



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Plan de negocios para la implementación de
un centro nutricionista para deportistas semi profesionales



AUTOR

Juan José Abad León

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO
NUTRICIONISTA PARA DEPORTISTAS SEMI PROFESIONALES

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

Profesor guía

Carlos Ordoñez

Autor

Juan José Abad León

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Carlos Fernando Ordoñez Vizcaíno

1712623840

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

MBA, Marco Vinicio Castillo Añezco

1715303747

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Juan José Abad León

1716076441

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por guiarme en cada paso y a mi familia y amigos por el apoyo momento.

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo
realizado a mis padres
por todo el apoyo y
valores que me enseñaron.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal la preparación del “Plan de negocios para la implementación de un centro nutricionista para deportistas semi profesionales”, el cual comienza con la identificación de los objetivos generales y específicos así como también de la metodología que se utilizó para el presente plan de negocios.

Posteriormente, en el capítulo dos, se realizó un análisis del entorno externo para la identificación de factores que puedan afectar a la empresa; y de la industria, que ayudaron a formular estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de la industria.

En el tercer capítulo, se efectuó un análisis del cliente (investigación cualitativa y cuantitativa), para identificar el mercado meta al cual se dirigirá el proyecto, a más de determinar qué características son importantes para el consumidor. En el capítulo cuatro se analizó la oportunidad de negocio con todos sus factores.

En el capítulo cinco, se elaboró el plan de marketing, con sus respectivas estrategias que ayudarán al proyecto alcanzar el máximo beneficio y generar ventajas competitivas.

En sexto capítulo se elaboró la filosofía institucional de la empresa para poder de esa manera aclarar a sus distintos grupos de interés las siguientes interrogantes: ¿cuál fue el motivo por la que fue creada la empresa?, ¿cómo quiere y debe trabajar dentro del entorno?, ¿qué quiere llegar a ser?; teniendo siempre en consideración principios éticos, morales, sociales, culturales y económicos.

Por último se realizó el séptimo capítulo con la elaboración de los balances proyectados para los próximos 5 años y el análisis de los principales índices financieros para determinar si es viable o no el proyecto.

En el último capítulo se encuentran las conclusiones que después de todo un análisis se pudieron identificar dando un proyecto viable.

ABSTRACT

The main purpose of the current task is to prepare a “Business plan for the implementation of a nutritionist center for semi-professional athletes”, which begins with the identification of the general and specific objectives as well as the methodology to be followed in this business plan.

Later on, in chapter two, an analysis of the external environment will be completed, for the identification of factors that may affect the company and the industry which helps to develop strategies to take advantage of the opportunities and face threats to the industry.

In the third chapter, an analysis of the client (qualitative and quantitative research), shall be carried out to identify the market to which goal the project is heading towards, besides determining what features are important to the consumer. Following on in chapter five, the marketing plan (price, product, place and promotion) will be developed with its relevant strategies that will help the project achieve maximum benefits and create competitive advantages.

The sixth chapter starts with the preparation and updating of the official viewpoints of the company, so as to clarify to its different investors the following questions: what was the reason for creating the company?, how its wanted and required to work in its environment?, what achievements are wanted?; always taking into consideration ethical, moral, social, cultural and economic principles of the environment in which the organization develops.

The seventh chapter ends with the development of projected balances for the next 5 years, and the analysis of the main financial indices to determine if it is a viable project or not.

In the last chapter are the conclusions which were able to be identified after an extensive analysis.

INDICE

1.- Introducción	1
1.2 Justificación	1
1.2.2 Objetivo general.....	2
1.2.3 Objetivos específicos	2
2. Análisis Entornos	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo (PEST)	3
2.1.2 CIU	7
2.1.3 Análisis de la Industria (PORTER).....	8
2.2 Análisis Interno	10
3. Análisis del Cliente.....	13
3.1 Investigación Cualitativa	13
3.1.1 Objetivos.....	13
3.1.2 Entrevista a Expertos.....	13
3.1.3 Grupo Focal	15
3.2 Investigación Cualitativa	17
3.2.1 Encuestas	17
3.3 Conclusiones.....	19
4. Oportunidad de Negocio	20
5. Plan de Marketing.....	23
5.1 Estrategia general del marketing.....	23
5.2 Mercado Objetivo	23
5.3 Propuesta de valor.....	24
5.4 Marketing Mix	25
5.4.1 Producto o servicio	25
5.4.2. Plaza.....	26
5.4.3. Promoción.....	27
5.4.4 Precio.....	28
5.5 Táctica de ventas:	33

5.6 Política de servicio al cliente y garantías:.....	33
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	34
6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización	34
6.1.1 Misión	34
6.1.2 Visión	34
6.1.3 Objetivo general.....	34
6.1.4 Objetivos específicos	34
6.2 Plan de Operaciones:.....	36
6.2.1 Ciclo de operaciones	37
6.2.3 Flujograma	37
6.2.3.1 Proceso General.....	37
6.2.4 Importación	37
6.2.5 Desaduanización	37
6.2.6 Equipos de nutrición	38
6.2.7 Equipos de Oficina.....	38
6.2.8 Instalaciones.....	38
6.2.9 Localización Geográfica.....	39
6.3 Estructura Organizacional	39
6.3.1 Personal administrativo clave y funciones:.....	39
6.3.2 Salarios Gerente General y empleados.....	40
7. Evaluación Financiera.....	43
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	43
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	44
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	44
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	47
7.5 Índices financieros	48
8. Conclusiones.	50
Referencias.....	52

1.- Introducción

1.2 Justificación

La implementación de un centro nutricionista especializado en deportistas semiprofesionales es una idea de negocio la cual está dirigida para que los deportistas mejoren sus resultados a base de una nutrición correcta que debe ser controlada y evaluada por personas profesionales en el sentido.

Es importante saber que el negocio del deporte y la práctica del deporte están creciendo en el país, cada vez se ve más creación de nuevas carreras, campeonatos o actividades físicas que ha hecho que la gente se ha vuelque por una vida sana por lo que es fundamental que los deportistas lleven una dieta que les ayuda a mejorar su rendimiento.

Para evaluar temas relacionados con la práctica y el sedentarismo de las personas podemos observar que la obesidad es la 7ma causa de muerte en el Ecuador y Pichincha es la provincia que encabeza la lista de más muertes por obesidad en el país (INEC).

Según una encuesta realizada por Ecuador en cifras las mujeres ocupan 10,20 horas a la semana en actividades recreativas mientras que los hombres 9,54 horas a la semana pero un tema a tomar en cuenta es que solo el 25,3% de las mujeres realiza deporte y en los hombres la cifra sube al 50,3% (INEC).

La ventaja competitiva del negocio es el seguimiento que se va a dar a los deportistas con el uso de un chaleco especial para poder valorar los resultados antes, durante y después de la dieta asignada para cada tipo de deportista.

Para esto el mercado objetivo que la empresa va a manejar son todos aquellos deportistas semiprofesionales que estén dispuestos a comprometerse con una dieta equilibrada y que quieran mejorar su rendimiento en el deporte que practiquen.

Según Williams la capacidad para obtener un buen rendimiento en el deporte depende de dos factores fundamentales que son las características genéticas y

el tipo de entrenamiento pero el estado nutricional del deportista es parte fundamental del rendimiento de cualquier deportista (William, 2002).

1.2.2 Objetivo general

- Elaboración de una plan de negocios para la implementación de una centro nutricionista especializado en deportistas semis profesionales

1.2.3 Objetivos específicos

- Determinar cómo los factores internos y externos pueden influenciar en la implementación y comercialización del centro nutricionista.
- Analizar el mercado en los deportistas semi profesionales en Quito, sus porcentajes en práctica y su estilo de vida, de esta maneta determinar nuestro mercado y competidores.
- Analizar los resultados de una investigación de mercado que actua en el proyecto de un centro nutricionista.
- Realizar un plan de marketing para una adecuada implementación de un centro de nutrición.
- Preparar una descripción sobre la oportunidad de negocio que presenta un centro nutricionista para deportistas
- Confeccionar una propuesta de filosofía y estructura organizacional de acuerdo a un centro de nutrición.
- Elaborar un plan financiero para verificar si el negocio es rentable.

2. Análisis Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo (PEST)

Factores Políticos:

La situación política actual del Ecuador sin duda ayuda al desarrollo de este tipo de negocios, ya que además ha sido el gobierno que más recursos han designado al deporte y a la salud, incluso se creó un ministerio para que se dedique directamente a este ámbito y sea además el ente regulador de esta actividad. (CIA, 2016)

La matriz productiva ha cambiado en el país, gracias a este nuevo enfoque las pequeñas empresas se han visto beneficiadas por la entrega de préstamos para la formación de las mismas, es decir, que con las facilidades que el gobierno actual brinda a las personas para emprender se ha incrementado.

Una ley muy importante que se ha dado en el Ecuador es la Ley del Deporte que en su artículo 90 indica que “es obligación de todos los niveles del Estado programar, planificar e incentivar las prácticas deportivas y estimular a las instituciones públicas y privadas en el cumplimiento de este objetivo”. (Ley del Deporte 2010).

El artículo 359 de la Constitución dispone que “El Sistema Nacional de la Salud comprenderá las acciones y programas, políticas, acciones y actores en la salud. Además, garantizará la prevención, promoción, recuperación y rehabilitación en todos los niveles” (Constitución del Ecuador).

“Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACION al que se haya sido declarado” (SENAE, 2014).

En el Ecuador, todas las personas naturales o jurídicas pueden realizar importaciones, sean estas para consumo o con fines comerciales. En caso de

realizar importaciones con fines comerciales, el importador deberá estar registrado como importador en el servicio de rentas internas, en el sistema Ecuapass y en el Ministerio de Producción.

Para adquirir el registro de importador MIPRO, la persona natural o jurídica deberá gestionar el RUC de importador en el Servicio de Rentas Internas. Posteriormente, deberá adquirir el token, o la firma digital, en el Banco Central del Ecuador; con dicho token, podrá registrarse mediante la creación de usuario en el sistema Ecuapass.

Factores Económicos:

Después de la crisis que impacto al mundo en el 2009, El Producto Interno Bruto (PIB) tuvo la peor variación negativa de los últimos años en el 2016 pero lo rescatable es que en ámbito del entretenimiento y salud esta variación no fue tan negativa. Este dato sin duda es consolador ya que el gobierno podrá invertir más recursos en la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos.

El sector de los servicios aporta el 59,8% del total del PIB. La fuerza laboral está concentrada en un 53% en el sector de los servicios, es decir en el sector en el que se encuentra microempresas. (CIA, TheWorldfact Book, 2016)

Según el WorldFactbook de la CIA, la media de edad en el Ecuador es para las mujeres 25,4 años y para los hombres 26,6 años. En el rango de edad de 15 y 24 años, se sitúan alrededor de 3,5 millones de ecuatorianos. Así mismo, en el rango de edad de 25 y 54 años, el total de ecuatorianos en este rango es 6,2 millones; en ciertos estratos socioeconómicos este segmento ya tiene una independencia económica.

Ecuador registró una inflación anual de 1,12 % en 2016, inferior al 3,38 % de 2015 (INEC). Esta tendencia se ha visto marcada por varios años en el Ecuador, es decir, la inflación ha disminuido lo que es un punto muy importante y favorable porque los precios han aumentado cada vez menos.

Nuestro país tiene una población económicamente activa (PEA) de 4'514.323 personas. De esta población el 39,6% se encuentra en subempleo, el 5,3% en esta desempleado y el 55% tiene un trabajo estable. Estos datos son muy optimistas, la tasa de desempleo ha disminuido y hay más gente económicamente activa lo que permite que puedan satisfacer sus niveles básicos de consumo y puedan llegar a consumir un producto deporte como parte de su autorrealización.

Factores Sociales:

Es importante evaluar las tasas de mortalidad y natalidad del país ya que la industria de la salud y la industria del entretenimiento donde entra la práctica del deporte tienen influencia en estos aspectos. La tasa bruta de mortalidad es de 5,1 habitantes por cada mil dentro de un año. La tasa de natalidad es de 18,2 nacimientos por cada mil habitantes en un año. Además de estos índices podemos adjuntar la esperanza de vida que se encuentra en los 75,94 años, la cual es alta comparada con países latinoamericanos. (CIA, 2016).

El deporte en el Ecuador es practicado por adolescentes y adultos por eso según el INEC el 67% de los adolescentes y el 35% de las personas adultas practican deporte en el Ecuador.

En la práctica deportiva por género se puede observar que a la semana las mujeres ocupan 10.17 horas para realizar actividades recreativas mientras que los hombres ocupan 9.54 horas pero este dato se contrasta ya que el 50,2% de hombres practica deporte pero las mujeres solo el 25.3% (INEC).

La obesidad es la séptima causa de muerte a nivel nacional y Pichincha es la provincia con más muertes de este estilo, el 25% de adolescentes a nivel nacional sufre de obesidad mientras que el 55% de adultos tiene sobrepeso (INEC).

Los sueldos y salarios han incrementado en todo nivel lo que ha permitido que el consumo deportivo sea proporcional al aumento ya que según Maslow son

necesidades de autorrealización y se cubren una vez que las básicas han sido cubiertas. (CIA, 2016) (Wolrdfactbook, economics).

Factores Tecnológicos:

La tecnología en la salud es un factor fundamental que año a año tiene que irse innovando. Doctores o nutricionistas asisten constantemente a cursos donde son capacitados para renovar la tecnología que se aplica diariamente en la ciencia de la salud. De igual manera en la industria del deporte la tecnología crece para poder adaptarse a las necesidades de los consumidores

El desarrollo tecnológico se convierte en un factor importante dentro de la mayoría de industrias tanto para fines de fabricación de productos así como para fines comerciales. Por lo cual es importante evaluar el desarrollo de las tecnologías de la información en el Ecuador las cuales facilitaran la comercialización de los productos así como la promoción de los mismos.

La tecnología en el deporte se ha incrementado durante los últimos años tanto que así que en la actualidad la mayoría de instituciones a nivel internacional tienen un seguimiento de sus deportistas y controlan vía GPS el desarrollo y el rendimiento de cada deportista al cual quieren estudiarlo.

En cuanto a las tecnologías de la información en base a información obtenida por el INEC se sabe que para el año 2013 el 27,5% de los hogares poseen un computador de escritorio y el 18,1% posee computadores portátiles. En lo que se refiere a telecomunicaciones el 49,7% de la población posee telefonía fija mientras que el 86,4% de la población posee un teléfono celular.

El acceso a Internet ha incrementado notablemente los últimos años; en el área urbana el acceso a internet es del 37%, mientras que en zonas rurales es del 9,1% para el año 2013. Mayoritariamente el acceso a internet es por medio de módem o teléfono, sin embargo el cable, banda ancha a incrementado notablemente los últimos años hasta casi superar los módems.

En el último año el 40,4% de la población ecuatoriana utilizó el internet y las provincias con mayor acceso a internet continúan siendo Pichincha y Azuay. El uso de internet a nivel nacional se da mayoritariamente en los hogares en un porcentaje de 45,1% para el último año, mientras que el segundo lugar de acceso son los centros de acceso público con un 29,8%. El principal motivo de acceso a internet es por motivo de obtención de información con un 32% seguido de educación y aprendizaje con un 31% y finalmente comunicación con un 25,5%. El 64% de la población nacional tiene acceso a internet al menos una vez al día.

En cuanto a los teléfonos móviles la población mayoritariamente posee un celular desde los 16 años de edad hasta los 74 años de edad. La provincia con mayor porcentaje de personas con celulares activados es Pichincha. De las personas que poseen celulares a nivel nacional el 16,9% tienen dispositivos móviles inteligentes y de estos el 6,81% de la población utiliza redes sociales.

2.1.2 CIU

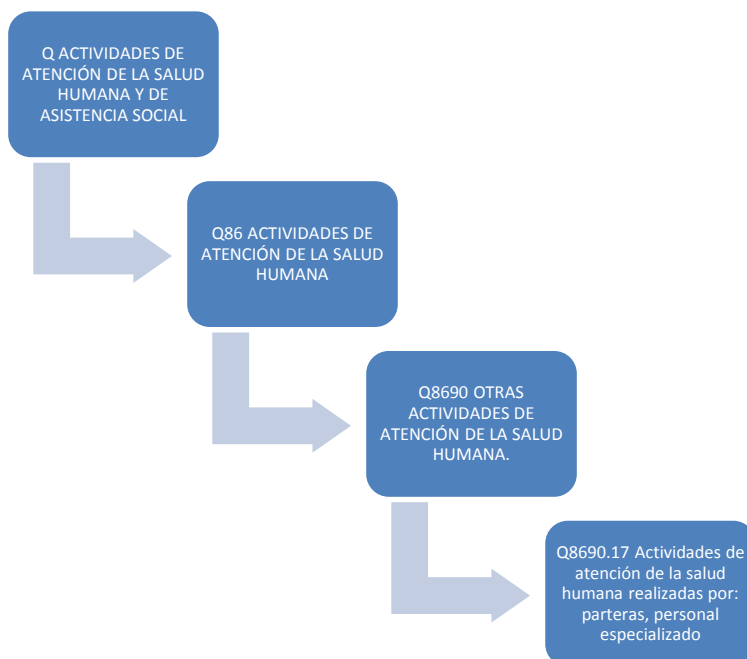


Figura No1: Descripción detallada del CIU.

La Nutrición entra en el CIIU Q que son actividades relacionadas con la salud humana y la atención social, la nutrición se encarga del cuidado de la persona en su buena alimentación y a la vez relacionada con el deporte. Los nutricionistas especializados controlan que la población no contraiga una enfermedad que es la obesidad pero también se enfocan en la buena alimentación que debe tener un deportista sea este profesional o no.

2.1.3 Análisis de la Industria (PORTER)

Nuevos Competidores:

Si bien es cierto las barreras de entrada no son muy fuertes como para evitar la creación de otras empresas, las posibilidades de acceder en el mercado cuando ya exista una empresa dedicada y posicionada en este negocio son muy difíciles. La inversión para un centro de nutrición normal promedia los 35000 dólares, a pesar de que existen varios centros de nutrición la mayoría de estos centros no son especializados en deportistas, se fijan más en la salud de las personas que llevan un sobrepeso, por lo tanto la posibilidad de entrada de nuevos competidores al mercado es media.

Compradores:

Los posibles clientes no conocen sobre precios del servicio y éste varía entre 400 a 600 dólares. Con un seguimiento personalizado del chaleco GPS el valor agregado de esta propuesta será percibido, de esta manera el cliente se volverá más inelástico al momento de adquirirlo.

Al relacionarse directamente con los deportistas semi-profesionales por el servicio que se ofrece, el poder de negociación es bajo. Con esto los precios y condiciones del mercado manejan la industria.

Proveedores:

Un centro de nutrición no necesita específicamente proveedores para poder brindar de manera efectiva su servicio, pero si puede tener proveedores para otros tipos de servicios que puede brindar el centro de nutrición.

El servicio extra que se va a brindar a través de un chaleco GPS que mide el rendimiento del deportista y lo evalúa de acuerdo al tipo de alimentación que se le da, el chaleco GPS es vendido en algunos países por lo cual el poder de negociación de los proveedores de este producto es media.

Productos Sustitutos:

Si bien es cierta esta actividad no existe en el mercado, podemos encontrar varios productos sustitutos. Los centros nutricionistas no especializados, gimnasios que ofrecen dietas a sus clientes enfocados en crecimiento de masa muscular más no en rendimiento, hasta ciertas personas que hablan de nutrición con bebidas o remedios caseros sin ser estudiados podrían afectar a la industria.

Para poder minimizar esta amenaza debemos potencializar nuestro valor agregado, es decir la creación de contenidos que permitan vivir a nuestros clientes una experiencia diferente y que sea capaz de llenar todas las expectativas de nuestros consumidores por lo tanto el poder de productos sustitutos es media.

Rivalidad y Competencia del mercado:

Existen varios centros nutricionistas que trabajan con diferentes técnicas y en diferentes problemas que presenta la persona pero no existe un centro nutricionista que sea especializado en deportistas con técnicas de un chaleco GPS para mejorar el rendimiento del cliente.

Los principales competidores podrían ser centros de alto rendimiento que incluyan un plan de nutrición, incluso aquellas empresas que ya tienen varios años de experiencia en el desarrollo de proyectos alimenticios con mayor experiencia donde puede existir ofertas de ejercicios que vayan de la mano con un plan de nutrición llegando a la conclusión que el poder de la rivalidad y competencia del mercado es media.

2.2 Análisis Interno

Tabla No 1: Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1.- Acceso a artículos complementarios para la comodidad del cliente	0,1	2	0,2
2.- Incremento en la práctica deportiva de la población	0,2	4	0,8
3.- Falta de práctica deportiva en mujeres	0,2	4	0,8
4.- Crecimiento del cuidado personal de la población	0,1	2	0,2
Subtotal	0,6		2

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Amenazas			
1.- Registro de importador	0,1	2	0,2
2.- Nuevos competidores	0,05	2	0,1
3.- Falta de conocimiento de métodos para mejorar resultados	0,15	3	0,45
4.- Falta de práctica deportiva en personas adultas	0,1	2	0,2
Subtotal	0,4		0,95
Total	1		2,95

El total de la matriz EFE 2,95 está por encima de la media, lo que podemos ver que las oportunidades tienen un mayor peso que las amenazas lo cual es favorable para la industria de nutrición pero no se debe descuidar de estas ya que sobre todo la falta de deporte dentro de las mujeres puede ser un riesgo para la industria.

Conclusiones:

1. La ley del deporte que obliga a las entidades públicas y privadas a fomentar la práctica del deporte es interesante ya que de esta “obligación” pueden aparecer futuros deportistas semi profesionales.
2. El rango de personas que son independientes económicamente es alto con un 55% y favorable para la industria ya que gracias a esto las personas pueden gastar su dinero en cuidados personales y en diferentes tipos de actividades físicas.
3. El desarrollo de la tecnología es un factor muy importante y destacable tanto en el ámbito deportivo como nutricional como por ejemplo el chaleco GPS que se va a utilizar para medir el rendimiento de los deportistas.
4. El incremento del uso de la tecnología y los aparatos móviles en la población es un punto muy importante para poder manejar la promoción del negocio y de esa manera tener un mayor alcance en el mercado objetivo y a su vez el uso del chaleco GPS funcionaria de una mejor manera con la tecnología.
5. Las horas que la población ocupa para recreación o cuidado personal a la semana es relativamente alta, alrededor de 10 horas, esto es un factor positivo para la industria ya que brinda un servicio que dicha gente está abierta a consumir y es importante enfocarse en el mercado de las que no practican deporte y así poder acaparar más mercado.
6. Los 35000 dólares que es el promedio para implementar un centro nutricionista es un valor alto, a esto se le debe aumentar el precio que tiene el

software de GPS que es alrededor de 10000 dólares, esto genera una barrera de entrada para posibles competidores.

7. La variedad de productos sustitos puede ser una amenaza para la industria ya que en la actualidad existen gimnasios que incentivan a las personas a realizar ejercicio con planes nutricionales enfocados en un cambio de apariencia para el cliente por eso es importante el factor diferenciador del chaleco GPS.

8. La industria no demanda proveedores en si para poder brindar el servicio, lo que si requiere en este aspecto es para los servicios adicionales que cada centro nutricional desde ofrece a su clientela como el chaleco GPS que es el servicio diferenciador que la empresa busca ofrecer para garantizar los resultados.

9. La matriz EFE arroja un resultado sobre la media lo cual es muy importante ya que se evidencia las oportunidades existentes en el mercado y reduce los riesgos de las amenazas que puedan existir.

3. Análisis del Cliente

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Objetivos

- Determinar la factibilidad de implementar un centro nutricionista través de una investigación de mercado cuantitativa y cualitativa.
- Determinar el mercado objetivo y el segmento al cual la empresa estará enfocada.
- Identificar tendencias de consumo.
- Conocer los tipos de preferencias de horarios del cliente
- Definir qué características del servicio considera importante el cliente.
- Conocer cuánto en promedio estaría dispuesto a pagar el cliente

3.1.2 Entrevista a Expertos

Entrevista a experto #1.

Nombre: María Cecilia Cruz

Experiencia: Propietaria de un centro de nutrición.

La entrevista se llevó acabo el día miércoles 7 de Diciembre del 2016 a la señorita María Cecilia Cruz licenciada en nutrición y dietética, graduada en la Universidad San Francisco de Quito. Esta entrevista tuvo una duración de aproximadamente 25 minutos donde se pudo obtener algunos factores importantes sobre nutrición específicamente para deportistas y se obtuvo unas conclusiones muy importantes para el desarrollo del proyecto.

Con la entrevista se pudo obtener varios resultados importantes sobre la nutrición que debe tener un deportista semi profesional. Es primordial que un deportista lleve una dieta balanceada basada en la pirámide nutricional del deportista ya que esto ayuda a tener una salud mental y emocional que puede ayudar para mejorar los resultados en lo deportivo. La realización de 3 o más veces semanales de deporte más una buena alimentación puede prevenir algunas enfermedades.

Para la correcta alimentación del deportista se debe tomar en cuenta el tipo de deporte que practica así como la demanda energética que requiera, la edad, el sexo, la estatura y el peso esto para poder evaluar el estado físico de la persona y brindarle la dieta necesaria que debería consumir el deportista para un mejor funcionamiento.

Es importante que recalcar que el deportista debe alimentarse de 5 a 6 veces al día en un lapso de 3 horas para la adecuada absorción de lo que necesita, así como la realización de exámenes de sangre y orina cada 3 meses para obtener los datos necesarios de cómo estar asimilando los alimentos y controlar factores muy importantes.

Se pudo concluir que el deportista que lleve una buena alimentación y sea constante con su dieta designada que se le ha recetado claramente puede mejorar su rendimiento porque una buena dieta mejora el rendimiento cardiaco y energético, las proteínas mejoran el rendimiento a nivel muscular y óseo.

Entrevista a experto #2.

Nombre: José Antonio Guarderas

Experiencia: Trabajo en 6 gimnasios diferentes de Quito brindando un plan de nutrición a sus clientes en los gimnasios, entrenamiento personalizado con más de 400 personas.

La entrevista se llevó acabo el día sábado 10 de Diciembre del 2016 al señor José Antonio Guarderas especialista en deporte de alto rendimiento y nutrición, el cual cuenta con varios certificados de entrenamiento personal y cursos de nutrición para deportistas de alto rendimiento. Esta entrevista tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos donde se pudo averiguar información de que tan importante es la nutrición en un deportista.

Se pudo concluir que es importante que un deportista lleve una dieta balanceada ya que es la única forma de garantizar que tenga óptimo rendimiento en la disciplina que practique y que depende de cada persona el

consumo de los alimentos de acuerdo a su horario de disponibilidad pero que deben ser por lo mínimo 5 veces al día.

De acuerdo a la dieta que debería llevar un deportista semi profesional se concluye que lo ideal sería calcular una dieta de macro nutrientes de acuerdo al peso, metabolismo y esfuerzo diario del atleta, de esta forma se asigna la dieta al deportista de acuerdo a las características del mismo.

La dieta depende del tipo de deporte que se practique por ejemplo en deportes que se realiza mucho trabaja cardio vascular y de resistencia como la natación, futbol, tenis o ciclismo la dieta puede ser la misma pero si se necesita otra dieta con deportes que se necesita mayor potencia, fuerza y mayor masa muscular como la halterofilia, el culturismo, la lucha o el judo.

No importa cuántas horas el deportista practique al día, eso sí mientras más practique mayor será la dieta asignada por lo cual la única manera de que un deportista tenga un buen rendimiento físico es en base a una buena alimentación, es el primer paso. Un deportista mal alimentado no tendrá energía, ni fuerza, ni resistencia física.

3.1.3 Grupo Focal

Un grupo de enfoque es una actividad en la cual se entrevista de manera grupal a cierto número de personas las cuales cumplen el perfil determinado previamente por la empresa, para conocer sus opiniones, recomendaciones, gestos, actitudes entre otros.

El focusgroup desarrollado como parte de la investigación cualitativa fue realizado con 8 personas que encajaban con el perfil propuesto para ser partícipes en este conversatorio sobre una plan de negocios para la implementación de un centro de nutrición especializado en deportistas, el mismo contó con un moderador y tuvo una duración de 35 minutos, durante éstos, cada participante respondió a las preguntas planteadas por el moderador y en caso de requerir una acotación lo hizo luego de la respuesta de todos los participantes.

El grupo de enfoque se realizó el día lunes 20 de Diciembre de 2016, en la ciudad de Quito en el cual los participantes eran deportistas semi profesionales de diferentes tipos de deportes como futbol, atletismo, ciclismo con una edad entre los 18 y 35 años de edad.

Las conclusiones más relevantes que se pudieron obtener del grupo focal fueron las siguientes:

- 1) Las 8 personas eran practicantes activos y simpatizantes de distintos deportes como atletismo, ciclismo y gimnasio, no solamente fútbol, lo que permite a la empresa ofrecer servicios referentes a distintos deportistas, lo que a su vez amplía el mercado a los fanáticos de todos los deportes.
- 2) Los planes nutricionales tienen buena aceptación en los clientes ya que no solamente son adquiridas para personas que compiten constantemente sino también para aquellos deportistas que desean superarse día a día.
- 3) Los clientes consideran importante la calidad del servicio, por lo que la empresa tendrá que velar para que el servicio sea de gran calidad, los cuales permitan al mismo tener una buena nutrición, es decir, que los resultados puedan ser medidos y que los deportistas se sientan a gusto con su plan nutricional.
- 4) Los participantes en el focusgroup consideraron que para que un plan nutricional funcione a la perfección debe haber el compromiso por parte del cliente en no romper la dieta y ser estricto con todo lo que se le pide mientras esta en el proceso del servicio.
- 5) Un factor importante en la cual los participantes aportaron al conversatorio fue que las dietas tienen que estar basadas en alimentos que sea agradable a cada persona como por ejemplo si algún deportista no le gustan los mariscos la dieta no llevara ningún tipo de comida de esa comida, que es fundamental alimentarse de productos preferibles por el deportista siempre y cuando sean productos saludables.

- 6) Los clientes están dispuestos a pagar un precio superior al promedio en comparación a centros de nutrición normales, siempre y cuando el servicio garantice los resultados que el cliente está buscando, como por ejemplo mejorar su estado físico o mejorar continuamente sus resultados este precio que se estableció en el conversatorio fue de 450 dólares.

3.2 Investigación Cualitativa

Se realizaron 50 encuestas a diferentes personas las cuales practican deporte 3 o más veces por semana, a estas personas se les considera deportistas semi-profesionales por el tiempo dedicado a la realización de distintos deportes.

3.2.1 Encuestas

Tabla No2: Encuestas

1.- Genero	a) Femenino 29% b) Masculino 71%	La encuesta fue realizada en un 71% a hombres ya que este género realiza más deporte que las mujeres.
2.- Practicas algún tipo de deporte	a) Si 100% b) No 0%	El totalidad de encuestados realiza deporte.
3.- Que deporte practicas	a) Fútbol 40% b) Ciclismo 15% c) Atletismo 17% d) Tenis 3% e) Gimnasio 18% f) Otro 7%	Es importante la variedad que existe en la práctica del deporte, el fútbol sigue siendo el líder pero ahora existen más practicantes en otras disciplinas. .
4.- Cuantas veces a la semana practicas deporte	a) Una 7% b) Dos 17% c) Tres 22%	El deportista semi-profesional practica 3 o más veces deporte a la

	d) Cuatro 33% e) Cinco 21%	semana.
5.- Lleva usted una dieta especializada para realizar deporte	a) Si 23% b) No 77%	La mayoría de deportistas con el 77% no lleva una dieta especializada.
6.- ¿Considera que es importante llevar una dieta especializada para realizar deporte?	a) Si 93% b) No 7%	El 93% de los encuestados considera importante llevar una dieta para realizar deporte semi-profesional.
7.- Cree que llevando una dieta especializada mejorarán sus resultados en su disciplina?	a) Si 78% b) No 0% c) Probablemente 22%	La mayoría de encuestados cree que con una dieta especializada podría mejorar sus resultados.
8.- ¿Contrataría una dieta especializada que le asegure que va a mejorar su rendimiento?	a) Si 85% b) No 15%	El 85% de las personas que contestaron la encuesta si contrataría un servicio de nutrición.
9.- ¿Dónde le gustaría que este ubicado el centro de nutrición?	a) Norte 70% b) Centro 9% c) Sur 0% d) Valles 21%	El norte de Quito es el lugar donde la mayoría de encuestados quiere que se encuentre el local.
10.- ¿Ha utilizado alguna vez un chaleco GPS?	a) Si 0% b) No 100%	El 100% de los encuestados no ha utilizado el chaleco GPS.
11.- ¿Sabe usted las funciones que tiene el chaleco GPS?	a) Si 22% b) No 78%	Solo un 11% conoce las funciones que tiene este chaleco GPS.

12.- ¿Cuánto pagaría por el servicio de nutrición que garantice la mejora de resultados	a) 400 76% b) 450 16% c) 500 6% d) 550 2%	El 76% de encuestados pagaría 400 dólares por este servicio, que es el precio promedio de un nutricionista.
---	--	---

3.3 Conclusiones:

En conclusión la investigación de mercado nos revela que:

1.- Existe un interés por parte del mercado objetivo ya las preguntas de interés resultaron positivas como el porcentaje de adquisición del servicio con un 85% revelando que el servicio podría aplicarse cumpliendo las expectativas del cliente y adecuándose a las necesidades de un centro de nutrición que sea personalizado.

2.- Por medio de las entrevistas pudimos observar que los expertos concuerdan que para una persona que realiza deporte siempre es importante seguir una dieta específica, que esto ayuda a mejorar su rendimiento en un 70% siempre y cuando el deportista sea disciplinado y constante.

3.- De acuerdo al grupo focal realizado, se pudo concluir que el 100%de los deportistas siempre buscan mejorar sus rendimientos, que es factible que usando una dieta adecuada a cada deporte se puede progresar en sus resultados, además que siempre una persona se fija en la calidad del servicio el cual va a adquirir como el seguimiento que se les haga, las instalaciones y sobre todo la seriedad para poder brindar llenar sus expectativas.

4.- Una persona que realiza deporte 3 o más días a la semana se la considera semi-profesional. El 76% de los encuestados afirma que realiza cualquier actividad física 3 o más veces por semana haciendo que este dato sea un factor positivo para el centro de nutrición adicionalmente en el focusgroup se concluyó que un deportista siempre busca llevar una dieta saludable con un seguimiento.

4. Oportunidad de Negocio

El servicio de nutrición especializado en deportistas semi profesionales tiene una gran aceptación dentro del mercado por distintas variables investigadas en el análisis interno, externo y en la investigación realizada a personas profesionales en el tema, deportistas semi profesionales y potenciales clientes de este negocio.

Existen varios centros nutricionistas en la ciudad de Quito que están enfocados principalmente a personas con sobre peso o a personas que necesitan engordar con una dieta específica dependiendo de alguna enfermedad del paciente. No existen centros nutricionistas que se especializan en deportistas directamente y menos aún en deportistas semi profesionales que año a año siguen creciendo, eso por eso que la idea de negocio se centra en un segmento de mercado olvidado brindando una diferenciación que es el seguimiento con un programa de GPS garantizando al cliente la mejora de resultados en el deporte que practica.

La calidad será siempre un patrón muy subjetivo, es decir dependerá del gusto y análisis de cada cliente. Por esto sea ha decidido tomar a este punto como primordial para el desarrollo de cada uno de los procesos que se llevarán a cabo dentro de la empresa.

El servicio será el principal diferenciador, es decir, donde más nos destacaremos dentro del mercado. La principal ventaja competitiva será el servicio personalizado, es decir intentaremos adaptarnos a las más altas exigencias de cada uno de los clientes. En todos los momentos que existan contacto directo con el cliente, la atención será de primera, personalizada y orientada a una vivencia y percepción de altos estándares.

La utilización del chaleco GPS hace que este centro nutricionista tenga un factor diferenciador con los demás, ya que primero ningún centro ha utilizado este método para garantizar la mejora de resultados de un deportista y segundo y más importante no conocen acerca del programa GPS.

Sera primordial generar la barreras de entrada una vez iniciado el negocio, al ser el primer centro de nutrición especializado en deportistas semi profesionales tenemos la ventaja de poder generarlas más fácilmente. Las más importantes barreras serán con nuestros proveedores en el chaleco y sistema GPS de esta manera poder tener la ventaja de exclusividad con nuestros proveedores y que un futuro competidor no consiga la misma tecnología que nosotros.

La tendencia de la práctica del deporte en el Ecuador ha ido creciendo en los últimos años, es por esto que el deporte en el país es practicado por adolescentes y adultos por eso según el INEC el 67% de los adolescentes y el 35% de las personas adultas practican deporte en el Ecuador (INEC).

Según el INEC existen una cierta diferencia en la práctica del deporte entre hombres y mujeres, ya que en el 50,2% de hombres practica deporte pero las mujeres solo el 25.3% lo hace pero es importante el dato que las mujeres ocupan más tiempo a la semana que los hombres en realizar actividades recreativas (INEC).

El incremento en el uso de la tecnología es un factor importante para el negocio ya que para poder controlar el rendimiento de los deportistas se utilizara un chaleco GPS que controla ciertos índices que se necesita estudiar para ver los avances que el deportista ha tenido desde la contratación del servicio de nutrición.

Un aspecto fundamental para el proyecto es el uso del internet y los celulares móviles en el país, según el INEC Pichincha es la provincia que más usa Internet y de la misma manera la provincia de Pichincha es la que más tiene celulares activos en el país, estos datos son importantes para la promoción y el seguimiento al cliente que se quiere dar en el servicio.

La entrevista a expertos fue fundamental para conocer los ámbitos que los deportistas deben llevar para mejorar sus resultados y concordaron que es fundamental que un deportista lleve una dieta equilibrada para poder tener un proceso en su rendimiento. Es importante conocer el deporte que cada cliente

practica y cuantos días a la semana lo hace, esto ayuda para la realización de la dieta que se le asigna al cliente.

Con la encuesta realizada a diferentes deportistas semi profesionales se concluyó que la mayoría de deportistas con un 75% estaría dispuesto a contratar un servicio de nutrición y de adquirir el servicio por un precio de 400 dólares que es lo esperado después de las entrevistas con los expertos además los encuestados piensan que lo fundamental sería que el centro nutricionista este ubicado en el norte de la ciudad de Quito.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general del marketing.

Según Thompson “la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia que presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos de mercadotecnia que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios” (Thompson 2006).

Como estrategia general de marketing se realizará una estrategia de enfoque la cual consiste en dirigirse a un solo segmento específico el cual contenga clientes fieles logrando así capturar un grupo específico, en este caso serían deportistas semi profesionales de un nivel económico medio medio-alto. Por el resultado de las encuestas se resolvió que existen deportistas que estarían dispuestos a pagar una cantidad elevada por un servicio como el que se ofrece en el que se les brinda todas las comodidades posibles, es por eso que se realizará estrategias de precios las cuales sirven de filtro para poder llegar al mercado objetivo.

5.2 Mercado Objetivo:

El mercado objetivo es algo fundamental en el plan de negocios para poder determinar el segmento al cual se va dirigir el producto o servicio según Kotler “conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (Kotler 2008).

Para llegar al mercado objetivo de la empresa se enfocó en diferentes variables como la geográfica, demográfica y pictográfica, de las cuales la Geográfica se estableció en los habitantes de la ciudad de Quito, la demográfica de personas entre 15 a 55 años de edad y la pictográfica gente que practica deporte y con ingresos económicos superiores a mil dólares donde se pudo obtener un segmento de 78625 personas.

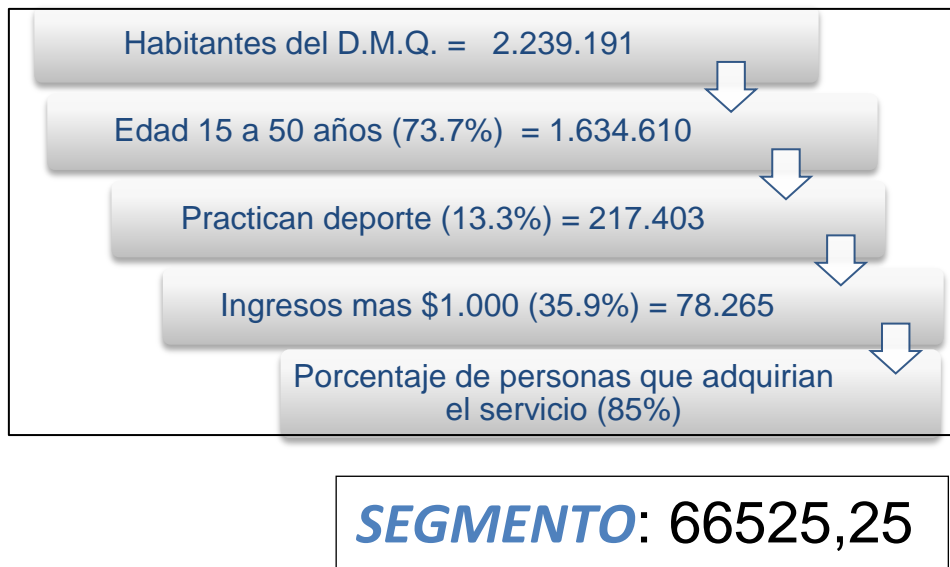


Figura No2: Segmentación

5.3 Propuesta de valor:

La propuesta de valor es una herramienta fundamental para la captación de posibles clientes, como lo dice *Alex Osterwalder* “*la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes*” (*Alex Osterwalder 2009*).

El plan de negocios de implementar un centro de nutrición especializado en deportistas semi profesionales usara la técnica más por lo mismo ya que se brindara un servicio de seguimiento al deportista monitoreado por chalecos GPS que ayuda a la evaluación permanente del deportista por un precio similar a centros de nutrición comunes ya existentes, con esta estrategia el cliente tendrá un valor agregado en el servicio y se le garantizará los resultados en el tiempo que el deportista siga la dieta establecida. El poder mejorar muchos de estos aspectos y de dar la opción de corregir comportamientos erróneos no es el único beneficio, el chaleco tiene un uso adicional y es que esta prenda puede avisar del peligro de lesión, tanto en los entrenamientos como en competiciones.

5.4 Marketing Mix

5.4.1 Producto o servicio

Kotler define el servicio como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo”. (Kotler, 2008, pág. 199)

Para nuestra empresa, el servicio que prestamos inicia desde el preciso momento en que el cliente conoce por primera vez nuestra oferta. Ofreceremos una gama de paquetes a su elección, en donde el consumidor viva una experiencia desde el momento que entra al centro de nutrición hasta que termina el proceso con la empresa. Los deportistas podrán tener una experiencia única que dependerá de la alta calidad brindada en todas las aristas del servicio. En el caso de nuestra empresa las relaciones con nuestros consumidores serán primordiales, es decir, nos enfocaremos a tenerlos como consumidores a largo plazo, si le agrado el servicio entonces no se acaba cuando termina el paquete requerido sino hay que realizar una serie de actividades post-venta en donde se logre retener al cliente y quiera seguir ligado al centro de nutrición.

En un futuro tenemos planeado extender el servicio en la ciudad para luego poder hacerlo en otras ciudades del país y así expandir más el segmento y por ende las utilidades de la empresa.

En este tipo de actividad se tiene que tener mucho cuidado con el servicio al cliente y la calidad empleada, cualquier aspecto negativo puede hacer que un cliente no regrese o a su vez emita una mala referencia a los demás. Por lo tanto es indispensable tener en cuenta todos los detalles y hacer un seguimiento a los usuarios para tener un control y constante innovación y mejora.

El servicio se basa netamente en brindar una nueva experiencia en la nutrición deportiva que ayude al deportista a mejorar sus resultados bajo un seguimiento GPS que se le hace al deportista. Nuestro trabajo consiste en atraer clientes

que quieran superarse y ser mejor cada día en el deporte que practican. Todo esto mediante diferentes paquetes que serán ofertados de acuerdo a los gustos y necesidades de cada cliente, es decir este será nuestro segundo valor agregado, la personalización. El cliente está en la capacidad de decidir que paquete escogerá como variar algunas ciertas cosas para que se adapte a sus necesidades y presupuesto.

5.4.2. Plaza

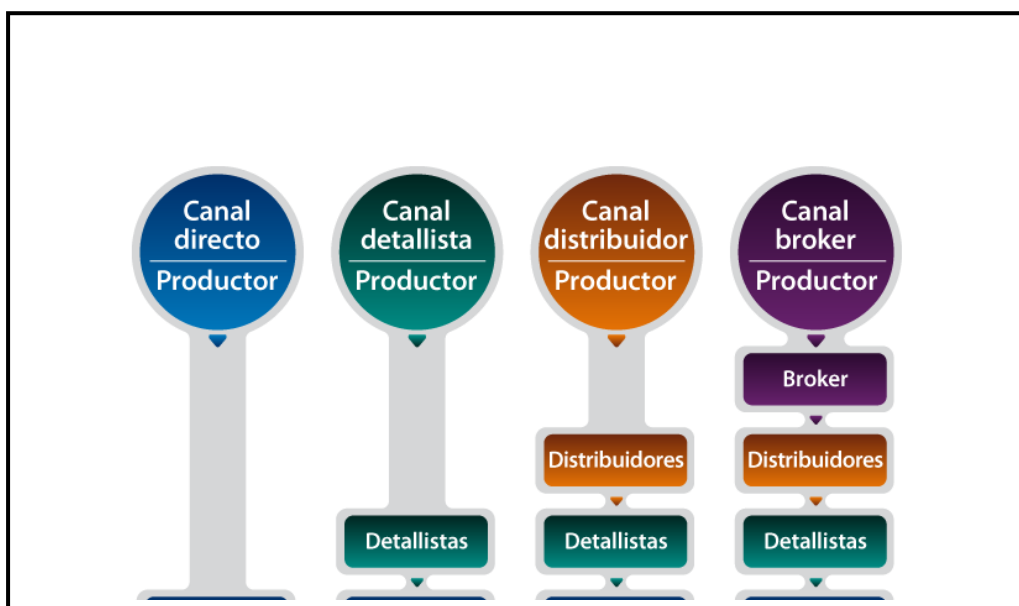


Figura No 3: Cuadro de Canal de distribución

Tomado de: Valle internacional (<http://valleinternacional.com/>)

El tipo de canal de distribución que vamos a aplicar es un canal directo entre nosotros que ofrecemos el servicio y el cliente o deportista, de esta manera eliminaremos cualquier intermediario y podemos ofrecer nuestra experiencia y conocimientos a los deportistas.

El tener una línea directa entre la empresa y el consumidor es importante ya que así se puede generar relaciones favorables que generen más para la empresa. Esto también es importante por el tipo de personalización que

requiera el cliente ya que gracias a esa comunicación directa se pueden resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades.

Al tener el canal directo hacia los clientes elimina costos de transporte bodegaje, etc.

El centro de nutrición estará ubicado en la calle Austria N34-105 e Irlanda en el edificio Grand Victoria Local No.1 de 90m2.

5.4.3. Promoción

Logotipo



Figura No 4: Logotipo

Slogan

Si tú lo no lo crees, la nutrición puede lograrlo.

El slogan que se creo es para concientizar a los deportistas que a base de una buena dieta balanceada y ajustada a sus gustos los resultados al momento de

practicar su deporte van a mejorar siempre y cuando sean constantes y disciplinados en la dieta.

Promoción para clientes:

La empresa implementara una estrategia pull que consiste en realizar una promoción para captar clientes de 30% de descuento a los deportistas que lleven a otro deportista para que siga el plan de nutrición, siempre y cuando la persona a la cual se la llevó contrate el servicio de nutrición por lo menos el paquete de 3 meses.

5.4.4 Precio

Según Kotler el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Kotler, 2008, pág. 263)

En el centro de nutrición el precio será fijado de acuerdo a todos los ítems y requerimiento que cada paquete tenga. Es decir cada ítem tendrá un costo y de acuerdo al paquete que el cliente requiera será fijado el precio.

Utilizaremos una estrategia de desceme, es decir empezaremos con precios muy altos y paulatinamente bajarlos para atraer a nuestro mercado objetivo y después ir bajando para que se vuelvan accesibles para todo el segmento.

Política de precios:

La fijación de precios dependerá mucho de los costos que representen los distintos paquetes más el porcentaje de gastos fijos que tiene la empresa y la utilidad que se quiera tener por medio de cada paquete o del precio por persona que se fije, no es mucho problema el que los paquetes se incrementen mucho ya que nuestra estrategia principal es por desceme lo cual nos permite elevar los precios hasta un nivel que sea factible para nuestros clientes.

Como nuestro servicio se ajusta a cada paquete el precio es muy cambiante ya que depende de cada cliente y de la frecuencia en la que se puede dar el servicio ya que un factor muy importante es el tiempo que el cuerpo de cada deportista asimile la dieta y mejore su estado físico.

Como una política de pago la empresa ha propuesto que por lo menos el 70% del servicio sea cancelado antes de la realización del mismo, esto porque nos manejamos con muchos proveedores a los cuales se los tiene que cancelar inmediatamente y no podemos correr el riesgo de que se cancelen los contratos de servicios y la empresa tenga que responder a los proveedores que nos dan sus servicios sin tener un ingreso.

Tipos de paquetes

- **Paquete 3 meses:** Servicio VIP especializado en donde se reciba al cliente de una forma cordial, manteniendo su comodidad en todo momento, este paquete contara con el servicio de nutrición basado en sus gustos y el seguimiento GPS al deportista durante el periodo de 3 meses garantizándole los resultados que quiera alcanzar.

(Precio 700)

- **Paquete 6 meses:** Servicio VIP especializado en donde se reciba al cliente de una forma cordial, manteniendo su comodidad en todo momento, este paquete contara con el servicio de nutrición basado en sus gustos y el seguimiento GPS al deportista durante el periodo de 6 meses garantizándole los resultados que quiera alcanzar.

(Precio 1600)

- **Paquete 12 meses:** Servicio VIP especializado en donde se reciba al cliente de una forma cordial, manteniendo su comodidad en todo

momento, este paquete contara con el servicio de nutrición basado en sus gustos y el seguimiento GPS al deportista durante el periodo de 3 meses garantizándole los resultados que quiera alcanzar.

(Precio 3500)

Estos son los paquetes principales para los deportistas semi-profesionales pero pueden estar sujetos a cambios dependiendo las necesidades que el cliente tenga y así poder ajustar el paquete al alcance de los consumidores. Cabe recalcar que el servicio que el centro de nutrición otorga es de la más alta calidad con la mejor tecnología siempre pensando en el bien del cliente para que este salga contento con el servicio por el cual está pagando. Al deportista siempre se le va a garantizar los resultados.

La proyección de los precios de los diferentes paquetes están ponderados y proyectados a 5 años (anexo 4).

Publicidad:

Para realizar la publicidad de la empresa se realizó un plan de medios para considerar cual es la opción más conveniente para comunicar todo lo que la empresa oferta al cliente y para dar a conocer la empresa. Por cuestiones del segmento va a realizar publicidad en medios masivos y enfocados al grupo objetivo

Plan de Medios:

El plan de medios en enfocarse en que la información del servicio llegue perfectamente al cliente en eventos, vía email así como en revistas especializadas. Es así que nuestro plan se basará principalmente en una estrategia de mailing dirigida a nuestro target y por su puesto en revistas relacionadas al deporte y a la nutrición. Es muy importante recalcar que la principal estrategia de publicidad va a ser una estrategia viral, esto consiste en realizar una alianza con deportistas profesionales para que comuniquen del servicio y así llegar a estar de boca en boca en el círculo de amistades que puedan tener estas personas.

Pautaje en revistas:

Tabla No 3: Pautaje en revistas.

Revista	Frecuencia (número de veces)	Tipo de pautaje	Duración	Precio
Estadio	2 x mes	Media página	5 meses	2100 dólares
Hogar	1 x mes	Contraportada	3 meses	1500 dólares
Vistazo	1 x mes	¼ de página	3 meses	2520 dólares
Valles	2 x mes	Contraportada	5 meses	3000 dólares
Diners	1 x mes	Inserto	5 meses	1000 dólares

Cosas	2 x mes	Contraportada	3 meses	1500 dólares
MachPoint	1 x mes	Media Página e inserto	5 meses	1350 dólares

La continuidad del pautaaje en revistas dependerá la aceptación del cliente y el porcentaje que estás incrementen al centro de nutrición para esto dependerá de una planificación previa de la empresa. Se pautará en las revistas detalladas ya que son revistas que publican artículos de nutrición y deporte además de las revistas deportivas.

El mailing tendrá un costo de 2000 en el cual incluye la licencia del software para él envío de los mails más una base de datos dirigida al segmento de la empresa.

La proyección de los gastos de publicidad están reflejados en anexos del capítulo financiero.

Relaciones Públicas:

Kotler define a las relaciones publicas como “otra importante herramienta de promoción masiva” (Kotler, 2008, pág. 390), por lo tanto si se hacen buenas relaciones con los clientes, estos serán los principales voceros en el mercado.

Es una de las áreas más importantes de la empresa, se maneja las relaciones con los clientes y sobretodo recibir las quejas y recomendaciones de los usuarios de este servicio. Una de las principales aristas de este negocio será la atención personalizada y de alta calidad por lo tanto esta área será una de las más valiosas para la creación de valor en la compañía.

5.5 Táctica de ventas:

Nuestra principal táctica de venta va de la mano con la estrategia viral de publicidad que se quiere realizar ya que al generar que la empresa se encuentre en boca de personas que son nuestro principal segmento nos garantiza que podemos tener más servicios por el resto del año, esto gracias a que las personas que serán parte de los primeros servicios serán deportistas reconocidos y van a generar que otras personas quieran esta herramienta para que su rendimiento mejore día a día.

5.6 Política de servicio al cliente y garantías:

La personalización será una característica clave en nuestro servicio al cliente ya que nuestro trabajo empieza desde que queremos atraer al cliente hasta después servicio, es por eso que el personalizar los distintos paquetes será muy importante al momento de interactuar con los deportistas.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa que busca mejorar el rendimiento de los deportistas semi profesionales en la ciudad de Quito brindando la mejor experiencia dentro de los servicios de la nutrición deportiva con la mejor calidad y tecnología de la mano de nuestros valores corporativos con nuestros clientes y empleados.

6.1.2 Visión

Ser la empresa más reconocida en servicios de nutrición para deportistas semi profesionales en la ciudad de Quito en 4 años, usando la mejor tecnología del mercado e inculcando los valores corporativos.

6.1.3 Objetivo general

Introducir una nueva herramienta que les sirva a los deportistas semi profesionales para mejorar su rendimiento en el 2018, mediante una planeación estratégica que nos permita posicionarnos como empresa líder en la oferta de estos servicios en el mercado.

6.1.4 Objetivos específicos

a. Objetivos estratégicos

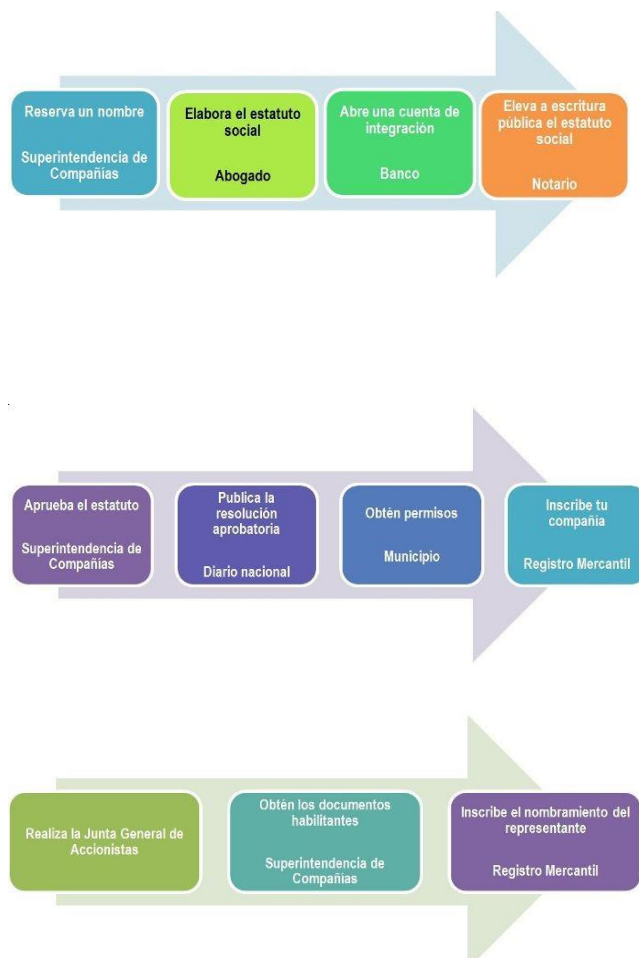
- i) Corto Plazo: Firmar 10 contratos de exclusividad y confidencialidad con carreras y campeonatos en la ciudad para dar a conocer nuestro servicio en el primer año, para implementar una barrera de entrada fuerte para posibles nuevos competidores.
- ii) Mediano Plazo: Aplicar una estrategia de desceme en los dos siguientes años para enfocarnos en nuestro nicho y luego bajar los precios paulatinamente y aumentar así la tasa de mercado en un 10%.

a. Objetivos Financieros

- i) Corto Plazo: recuperar la inversión inicial en el primer año.
- ii) Largo Plazo: reinvertir el capital para la ampliación de 2 locales más a distintas partes de la ciudad para el cuarto año.

Forma jurídica:

La empresa será una compañía limitada debido a que solo contará con dos accionistas, mismos que entregarán de su capital para la iniciación del proyecto y apoyándose a través de préstamos bancarios que permitan cumplir con los objetivos de la compañía. La constitución de una sociedad anónima es segura, rápida y sencilla. En 24 horas y sin desplazamientos, puede constituir una sociedad anónima. Estas sociedades son ideales para emprendedores y empresarios que quieran constituir una sociedad y no tengan mucho capital para invertir. Para lo cual la estructura en nuestro país establece el cumplimiento de requisitos para la creación de la misma. Tal como se evidencia en el siguiente gráfico.



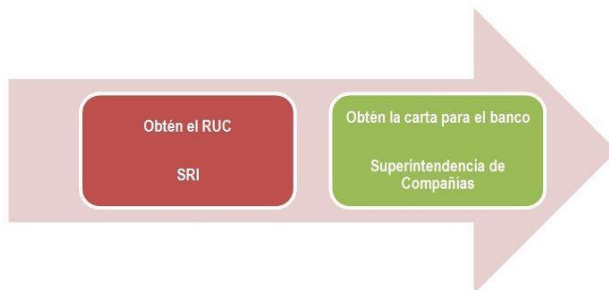


Figura No 5: Pasos para formar una empresa

Tomado de: Cuida tu Futuro.

Objeto social:

Servicio de nutrición deportiva.

6.2 Plan de Operaciones:

Antes de implementar una estrategia de operaciones fue muy necesario tomar en cuenta la percepción de los clientes al momento de escoger un servicio. La calidad y el servicio son los elementos que más atraen a los consumidores, por lo tanto son estos dos patrones los que más influyeron al momento de implementar una estrategia de operaciones.

La calidad será siempre lo más importante, es decir dependerá del gusto y análisis de cada cliente. Por esto se ha decidido tomar a este punto como primordial para el desarrollo de los procesos de la empresa.

El servicio será el principal diferenciador, es decir, donde más nos destacaremos dentro del mercado. La principal ventaja competitiva será el servicio personalizado, es decir intentaremos adaptarnos a las más altas exigencias de cada uno de los clientes.

Las estrategias de operaciones con las que trabajaremos en este proyecto son las siguientes:

- Manejo de tiempos reales

El giro de nuestro negocio depende estrictamente de la organización y horarios de realización de cada deportista, es decir, tenemos que ajustarnos a las fechas y horas que los deportistas dispongan para la

práctica del deporte. Por este motivo una estrategia de operaciones, será manejar tiempos reales en dietas y horas de prácticas. Esto de seguro será percibido por los clientes.

- Servicio de primera calidad y atención personalizada.

En todos los momentos que existan contacto directo con el cliente, la atención será de primera, personalizada y orientada a una vivencia y percepción de altos estándares. Esta será la estrategia más importante en todo proceso a realizarse.

Anexo 1 (Tabla No.4)

6.2.1 Ciclo de operaciones.

Mediante un flujograma se detallara los procesos que se debe realizar por parte de la empresa y el cliente para una contratación adecuada del cliente y un servicio excelente por parte de la empresa.

6.2.3 Flujograma

6.2.3.1 Proceso General

(Anexo No.2)

6.2.4 Importación

“Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACION al que se haya sido declarado” (SENAE, 2012).

En el Ecuador, todas las personas naturales o jurídicas pueden realizar importaciones, sean estas para consumo o con fines comerciales. En caso de realizar importaciones con fines comerciales, el importador deberá estar registrado como importador en el servicio de rentas internas, en el sistema Ecuapass y en el Ministerio de Producción.

6.2.5 Desaduanización

Para desaduanar una carga, es indispensable la contratación de un Agente Aduanero, el cual deberá ser acreditado por la SENAE. El agente, deberá presentar ante el organismo una DAI (Declaración Aduanera de Importación),

misma que está compuesta por los documentos de acompañamiento. Así mismo, la DAI requiere los documentos de soporte, en este caso la factura comercial, certificado de origen y otros documentos requeridos por la SENAE (SENAE, 2012).

6.2.6 Equipos de nutrición

Tabla No.5: Equipos de Nutrición

Equipo	Precio
Software+cháleco	20000
Caminadora	1500
Balanza	600
Balanza tipo pesa	450
Tensiometro	150
Estetoscopio	100
Camilla	200
Caliper	180
Tallimetro	200
Medidor de glucosa	45
Total	23425

6.2.7 Equipos de Oficina

Para la empresa es indispensable tener equipos de alto nivel ya que el servicio así lo requiere, por lo tanto los implementos que el centro tendrá son los siguientes.

Tabla No.6: Equipos de oficina.

Equipo	Precio
Computadoras	1500
Escritorios	205,5
Sillas	175,38
Router	108,5
Teléfono	45,99
Total	2035,37

6.2.8 Instalaciones

Las instalaciones del local contarán con un área de recepción más un consultorio donde el licenciado de nutrición evaluara a los clientes y una oficina para el gerente general de la empresa. Así mismo contendrá un cuarto donde

se guarde los materiales de mantenimiento. El local contará con un arriendo de 800 dólares mensuales, y el costo de las adecuaciones de 3000 dólares.

6.2.9 Localización Geográfica

La empresa va a contar con un local en donde se realizarán todas las operaciones administrativas con el fin de facilitar a los clientes la localización de la misma. Esta estará ubicada en la calle Austria N34-105 e Irlanda en el edificio Grand Victoria Local No.1, el cual cumple todas las características necesarias para la implementación del centro de nutrición. Se determinó esta ubicación ya que es un lugar céntrico de la ciudad y está cerca del parque La Carolina donde la mayoría de deportistas semiprofesionales entrenan.

6.3 Estructura Organizacional

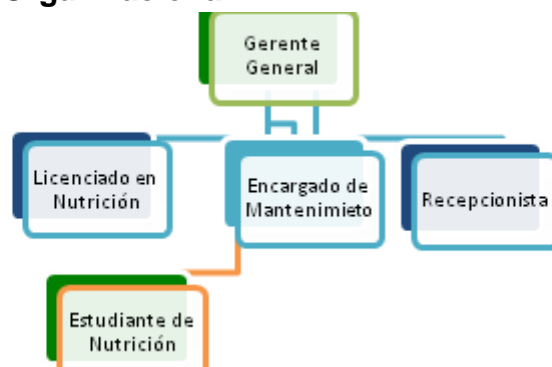


Figura No 7: Estructura Organizacional

6.3.1 Personal administrativo clave y funciones:

Gerente General:

Las principales funciones que cumplirá serán las siguientes:

- Desarrollo del servicio.
- Convenios con proveedores de insumos.
- Convenios con proveedores de servicios.
- Generación de estrategias de marketing.

Licenciado de Nutrición

Las principales funciones que cumplirá serán las siguientes:

- Atención personalizada a los deportistas semi- profesionales.
- Atención a los deportistas semi- profesionales.
- Manejo de software de GPS.
- Designación de dieta a los deportistas.

Estudiante de nutrición

Las principales funciones que cumplirá serán las siguientes:

- Ayudar al licenciado/a de nutrición
- Estar pendientes de las citas establecidas.
- Realizar seguimiento personalizado a los deportistas semi-profesionales.

Recepcionista

Las principales funciones que cumplirá serán las siguientes:

- Atender al cliente en las instalaciones del centro de nutrición.
- Agendar las diferentes citas de los clientes.
- Recordar a los clientes de las citas.

Encargado de mantenimiento

Tendrá como funciones principales:

- Mantener en perfecto estado el centro de nutrición.
- Verificar desperfectos en las instalaciones.
- Comunicar desperfectos que en las instalaciones.

6.3.2 Salarios Gerente General y empleados

Tabla No 7: Remuneración Salarial Gerente General

Gerente General

Sueldo	\$ 1600,00
SueldoAnnual	\$ 19,200
Décimotercero	\$ 1600
Décimocuarto	\$ 375
TOTAL SUELDO	\$ 21175

Licenciado en Nutrición

Tabla No 8: Remuneración Salarial Licenciado en Nutrición

Sueldo	\$ 1200,00
SueldoAnnual	\$ 14,400
Décimotercero	\$ 1200
Décimocuarto	\$ 375
TOTAL SUELDO	\$ 15975

Pasante de Nutrición

Tabla No 9: Remuneración Salarial Pasante de Nutrición

Sueldo	\$ 400
SueldoAnnual	\$ 4,800
Décimotercero	\$ 400
Décimocuarto	\$ 375
TOTAL SUELDO	\$ 5575

Recepcionista

Tabla No 10: Remuneración Salarial Recepcionista

Sueldo	\$ 450
SueldoAnnual	\$ 5400
Décimotercero	\$ 450
Décimocuarto	\$ 375
TOTAL SUELDO	\$ 6225

Encargado de Mantenimiento

Tabla No 11: Remuneración Salarial Encargado de Mantenimiento

Sueldo	\$ 375
SueldoAnnual	\$ 4500
Décimotercero	\$ 375
Décimocuarto	\$ 375
TOTAL SUELDO	\$ 5250

Fondos de Reserva:este es un pago obligatorio que tienen las empresas con trabajadores en carácter de dependencia, este pago mensualmente equivale a 8.33% de la remuneración aportada mensualmente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Conclusiones:

Para el funcionamiento correcto del centro de nutrición se necesita 5 trabajadores en diferentes áreas que se encargaran de brindar el mejor servicio a los clientes.

Se necesitará implementos de calidad para que los clientes puedan sentirse satisfechos en cada visitar realizada a las instalaciones del centro de nutrición.

En un tiempo de 5 meses se efectuará las diferentes las diferentes obras y trámites para que el negocio pueda funcionar.

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Tabla No12: Ingresos

VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	124.200	132.252	140.730	150.332	160.436
Paquete de 3 meses	57.400	61.540	65.912	71.208	76.800
Paquete de 6 meses	52.800	56.236	59.850	63.648	67.636
Paquete de 12 meses	14.000	14.476	14.968	15.476	16.000

Participación de mercado meta	0,22%	0,22%	0,22%	0,23%	0,23%
--------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN PAQUETES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de paquetes	119	123	127	132	137
Paquete de 3 meses	82	85	88	92	96
Paquete de 6 meses	33	34	35	36	37
Paquete de 12 meses	4	4	4	4	4

Los ingresos están divididos en los paquetes que se venderán a la clientela, estos están divididos en 3 productos y proyectados a los 5 años con una utilidad instalada que comienza en 85% el primer año y termina con 97% el quinto año más la participación de mercado de cada año.

Tabla No.13: Inflación

PROMEDIO DE INFLACIÓN (5 ÚLTIMOS AÑOS)	
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,05%
Total	3,40%

Los costos que tiene la empresa son básicamente los sueldos operacionales y las depreciaciones, las dos están con una proyección de 5 años. En los sueldos se toma en cuenta el incremento de la inflación país a base de un promedio de los últimos 5 años.

Tenemos dos tipos de gastos que son los administrativos y los gastos de ventas con sus proyecciones a 5 años, como podemos observar los gastos aumentan año a año pero de la misma forma los ingresos aumentan todos los años.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Tabla No14: Inversión Inicial

	Año 1	Año 2
INVERSIONES		
Capital de Trabajo	8.997	
Muebles y enseres	641	
Maquinaria de confección	3.225	
Equipos de oficina	194	
Equipos de computaciòn	21.500	
Total activos fijos	25.560	
TOTAL	34.557	-
Inversion Acumulada	34.557	-
FINANCIAMIENTO		
Préstamos	20.734	60%
Accionistas	13.823	40%
Total financiamiento	34.557	

Tabla No15: Capital de trabajo (Anexo 3)

La inversión inicial del proyecto tiene como monto USD 34557, en los que incluye activos fijos por \$25560, gastos operacionales por \$9425 y capital de trabajo por (\$6048). El capital de trabajo (\$6048), siendo el fondo económico de la empresa para lograr utilidades y mantener la operación corriente del negocio, que se obtiene mediante la resta, al total de activos a corto plazo, de pasivos a corto plazo que sería los primeros doce meses de funcionamiento. El financiamiento de la inversión total, se divide en dos partes, el 60% por medio de préstamo bancario 20734 y el 40% restante, por accionistas 13823.

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

Tabla No.16: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	124.200	132.252	140.730	150.332	160.436
Costos	38.156	41.239	42.385	36.403	37.575
Sueldos operacionales	30.667	33.750	34.896	36.081	37.252
Depreciaciones maquinaria y software especializado	7.489	7.489	7.489	323	323
Utilidad Bruta	86.044	91.013	98.345	113.929	122.861
Gastos Administrativos	49.817	49.696	51.381	53.122	54.923
Sueldos y beneficios	31.414	34.600	35.775	36.989	38.245
Suministros Oficina	240	248	257	265	274
Arriendo	9.600	9.926	10.263	10.611	10.972
Mantenimiento	240	248	257	265	274
Luz	480	496	513	531	549
Agua	240	248	257	265	274
Teléfono	360	372	385	398	411
Contabilidad	2.400	2.481	2.566	2.653	2.743
Otros Gastos	600	620	641	663	686
Internet	360	372	385	398	411
Preoperacionales	3.800				
Depreciaciones	84	84	84	84	84
Gastos de Ventas	29.861	31.397	33.005	34.782	36.642
Promociones	12.420	13.225	14.073	15.033	16.044
Comisiones tarjetas de crédito	4.471	4.761	5.066	5.412	5.776
Pautaje revistas	12.970	13.410	13.866	14.336	14.823
Total Gastos	79.679	81.093	84.386	87.904	91.565
Utilidad Operativa	6.365	9.919	13.959	26.025	31.296
Intereses préstamos	2.281	1.878	1.423	912	338
Utilidad antes de impuesto (EBT)	4.084	8.042	12.536	25.112	30.958
Participación laboral	613	1.206	1.880	3.767	4.644
Impuesto a la renta	764	1.504	2.344	4.696	5.789
UTILIDAD NETA	2.708	5.332	8.311	16.650	20.525

Tabla No.17: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	8.997	17.403	26.607	37.200	49.678	59.010
Cuentas x cobrar		1.449	1.543	1.642	1.754	1.872
Activos corrientes	8.997	18.852	28.150	38.842	51.432	60.882
Muebles y enseres	641	641	641	641	641	641
Maquinaria de confección	3.225	3.225	3.225	3.225	3.225	3.225
Equipos de oficina	194	194	194	194	194	194
Equipos de computación	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500
Dep. Acumulada		(7.573)	(15.145)	(22.718)	(23.124)	(23.530)
Activos Fijos netos	25.560	17.988	10.415	2.842	2.436	2.030
	34.557	36.840	38.565	41.684	53.868	62.912
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		70	72	75	77	80
Beneficios Sociales por pagar		492	508	526	543	557
IESS por pagar		869	899	929	961	993
Participación laboral por pagar		613	1.206	1.880	3.767	4.644
Impuesto a la renta or pagar		764	1.504	2.344	4.696	5.789
Pasivos Corrientes	-	2.807	4.190	5.754	10.044	12.064
Préstamos bancarios LP	20.734	17.502	13.867	9.777	5.176	-
Pasivos a Largo Plazo	20.734	17.502	13.867	9.777	5.176	-
Capital social	13.823	13.823	13.823	13.823	13.823	13.823
Utilidad del ejercicio		2.708	5.332	8.311	16.650	20.525
Utilidades retenidas			1.354	4.020	8.175	16.500
Total patrimonio	13.823	16.530	20.508	26.154	38.648	50.848
Total pasivo y patrimonio	34.557	36.840	38.565	41.684	53.868	62.912

Tabla No18: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		2.708	5.332	8.311	16.650	20.525
(+) depreciación		7.573	7.573	7.573	406	406
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		(1.449)	(94)	(99)	(112)	(118)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		70	2	2	3	3
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		492	17	17	18	14
(+) incrementos IESS por pagar		869	30	31	32	33
(+) incrementos Participación laboral por pagar		613	594	674	1.887	877
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		764	740	840	2.352	1.093
Flujo neto de caja operativo		11.638	14.193	17.350	21.234	22.833
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(25.560)		-	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones	(25.560)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	20.734					
Aportes accionistas	13.823					
Pago de Préstamos		(3.232)	(3.636)	(4.090)	(4.601)	(5.176)
Dividendos pagados a accionistas			(1.354)	(2.666)	(4.156)	(8.325)
Flujo neto de caja por act. Financieras	34.557	(3.232)	(4.990)	(6.756)	(8.756)	(13.500)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	8.997	8.406	9.203	10.594	12.477	9.332
Caja al inicio		8.997	17.403	26.607	37.200	49.678
Caja Final	8.997	17.403	26.607	37.200	49.678	59.010

Tabla No19: Flujo de caja

	Flujo de Caja Escenario Esperado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		6.365	9.919	13.959	26.025	31.296
Gastos de depreciación		84	84	84	84	84
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(613)	(1.206)	(1.880)	(3.767)	(4.644)
22% IMPUESTO A LA RENTA		(764)	(1.504)	(2.344)	(4.696)	(5.789)
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		5.072	7.293	9.818	17.645	20.947
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(8.997)					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		1.358	1.289	1.466	4.178	1.901
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						(1.195)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		1.358	1.289	1.466	4.178	706
INVERSIONES	(25.560)					
RECUPERACIONES						
Recuperación activos fijos						2.030
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						2.030
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(34.557)	6.431	8.581	11.284	21.824	23.683

Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias: El crecimiento es el esperado para cada uno de los próximos 5 años. Con esta tasa de crecimiento, se espera llegar al 5to año con una facturación total de \$160436 con una capacidad instalada de 97%. Por otro lado, operativamente el primer año no se registrará una pérdida operativa ya que se tendrá una utilidad neta de \$2708 y terminando el quinto año con una utilidad neta de \$20525. Un factor favorable es que el negocio no va a pérdida en ningún año trabajando con diferente capacidad instalada que se incrementa año a año.

Para laproyección del Estadode Situación Financiera: Activos: Los activos fijos netos, se calculó un porcentaje de depreciación del 10% en máquinas, muebles y equipos de oficina, y 33,33% en equipos de computación. Pasivos: El préstamo bancario, determinado por el 60% de la inversión acumulada total del proyecto (40% restante, accionistas), con pagos de amortización mensual.

Proyección del Flujo de Efectivo: En el estado de flujo de efectivo, se observa en el año cero, que se registra una inversión de \$25560sin incluir el capital de trabajo, que corresponde a la suma de activos fijos y gastos pre-operacionales.Dando un flujo de caja neto total (igual caja final) de \$8997 dólares, correspondiente al capital de trabajo requerido para cubrir las necesidades de efectivo. Como existe un flujo de efectivo positivo, eso significa que el proyecto tiene capacidad de ahorro.

Flujo de Caja:Dentro del flujo de caja después del valor de la utilidad neta, se suma depreciaciones, amortizaciones de capital y pago de intereses; dando un flujo de caja del inversionista positivodesde el primer año.

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

Tabla No 20: Criterios de Valoración

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	12.390	9.202
TIR	23,38%	37,87%
B/C	1,36	1,67
Plazo de pago	4,05	3,77

Tabla No.21: Cálculo de la tasa de descuento

CAPM	
Beta	1,10
Bono del estado	8,44%
Riesgo País	6,5%
Prima de Mercado	4,5%

Costo de oportunidad Apalancado	19,9%
---------------------------------	-------

WACC				
	Total	Costo	Costo d. de imp	WACC
Crédito	60,0%	11,83%	33,7%	4,7%
Aportes socios	40,0%	19,9%		8,0%
	100,0%		WACC	12,7%

La evaluación financiera del proyecto descontando los flujos de caja libres a la tasa del 12,7% obtenida del costo promedio ponderado de capital, permite obtener un VAN positivo de USD 12390, una TIR del 23,38%, un retorno de 1.36 dólares por cada dólar invertido y un plazo medio real de recuperación de la inversión 4,05 años.

La evaluación para el inversionista descontando los flujos de caja libres para la tasa del 19,9% obtenida del CAPM, permite obtener un VAN positivo de USD 9202, una TIR del 37,87% y un retorno de 1.67 dólares por cada dólar invertido.

Por lo tanto con estos datos obtenidos se concluye que el proyecto es viable.

7.5 Índices financieros

Tabla No22: Índices Financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	sector
RAZON DE RENTABILIDAD						
ÍNDICES FINANCIEROS						
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	69%	69%	70%	76%	77%	74%
Costos/Ventas	31%	31%	30%	24%	23%	26%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	8%	14%	22%	40%	38%	4%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	20%	32%	41%	64%	53%	14%
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	8%	15%	24%	48%	59%	
RAZON DE ROTACION						
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS						
Ventas/Activos Fijos Netos	6,90	12,70	49,51	61,71	79,03	2,55
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	85,71	85,71	85,71	85,71	85,71	6,84
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR						
Costos/Cuentas por pagar	545,09	569,79	566,39	470,48	469,68	0,59
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	6,72	6,72	6,75	5,12	5,05	1,19

El índice de liquidez obtenido por activos corrientes dividido por pasivos corrientes, empieza el primer año con un total de 6,72, y termina el quinto año con 5,05, lo que evidencia que el proyecto es altamente fluido y siempre superior en porcentaje al sector.

El segundo índice evaluado, es el margen bruto de utilidad que muestra el porcentaje de las ventas netas que ayudan a cubrir gastos financieros y

operativos, empezando con un margen de rentabilidad del 69%, y terminando con un 77% al quinto año superando el porcentaje del sector comparado.

Los indicadores de patrimonio (ROE) y rentabilidad del activo (ROI), sirven para determinar el margen de rentabilidad de los accionistas con relación a la inversión. Como se puede observar empiezan el primer año con un porcentaje negativo (ROE: 20%, ROI: 8%), sin embargo, al quinto año, terminan con 53% y 59% mutuamente. La rotación de cuentas por cobrar que representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial, se mantiene constante en los primeros 5 años. Por medio de la rotación por cuentas por pagar que disminuye en los mismos 5 años evaluados.

Para finalizar, la rotación de activos fijos indica la eficiencia con que el proyecto utiliza los activos para generar ventas. Siempre se sitúa por encima del valor del sector. En resumen, las operaciones de la empresa son eficientes en el aspecto financiero.

8. Conclusiones.

- La investigación de mercado arrojó resultados positivos, se puede concluir que la gente está dispuesta a probar nuevas alternativas para mejorar su rendimiento y ven con buenos ojos la apertura de nuevos sitios para probar .
- Por las características de nuestras instalaciones tenemos un punto a favor, la tecnología a implementarse no se usa en el país por lo cual tenemos una ventaja competitiva al adquirir la representación del chaleco GPS que vamos a utilizar.
- Se concluye que el proyecto de un centro de nutrición es viable, a pesar de la mediana inversión podemos demostrar que es un proyecto con buena rentabilidad y se recuperaría lo invertido.
- La ubicación del centro de nutrición es un lugar estratégico, las encuestas arrojaron que la preferencia es en el Norte de Quito, por eso la ubicación tiene que ser de fácil acceso desde las dos partes, por ende se ha pensado colocar en la Av. Rep del Salvador cercano al parque la Carolina un centro de entrenamiento.
- Estamos cada vez más conscientes que nuestro mercado objetivo son deportistas con ganas de superarse, esas personas que tienen definido un deporte de preferencia, creemos que podemos ganar mercado si cada vez más deportistas trataran de superarse día a día.
- Las entrevistas nos dejaron entrever lo que el cliente busca en una alternativa, lo cual nos dice que nuestro enfoque de buen servicio personalizado está correcto, también pudimos ver lo importante de

mantener un centro adecuado ya que la comodidad es básico para nuestro cliente y por ultimo pudimos ver la importancia de la constante innovación y tener una visión a futuro.

- La inversión (activos fijos más gastos pre-operacionales) es, \$25560. Sumado, al capital del trabajo (\$8997), da un total de \$34557, que será financiado el 60% por préstamo bancario (\$20734), y el resto por accionistas (\$13823).
- El VAN esperado del proyecto es igual a 12390 y del inversionista, 9202. Se establece que al ser positivo ($VAN > 0$), la empresa genera beneficios y se debe aceptar el proyecto.
- El TIR del proyecto (23,38%), es mayor que el WACC (12,7%), por lo que se considera un proyecto empresarial rentable.
- El TIR del inversionista (37,87%), también es positivo y mayor que el CAPM (19,9%), lo cual el proyecto es aceptado.
- El proyecto, es altamente líquido, ya que empieza el primer año con 6,72 y termina el quinto año, con 5,05 (activos corrientes/pasivos corrientes).
- Por medio de los indicadores financieros y el análisis del mercado de centros de nutrición, el proyecto es viable comercial y financiero.

Referencias:

(<http://marketingriviera.blogspot.com/2011/09/estrategia-de-mercadotecnia.html>)

(<http://marketingriviera.blogspot.com/2011/09/estrategia-de-mercadotecnia.html>)

(http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

(<http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>)

(<http://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>)

(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>)

(<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ec.html>)

<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ec.html>

<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectasInteres/Indice.htm>

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

<https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>

<https://www.fosterswiss.com/2015/08/14/ventajas-y-desventajas-de-una-sociedad-anonima/#>

INEC. Ecuador en Cifras. Recuperado el 22 de 11 de 2016, de Infoeconomía
Análisis Sectorial: <http://www.ecuadorencifras.gob.ecf>

INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 22 de 11 de
2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>

SENAE. (12 de 2014). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Recuperado
el 20 de 05 de 2016, de Para Importar:
http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Williams, M. H. (2002). *Nutrición para la salud la condición física y el deporte*
(*Bicolor*). Editorial Paidotribo.

ANEXOS

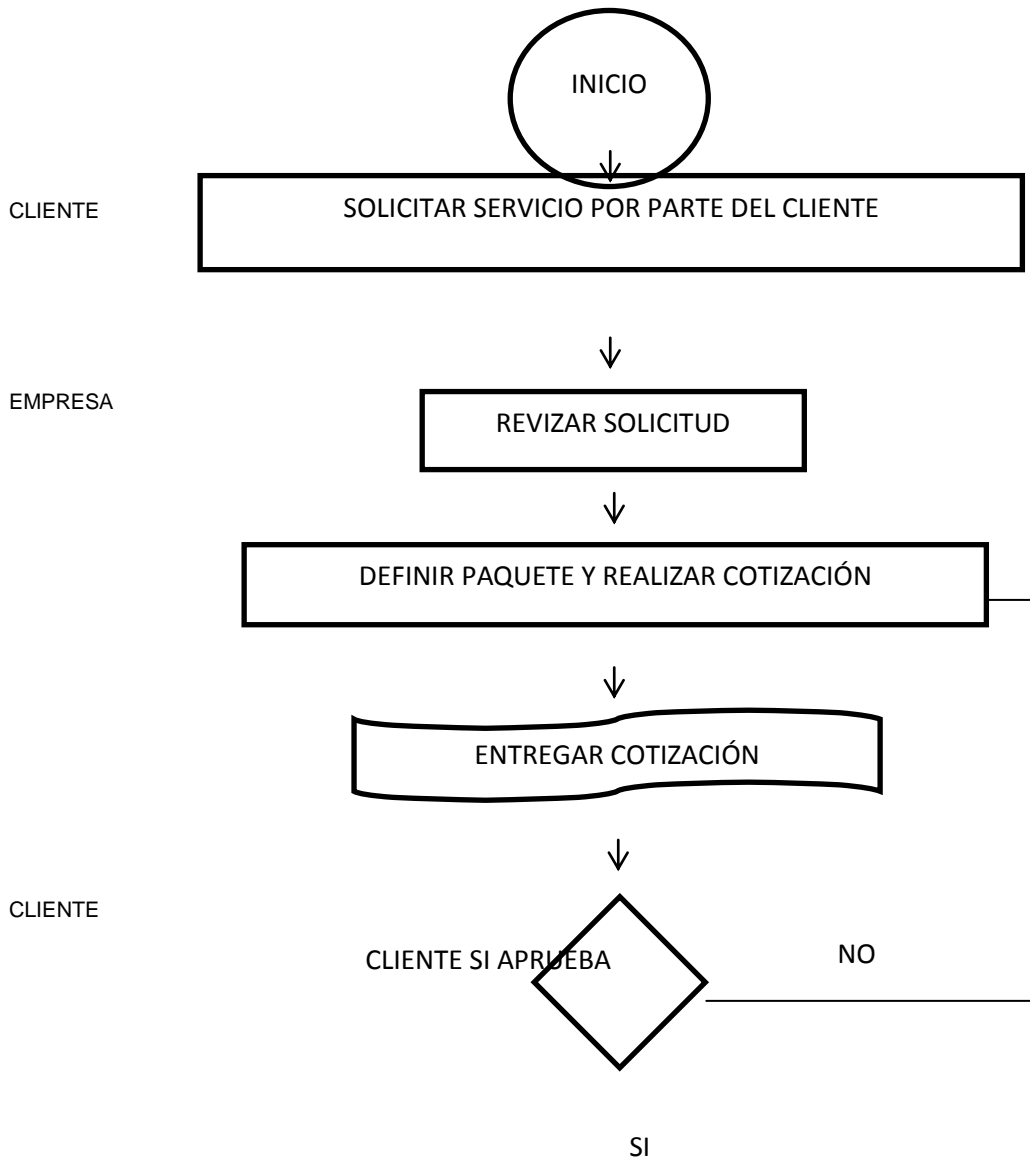
Anexo No1:

Tabla No 4: Plan de Operaciones

	Actividad	Duración Días	Fecha Inicio	Fecha Finalización Prevista	Fecha Finalización Máxima
1	Constitución de la Compañía	20	05-ene- 18	15-ene-18	30-ene-18
2	Construcción Centro de Nutrición	30	05-ene- 18	04-Feb-18	09-Feb-18
3	Obtención de Préstamo Bancario	10	15-feb- 18	25-feb-18	28-feb-18
4	Obtención Permisos Laborales	30	01-mar	01-abr-18	10-abr-18
5	Preparar Pedido Chaleco GPS	5	05-abr- 18	10-abr-18	15-abr-18
6	Realizar Pedido maquinarias	3	05-abr- 18	08-abr-18	12-abr-18
7	Importación Chaleco	30	10-abr- 18	10-may-18	15-may-18
8	Firma de contrato de arrendamiento	2	03-ene- 18	05-ene-18	07-ene-18
9	Instalación de Maquinas	5	13-abr- 18	18-abr-18	20-abr-18
10	Instalación Equipos Administrativos	5	01-may- 18	06-may-18	10-may-18
11	Activaciones ATL	30	01-abr- 18	30-abr-18	05-may-18
12	Realización de convenios deportistas	30	15-abr- 18	15-may-18	18-may-18
13	Entrevistas en Radios	10	25-abr- 18	05-may-18	07-may-18
14	Convenios con carreras	10	08-may- 18	18-may-18	25-may-18

15	Visitas Colegios	10	08-abr-18	18-abr-18	20-abr-18
16	Visitas Universidades	10	08-abr-18	18-abr-18	22-abr-18
17	Inauguración centro de nutrición	1	15-May-18	15-May-18	15-May-18
Total Días		241			

Anexo No. 2



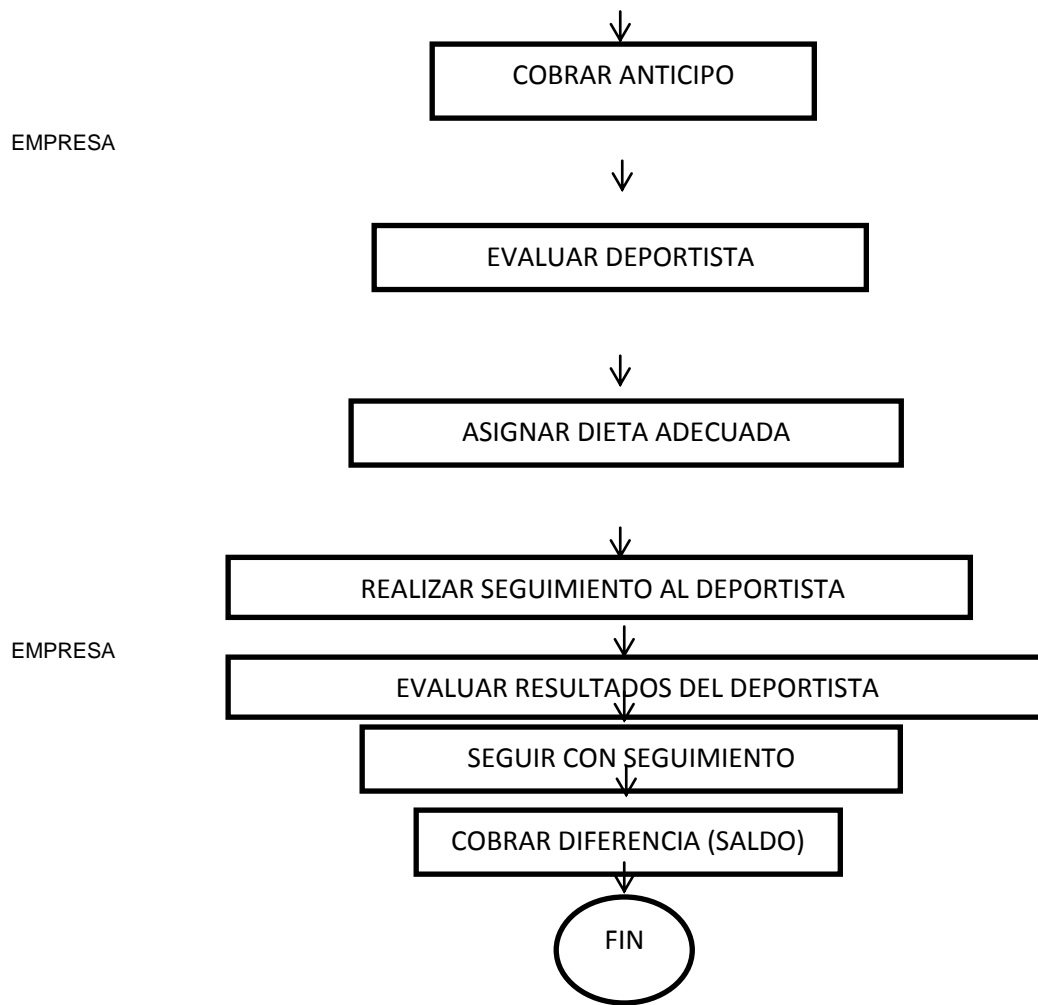


Figura No 6: Flujograma

Anexo No. 3

Tabla No15. Capital de Trabajo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	5.218	5.218	13.370	13.370	13.370	13.370	13.370	13.370	13.370	13.370	13.370	13.370
Costos	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
Sueldos operacionales	2.556	2.556	2.556	2.556	2.556	2.556	2.556	2.556	2.556	2.556	2.556	2.556
Depreciaciones maquinaria y software especializado	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624
Utilidad Bruta	2.039	2.039	10.190	10.190	10.190	10.190	10.190	10.190	10.190	10.190	10.190	10.190
Gastos Administrativos	7.635	3.835	3.835	3.835	3.835	3.835	3.835	3.835	3.835	3.835	3.835	3.835
Sueldos y beneficios	2.618	2.618	2.618	2.618	2.618	2.618	2.618	2.618	2.618	2.618	2.618	2.618
Suministros Oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Aziendo	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Mantenimiento	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Luz	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Agua	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Teléfono	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Contabilidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Otros gastos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Internet	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pre operacionales	3.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Gastos de Ventas	1.791	1.791	1.932	2.074	2.216	2.642	2.642	2.784	2.784	3.068	3.068	3.068
Promociones	522	522	636	731	835	1.148	1.148	1.252	1.252	1.461	1.461	1.461
Comisiones tarjetas de crédito	188	188	225	263	301	413	413	451	451	526	526	526
Paquete revistas	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081
Total Gastos	9.425	5.625	5.767	5.909	6.051	6.477	6.477	6.619	6.619	6.903	6.903	6.903
Utilidad Operativa	(7.387)	(3.587)	4.423	4.281	4.139	3.713	3.713	3.571	3.571	3.287	3.287	3.287
(+) depreciación	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar	(731)	-	(49)	(61)	(66)	(117)	(83)	(81)	(63)	(80)	(65)	(54)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)	70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar	492	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) incrementos IESS por pagar	869	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja operativa neta	(6.048)	(2.949)	5.012	4.858	4.711	4.234	4.268	4.128	4.146	3.846	3.860	3.871
Caja Inicial		(6.048)	(8.997)	(3.985)	873	5.584	9.818	14.086	18.214	22.360	26.206	30.066
Caja Final	(6.048)	(8.997)	(3.985)	873	5.584	9.818	14.086	18.214	22.360	26.206	30.066	33.937

Anexo No. 4

Precio de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete de 3 meses	700	724	749	774	800
Paquete de 6 meses	1.600	1.654	1.710	1.768	1.828
Paquete de 12 meses	3.500	3.619	3.742	3.869	4.000

