad comercial legalmente constituida. Luego del registro de la empresa, en la SUPERCIAS es preciso obtener en el SRI el RUC para poder operar de manera legal además de cumplir con las obligaciones fiscales del país. Por otra parte, se debe obtener el permiso sanitario de funcionamiento emitido por la Agencia Nacional de

Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), ya que este permiso garantiza a la empresa que sus instalaciones de producción y los procesos de manipulación de alimentos cumplan con los estándares alimentarios tanto de seguridad como de higiene. Otra obligación es registrar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a todos los empleados de la empresa y cumplir con el pago de todas las aportaciones, además de otorgarles todos los beneficios laborales establecidos por la legislación laboral. También, es fundamental realizar contratos con los proveedores, creando acuerdos de confidencialidad y de no competencia con los socios y empleados, preparando contratos y acuerdos legales que protejan los intereses comerciales Frescura Fit.

9. Plan Financiero

9.1 Proyecciones de ventas

Tabla 19. Proyecciones de ventas de un periodo de 5 años

Detalle	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% Crecimiento en ventas		0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%
Ventas proyectadas		2,304	2,324	2,344	2,364	2,384	2,404	2,424	2,445	2,466	2,487	2,508	2,529
* Tasa de crecimiento: Según Euromonitor Internacional, el mercado de alimentos saludables en Ecuador experimentó un crecimiento anual compuesto del 10.2% entre 2019 y 2023.													
** Por ende se espera un crecimiento anual al mismo ritmo de lo que crece la industria es decir 10,2% lo que significa 0,85% mensual													

AÑO 2												AÑO 3											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%
2,550	2,572	2,594	2,616	2,638	2,660	2,683	2,706	2,729	2,752	2,775	2,799	2,823	2,847	2,871	2,895	2,920	2,945	2,970	2,995	3,020	3,046	3,072	3,098
Proyecto del 10.2% entre 2019 y 2023.																							

AÑO 4												AÑO 5											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%
3,124	3,151	3,178	3,205	3,232	3,259	3,287	3,315	3,343	3,371	3,400	3,429	3,458	3,487	3,517	3,547	3,577	3,607	3,638	3,669	3,700	3,731	3,763	3,795
												64.71% Porcentaje de crecimiento en 5 años											

Fuente: Autores

La tasa de crecimiento del mercado de alimentos saludables en Ecuador experimentó un crecimiento anual compuesto del 10.2% entre 2019 y 2023 (Euromonitor Internacional, 2024), por ende, se espera que la proyección de ventas de Frescura Fit experimente un crecimiento anual al mismo ritmo que crece la industria, lo que representa un crecimiento 0,85% mensual y se proyecta que el crecimiento de Frescura Fit es de 64.71% en 5 años.

9.2 Cuantificación de costos en la aplicación de cada estrategia

Después de determinados cada uno de los procesos se presentan los costos de acuerdo con cada una de las etapas.

9.2.1 Gastos administrativos

Tabla 20. Gastos Administrativos

<i>Cargo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>
Gerente	1	\$ 900.00
Nutricionista	1	\$ 800.00
Contador	1	\$ 460.00
Chef	1	\$ 800.00
Marketing y Redes Sociales	1	\$ 600.00
Ayudante de cocina	3	\$ 1,380.00
Personal de Delivery	3	\$ 690.00
	TOTAL	\$ 5,630.00

Fuente: Autores

9.2.2 Costos de planta y equipo

También conocido como la inversión que se realiza en activos fijos son la compra de muebles y equipos que se realizan para dar inicio al proyecto, dichos valores se los considera como gastos que son objeto de depreciaciones.

Tabla 21. Costos de planta y equipo.

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Máquina 1 (Cocina industrial)	2	500.00	1,000.00
Máquina 2 (Horno)	1	300.00	300.00
Máquina 3 (Licuadora)	2	100.00	200.00
Máquina 4 (Batidora)	2	90.00	180.00
Máquina 5 (Parrillas industriales)	2	200.00	400.00
Máquina 6 (Campana extractora)	1	200.00	200.00
Máquina 7 (Congelador)	1	500.00	500.00
Máquina 8 (Frigorífico)	2	1,500.00	3,000.00

Fuente: Autores

9.3 Estados financieros proyectados

9.3.1 Estado de resultados

Se determina que a medida cada año la utilidad neta aumenta en la empresa, así como también las prestaciones a los empleados.

Tabla 22. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS VENTAS		227,180.35	254,802.86	285,843.12	320,645.33	359,668.05
Costo de los productos vendidos		48,001.35	50,954.93	50,956.63	50,955.49	55,275.10
UTILIDAD BRUTA		179,178.99	203,847.93	234,886.50	269,689.84	304,392.94
Gastos sueldos		43,158.80	45,808.80	45,808.80	45,808.80	45,808.80
Gastos generales		14,710.00	14,160.00	14,160.00	14,160.00	14,160.00
Gastos de depreciación		164.44	164.44	164.44	164.44	164.44
Gastos de amortización		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		120,545.75	143,114.69	174,153.25	208,956.59	243,659.70
Gastos de intereses						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		120,545.75	143,114.69	174,153.25	208,956.59	243,659.70
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		43,697.83	51,879.07	63,130.55	75,746.77	88,326.64
UTILIDAD NETA		76,847.92	91,235.61	111,022.70	133,209.83	155,333.06
MARGEN BRUTO		78.87%	80.00%	82.17%	84.11%	84.63%
MARGEN OPERACIONAL		53.06%	56.17%	60.93%	65.17%	67.75%
MARGEN NETO		33.83%	35.81%	38.84%	41.54%	43.19%

Fuente: Autores

9.3.2 Estado de situación de balance general

En el balance general de Frescura Fit, se observa que no registra cuentas por cobrar ni cuentas por pagar a los proveedores debido a que la adquisición de materia prima se realiza con el pago contra entrega, y no se ofrecen opciones de crédito a los clientes. Además, se contabilizan impuestos, contribuciones a los empleados y aportes al IESS.

El estado de situación puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 23. Estado de situación de Balance General.

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
<i>Corrientes</i>						
Efectivo	3,000.00	82,189.82	175,092.17	288,309.50	423,832.98	-
Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios Prod. Terminados	0.00	4067.86	4319.42	4318.64	4318.92	0.00
Inventarios Materia Prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios Sum. Fabricación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Propiedad, Planta y Equipo	6520.00	6520.00	6520.00	6520.00	6520.00	6520.00
Depreciación acumulada	0.00	650.64	1218.29	1785.93	2353.58	2921.22
Intangibles	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00
Amortización acumulada	0.00	-600.00	-1200.00	-1800.00	-2400.00	-3000.00
PASIVOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Corrientes</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas por pagar proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuestos por pagar	0.00	3981.04	4686.69	5667.90	6769.18	6437.77
IESS por pagar	0.00	1216.08	1216.08	1216.08	1216.08	1216.08
No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deuda a largo plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PATRIMONIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital	9520.00	9520.00	9520.00	9520.00	9520.00	9520.00
Utilidades retenidas	0.00	7001.14	8242.10	9967.68	11904.43	11321.60
Comprobación	3,000.00	74,710.07	166,485.00	277,562.41	410,615.79	(16,054.23)
Activo corriente	3,000.00	86,257.68	179,411.58	292,628.14	428,151.90	-
Pasivo corriente	-	5,197.12	5,902.77	6,883.98	7,985.26	7,653.85
Capital neto de trabajo	3,000.00	81,060.56	173,508.82	285,744.16	420,166.63	(7,653.85)
Activo	12,520.00	96,428.33	190,149.87	303,934.07	440,025.48	12,441.22
Patrimonio	9,520.00	16,521.14	17,762.10	19,487.68	21,424.43	20,841.60
ROA (Utilidad neta/activo)	613.80%	94.61%	58.39%	43.83%	35.30%	0.00%
ROE (Utilidad neta/Patrimonio)	807.23%	552.24%	625.05%	683.56%	725.03%	0.00%

Fuente: Autores

9.4 Estado de Resultados Pérdidas y Ganancias

Estado de Resultados Pérdidas y Ganancias se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS VENTAS		227,180.35	254,802.86	285,843.12	320,645.33	359,668.05
Costo de los productos vendidos		48,001.35	50,954.93	50,956.63	50,955.49	55,275.10
UTILIDAD BRUTA		179,178.99	203,847.93	234,886.50	269,689.84	304,392.94
Gastos sueldos		43,158.80	45,808.80	45,808.80	45,808.80	45,808.80
Gastos generales		14,710.00	14,160.00	14,160.00	14,160.00	14,160.00
Gastos de depreciación		164.44	164.44	164.44	164.44	164.44
Gastos de amortización		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		120,545.75	143,114.69	174,153.25	208,956.59	243,659.70
Gastos de intereses						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		120,545.75	143,114.69	174,153.25	208,956.59	243,659.70
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		43,697.83	51,879.07	63,130.55	75,746.77	88,326.64
UTILIDAD NETA		76,847.92	91,235.61	111,022.70	133,209.83	155,333.06
MARGEN BRUTO		78.87%	80.00%	82.17%	84.11%	84.63%
MARGEN OPERACIONAL		53.06%	56.17%	60.93%	65.17%	67.75%
MARGEN NETO		33.83%	35.81%	38.84%	41.54%	43.19%

Fuente: Autores

9.5 Flujo de caja

Tabla 25. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
	Inicial	FLUJOS ANUALES					
	0	1	2	3	4	5	
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 120,545.75	\$ 143,114.69	\$ 174,153.25	\$ 208,956.59	\$ 243,659.70	
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 612.64	\$ 612.64	\$ 612.64	\$ 612.64	\$ 612.64	
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ (43,697.83)	\$ (51,879.07)	\$ (63,130.55)	\$ (75,746.77)	\$ (88,326.64)	
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	-	78,060.56	92,448.26	112,235.34	134,422.47	156,545.70	
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO							
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 78,060.56	\$ 92,448.26	\$ 112,235.34	\$ 134,422.47	\$ (427,820.49)	
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO							
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	78,060.56	92,448.26	112,235.34	134,422.47	(427,820.49)	
INVERSIONES	(6,520.00)						
RECUPERACIONES							
(+) Recuperación maquinaria							
(+) Recuperación vehículos							
(+) Recuperación equipo de computación				740			
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(6,520.00)	-	-	740.00	-	-	
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(6,520.00)	156,121.12	184,896.52	225,210.69	268,844.95	(271,274.79)	
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(6,520.00)	156,121.12	184,896.52	225,210.69	268,844.95	(271,274.79)	
(+) Préstamo							
(-) Gastos de interés							
(-) Amortización del capital		(1.00)					
(+) Escudo Fiscal							
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(6,520.00)	156,120.12	184,896.52	225,210.69	268,844.95	(271,274.79)	

Fuente: Autores

9.5.1 Proyección de flujo de caja Inversionistas

Estos aspectos son influenciados por las actividades operativas, considerando movimientos como gastos, ingresos y costos, los cuales son determinantes en la generación de utilidades para la empresa.

9.5.2 Valor actual neto VAN

Aplicando una tasa de descuento del 10% es: VAN = 382411.78

9.5.3 Tasa Interna de Retorno TIR

El TIR del proyecto es del 24.13%, debido a que el TIR es mayor que el WACC, el cual es de 23.40%, se tiene como resultado que el proyecto es financieramente viable.

Tabla 26. Evaluación financiera del proyecto.

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO						
AÑO	Inicial	FLUJOS ANUALES				
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(6.520.00)	156,121.12	184,896.52	225,210.69	268,844.95	(271,274.79)
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(6.520.00)	156,120.12	184,896.52	225,210.69	268,844.95	(271,274.79)
Tasa libre de riesgo	3.83%	Precio S&P 500				
Rendimiento del Mercado	11.43%	Hoy	4,783.83	Hace 5 Años	2,784.49	
Beta	0.55					
Beta Apalancada	0.55					
Riesgo País	13.24%	https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-ecuador-fmi-iva-petroleo/#:~:text=Para%20el%204%20de%20junio,31%20de%20ma				
Tasa de Impuestos	25.00%	TASAS DESCUENTO				
Participación Trabajadores	15.00%	WACC	23.40%			
Escudo Fiscal	36.25%	CAPM	23.24%			
Razón Deuda/Capital	1.00%					
Costo Deuda Actual	11.50%					
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA			
VAN	\$382,411.78		VAN	383,339.06		
IR	59.65	\$	IR	59.79	\$	
TIR	24.13	%	TIR	24.13	%	

Fuente: Autores

10. Conclusiones y Recomendaciones generales

10.1 Conclusiones:

- Después de investigar el entorno interno y externo de la industria de alimentos se observa que la industria de alimentos está en una etapa de crecimiento continuo y desempeña un papel muy importante en la economía ecuatoriana.
- La investigación de mercado determinó que actualmente no existen competidores directos para el servicio de provisión de alimentos saludables planteado en el presente proyecto.
- El consumidor del presente proyecto es una persona consciente de su bienestar que busca complementar su rutina de ejercicios con alimentos nutritivos y una dieta equilibrada.
- El segmento al que se dirige el presente proyecto son hombres y mujeres entre 30 y 50 años que asisten regularmente a gimnasios en Quito.
- Las personas que hacen ejercicio con regularidad suelen buscar alimentos ricos en proteínas como pollo, pavo, pescado, huevos, legumbres y productos lácteos bajos en grasa para el desarrollo muscular y carbohidratos complejos como avena, arroz integral y quinoa ayudan a controlar los niveles de colesterol, y la presión arterial.
- La estrategia de marketing planteada posiciona a Frescura Fit, cómo una empresa rentable en el mercado de provisión de alimentos saludables.
- Se determinó un mapa de procesos operativos, administrativos y de recursos humanos requeridos para la puesta en marcha del proyecto.
- El análisis financiero elaborado permitió establecer que el presente proyecto es viable.

10.2 Recomendaciones:

- Realizar una investigación de mercado más profunda para comprender las preferencias y necesidades específicas de los consumidores de

alimentos saludables con la finalidad de buscar nuevos segmentos de mercado.

- Dividir a los clientes potenciales en grupos según sus características (edad, género, estilo de vida) para adaptar las estrategias de marketing.
- Utiliza redes sociales para publicar recetas saludables, consejos nutricionales y testimonios de clientes satisfechos para llegar a los jóvenes menores de 30 años, quienes pueden constituir un nuevo nicho de mercado.
- Realizar asociaciones estratégicas con entrenadores personales o influencers relacionados con la salud y el bienestar para promover tus menús a nuevos segmentos del mercado.

Referencias

- Accidente cerebrovascular - Síntomas y causas - Mayo Clinic. (2024, April 30).*
<https://www.mayoclinic.org/es/diseases-conditions/stroke/symptoms-causes/syc-20350113>
- Alanoca, L. (2020). *Consumo y percepción de efectos secundarios en la salud de las ayudas ergogénicas nutricionales y farmacológicas en personas que asisten a gimnasios del municipio de cercado de la ciudad de Cochabamba en el primer semestre de la gestión 2019.*
<http://ddigital.umss.edu.bo>
- Alvarado, C., & Moreno, J. (2021). *Impacto de la dieta mediterránea en la salud cardiovascular.* Madrid, España: Editorial Universitaria.
- American College of Cardiology. (2023).* <https://www.acc.org/>
- American College of Sport Medicine, (2023).* <https://www.acsm.org/>
- Andrés, P. P. O., Lorena, L. S. N., & Felipe, R. R. A. (2018, January 5). Plan de negocios para restaurante de comida saludable Arándano & Kiwi. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa De Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/99c24812-be6a-4caa-8000-f52aaa97fcc7>
- Be Nutrition – Nutrición a domicilio. (s.f.).* <https://www.benutritionec.com/>
- Benítez, F., & López, A. (2018). Influencia de las redes sociales en los hábitos alimenticios de adolescentes. *Revista de Nutrición y Salud Pública*, 35(2), 123-134. doi:10.1016/j.rnsalud.2018.01.005
- Bruce, G., Haidee, B., Paredes, Y., & Holod, M. (2019). Relación de la frecuencia del consumo de suplementos nutricionales con el propósito y el sexo de los usuarios en un gimnasio en Mérida. *Revista del grupo de Investigación en Comunidad y Salud.* <https://dialnet.unirioja.es/>

- Candioti, J. (2022) Estilo de vida saludable y estado nutricional en adultos mayores con insuficiencia cardiaca. Universidad Privada Norbert Wiener.
- Carrasco, M., & Ruiz, P. (2020). *Dietas y actividad física en adultos mayores: Un estudio comparativo*. Santiago, Chile: Ediciones Médicas.
- Código del trabajo Ecuador. (2022). <https://www.trabajo.gob.ec>
- Coronado, V. (2023). Estrategia nutricional para mejorar la composición corporal en participantes de un gimnasio en Lima. <https://repositorio.ulcb.edu.pe>
- Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana. (2022). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Diana, & Diana. (2024b, January 6). INEC: La inflación anual cerró en diciembre de 2023 en 1,35% - *La Nación*. *La Nación - Decano de la Prensa Nacional*. <https://lanacion.com.ec/inec-la-inflacion-anual-cerro-en-diciembre-de-2023-en-135/>
- Díaz, L., & Herrera, G. (2022). El uso de aplicaciones móviles para la gestión de la dieta en jóvenes. *Revista de Tecnología y Salud*, 10(1), 45-60. Recuperado de <https://revistatecnologiaysalud.org/articulo/234>
- Dsilva. (2023, diciembre 29). Incremento del Salario Básico Unificado (SBU) para el año 2024. IFS Group. <https://www.ifs-group.ec/post/incremento-del-salario-b%3%A1sico-unificado-para-el-a%3%B1o-2024#:~:text=El%20Acuerdo%20Ministerial%20mencionado%20resuelve,01%20de%20enero%20de%202024.>
- Espinosa, V., & Márquez, R. (2019). *Nutrición y deporte: Estrategias para mejorar el rendimiento físico*. Lima, Perú: Editorial Científica.
- Euromonitor International, el mercado de alimentos saludables en Ecuador experimentó un crecimiento anual compuesto del 10.2% entre 2019 y 2023. Diana, & Diana. (2024, January 6). INEC: La inflación anual cerró en

diciembre de 2023 en 1,35% - *La Nación*. *La Nación* - Decano de la Prensa Nacional. <https://lanacion.com.ec/inec-la-inflacion-anual-cerro-en-diciembre-de-2023-en-135/>

Fernández, J., & Gómez, S. (2021). Redes sociales y su impacto en el consumo de alimentos saludables. *Revista de Nutrición y Bienestar*, 12(3), 78-89. doi:10.1057/s41430-021-00812-3

García, A., & Torres, M. (2020). *Alimentación y salud en la infancia: Guía práctica para padres y educadores*. Bogotá, Colombia: Editorial Educativa.

Go Green Ecuador – Tu opción más saludable. (s.f.). <https://grupogogreen.com/ec/>

Hernán, M. a. J., & Xavier, C. M., Junior. (2017). Plan de negocios para la implementación del servicio delivery de dieta saludable para personas que asisten a gimnasios en la ciudad de Arequipa. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/1280>

Hernández, P., & Sánchez, L. (2019). Cambios en los hábitos alimentarios debido a las influencias de las redes sociales. *Revista de Salud Digital*, 8(2), 145-158. doi:10.1016/j.saludigital.2019.03.011

Jiménez, R., & Martínez, E. (2021). *La relación entre la nutrición y la actividad física en el contexto escolar*. Ciudad de México, México: Editorial Académica.

Lived experiences of obesity heard in WHO Symposium | World Obesity Federation. (s.f.). World Obesity Federation. <https://www.worldobesity.org/news/lived-experiences-of-obesity-heard-in-who-symposium>

López, C., & Vega, M. (2020). El rol de las redes sociales en la promoción de dietas saludables. *Revista Internacional de Nutrición y Dietética*, 15(1), 112-125. doi:10.1016/j.rind.2020.02.008

Mogrovejo, L. (2022). *La obesidad infantil en la era COVID: La epidemia dentro de la pandemia*. <https://www.revhipertension.com/>

Moreno, D., & Pérez, T. (2018). *Estrategias nutricionales para deportistas de alto rendimiento*. Montevideo, Uruguay: Editorial Deportiva.

Nutrición y Salud de Ángel Gil Hernández | España | Editorial Médica Panamericana. (s.f.). Editorial Médica Panamericana. <https://www.medicapanamericana.com/mx/libro/nutricion-y-salud-incluye-version-digital>

Nutriología Médica de Martha Kaufer-Horwitz | España | Editorial Médica Panamericana. (s.f.). Editorial Médica Panamericana. <https://www.medicapanamericana.com/co/libro/nutriologia-medica-5ed-incluye-version-digital>

Ordenanza Regular de Delivery en Quito. (2023). <https://www.lahora.com.ec/pais/proyecto-ordenanza-regular-delivery-quito/>

Ortiz, J., & Flores, N. (2021). Influencia de los influencers en los hábitos alimentarios de los jóvenes. *Revista de Comunicaciones y Salud*, 9(3), 201-214. doi:10.1016/j.comsalud.2021.06.017

Quintero, R. C., Guevara, D. I., Llera, A. B., & Santana, D. P. (2022). Evaluación de la dieta de un grupo de usuarios de gimnasios de musculación. *Revista de ciencias de la Salud*. <https://revistas.utm.edu.ec/>

(4 de junio de 2024). Riesgo país de Ecuador sigue en ascenso y escala a los 1.324 puntos. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-ecuador-fmi-iva-petroleo/>

Rodota, L. & Castro, M. (2022) *Nutrición Clínica y Dietoterapia*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Médica Panamericana.

Rodríguez, F., & Calderón, H. (2022). *Guía de alimentación saludable para adolescentes*. Quito, Ecuador: Ediciones Salud.

Rosado Álvarez, M., Yaguachi Alarcón, R., Lomas Romero, L., Villota Oyarvide, & Poveda Loor, C. (2022). Uso de redes sociales y consumo de alimentos en adultos jóvenes que asisten a gimnasios de la ciudad de Guayaquil. *Nutrición Clínica y Dietética Hospitalaria*.
<https://revista.nutricion.org/index.php/ncdh/article/view/298>

Rufino, N. (2019). *Alimentación sana y actividad física, pareja perfecta para mejorar la calidad de vida*. <https://www.il3.ub.edu/>

Setton, D. & Fernández, A. (2023). *Nutrición en Pediatría Base para la práctica clínica en niños sanos y enfermos*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Médica Panamericana.

Silva, G., & Ramírez, A. (2019). El impacto de la tecnología en la dieta y el ejercicio físico. *Revista de Innovación y Salud*, 7(1), 34-47. Recuperado de <https://revistainnovacionsalud.org/articulo/567>

Smart Fit - EC | Abrimos MegaKywi. (s.f.).
https://www.smartfit.com.ec/?gclid=Cj0KCQjwvb-zBhCmARIsAAfUI2tiSS341gez9Pa31OQvL5o9ASoei3adKzZ6C9s3mV9IEKJKP_oKI2AaArIEEALw_wcB

(s.f.). Tecnologías de reparto una solución para los consumidores, la congestión y el medio ambiente. <https://www.beetrack.com/es>

Torres, M., & León, V. (2020). *Prácticas alimentarias y actividad física en adultos mayores*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Médica Sudamericana.

Toscano, L. (2020). *Análisis del comportamiento del consumidor de productos fitness y deportivos en el Centro Histórico de la ciudad de Quito*. Universidad Politécnica Salesiana.

Velázquez-Comelli, P. (2020). *Prácticas dietéticas y frecuencia de vigorexia en usuarios de gimnasios de la ciudad de Asunción, Revista científica ciencias de la salud, Universidad Nacional de Asunción.*

WCRF International. (2024, June 4). Cancer Prevention Organization | World Cancer Research Fund International - WCRF International. <https://www.wcrf.org/>

World Obesity at the 77th World Health Assembly | World Obesity Federation. (s.f.). World Obesity Federation. <https://www.worldobesity.org/news/world-obesity-at-the-77th-world-health-assembly>

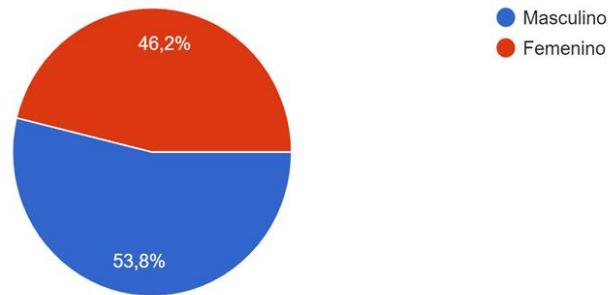
World Obesity participates in the European Congress on Obesity | World Obesity Federation. (s.f.). World Obesity Federation. <https://www.worldobesity.org/news/world-obesity-participates-in-the-european-congress-on-obesity>

Anexos

Anexo 1. Encuesta realizada a las personas que asisten a los gimnasios en el norte urbano de Quito

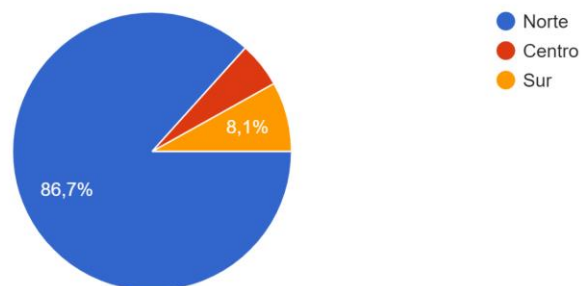
Genero

210 respuestas



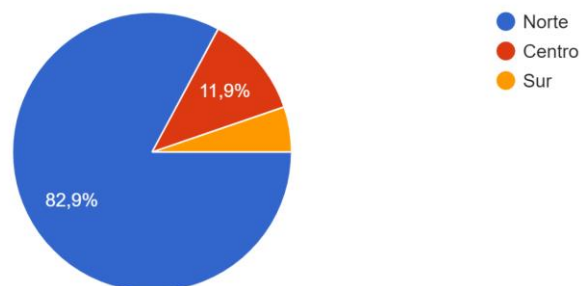
Sector de residencia en Quito:

210 respuestas



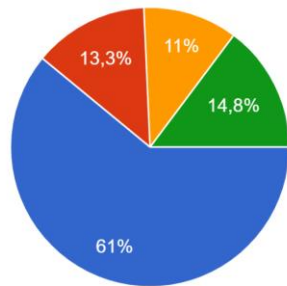
Sector donde trabaja en Quito:

210 respuestas



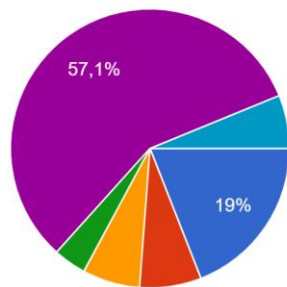
Edad

210 respuestas



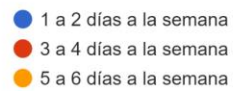
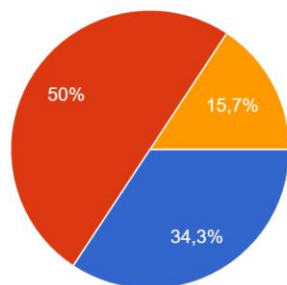
A qué gimnasio asistes:

210 respuestas



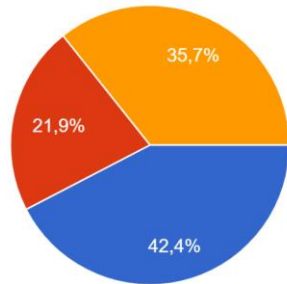
¿Con qué frecuencia asistes al gimnasio?

210 respuestas



¿Cuál es tu objetivo para asistir al gimnasio?

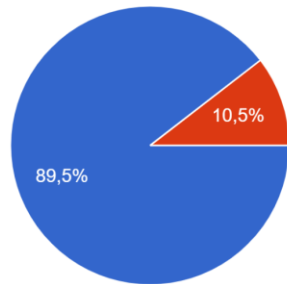
210 respuestas



- Bajar de peso (Cuerpo endomorfo)
- Mantener masa muscular (Cuerpo mesomorfo)
- Incrementar masa muscular (Cuerpo ectomorfo)

¿Mantienes o quieres mantener una dieta saludable?

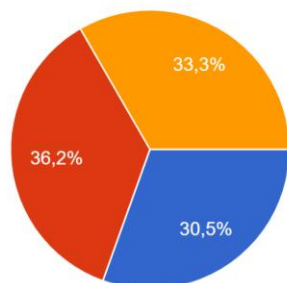
210 respuestas



- Si
- No

¿Cuántas veces al día consumes o consumirías una dieta saludable?

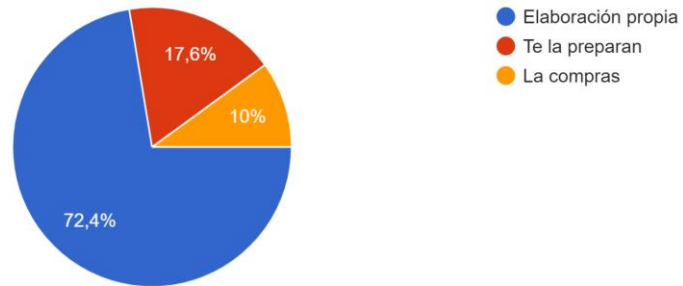
210 respuestas



- 1 vez al día
- 2 veces al día
- 3 veces al día

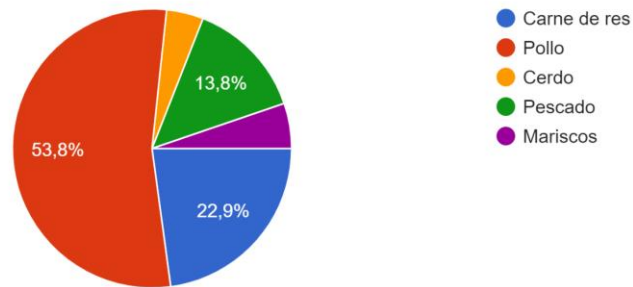
¿De qué manera obtienes u obtendrías una dieta saludable?

210 respuestas



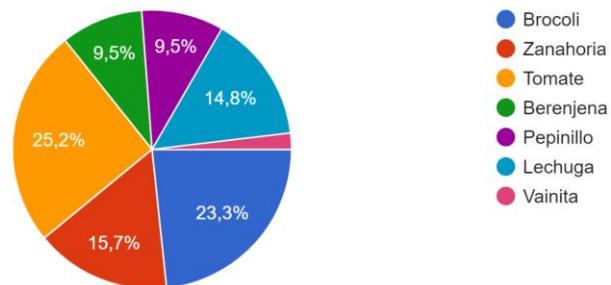
¿Qué tipo de proteína prefieres en tu dieta?

210 respuestas



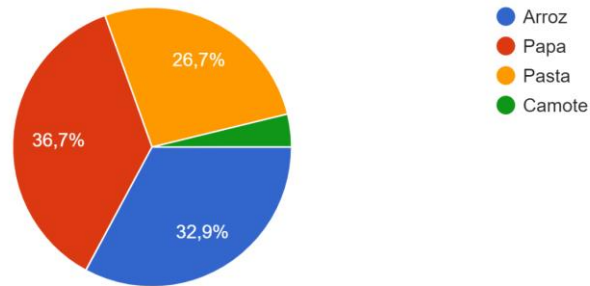
¿Qué tipo de verduras prefieres en tu dieta?

210 respuestas



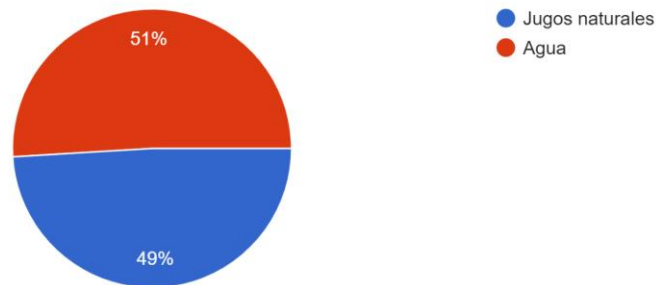
¿Qué tipo de carbohidrato prefieres en tu dieta

210 respuestas



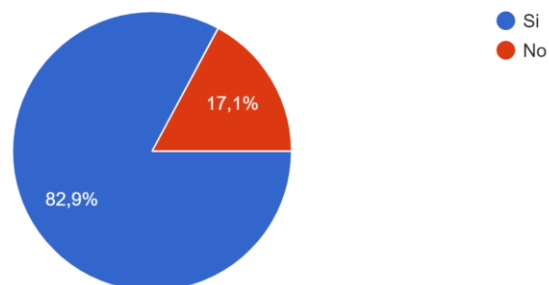
¿Qué tipo de bebidas prefieres en tu dieta?

210 respuestas



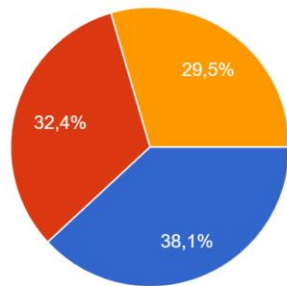
¿Si te ofrecen un servicio de dieta saludable a domicilio en tu gimnasio estarías dispuesto a adquirirlo?

210 respuestas



¿Cuál de los siguientes combos escogerías?

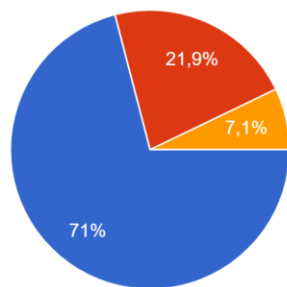
210 respuestas



- Combo 1 (Almuerzo)
- Combo 2 (Almuerzo y merienda)
- Combo 3 (Desayuno, almuerzo y merienda)

¿Qué rango de precio estaría dispuesto en pagar por el Combo 1 de comida saludable (Almuerzo) diario incluido delivery?

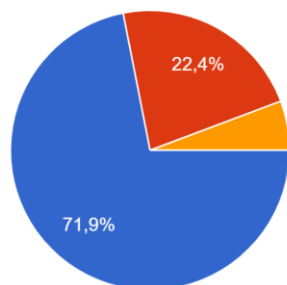
210 respuestas



- \$5
- \$6
- \$7

¿Qué rango de precio estaría dispuesto en pagar por el Combo 2 de comida saludable (Almuerzo Y Merienda) diario incluido delivery?

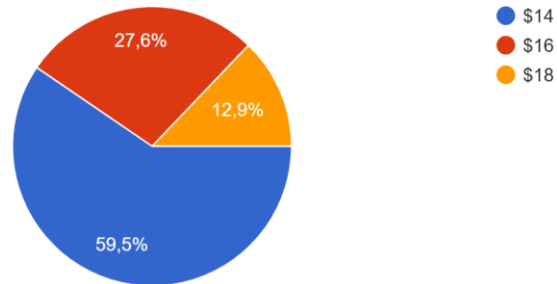
210 respuestas



- \$10
- \$12
- \$14

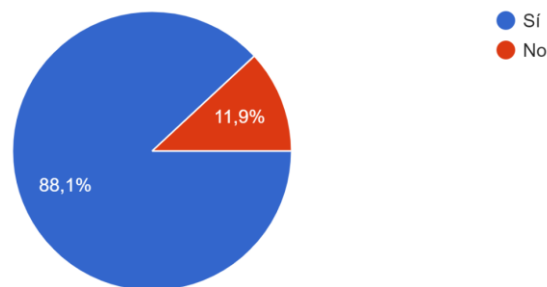
¿Qué rango de precio estaría dispuesto en pagar por el Combo 3 de comida saludable (Desayuno, Almuerzo y Merienda) diario incluido delivery?

210 respuestas



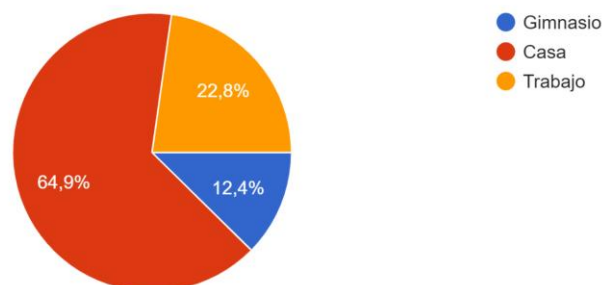
¿Te gustaría recibir una botella de agua en tus combos?

210 respuestas



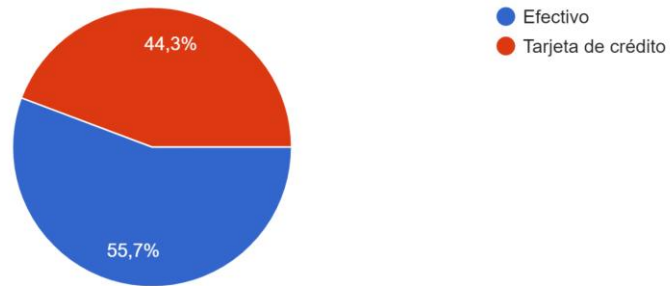
¿Dónde prefieren recibir sus alimentos?

202 respuestas



¿Cuál sería tu método de pago?

210 respuestas



Anexo 2. Porcentaje de ventas de combo 1 y combo 2 en base a encuestas

8 ¿Cuál de los siguientes combos escogerías?					
	Mercado Objetivo	1443			
combo 1 (Almuerzo)	38.10%	550	70.50	100%	70.5 100%
combo 2 (Almuerzo y	32.40%	468	38.1 x		32.4 x
combo 3 (Desayuno, almuerzo y merienda	29.50%	426			
total	100.00%	1443			
			combo 1	54.04%	combo 2 45.96%