



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A BRINDAR SERVICIOS DE ASESORÍA NUTRICIONAL DIRIGIDO A  
EMPRESAS PRIVADAS, UBICADAS DENTRO DEL D.M.Q.

AUTOR

VICENTE WILLIAM COLLAGUAZO SUQUILLO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
BRINDAR SERVICIOS DE ASESORÍA NUTRICIONAL DIRIGIDO A  
EMPRESAS PRIVADAS, UBICADAS DENTRO DEL D.M.Q.

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

Profesor Guía:

MBA, Irma del Carmen Padilla Espinoza

Autor:

Vicente William Collaguazo Suquillo

Año:

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la creación de una Empresa dedicada a brindar servicios de Asesoría Nutricional dirigido a Empresas Privadas, ubicadas dentro del D.M.Q. a través de reuniones periódicas con el estudiante Vicente William Collaguazo Suquillo, en el noveno semestre, 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”

---

MBA, Irma del Carmen Padilla Espinoza

C.C. 1709198178

## **DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una Empresa dedicada a brindar servicios de Asesoría Nutricional dirigido a Empresas Privadas, ubicadas dentro del D.M.Q. del estudiante Vicente William Collaguazo Suquillo, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Mgr. Marcela Pérez Pazmiño

C.C. 1707284426

## **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”

---

Vicente William Collaguazo Suquillo.

C.C. 17111531275

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, a mi esposa y a mis dos hijos por el apoyo incondicional al estar a mi lado durante todos estos años y lograr cumplir esta meta.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, Gladys, Alexander y Analía, quienes son el motor, la motivación de cada día, a mis padres, todos han sido el pilar fundamental para lograr culminar esta etapa de mi vida. Los amo infinitamente.

## RESUMEN

La idea de negocio de un servicio de asesoría nutricional enfocado en los colaboradores de las empresas de la ciudad de Quito, nace de la necesidad que tienen las personas por conocer y ser guiados para alcanzar una salud integral por medio de una correcta alimentación. Para conocer las necesidades de las empresas y sus colaboradores se ejecutó una investigación del cliente, por medio de entrevistas a expertos, grupo focal y encuesta, estos datos permitió obtener información valiosa para construir la estrategia de mercadeo, la cual se enfoca en la diferenciación de NutriCare de sus competidores directos e indirectos; de esta manera, se busca captar clientes entre las empresas medianas con un número de empleados mayor a 50 empleados. La generación de la información financiera, se base en aspectos conservadores con el fin de no sobre estimar la demanda inicial. Es por ello, que durante el primer año de operación de NutriCare existe una pérdida de \$ 6.887, la cual es cubierta por el capital de los accionistas, en el segundo año la utilidad neta es positiva y de esta manera se generan los flujos de capital necesarios para obtener un valor actual neto positivo de \$ 10.732,63 en el flujo de caja del inversionista y una tasa interna de retorno de 39,457%, esto permite recomendar la ejecución de la idea de negocio.



## **ABSTRACT**

The business idea of a nutritional counseling service focused on the employees of companies in the city of Quito, is born from the need that people have to know and be guided to achieve comprehensive health through proper nutrition. In order to know the needs of the companies and their collaborators, an investigation of the client was carried out, through interviews with experts, focus group and survey, this information allowed to obtain valuable information to build the marketing strategy, which focuses on the differentiation of NutriCare of its direct and indirect competitors; In this way, it seeks to attract customers among medium-sized companies with a number of employees over 50 people. The generation of financial information is based on conversational aspects in order not to estimate the initial demand. That is why, during the first year of operation of NutriCare there is a loss of \$ 6.887, which is covered by the capital of the shareholders, in the second year the net profit is positive and in this way the capital flows are generated necessary to obtain a positive net present value of \$ 10.732,62 in the investor's cash flow and an internal rate of return of 39,457%, this allows to recommend the execution of the business idea.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos .....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
2. ANALISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.1.1 Entorno político .....	3
2.1.2 Entorno económico.....	6
2.1.3 Entorno social .....	7
2.1.4 Entorno tecnológico .....	8
2.2 Análisis de la industria (Porter) .....	9
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.2.2 Capacidad negociadora de proveedores .....	10
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.2.4 Rivalidad entre competidores existentes .....	13
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	14
2.3 Matriz EFE .....	15
2.4 Conclusiones del análisis de entornos.....	16
3. ANALISIS DEL CLIENTE .....	18
3.1 Investigación cualitativa .....	18
3.1.1 Informe del grupo focal .....	18
3.1.2 Informe de la entrevista a expertos.....	19
3.2 Investigación cuantitativa.....	22
3.3 Conclusiones del análisis del cliente .....	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	25
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio.....	25

5. PLAN DE MARKETING .....	27
5.1 Estrategia general de marketing .....	27
5.1.1 Mercado Objetivo.....	28
5.1.2 Propuesta de valor.....	29
5.2 Marketing mix.....	30
5.2.1 Producto / Servicio.....	30
5.2.2 Precio.....	35
5.2.3 Plaza.....	37
5.2.4 Promoción.....	38
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing .....	41
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	42
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	42
6.1.1 Misión .....	42
6.1.2 Visión .....	42
6.1.3 Objetivos de la organización.....	42
6.2 Plan de operaciones .....	43
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa .....	43
6.2.2 Ciclo de operaciones .....	45
6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización .....	48
6.2.4 Personal requerido por la empresa.....	49
6.3 Estructura organizacional .....	50
6.3.1 Estructura legal.....	50
6.3.2 Estructura organizacional.....	51
6.3.2.2 Descripción de las funciones y puestos de trabajo .....	51
6.3.3 Gastos y salarios mensuales.....	53
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	53
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	53
7.1.1 Proyección de ingresos .....	53
7.1.1 Proyección de costos .....	54
7.1.2 Proyección de gastos .....	54

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	55
7.2.1 Inversión inicial .....	55
7.2.2 Capital de trabajo.....	56
7.2.3 Estructura de capital .....	56
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	56
7.3.1 Estado de resultados .....	56
7.3.2 Estado de situación financiera .....	57
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	58
7.3.4 Flujo de caja del proyecto .....	59
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	59
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	59
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	60
7.4.3 Criterios de valoración .....	60
7.5 Índices financieros .....	61
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	62
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS .....	67

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación del trabajo

La alimentación incorpora nutrientes a nuestro organismo, misma que es fundamental para el desarrollo de la vida y de las distintas actividades cotidianas. Sin embargo, no tiene el mismo efecto debido a las diferencias que existen entre cada individuo, generando la necesidad de crear hábitos de vida saludables que van desde ajustes en la dieta de cada persona acompañado de la actividad física.

Sin duda, la mejora de nuestro organismo al recibir una alimentación equilibrada y adecuada ayuda a la recuperación y prevención de enfermedades. Sin embargo, muchas de las personas omiten el cuidado a la salud desde la alimentación, la cual se refleja en su calidad de vida y en su desempeño laboral.

A nivel empresarial, en donde operatividad demanda de una gran participación del recurso humano; las organizaciones se ven en la necesidad y obligación de velar a este importante capital. Por ello se destina montos significativos y se conducen esfuerzos en la búsqueda de lograr ambientes laborales idóneos para cada trabajador, precautelando la integridad física, emocional y psicológica. Dotando de herramientas y de recursos que simplifiquen y potencialicen su trabajo, cuya repercusión se verá reflejada en el desempeño competitivo de cada empresa.

Sin embargo, estos esfuerzos no son suficientes por lo que se requiere de acciones que complementen y mejoren este tipo de acciones llevadas a cabo en **beneficio** de sus trabajadores, por este motivo se ha visto en la necesidad de establecer una propuesta enfocada a mejorar y cuidar la nutrición de los trabajadores bajo la filosofía de alimentación sana y equilibrada.

Problemas como el desconocimiento y la falta de interés por parte de las organizaciones han descuidado y descartado a la alimentación como una de las principales causas en las que el desempeño laboral se vea afectado, producto de malos hábitos alimenticios generando problemas de salud que se evidencian síntomas como la fatiga y la falta de atención, que puede recurrir en el

ausentismo laboral, permisos en visitas al médico por problemas, y otros, que pueden llevar a causar accidentes laborales afectando el rendimiento e integridad personal como de su entorno.

Por ello, la presente investigación pretende abordar esta problemática mediante la creación de una empresa consultora dedicada a brindar asesoría enfocado a trabajadores de empresas privadas del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.); con la finalidad de incentivar en buenos hábitos alimenticios, mediante la mejora de su dieta alimenticia de una forma más sana y equilibrada.

Finalmente es imperativo resaltar que existe de acuerdo a sondeos realizados a personas que se desenvuelven en el entorno, una aceptación por este tipo de industrias, lo cual denota interés y pertinencia de la investigación y su propuesta basada en la creación de una organización de asesoría nutricional para el D.M.Q.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad técnica y financiera para la creación de una empresa que brinde asesoría nutricional dirigida a los trabajadores de empresas privadas del D.M.Q.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional de la nutrición del personal que labora en el sector privado del D.M.Q.
- Identificar la relación de influencia entre la nutrición y el rendimiento del personal de trabajo en empresas privadas del D.M.Q.
- Desarrollar una investigación de mercado que contenga estrategias para la creación de una empresa de asesoría nutricional en el D.M.Q.

- Elaborar un plan de marketing, basado en el estudio del cliente, producto a ofrecer, y lineamientos de la estructura organizacional para una empresa de asesoría nutricional en el D.M.Q.
- Realizar un análisis técnico que determine el costo de operación y descripción de procesos, actividades y tareas; así como personal asignado.
- Realizar un análisis DOFA que defina el proyecto y su estructura.
- Realizar un plan operativo para la creación y operación de una empresa de asesoría nutricional en el D.M.Q.
- Analizar la factibilidad técnica y financiera de la empresa propuesta.

## 2. ANALISIS DE ENTORNOS

Para el análisis de entornos, es necesario establecer el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) donde se ubica el proyecto que se pretende desarrollar:

**Tabla 1**  
**Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU**

Código	Descripción
P	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA Y CAPACITACIÓN
P8549	OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA Y CAPACITACIÓN
P8549.10	OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA DE FORMACIÓN EDUCACIONAL PARA EL DESARROLLO PERSONAL

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012.

### 2.1 Análisis del entorno externo (PEST)

#### 2.1.1 Entorno político

El marco legal tiene su punto de partida con la Constitución de la República, que en su artículo 13 menciona que, “las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos;

preferentemente producidos a nivel local” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Con la mención en este artículo, se describe el derecho de las personas a tener una alimentación saludable y en base a elementos nutricionales. En el artículo 226, del mencionado cuerpo legal, se establece al Estado como ente rector de los derechos de los ciudadanos y el encargado de coordinar acciones para que esto se cumpla.

Esta disposición de la Constitución es una oportunidad para el desarrollo del plan de negocios, porque las personas tienen mayor conciencia de su estado nutricional debido a las campañas de comunicación y concientización que emite el estado.

En la Ley Orgánica de Salud promulgada en el año 2006, direcciona el tema de salud en el país al Ministerio de Salud Pública, quien ejerce la rectoría en temas de políticas, prevención y control de salud. En el artículo 16, de la mencionada ley, describe la necesidad de crear coordinación interinstitucional y emitir políticas intersectoriales de seguridad alimentaria y nutricional, a través del consumo de alimentos sanos, variados, nutritivos, inocuos y suficientes (Asamblea Nacional, 2012)

La Constitución del país busca sentar las bases para construir un Sistema de Inclusión y Equidad Social, donde la salud juegue un papel importante. Esta posición central de la salud en la construcción del sistema de equidad social, inicia con la proclamación de la salud como un derecho para los ciudadanos siendo el Estado el ente encargado de velar por este derecho y dotar de las herramientas necesarias para cumplir este objetivo social (Ministerio de Salud Pública, 2012)

La Ley Orgánica de Salud busca garantizar los derechos de salud de la población. En el artículo 6, establece que es responsabilidad el Ministerio de Salud Pública diseñar e implementar programas de atención integral a los ciudadanos en lo que respecta a la salud. El artículo 10, describe el Sistema



Nacional de Salud y cuál es su rol en lo que respecta al cumplimiento de las políticas y programas diseñados por el Ministerio de Salud (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, 2012).

Estas disposiciones legales y acciones emitidas por las autoridades públicas son una oportunidad para el desarrollo del plan de negocios, porque las personas tienen mayor conciencia de su estado nutricional debido a las campañas de comunicación y concientización que emite el estado. Es por ello, que las empresas realizaran acciones en favor de la nutrición de sus empleados.

El estado ecuatoriano a través de la emisión de cuerpos legales como la constitución o leyes orgánicas ha impulsado la creación de empresas, que se enfoquen principalmente en el cambio de la matriz productiva y en disminuir la dependencia de las importaciones. En el año 2008 se aprobó la Constitución vigente, la cual tiene varios artículos, que hablan del incentivo a la producción nacional, la generación de empleo y el enfoque de crear empresas que se alineen en el Buen Vivir (Asamblea Constituyente, 2008).

Posterior a la aprobación de la Constitución se aprobaron leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), el cual responde a los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, el que menciona el impulso al emprendimiento, especialmente a las micro y pequeñas empresas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Como apoyo a la gestión de estas políticas existen programas y proyectos que son llevados a cabo por organismos públicos como el Consejo de la Producción, el Ministerio Coordinador de la Producción, Ministerio de Industrias y Productividad, Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional y la Corporación Financiera Nacional.

La vigencia de estos programas y proyectos del estado son una oportunidad para que los emprendedores del país puedan ejecutar sus ideas de negocio, esto beneficia al presente plan de negocio, porque existen instituciones públicas que respaldan la generación de nuevas ideas, especialmente si se enfocan en

actividades prioritarias para el estado como es el caso de la salud de sus habitantes.

### **2.1.2 Entorno económico**

El crecimiento económico medido por el Producto Interno Bruto (PIB), tiene un crecimiento promedio de 4% entre los años 2007 y 2015, a partir del año 2015 existió una desaceleración de la economía debido al decremento de los precios internacionales de petróleo, los cuales sostenían el modelo de gobierno, como se mencionó en el entorno político (Banco Central del Ecuador, 2016).

Esto es una amenaza porque la crisis económica a nivel de país incide en la economía de los hogares y reducir el consumo de los hogares.

En lo que respecta al PIB del sector de actividades de enseñanza, (donde se establece la empresa), este sector ha tenido un desempeño favorable entre los años 2010 y 2016, de acuerdo a las cifras del Banco Central (2016), en estos años su crecimiento tuvo un promedio de 3,80% anual.

La inflación, es un indicador que tiene alta relevancia para los nuevos emprendimientos, en el año 2012 la inflación del país se ubicó en 4,16%, la cual se ha reducido hasta 1,16% en el año 2016. Esto es una oportunidad para las empresas por cuanto pueden planificar su estructura de costos y para el consumidor porque no tiene incrementos periódicos de precios (Banco Central del Ecuador, 2016).

Lo relacionado con la inflación y bajo un escenario de control por parte de la autoridad pública es una oportunidad para emprender un proyecto.

En lo referente a la tasa de interés para el financiamiento de nuevos proyectos, en la Corporación Financiera Nacional (2017) existen líneas de crédito que se ubican entre el 8% y 9% para desarrollo de nuevos emprendimientos en los sectores prioritarios, entre los cuales se encuentra en el sector de salud de los ciudadanos. Esto es una oportunidad porque existe el financiamiento disponible que permite alcanzar la inversión inicial necesaria para ejecutar el proyecto.

### 2.1.3 Entorno social

Los hábitos alimentarios del mundo occidental se caracterizan cuantitativamente, por un consumo excesivo de alimentos, superior, en términos generales, a la ingesta recomendada en cuanto a energía y nutrientes para el conjunto de la población, cualitativamente, por un tipo de dieta rica en proteínas y grasas de origen animal, Los hábitos alimentarios nacen en la familia, pueden reforzarse en el medio escolar y se contrastan en la comunidad en contacto con el medio social, sufren las presiones del marketing y la publicidad, ejercida por las empresas agroalimentarias. (Castañeda, Rocha, & Ramos, 2012)

Gómez & Marcos (2008) al respecto de los hábitos alimentarios señalan que “el comportamiento alimentario se debe concebir desde una perspectiva integral, producto de la interacción de las características del sujeto (biológicas, psicológicas y/o culturales), de los alimentos a que tiene acceso y del entorno que le rodea.

La sociedad actual, está expuesta a un alto trajín en sus actividades diarias, como resultado de aquello, son los malos hábitos alimenticios que está adoptando la población, especialmente en las grandes ciudades donde existe una presión constante para el cumplimiento de tareas y actividades, sean estas laborales, profesionales o educacionales.

“El vertiginoso ritmo de vida actual es algo que influye en el estatus de salud de las personas, especialmente en temas ligados con el estrés y la alimentación de las personas, el aumento de la actividad en el sistema glutamatérgico influye en la degeneración de células y el envejecimiento prematuro” (González, 2013, pág. 108).

En el ámbito laboral, estos malos hábitos alimenticios se reflejan en la baja calidad nutricional de los alimentos que ingieren las personas que trabajan en un ajustado horario laboral. La Organización Mundial de la Salud, considera al lugar de trabajo, donde las empresas tienen la oportunidad de generar el compromiso

social responsable mediante la generación de políticas que integren a su personal a mejores hábitos de vida, empezando por el nutricional, mismo que se puede extender a los hogares y así generar un entorno más saludable. Es necesario considerar que la alimentación laboral ha alcanzado gradualmente importancia debido a sus efectos en la calidad de vida de los trabajadores, la cual se refleja en los resultados laborales (FAO, 2015).

En el Ecuador, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos entre el año 2011 y 2013, muestra que la incidencia de sobrepeso y obesidad, medido a través del uso del Índice de Masa Corporal, define una población con problemas de obesidad y sobrepeso un número de 5.558.185 habitantes, esto es un tercio de la población del Ecuador (Ministerio de Salud Pública, 2014).

Las condiciones sociales y laborales inducen a la población a tener una mala alimentación, siendo esto una oportunidad para emprender la idea de negocio, por cuanto existe una importante porción de la población que tiene malos hábitos alimenticios y necesitan recibir una asesoría por parte de personal especializado.

#### **2.1.4 Entorno tecnológico**

En el aspecto tecnológico relacionado con la nutrición, la Organización Mundial de la Salud recomienda el uso del Índice de Masa Corporal (IMC) como metodología de medición del estado nutricional de una persona.

De acuerdo con lo señalado por la Organización Mundial de la Salud, el índice de masa corporal se calcula dividiendo el peso de una persona en kilos por el cuadrado de su talla en metros ( $\text{kg}/\text{m}^2$ ).

El IMC proporciona la medida más útil del sobrepeso y la obesidad en la población, puesto que es la misma para ambos sexos y para los adultos de todas las edades. Sin embargo, hay que considerarla a título indicativo porque es posible que no se corresponda con el mismo nivel de grosor en diferentes personas (Organización Mundial de la Salud, 2014).

La disposición de un mecanismo de uso de medición del estado nutricional es una oportunidad para la idea de negocio, por cuanto es accesible para que exista una forma de determinar el estado nutricional de las personas.

En lo que respecta al uso de la tecnología, según la información del INEC (2016), los ecuatorianos tienen un uso promedio del internet de 7,22 horas semanales y el 58% dispone de redes sociales, el incremento del uso de internet se acrecienta conforme las personas son más jóvenes, por ejemplo, entre las personas entre 25 y 29 años el uso de internet es 8,33 horas por semana. Este comportamiento en el uso de tecnología es una oportunidad para el plan de negocios, porque le permite generar herramientas de comunicación basadas en el internet y las redes sociales.

## **2.2 Análisis de la industria (Porter)**

Como metodología de análisis de la industria se emplea las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter:

### **2.2.1 Amenaza de nuevos competidores**

La industria de los servicios de capacitación, donde se encuentra este proyecto tiene muy poca incidencia en relación a las economías de escala, puesto que a mayor crecimiento de la empresa se incrementa el costo por unidad producida, debido a que la producción se enfoca en la gestión del talento humano y no en el uso de maquinarias (Ferro, 2010). Esta caracterización de la industria de servicios de capacitación es aplicable al proyecto, por cuanto no dispone de maquinaria para llevar adelante su proceso, sino que se enfoca en el conocimiento de las personas.

La identificación de marcas actualmente no está claramente definida en servicio de apoyo nutricional, por cuanto no existe una marca claramente posicionada en el mercado. Existen organizaciones pequeñas que se dedican a la asesoría nutricional en campos específicos o en apoyo a la venta de suplementos alimenticios.

En lo que respecta a los canales de distribución, el acceso no es complicado, por cuanto el uso de la tecnología facilita el acercamiento entre la oferta de servicio y la demanda, que corresponde a las empresas interesadas en proveer este servicio a sus empleados. Según información del Ministerio de Telecomunicaciones (2016), las empresas en el país tienen un uso frecuente de la tecnología para acercarse a sus proveedores, el 33,97% de las empresas contactan a sus proveedores por canales tecnológicos.

Estos factores analizados permiten concluir que existe una amenaza media de nuevos competidores.

**Tabla 2**  
**Factor análisis amenaza nuevos competidores**

<b>Factores de análisis</b>			
No existe economías de escala porque es un servicio enfocado en capacitación a las empresas			
No existe una identificación de marca definida que permita liderar el mercado			
Facilidad para el acceso a los canales de distribución debido al uso de tecnología			
<b>Conclusión</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>		<b>X</b>	

### 2.2.2 Poder de negociación de proveedores

Según establece (Fred, 2013), las negociaciones con los proveedores afectan la intensidad de la competencia en una industria, en especial si existen varios proveedores o si no hay productos sustitutos. Los proveedores pueden obtener más beneficios si se deciden colaborar entre sí mediante precios razonables, mejorando la calidad, desarrollando nuevos servicios, entre otras mejoras. La empresa puede optar una estrategia vertical en el caso que los proveedores no sean confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer necesidades de la organización.

En primera instancia se requerirá de proveedores en cuanto a sistemas informáticos, para la creación de una base de datos y programas especiales para poder llevar el control del estado de salud de los diferentes empleados de las

empresas con las que se vayan a trabajar. En este caso la empresa sería Desarrolladores. S.A., que cuenta con el personal más calificado, y que así mismo ha trabajado en personalizar programas para nutricionistas personales.

Así como también quien provea de insumos de medicina básicos, como son balanzas, tensiómetro, estetoscopio, los necesarios para cada médico nutricionista dependiendo la cantidad de empresas que se vayan a atender en un período inicial, será la empresa BioIn que tiene ya más de 20 años de experiencia en el campo, además de ser proveedora para entidades públicas.

Los proveedores de la empresa se remiten a empresas que provean productos y servicios de tecnología para la adquisición de computadores, como es el caso Electrónica Siglo XXI; proveedores de mobiliario de oficina, como es el caso de Indumaster Modular, así también se necesitará de un proveedor de insumos de oficina, básicos e indispensables que comprenden, bolígrafos, libretas, hojas, etc. El proveedor en este caso puede ser una papelería de ventas al por mayor, según un análisis económico en Quito la papelería en cuestión sería Dilipa.

Los principales proveedores de la industria de servicios de apoyo nutricional son de fácil acceso y se encuentran disponibles en el mercado local, ya que existe una amplia gama de proveedores en los aspectos mencionados en los párrafos anteriores.

El costo de cambio de proveedores es bajo pues existe la facilidad de encontrar organizaciones que provean principalmente de tecnología para llevar adelante las charlas nutricionales en las empresas contratantes del servicio. La amenaza de integración hacia delante de los proveedores no es alta debido que no disponen de la experiencia ni la preparación académica para cubrir las necesidades de las empresas contratantes.

**Tabla 3**  
***Factor análisis poder de negociación proveedores***

<b>Factores de análisis</b>
Facilidad para acceder a los proveedores
Bajo costo de cambio de proveedor

Conclusión	Alta	Media	Baja
Poder de negociación proveedores			X

### 2.2.3 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con la descripción de Porter (2007) sobre la incidencia de esta fuerza, afirma que los clientes poseen poder de negociación cuando se encuentran en capacidad de poner bajo presión a las empresas. Al tener varias alternativas de compra, ser pocos y encontrarse organizados, los clientes pueden optar por ponerse de acuerdo para influir en los precios de los bienes hasta llegar a uno que crean conveniente. El grado de estandarización de las empresas de servicios es mínimos, ya que son personalizados y generan una importante exigencia de los clientes. Además, los atributos de confiabilidad son altamente valorados. Esto puede aplicar para las empresas del sector de servicios de capacitación, como es el caso del proyecto, donde el servicio está fundamentado en la confianza del prestador y el conocimiento sobre el tema de capacitación. Esto indica que existe un bajo grado de estandarización del servicio, porque es a la medida de cada cliente.

En lo que respecta al número de clientes disponibles para ofrecer el servicio es alto y no existe dependencia de un grupo específico de clientes que se encuentre agrupados, lo que determina que su poder de negociación para incidir en la disminución del precio es mínimo. Según información de la Superintendencia de Compañías (2016) en la ciudad de Quito existen 29.759 empresas donde se podría prestar el servicio de asesoría nutricional.

**Tabla 4**  
**Factor análisis poder negociación clientes**

Factores de análisis			
Bajo grado de estandarización del servicio			
Alta disponibilidad de clientes			
Conclusión	Alta	Media	Baja
Poder negociación clientes			X



#### **2.2.4 Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores dentro de una determinada industria surge cuando las organizaciones identifican una oportunidad atractiva y utilizan diferentes tácticas para posicionarse en el mercado o para mantener su posición en el mismo. Con frecuencia se dan batallas de precios, publicidad, promociones, innovación en productos, etc. Estos factores pueden resultar tanto ventajosos como perjudiciales para la industria. Ventajosos porque aumentan los estándares de los productos y perjudiciales porque implican menos rentabilidad para las empresas ofertantes, vuelve al mercado menos atractivo y dificulta la entrada de nuevas organizaciones. (Porter, 2009).

De acuerdo a la información del Servicio de Rentas Internas (2016) en la ciudad de Quito existen 567 empresas que prestan sus servicios de capacitación, enfocadas en diversos aspectos, como formación técnica, religiosa, administrativa, entre otros. Es difícil identificar una empresa que se enfoque en el servicio de capacitación enfocada en la nutrición. Al relacionar la búsqueda con empresas enfocadas en temas de salud y medicina, el número de empresas se reduce a 17. Esto indica que es un sector con alta diversidad en el enfoque de servicios.

En el Ecuador no existen registradas empresas de asesoría nutricional que presten este servicio a empresas, sino lo que se pudo evidenciar son diversos consultorios privados de nutricionistas, a los cuales se debe acudir para poder recibir el servicio, diferente a la propuesta que se plantea en este proyecto.

Sin embargo, se ha podido identificar tan solo un competidor potencial, aunque no es directo, ya que no maneja el mismo formato que se plantea, ya que se trata de una persona natural que maneja su consultorio de forma personal Valeria Mena, pero se promociona para prestar los servicios a todo tipo de organizaciones como escuelas, centros de estudios y empresas.

Por tanto, se podría calificar como media la rivalidad entre competidores, ya que a pesar de existir un alto número de consultorios nutricionales, nadie presta un

servicio personalizado directo a la empresa privada, acudiendo a ella para prestar el servicio.

**Tabla 5**  
**Factor análisis rivalidad entre competidores existentes**

<b>Factores de análisis</b>			
Número de competidores			
Baja incidencia de costos fijos			
Baja barreras de salida			
<b>Conclusión</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>		<b>X</b>	

### 2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Según Porter (2007) los productos o servicios sustitutos son aquellos que cubren una función idéntica o similar que el producto o servicio que se busca comercializar, por lo que, la elevada disponibilidad de servicios sustitutos influye en la rentabilidad del sector.

En base a este criterio, el principal sustituto se enfoca en las empresas como Delidiet o Ragazzi Nutrición y Servicios, las cuales prestan el servicio de comida saludable a través de un contrato con el cliente final y entregan este producto a domicilio, estas actividades se registran bajo el código CIIU I5621 que corresponde al servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente. De esta manera el cliente puede optar por esta opción para velar por la buena alimentación de sus empleados, dejando de lado el control que se propone como empresa de asesoría nutricional, y optando por un plan que llevando a cabo acciones completas nutricionales, como es la provisión de la alimentación adecuada en la hora necesaria que ofertan estos productos sustitutos, sin embargo no se ha detectado un porcentaje alto de existencia de estos servicios sustitutos, por lo que se considera una amenaza baja.

Adicionalmente, se ha identificado organizaciones que se dedican a la asesoría nutricional como la Fundación de salud y nutrición para todos FUNSANU y la

Sociedad Ecuatoriana para la Alimentación y Nutrición, estas organizaciones se registran bajo el código CIU O8412 que corresponde a la administración de programas para promover el bienestar personal.

Estas organizaciones prestan servicios sustitutos porque se enfocan en el mejoramiento de la salud humana, mediante la asesoría en temas de alimentación, por lo que, cumplen la función de asesorar a las personas para que tengan una mejor condición de salud, esto a pesar que no comparten el mismo código CIU pero satisfacen una necesidad relacionada al tema del proyecto.

La presencia de estos servicios sustitutos para un amplio mercado de personas con necesidades de nutrición que es el 35% de la población de acuerdo al análisis del entorno social determina una baja concentración de clientes.

**Tabla 6**  
**Factor análisis amenaza productos sustitutos**

<b>Factores de análisis</b>			
Servicios sustitutos con enfoque en otro tipo de actividades			
Amplio número de personas en el mercado objetivo			
<b>Conclusión</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>			<b>X</b>

### 2.3 Matriz EFE

En base a la información mencionada en el análisis del entorno externo y la industria se construye la siguiente matriz de factores externos:

**Tabla 7**  
**Matriz evaluación factores externos**

<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Existencia de leyes y programas estatales que promueven la alimentación saludable	5%	4	0,20

Inflación con tendencia estable y controlada	5%	3	0,15
Líneas de crédito con bajo interés	10%	3	0,30
Malos hábitos alimenticios de las personas necesitan ser corregidos	10%	3	0,45
Disposición de tecnología para la medición de estado nutricional	10%	4	0,40
Bajo poder de negociación de proveedores	5%	2	0,10
Bajo poder de negociación de clientes	5%	3	0,15
SUBTOTAL			<b>1,75</b>

#### AMENAZAS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
<b>Vigencia de crisis económica en el país frena el consumo de empresas y hogares</b>	15%	3	0,45
<b>Disponibilidad de servicios sustitutos</b>	5%	3	0,45
<b>Alta amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector</b>	10%	4	0,40
<b>Alta rivalidad entre competidores</b>	15%	3	0,15
<b>Amenaza media de productos sustitutos</b>	5%	3	0,15
SUBTOTAL			<b>1,60</b>

En base a la suma de los pesos ponderados de la matriz EFE, se obtiene una calificación de 3,35, compuesta por 1,75 de las oportunidades y 1,60 de las amenazas. Esto permite concluir que las oportunidades encontradas en el análisis de entornos son mayores a las amenazas, por lo que, se debe priorizar el aprovechamiento de las oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas.

#### 2.4 Conclusiones del análisis de entornos

1. La ejecución de programas y planes enfocados en mejorar la salud y bienestar de los ciudadanos por parte del sector público, inciden en una demanda de mejorar los aspectos relacionados a la nutrición.

2. A pesar de la existencia de una recesión económica en el país, la necesidad de generar nuevos emprendimientos es apoyada por el estado, es por ello, que existe políticas públicas que incentivan el emprendimiento y planes de crédito a tasas preferenciales en el sector público.
3. Los hábitos alimenticios de las personas son deficientes y conllevan a desbalances en el estado de salud, por lo que, el tema de prevención a través de charlas en el tema nutricional es una necesidad que requieren suplir las empresas que valoran el bienestar del empleado.
4. El uso de la tecnología en la comunicación y promoción de las actividades comerciales es beneficioso para los nuevos emprendimientos, porque les permite ahorrar recursos enfocando sus acciones de promoción en su mercado objetivo.
5. La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta porque en la prestación de servicios en la industria de actividades de enseñanza y capacitación es incentivada por la facilidad para el acceso de canales de distribución mediante el uso de la tecnología
6. La capacidad negociadora de los proveedores es baja porque existe facilidad para acceder, esto genera un bajo costo de cambio de proveedores en la industria.
7. La capacidad negociadora de los clientes es baja por la alta disponibilidad de clientes que no están sindicados para presionar por reducción de precios.
8. La rivalidad de competidores es alta debido a la baja incidencia de costos fijos por tratarse de un servicio personalizado y con bajas barreras de salida.
9. La amenaza de productos sustitutos es media porque existe amplio número de personas que buscan satisfacer su necesidad de orientación nutricional y en el mercado existen organizaciones con servicios similares enfocados en la provisión de alimentos y asesoría en salud.

### 3. ANALISIS DEL CLIENTE

El presente capítulo se va a determinar sobre la implementación de una empresa de servicio de Asesoría Nutricional dentro del D.M.Q. ya que tiene como objetivo conocer la opinión de las personas que forman parte del mercado potencial del plan de negocios, Según información de la Superintendencia de Compañías (2016) en la ciudad de Quito existen 29.759 empresas donde se podría prestar el servicio de asesoría nutricional, estos son los empleados que trabajan en empresas medianas de la ciudad de Quito, que buscan que sus trabajadores tengan una mejor condición de salud, a través de una nutrición adecuada, que poseen enfermedades, obesidad, diabetes y de potenciales consumidores del producto que consideran tener la necesidad de contar con una correcta alimentación en sus vidas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

#### 3.1 Investigación cualitativa

##### 3.1.1 Informe del grupo focal

El grupo focal tiene **como objetivo debatir acerca de una asesoría nutricional de forma personalizada** y que esta pueda influenciar de manera positiva dentro del ámbito laboral.

Para este Focus Group se acudió a la empresa Wanda Tecnología, que durante los últimos meses registraba un bajo rendimiento del personal, por lo que se procedió a escoger, 8 empleados, aleatoriamente tanto los que representaban un nivel bajo de desempeño, así como los que tenían un alto desempeño, y un nivel medio, la edad promedio comprendía los 32 años, los cuales fueron convocados para conocer sus deseos y necesidades en el tema nutricional. Los resultados son los siguientes:

1. Los participantes tienen muy claro el tema relacionado a la alimentación como una condición de salud integral, la correcta alimentación ayuda a combatir el estrés y protege de trastornos menores como gripe o resfríos.

2. Al preguntar a los participantes sobre su conocimiento de alimentos saludables, las respuestas fueron variadas y no hubo un consenso sobre la cantidad de alimentos que deben consumir, según su nivel de ejercicio o edad.
3. Respecto a la asesoría nutricional, pocas personas han asistido a un nutricionista o han recibido una charla sobre el tema de alimentación saludable, lo que conocen es por información de los medios de comunicación o internet.
4. Cuando se planteó la pregunta con respecto al servicio de asesoría nutricional en su empresa, las personas estuvieron de acuerdo porque es el lugar donde reciben sus alimentos y en algunos casos el servicio de alimentación no es bueno, por lo tanto, ven como un aspecto positivo que la empresa les capacite en nutrición como parte de un plan de salud laboral.

### **3.1.2 Informe de la entrevista a expertos**

La entrevista a expertos fue realizada con dos personas con amplio conocimiento sobre el tema de la salud laboral y nutrición. Los expertos consultados son los siguientes:

**Experto N°1:** Pedro Rojas – profesional especializado en seguridad industrial y salud ocupacional, experiencia de 10 años asesorando empresas en temas relacionados con la salud en la empresa.

Pregunta 1: ¿Cuál es su opinión respecto a la alimentación en las empresas?

De manera general no solo en las empresas sino a nivel de sociedad la alimentación se ha degradado, esto se puede atribuir a mayores niveles de estrés, cortos tiempos para alimentación, falta de consciencia sobre los efectos de una mala alimentación para nuestro organismo.

Pregunta 2: ¿Existe planes para difundir la alimentación sana en las empresas?

Se trabajan en charlas de información sobre alimentación, seguimiento de casos particulares identificados, así como promover el consumo de fruta como una campaña llamada lunes saludable, en donde se obsequian frutas de temporada, dando a conocer sobre los beneficios de la fruta que se proporciona en ese día.

Pregunta 3: ¿Qué beneficios tiene para las empresas fomentar la buena alimentación de sus empleados?

Al tener mejor actividad, mayor energía y buena salud, definitivamente el rendimiento de una persona es mejor, su estado de ánimo y esto no solo en el trabajo sino a nivel integral.

Todas las acciones para mejorar la alimentación de los trabajadores, mejoran la salud individual, la calidad de vida, las relaciones sociales y familiares, el clima laboral, el trabajo en equipo y la imagen de la empresa respecto a los trabajadores. Una buena alimentación es sinónimo de salud, vitalidad, productividad y ánimo.

Pregunta 4: ¿Considera que un plan nutricional debe formar parte de la planificación y organización de una empresa?

Se realizan exámenes ocupacionales cada año, para seguimiento y sería muy buena idea impulsar un plan nutricional. La nutrición empieza desde casa y forma parte de una cultura, un plan nutricional es de mucho aporte como medida de prevención y apoyo a los colaboradores.

**Experto N°2:** Catalina Gavilánez – nutricionista que labora en un hospital público y tiene un consultorio privado, experiencia de 5 años en la práctica médica.

Pregunta 1: ¿Cuál es su opinión respecto a la alimentación en las empresas?

Generalmente en las empresas no existe un seguimiento nutricional a los empleados. Según la reglamentación del Ministerio de Trabajo se deben realizar exámenes periódicos para conocer la condición de salud, pero es una medicina que se basa en la cura del paciente. Cuando debe existir una medicina



preventiva, en este aspecto juega un papel importante la nutrición. En este aspecto de la medicina preventiva las empresas no tienen una buena estrategia.

Pregunta 2: ¿Existen planes para difundir la alimentación sana en las empresas?

En las empresas grandes se realizan planes de alimentación ligados con los servicios de alimentación. No conozco que esto se realice en las empresas medianas y pequeñas.

Pregunta 3: ¿Para las empresas es importante fomentar la buena alimentación de sus empleados?

De acuerdo a los resultados que conozco, no creo que sea un tema importante para las empresas. No por falta de voluntad sino por desconocimiento del tema preventivo nutricional.

Pregunta 4: ¿Considera que un plan nutricional debe formar parte de la planificación y organización de una empresa?

Si es importante que el plan nutricional forme parte de la empresa, porque es una medida preventiva para los empleados, ayuda a disminuir la incidencia de enfermedades y disminuye el ausentismo laboral.

Como conclusión se llega a determinar que el tema nutricional es prioritario en la salud de las personas, debido a que los avances científicos han permitido relacionar la ingesta de alimentos con problemas médicos, como la diabetes y la hipertensión.

La promoción de estilos de vida saludable y la alimentación en la empresa es parte del tema de responsabilidad social empresarial, trae beneficios tanto a nivel individual como colectivo, porque permite trasladar los hábitos de los trabajadores a sus familias y allegados.

### 3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se ejecutó en base a las preguntas formuladas en un cuestionario de doce preguntas cerradas, las cuales fueron planteadas a propietarios de empresas medianas y pequeñas y personal del área de recursos humanos y administrativo de empresas medianas y grandes. La encuesta fue aplicada a 25 empresas a 2 personas de cada una, obteniendo los siguientes resultados:

1. El 50% de las empresas que formaron parte de la investigación tiene entre 11 y 25 empleados, 30% una cantidad menor a 11 empleados y 20% tienen más de 50 empleados.
2. El 60% de las empresas encuestadas es decir 3 empresas disponen de servicio de alimentación, especialmente entre las 28 empresas que tienen una cantidad mayor a 11 empleados.
3. De las empresas que reciben servicio de alimentación, el 12% recibe asesoría nutricional por parte de la empresa que presta el servicio de Catering en este caso la empresa es “Kukayo”, con información respecto a la calidad de calorías del menú que reciben diariamente, información respecto a enfermedades relacionadas a la mala alimentación y el consumo adecuado de carbohidratos, proteínas, vegetales y grasas.
4. El 90% de las empresas encuestadas prestan servicio de capacitación a su personal, especialmente entre las empresas con mayor número de empleados.
5. Con respecto a los problemas de salud de los empleados en las encuestas consultadas, el 80% menciona que casi siempre han presentado problemas relacionados con la mala alimentación y 20% menciona que siempre tienen problemas relacionados con enfermedades como gastritis, hipertensión, diabetes, entre otros.

6. Con relación al ausentismo laboral, el 60% expresa que siempre existe este tipo de inconvenientes en su empresa ligado a las enfermedades anteriormente mencionadas.
7. Para el 64% de los encuestados es importante un servicio de asesoría nutricional para sus empleados, esto como una medida preventiva y como parte de su programa de capacitación.
8. Los aspectos más importantes para contratar un servicio de asesoría son experiencia de la empresa contratada, especialmente en el conocimiento de las personas que imparten la capacitación, las empresas piensan que es importante con nutricionistas los que imparten las charlas a sus empleados.
9. En el tema por el precio por el servicio de asesoría, los encuestados manifiestan que el 56% se inclina en un precio entre \$ 30 y \$ 35, 30% indica un precio menor a \$ 30 y 14% mayor a \$ 35. Los resultados de precio son por persona.
10. El 100% de los encuestados mencionan que la frecuencia de contratación del servicio de asesoría debería ser anual o semestral, con varias charlas periódicas durante el tiempo de vigencia del contrato. Adicional al servicio de charlas nutricionales, debe existir una auditoría al servicio de alimentación, entrega de guía nutricional periódica y seguimiento personalizado a las personas con mayores problemas nutricionales.
11. Los medios de comunicación que más utilizan las empresas para contratar estos servicios son publicidad en páginas web y contacto directo con la empresa que ofrece el servicio, con un porcentaje del 80% de los encuestados.

### 3.3 Conclusiones del análisis del cliente

Las personas son conscientes de que la buena alimentación es principal para mantener una buena salud, pero desconocen la forma de alcanzar una buena alimentación.

Las empresas que tienen mayor número de personal tienen servicio de alimentación proporcionado por la empresa, lo que indica que las empresas medianas y pequeñas no tienen un control sobre la alimentación de sus empleados y pueden ser más proclives a contratar el servicio.

La prestación de servicio de capacitación a los empleados es habitual tanto en medianas como en grandes empresas, esto facilita prestar el servicio de asesoría nutricional para los empleados, ya que es visto como un tema de capacitación.

La incidencia de enfermedades relacionadas con la mala alimentación es alta entre los encuestados. Esto genera ausentismo laboral lo cual es un factor negativo para la productividad de las empresas.

Las empresas piensan que es necesario contratar un servicio de asesoría nutricional, tiene una alta valoración que el servicio sea provisto por personal con preparación académica y experiencia.

La implementación de un beneficio adicional para los colaboradores como en alimentación y nutrición es prioritaria para empleadores. Una de las formas es la planeación o inversión, buscando no sólo cubrir las necesidades biológicas y nutricionales, ya que el refuerzo de los hábitos alimentarios es influenciado por el rendimiento y productividad.

Los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, indican que el 80% de los encuestados indican que tienen problemas de salud relacionadas con enfermedades como diabetes, gastritis, hipertensión, las cuales se asocian a la incorrecta ingesta de alimentos.

Se pone en manifiesto que existe una oportunidad de entrar en este tipo de negocio ya que el sistema de alimentación lo toman como una variable importante en temas de productividad y mejor rendimiento laboral incorporándole como un beneficio adicional al colaborador.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En base a la información descrita en el capítulo dos de análisis de entornos y la recolección de la información del análisis de cliente, se detalla la siguiente oportunidad de negocio:

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio**

La idea de negocio que se pretende emprender en la ciudad de Quito , ya que al ser la ciudad capital tiene un ritmo de vida más acelerado, y existe un número de empresas alto según la SEPERCIAS existen alrededor de 29.759 de las cuales se puede escoger para iniciar con el presente proyecto; esta idea tiene como fuerza impulsar al entorno político, debido a que, en la Constitución de la Republica se establece como un derecho de las y los ciudadanos a una salud integral, en este sentido, la alimentación y el rol de la nutrición juegan un papel fundamental en conseguir este derecho para la comunidad. Este legado de la constitución es ejecutado a través del Ministerio de Salud Pública (2016), el cual dispone de programas y proyectos con la adecuada nutrición como eje central de sus políticas públicas de salud.

La idea de negocio que se pretende emprender tiene como fuerza impulsar al entorno político, debido a que, en la Constitución de la Republica se establece como un derecho de las y los ciudadanos a una salud integral, en este sentido, la alimentación y el rol de la nutrición juegan un papel fundamental en conseguir este derecho para la comunidad. Este legado de la constitución es ejecutado a través del Ministerio de Salud Pública, el cual dispone de programas y proyectos con la adecuada nutrición como eje central de sus políticas públicas de salud. El ministerio mencionado invierte el 6,8% del presupuesto de salud en la

generación de proyectos de nutrición a través de la red pública y en colaboración con el Instituto de Seguridad Social (Ministerio de Salud Pública, 2017).

Para las empresas estos problemas médicos asociados con la nutrición tienen un efecto directo con el ausentismo laboral, según las personas encuestadas el 60% han tenido dificultad de asistir a las tareas laborales como consecuencia de las mencionadas enfermedades.

Siendo la salud un tema prioritario para el ser humano, el 64% de los encuestados indican como muy importante que las empresas presten un servicio ligado a la asesoría nutricional.

La exposición de los motivos anteriores, inciden que la comunidad tenga una mayor conciencia sobre la calidad de alimentos que ingiere. Siendo el espacio laboral un lugar donde un gran porcentaje de personas consumen sus alimentos diarios, la prestación de un servicio de asesoría se expone como una oportunidad de negocio para emprender un proyecto con respecto a la asesoría nutricional en las empresas de la ciudad.

Otro aspecto que favorece en la oportunidad de negocio, es el resultado de la investigación cuantitativa, la cual indica que un alto porcentaje de las empresas dispone de un presupuesto destinado a la capacitación, por lo tanto, las empresas pueden enfocar la capacitación a su personal hacia temas de nutrición como un enfoque de salud integral, especialmente en las empresas que disponen de servicios de alimentación propia o establecen comedores para sus empleados en las instalaciones, siendo el caso de las empresas medianas.

Ante esta oportunidad es importante enfocar los esfuerzos comerciales de la naciente empresa en las organizaciones con un tamaño mediano, es decir que tengan hasta 50 empleados en su nómina, ya que, según el análisis de Porter (2009) la industria tienen un bajo poder de negociación como clientes, debido al bajo grado de estandarización del servicio de asesoría nutricional y la baja concentración de clientes.

Según la información concluyente de la entrevista a expertos, el servicio de asesoría nutricional debe enfocar sus acciones comerciales en resaltar los beneficios de la planificación nutricional, mejorar las condiciones de alimentación en los casos en los cuales las empresas tengan servicio de catering en sus instalaciones y en organizar charlas para que los empleados puedan recibir consejos alimenticios de parte de un profesional en nutrición con experiencia en orientación psicológica y clínica.

El aspecto tecnológico es una oportunidad que impulsa la ejecución del plan de negocios, porque, existen las herramientas necesarias a disposición de la empresa que se planea emprender. La facilidad para implementar la asesoría nutricional tiene una relación con el bajo poder de negociación de los proveedores, ya que existe facilidad de acceso para el equipo profesional y tecnológico necesario para implementar la asesoría nutricional, esto indica que el costo de cambio de proveedor es bajo, siendo una oportunidad para intensificar las estrategias comerciales.

Finalmente cabe recordar que al ser una empresa direccionada a brindar asesoría nutricional en otras empresas del D.M.Q., está comprometida no solo con el beneficio de quienes pueden llegar a ser clientes, sino que además se debe evidenciar como parte de la política y lineamientos estratégicos de la propia institución que se basa en velar por la salud e integridad de la sociedad, quienes son al final los mayores beneficiados de llevar una alimentación saludable.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La empresa ha definido como estrategia general de marketing la estrategia de diferenciación, esta consiste en “concentrarse en alcanzar mejores resultados con base a alguna ventaja importante que valore la mayor parte del mercado” (Porter, 1982, p. 42). Mediante la diferenciación se ofrecerá al mercado objetivo un servicio que será percibido como único que le brinde confianza y tranquilidad y por el cual los clientes estarían dispuestos a adquirirlo a un precio mayor, en

este sentido, la diferenciación radica en brindar un servicio integral a las empresas en el tema de la asesoría nutricional el cual considera un plan nutricional como medida de prevención y apoyo en la buena alimentación dirigido a los colaboradores considerando la tendencia actual por el cuidado de la salud.

Adicionalmente se utilizará la estrategia de desarrollo de servicio, la misma que “consiste en ofrecer productos o servicios nuevos o modificados a segmentos actuales” (Kotler & Armstrong , 2012) en este caso se busca ofrecer un servicio diferenciado del ya existente en el mercado y la modificación del servicio radica en el desarrollo de un plan completo nutricional dirigido a los colaboradores de las medianas empresas que incluyan conferencias y talleres de manera dinámica, definidos de acuerdo las necesidades e intereses de cada empresa, coaching nutricional y programas de nutrición con el fin de combatir enfermedades causadas por la mala alimentación, sobrepeso, somnolencia, bajo rendimiento y ausentismo laboral ofreciendo pautas que permitan mejorar los hábitos alimentarios y generar colaboradores más sanos y productivos.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo al cual se enfoca el servicio de asesoría nutricional en un inicio son las medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito interesadas en velar por la integridad física y social de sus empleados, desarrollando prácticas de responsabilidad social enfocados en beneficio del trabajador.

El Código Orgánico de Producción en Ecuador define a las medianas empresas segmento A como aquellas que cuentan con un número de hasta 50 trabajadores o bien sus ingresos están entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00.

Según el INEC las empresas según su tamaño tienen la siguiente distribución: Total de empresas nacionales 704.556, de las cuales el 19% corresponden a empresas ubicadas en la ciudad de Quito esto es 135.189 empresas, como se mencionó anteriormente el servicio será dirigido a las medianas empresas por tanto se registran 2.180 medianas empresas que corresponden al 2% del total de empresas de la ciudad de Quito.



**Tabla 8**  
**Mercado objetivo**

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
<b>Segmentación Geográfica</b>	Nro. de empresas (19%) registradas en la ciudad de Quito, último censo realizado por el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)	Quito	<b>135.189</b>
<b>Segmentación por tipo de empresas</b>	Medianas segmento A que son empresas hasta 50 colaboradores en la ciudad de Quito (2%) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)	Quito	<b>2.180</b>

En base a los datos obtenidos del último censo realizado por el INEC, descritos en la tabla anterior, el mercado objetivo se compone de 2.180 medianas empresas que cuentan con más de 50 colaboradores y que se ubican en la ciudad de Quito.

### 5.1.2 Propuesta de valor

De acuerdo con lo señalado por Kotler & Armstrong (2012, p. 426), la propuesta de valor se refiere al “posicionamiento completo de una marca, y esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras”. Para definir la propuesta de valor de la empresa se utiliza el modelo Canvas, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9**  
**Propuesta de valor según modelo Canvas**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Nutricionistas  Profesionales de la salud, como médicos especialistas en endocrinología y gastroenterología	Selección de nutricionistas para brindar las asesorías  Contacto con las medianas empresas que cuentan con más	<b>Propuesta de valor</b>	Se buscará generar un vínculo con las empresas y sus colaboradores mediante actividades de promoción y	Medianas empresas que cuenten con más de 50 trabajadores ubicadas en

Personal médico del Ministerio de Salud e Instituto Nacional de Seguridad Social	de 50 trabajadores  Diseño de estrategias de comercialización  Realización de charlas demostrativas del servicio a ofrecer  Elaboración del plan de intervención dirigido a los colaboradores de las empresas	Ofrecer a empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito un servicio integral de asesoría nutricional que incluya talleres y conferencias de salud, nutrición y coaching de salud para la empresa, con el fin de evitar el ausentismo, la baja productividad, cansancio y sobrepeso de los trabajadores causados por la mala alimentación y mediante una buena promoción de estilos de vida saludable para obtener colaboradores sanos y productivos	comunicación basado en acciones de marketing tradicional (visita directa al posible cliente) y marketing digital (redes sociales y página web)	la ciudad de Quito
	<b>Recursos clave</b>  Talento humano calificado  Equipos y materiales para la evaluación nutricional y exámenes de salud  Canales de comunicación con los clientes		<b>Canales</b>  Visita a las medianas empresas  Canal digital para conocimiento y acercamiento con el servicio a ofrecer	
<b>Estructura de costos</b>  Gastos administrativos: Salarios talento humano, servicios a expertos nutricionales  Gastos generales: arriendo, marketing		<b>Fuente de ingresos</b>  Aporte de los accionistas  Financiamiento bancario  Ingreso por ventas		

## 5.2 Marketing mix

### 5.2.1 Producto / Servicio

El servicio del presente plan de negocios es prestar asesoría nutricional a las empresas de la ciudad de Quito, el cual está dirigido a sus empleados con el fin de manejar un estado de salud integral y evitar niveles de ausentismo, cansancio, menor productividad a causa de los malos hábitos alimenticios.

### **5.2.1.1 Atributos del servicio**

Conscientes de que los colaboradores son el principal activo de una empresa y ésta es un lugar estratégico para integrar e implementar programas de vida saludable se ha diseñado un servicio de asesoría nutricional orientado a ayudar al recurso humano de una empresa, ya que un trabajador con buen estado emocional, buena salud y nutrición es más eficiente y productivo, porque practican estilos de vida saludable con una buena gestión del estrés. Para llegar a las empresas con el servicio de asesoría nutricional se ha creado un programa específico llamado nutrición corporativa, el cual comprende los siguientes puntos:

#### **1. Conferencias**

Las conferencias sirven para motivar a los asistentes a realizar el cambio de hábitos alimenticios y provocar una consciencia colectiva de los trabajadores sobre el estado de salud integral que deben manejar diariamente, entre las conferencias propuestas, están:

- Dieta vs. Cambio de hábitos
- Conciliar la vida laboral y familiar a través de la nutrición.
- Ser feliz a través de la alimentación
- Somos lo que comemos, pero ¿qué comemos?
- ¿Cómo compaginar una alimentación saludable con la vida laboral?
- Nutrición de alto rendimiento
- Alimentación consciente

Estas actividades están destinadas a mejorar la calidad de vida de los empleados, tanto a nivel físico como psíquico, disminuir el ausentismo laboral y mejorar el rendimiento físico e intelectual.

#### **2. Talleres y evaluación médica y nutricional a los colaboradores**

Los talleres son una extensión a los resultados de la evaluación médica y nutricional a los colaboradores, la evaluación médica consiste en la realización de exámenes de salud básicos (nivel de colesterol, triglicéridos, sobrepeso,

obesidad en conjunto con el departamento médico de la empresa en el marco de una jornada sobre salud.

Los talleres empiezan con una dinámica de grupo que permite entre los asistentes generar un ambiente agradable, ameno y divertido para trabajar. Para ello los talleres son soportados con medios audiovisuales: presentaciones y videos. Además, se utilizarán técnicas lúdicas como: juegos, participación de los asistentes, prácticas y entrega de premios.

Los objetivos de las conferencias y los talleres son los siguientes:

- Promover la adquisición de nuevos hábitos alimentarios que permitan mejorar el estado de salud y la calidad de vida de los trabajadores en todos los aspectos: aumentar la energía, mejorar el estado anímico y potenciar el rendimiento.
- Sensibilizar y concienciar al conjunto de los trabajadores de la importancia de consolidar buenos hábitos alimentarios para conseguir reducciones sostenibles de peso y niveles de colesterol bajo control para prevenir un gran número de enfermedades a largo plazo.
- Mejorar el conocimiento de los trabajadores en el campo de la nutrición y la salud y que esto permita realizar mejores elecciones alimentarias y tener criterio propio.
- Motivar a hacer un cambio en los hábitos alimentarios, dando alternativas prácticas.
- Acompañar en los procesos de cambios de hábitos alimentarios a aquellas personas que lo deseen a través de formaciones específicas, grupos de trabajo y coaching nutricional.

### **3. Coaching nutricional**

El coaching nutricional está dirigido a cambiar los hábitos de las personas, sin embargo, este cambio de hábitos conlleva algo más profundo, implica toma de

consciencia, responsabilidad, educación nutricional, plan de acción para cambiar, compromiso a largo plazo teniendo como motor el valor de la salud. Es así que el coaching nutricional que se dictará en la empresa será un generador de acciones orientado a conseguir resultados para ello se centrará en ayudar a los colaboradores a adquirir nuevos hábitos que sustituyan los anteriores de forma efectiva, mejorar la autoestima, sentido de pertenencia e identidad con mayor tolerancia. Será dictado en el lapso de una hora y media en las instalaciones de la empresa con la asistencia de los colaboradores.

#### **4. Campañas de sensibilización**

Las campañas de sensibilización permiten despertar el interés en conocer y motivar para un cambio de hábitos saludables. A la vez, ayudan a conseguir una mayor asistencia a los talleres y actividades propuestas. Las campañas de sensibilización constan de los siguientes aspectos:

- Desarrollo de consejos nutricionales para que se puedan publicar en los diferentes canales de la empresa (intranet, blogs, etc.) los cuales ayudarán a motivar, incentivar y despertar la curiosidad. Los consejos nutricionales tienen la siguiente estructura:
  - a) ¿El pan engorda? Descubre como comerlo para que no te perjudique la salud
  - b) 5 consejos para que tu cuerpo queme grasa de forma fácil y eficaz
  - c) ¿Sabías que se recomiendan 5 raciones de fruta y verdura al día? Consejos para conseguirlo de forma rápida y sencilla.
  - d) ¿Sabías que puedes comer sano fuera de casa?
  - e) ¿Te entra sueño después de comer? Descubre cómo mantener la energía durante todo el día
  - f) Consejos para aliviar la ansiedad por comer y evitar el picoteo.
- Desarrollo de artículos para publicar en la revista de la empresa en caso de tenerla.
- Creación y diseño de posters, folletos, carteles, roll-up para apoyar las actividades programadas.

### 5.2.1.2 Branding

El branding para una empresa es una herramienta eficaz mediante la cual se facilita la transmisión del mensaje al consumidor logrando captar su atención, es así se debe crear una marca para la empresa que le permita contar con una identidad corporativa. El nombre de la empresa es NUTRICARE se ha seleccionado este nombre con el fin de hacer referencia al principal atributo del servicio que en este caso es el cuidado de la salud mediante una adecuada nutrición.

**Logotipo:** Para el diseño del logotipo se utilizó como isologo la imagen de un elemento que represente adecuadamente los servicios de asesoría nutricional para ello se utilizó un corazón de frutas y vegetales en varios colores con el fin de transmitir a los clientes los beneficios de una nutrición saludable para mejorar su calidad de vida. El diseño del logo es el siguiente:



**Figura 1 . Logotipo del servicio**

**Slogan:** El slogan es el siguiente: “Vive saludable” en alusión a los resultados que se espera que obtengan los clientes.

**Colores:** Los colores utilizados en el diseño del logotipo buscan generar una experiencia visual que llame a consumir comida saludable, se utilizaron varios colores entre los principales el verde, naranja y rojo estos colores en conjunto representan la confianza, la energía y la felicidad de vivir, la descripción de colores es la siguiente:

- Naranja: Representa la alegría, valor, éxito, libera las emociones negativas
- Rojo: Representa la valentía, triunfo, fuerza, es un color que se utiliza para estimular, animar y recuperar la confianza en sí mismo.
- Verde: Representa la vegetación, simboliza la naturaleza, tranquilidad, armonía y felicidad de vivir.

### **5.2.1.3 Soporte del servicio**

Con el propósito de que las empresas que contraten el servicio de asesoría nutricional tengan una retroalimentación periódica de la ejecución de los talleres, conferencias y campañas de sensibilización, se planificarán reuniones con el área de talento humano, para transmitir la información resultante de las acciones de asesoría nutricional y dar seguimiento a los casos de mayor preocupación para los empleados.

Con el objetivo de conocer la satisfacción obtenida por el cliente se realizará encuestas periódicas a quienes han contratado con el fin de evaluar el valor de los servicios que han recibido y de esta forma identificar las oportunidades de mejora en los servicios prestados, así como servirán como una herramienta de gestión para la gerencia de la empresa.

### **5.2.2 Precio**

Se define como “la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 361)

#### **5.2.2.1 Estrategia general de precio**

La estrategia general de precio se establece en base a la fijación de precios de valor que según Kotler & Armstrong (2013) “implica ofrecer la combinación de calidad y buen servicio a un precio justo y adecuado”. El precio se establecerá basado en el valor que el cliente percibe del servicio es decir el valor que

representa a la empresa que sus colaboradores gocen de un estado de salud integral, que a su vez se deriva en colaboradores más productivos.

### 5.2.2.2 Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada de precios se establece la estrategia de “Más por más este posicionamiento implica un precio mayor por un mayor beneficio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 274). La empresa ha seleccionado esta estrategia basados en los atributos del servicio que se reflejan en la oportunidad que tienen las empresas de contar con colaboradores sanos y productivos con el consecuente beneficio para la empresa como el bajo rendimiento, disminución del ausentismo laboral y rotación de sus colaboradores.

El precio establecido para el servicio de asesoría nutricional es de \$1.330,00 mensuales, el cual incluye todo el programa de nutrición dirigido a los colaboradores de la empresa. Se firmará un contrato de servicios con la empresa en el cual se establecerá el tiempo de duración del servicio y contará con las cláusulas sobre la descripción detallada del servicio, aspectos que incluye la asesoría, detalle del precio final, tiempo de duración de la asesoría, como las más importantes.

### 5.2.2.3 Costo de venta

Para establecer el costo de venta del servicio se consideran los costos fijos anuales (sueldos y generales) en los que incurre la empresa para llegar con el servicio a las empresas y la capacidad de atención a clientes para el primer año (96 empresas), en base a esto se fija el costo de venta del servicio y el precio final, como se muestra a continuación:

**Tabla 10**  
**Costo de venta**

Costos fijos anuales	Capacidad clientes anuales	Costo por cliente	Precio final por cliente
\$ 88.984,00	96	\$ 926,91	\$1.330,00



### **5.2.2.3 Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste de precios se establece en base a la temporalidad en la necesidad del servicio de asesoría nutricional. En los meses de vacaciones escolares, esto es, julio y agosto, existe menor demanda por los servicios dirigidos a las empresas, por lo tanto, en esos meses existe una menor demanda del servicio prestado. En estas fechas se puede incentivar la demanda realizando promociones como descuentos en el precio establecido por el servicio de asesoría.

### **5.2.3 Plaza**

La plaza hace referencia a la manera de cómo la empresa llega con su servicio al cliente final.

#### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución que la empresa plantea utilizar es la distribución exclusiva la cual se define como aquella que no requiere de intermediarios para entregar el servicio al consumidor final (Kotler & Armstrong, 2008), en tal sentido la empresa se enfocará en entregar el servicio de asesoría nutricional a las empresas de manera directa en las instalaciones de la empresa, sin el uso de intermediarios, lo cual permite lograr una relación directa con los principales usuarios los cuales son los colaboradores de la empresa.

#### **5.2.3.2 Estructura del canal de distribución**

De acuerdo con lo establecido en la estrategia de distribución el canal que utilizará la empresa es el canal de distribución directo o nivel cero, haciendo perceptible el servicio de asesoría nutricional y mostrando que existe una organización seria y profesional detrás de las personas que comercializan el servicio de asesoría nutricional, para ello se contará con personal que hagan las funciones de asesores, quienes atenderán a los clientes potenciales con el fin de explicar los servicios de asesoría nutricional que incluyen las conferencias, talleres, exámenes médicos, coaching nutricional y concientización, los cuales

una vez que se concrete el servicio serán entregados de manera directa en la empresa lo cual ayudará a mantener el control del servicio y la comunicación constante con los colaboradores.

### **5.2.3.3 Punto de venta**

La empresa NUTRICARE contará con una oficina donde se ubicará el personal administrativo, su ubicación estará determinada en base al mercado objetivo; para esto, se considera un punto referencial de ubicación en el sector de norte de la ciudad. Para la localización de la empresa, se cuenta con las siguientes potenciales localizaciones:

- Sector Carolina: entre Av. Amazonas y Av. Seis de Diciembre
- Sector 12 de octubre: entre la Av. Patria y Av. Orellana
- Sector Ñaquito: Av. Amazonas entre Gaspar de Villarroel y Naciones Unidas

Para calificar estas ubicaciones se han considerado los siguientes factores:

1. Precio del arriendo
2. Facilidad y vías de acceso
3. Disponibilidad de parqueadero

Una vez realizado las visitas físicas correspondientes a cada localización, se establece que el sector Ñaquito es el que más se adapta a los requerimientos de la empresa en cuanto al precio del arriendo ya que es accesible según el valor presupuestado, facilidad y vías de acceso a la empresa ya en este lugar confluyen las principales vías de la ciudad y la disponibilidad de parqueadero para clientes y colaboradores de la empresa, el sector cuenta con una fuerte participación comercial y financiera, alto tráfico de peatones y vehículos. El costo de arriendo en el sector es de \$350 incluidos impuestos.

### **5.2.4 Promoción**

De acuerdo a Kotler y Keller (2014) dentro del marketing mix, la promoción cumple un papel fundamental, ya que se encarga de informar, persuadir y recordar a los consumidores, sobre los productos y servicios que comercializa la

empresa. Para delinear la acción de marketing, es importante iniciar por la formulación de la estrategia.

#### **5.2.4.1 Estrategia promocional**

La estrategia promocional que se ajusta al modelo de negocio y al canal de distribución, es la estrategia de atracción (pull), donde la empresa utiliza la fuerza de la publicidad y promoción para comunicar al mercado objetivo los beneficios y atributos del servicio que se pretende comercializar. En el caso NutriCare, se enfoca en atraer a las empresas comunicando la necesidad de mantener una salud integral en sus empleados.

Para emprender esta estrategia de promoción se utilizan los siguientes canales de comunicación:

- **Publicidad**

La promoción de los servicios de NutriCare se establecerá en publicaciones gremiales, como son las revistas de la Cámara de Comercio de Quito, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha y Cámara de Industriales de Pichincha. De esta manera, se busca acceder a los gerentes de las empresas, transmitiendo el mensaje de salud integral, mediante el uso de la asesoría nutricional.

Este canal de comunicación se empleará los seis primeros meses a partir de la apertura de la empresa. Contratando un anuncio mensual en las revistas mencionadas.

- **Promoción**

La promoción del servicio se ejecutará una vez finalizada la publicidad en los medios impresos. A partir de séptimo mes se buscará participar en ferias empresariales, donde se equipará un stand de medición nutricional para invitar a los participantes a realizar una prueba de su estado nutricional sin costo y recibir asesoría en base a su condición de salud.

Con la participación en estas ferias se accede a base de datos que posteriormente serán explotadas por parte de la fuerza de ventas. La proyección es participar en tres ferias ligadas al sector empresarial, especialmente a ruedas de negocios que organiza la Cámara de Comercio de Quito. La duración de este canal promocional es seis meses a partir de su implementación y luego cada año se participará en dos ferias anuales.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas se ejecutan mediante la invitación a programas radiales donde se expone la metodología de la empresa y se enfoca en los criterios técnicos y profesionales de los nutricionistas de la empresa. La participación en estas entrevistas se enfoca en radios enfocadas en público adulto, en este caso se seleccionó FM Mundo con dos cuñas de 30 segundos, 2 menciones de 10 segundos y despedida por programa.

La duración de esta campaña de relaciones públicas es seis meses a partir de la apertura de la empresa al mismo tiempo de la ejecución de la publicidad en revistas, a partir del segundo año se mantendrá una campaña cada seis meses.

- **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas para NutriCare es el principal canal de promoción, por lo que, debe contar con personal capacitado y especializado en venta de servicios e intangibles. Es importante que el personal de ventas sea capacitado previo al ingreso a la empresa por un nutricionista, de esta manera la fuerza de ventas tendrá un acercamiento y ejecución comercial coordinada a la filosofía de la empresa.

- **Marketing directo**

El marketing directo tiene dos componentes, el marketing tradicional que se enfoca a las acciones de la fuerza de ventas, mediante llamadas a las empresas con el fin de obtener citas con los encargados de talento humano para exponer los servicios de asesoría nutricional. Posterior a la primera reunión con la

empresa que desea contratar los servicios de NutriCare se ofrecerá una charla gratuita a los empleados con el fin de que conozcan los servicios y se genere una necesidad de asesoría nutricional.

El segundo componente de marketing directo, es la participación en el marketing digital, mediante la creación de una página web, canal de redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. Estas acciones de marketing digital están enfocadas en ser una ventana promocional de la empresa, permanente en la comunicación del servicio de asesoría nutricional. La implementación de estas acciones digitales debe ser anterior a la apertura de la empresa, para que el momento que existan las acciones de publicidad, promoción y relaciones públicas exista el apoyo del marketing digital.

### 5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

Para la proyección de los costos de cada actividad diseñada en el plan de marketing se considera como criterio al promedio de la inflación anual, la cual se ubica en 3% (Banco Central del Ecuador, 2017):

**Tabla 11**  
**Costeo de plan marketing**

Descripción actividades de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de logotipo	280,00	-	-	-	-
Soporte (encuestas)	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06
Creación página web	500,00				
Mantenimiento y actualización página web	-	150,00	154,50	159,14	163,91
Redes Sociales	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Publicidad en radios	9.000,00	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18
Revistas gremiales	3.200,00	-	-	-	-
Capacitación fuerza de ventas	600,00	-	-	-	-
Relaciones públicas (Asistencia ferias nacionales)	3.000,00	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18
<b>TOTAL COSTEO</b>	<b>17.300,00</b>	<b>6.891,60</b>	<b>7.098,35</b>	<b>7.311,30</b>	<b>7.530,64</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

NUTRICARE es una organización con domicilio en la ciudad de Quito, especializada en ofrecer soluciones nutricionales dirigidas a las personas que buscan un estado de salud integral y equilibrada. Los recursos que utilizamos se enfocan en la necesidad de nuestros clientes y en la especialización de los profesionales que trabajan en la organización.

#### **6.1.2 Visión**

Para el año 2023 NUTRICARE será reconocida como una empresa líder en la prestación de servicios nutricionales, con la capacidad tecnológica y organizacional para generar procesos de cambio en las empresas que contratan sus servicios. Los principales aliados en la prestación del servicio de asesoría son sus empleados, proveedores y accionistas que buscan generar un cambio positivo en la sociedad.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)**

- A partir del 2019 destinar el 5% de las ventas anuales para diseñar un programa de capacitación para la fuerza de ventas con el fin de mantener actualizado los conocimientos del personal en temas de nutrición, asesoría al cliente y cierre de ventas.
- Para el 2018, incrementar la satisfacción de los clientes en un 5% anual en base a encuestas trimestrales realizadas a las empresas que contratan los servicios de NUTRICARE.
- A partir del 2018 incrementar la cartera de clientes con respecto del año anterior en un porcentaje igual o mayor a la inflación proyectada.

## Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)

- En el año 2021 alcanzar una rentabilidad del 20% sobre el patrimonio de la empresa.
- A partir del 2020 reducir la relación entre gastos operacionales e ingresos por ventas hasta el 60%, con el fin de incrementar la eficiencia operacional de la empresa.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

#### 6.2.1.1 Cadena de Valor

Calle (2007, p. 15) define a la cadena de valor como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En la siguiente figura se pueden apreciar las actividades primarias y de soporte establecidas por la empresa y que van de la mano para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.



**Figura 2 . Cadena de valor**

De acuerdo con lo establecido en la cadena de valor, la actividad primaria que genera más valor para la empresa, así como para el cliente es el proceso de operaciones el cual se refiere a la prestación del servicio, en este caso la asesoría nutricional a las empresas de la ciudad de Quito, ya que permite aumentar la utilidad de la empresa y satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes.

### **6.2.1.2 Mapa de procesos**

La organización de la empresa NutriCare se fundamenta en tres tipos de procesos que son los estratégicos, los claves y los de apoyo, como se describen más adelante y se muestran en la siguiente figura:

**Procesos Estratégicos:** Relacionados con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa. Este proceso estará a cargo de la Gerencia General y se refiere a la planeación estratégica y mejoramiento continuo.

**Procesos Operativos:** Son aquellos procesos claves que proporcionan el resultado previsto por la organización. Estos procesos son:

- **Comercialización y ventas:** Se relaciona con todo el proceso de mercadear el servicio a través de la publicidad, promoción, fuerza de ventas, comunicación que permitan atraer a los clientes a la empresa, estará a cargo del área comercial de la empresa.
- **Capacitación y evaluación:** Este proceso se refiere a la entrega del servicio de asesoría nutricional a las empresas que contraten el servicio para lo cual se contará con profesionales en la rama que dicten las charlas, conferencias y coaching nutricional, a cargo del área de servicios de nutrición de la empresa.
- **Administración de cuentas:** Manejo de cada cliente y sus colaboradores, Se realizará la evaluación del servicio brindado y el nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas aplicadas periódicamente. A cargo del área de Servicio al cliente.



**Procesos de Soporte:** Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo de la empresa son:

- **Talento Humano:** Manejo de los recursos humanos de la empresa, a cargo de la administración.
- **Gestión Financiera:** Manejo de la parte financiera de la empresa, a cargo del área contable



**Figura 3 . Mapa de procesos**

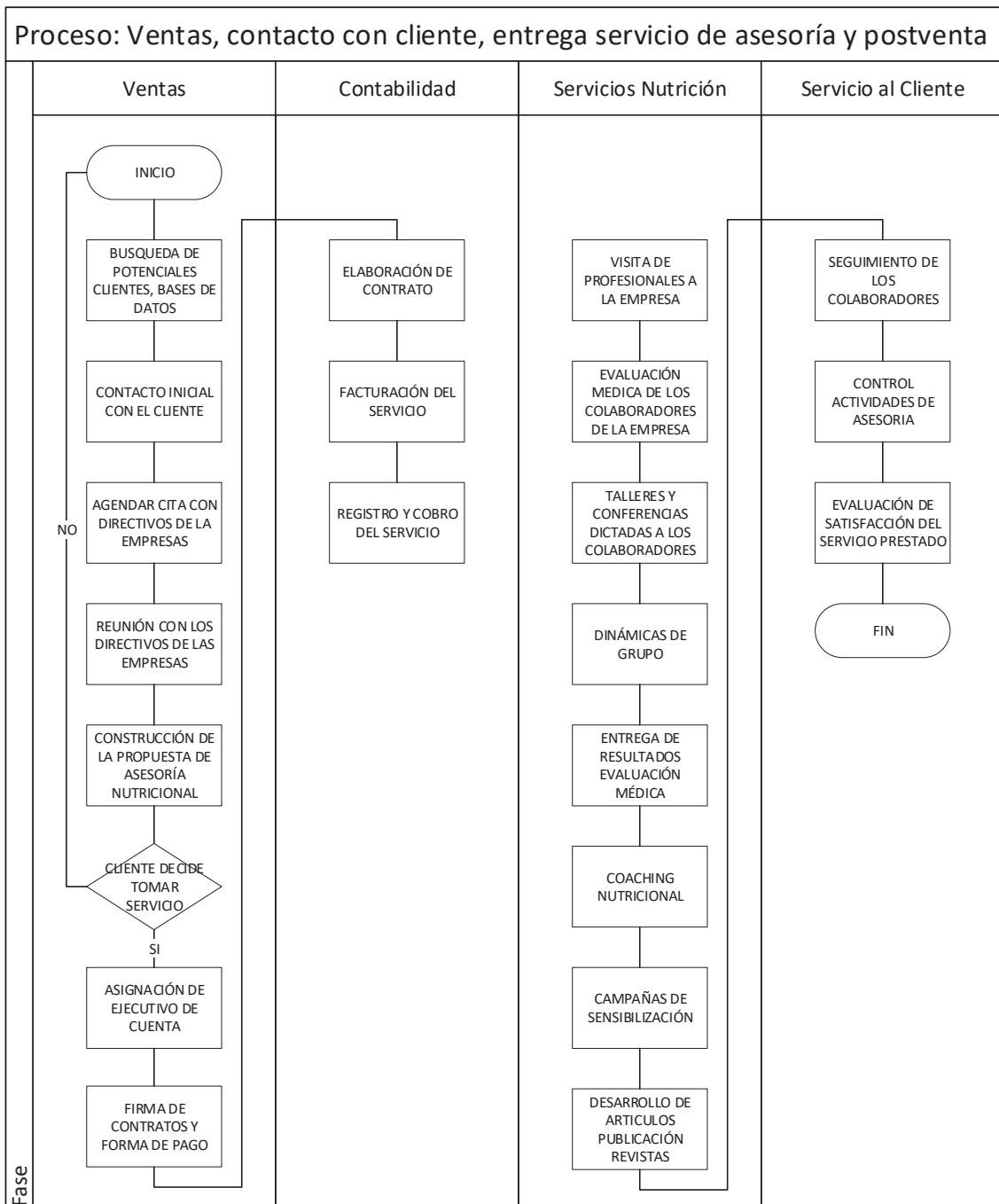
### 6.2.2 Ciclo de operaciones

Para el proceso de captación de clientes se implementarán las siguientes actividades:

1. Búsqueda de potenciales clientes: se localizarán a las empresas de la ciudad de Quito que forman parte del mercado objetivo y para ello se utilizarán algunas bases públicas disponibles en la Superintendencia de Compañías, Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Servicio de Rentas Internas (SRI).

2. Contacto inicial con la empresa: Se realizará el primer contacto con las empresas a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas con el fin de obtener citas con los principales de las empresas prospectadas.
3. Acercamiento con la empresa: a través de visitas directas una vez que se haya obtenido una cita se programará una reunión con las empresas que muestren interés con el objetivo de comunicar los beneficios que proporciona un servicio de asesoría nutricional, para este propósito se entregará una carta de presentación de la empresa, información detallada del programa de nutricional y se entablará una charla informativa que permita solventar las inquietudes de los principales de las empresas.
4. Construcción de la propuesta de asesoría nutricional en base a la aceptación del servicio y a la información brindada por la empresa para construir la programación de conferencias, evaluación médica y coaching nutricional.
5. Elaboración de contrato, coordinación de la forma de pago y firma de contrato de servicios.
6. Asignar un ejecutivo de cuenta para el seguimiento y control de las actividades de NutriCare en la empresa que contrata sus servicios.
7. Evaluación del servicio prestado a las empresas mediante el uso de encuestas periódicas aplicadas a los empleados de las empresas contratantes y a las gerencias de estas empresas se aplicará entrevistas de seguimiento de servicio.

Es importante que las observaciones presentadas por las empresas contratantes sean atendidas en el menor tiempo posible por el proceso de administración de cuentas y canalizada hacia el proceso de mejoramiento continuo.



**Figura 4 . Diagrama de flujo proceso ventas y prestación del servicio**

### 6.2.2.1 Análisis de tiempos

El tiempo requerido para realizar cada una de etapas del plan de operaciones, son detalladas en la siguiente tabla:

**Tabla 12**  
**Análisis del tiempo de la prestación del servicio**

Actividad a realizar	Tiempo Requerido
Seguimiento de potenciales clientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas al día por asesor comercial (20 llamadas), contacto con personas a cargo del talento humano o administración de las empresas.</li> <li>• Correos electrónicos enviados para seguimiento de empresas interesadas en base a la explotación de bases de datos.</li> <li>• Recolección de información en información de instituciones públicas y gremios.</li> </ul>	Acción habitual realizada en los 5 días laborables por el personal de ventas, supervisado por el gerente general.
Contacto inicial con clientes potenciales	1 semana
Reunión con clientes interesados	1 semana
Construcción de la propuesta de asesoría nutricional	2 días
Aceptación del servicio por parte de la empresa contratante	2 días
Asignación de ejecutivo de cuenta para el seguimiento de actividades de la empresa contratante	1 día
Evaluación del servicio con las empresas contratantes	Acción habitual cada tres meses

El tiempo requerido por la empresa NutriCare para cerrar un contrato de asesoría nutricional es tres semanas, este tiempo es referencial, debido a que, se debe considerar aspectos que se encuentran por fuera del control de NutriCare y son de dominio de las empresas contratantes.

### 6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

La infraestructura y equipamiento requerido por la empresa para cumplir con las operaciones habituales incluye mobiliario de oficina, equipos de computación e instalaciones, el detalle se presenta a continuación:

## Mobiliario de Oficina

**Tabla 13**  
*Descripción mobiliario oficina*

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Archivadores	6	125,00	750,00
Escritorios	6	450,00	2.700,00
Sillas	12	90,00	1.080,00
Mesas de reuniones	2	350,00	700,00
Mobiliario atención al cliente	3	650,00	1.950,00
<b>Total:</b>			<b>7.180,00</b>

## Equipos de computación

**Tabla 14**  
*Descripción equipos de computación*

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Telefonía	6	85,00	510,00
Computadoras	6	900,00	5.400,00
Impresoras	2	450,00	900,00
<b>Total:</b>			<b>6.810,00</b>

## Instalaciones

**Tabla 15**  
*Descripción adecuación de instalaciones*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Adecuaciones físicas de la oficina (pintura, instalación de mobiliario, pisos, equipo tecnológico y de computación).	1.000,00
<b>Total:</b>	<b>1.000,00</b>

### 6.2.4 Personal requerido por la empresa

Para el desarrollo de las operaciones de la empresa se requiere de seis personas repartidas en las áreas administrativas y operativas, para el año cuarto se prevé la contratación de un administrador de cuentas adicional, según el siguiente detalle:

**Tabla 16**  
**Personal requerido por la empresa**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1
Asistente administrativa	1
Nutricionista	2
Ejecutivo Comercial	2
Administrador Cuentas	2

### **6.3 Estructura organizacional**

#### **6.3.1 Estructura legal**

La empresa será constituida bajo la estructura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada según la Ley de Compañías, este tipo de empresas requieren para su constitución del aporte de dos hasta quince socios quienes responderán hasta por el monto de sus aportaciones individuales. (Ley de Compañías, 1999).

La empresa estará conformada por tres socios quienes aportarán de manera igualitaria la inversión requerida para su constitución, este tipo de estructura se relaciona con las empresas del sector, de acuerdo, a la información del Servicio de Rentas Internas (2016) el 16% de los registros de contribuyentes dedicados a la actividad de enseñanza y capacitación son personas jurídicas constituidas como compañía limitada.

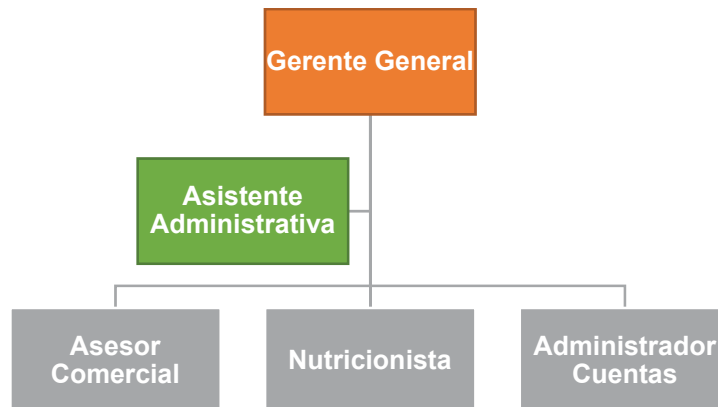
Para el adecuado funcionamiento de las operaciones de la empresa se debe cumplir con ciertos permisos y autorizaciones de las entidades de control entre los cuales se citan a los siguientes: Registro Único de Contribuyentes, Registro de Empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas en el Municipio de Quito que incluye el permiso de funcionamiento y permiso de Bomberos.

### 6.3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional definida para el proyecto es la estructura funcional por medio de la cual se crean cargos y áreas con funciones y responsabilidades específicas que permiten a cada colaborador conocer sus tareas y funciones y realizarlas de una manera especializada para de esta manera lograr que la empresa sea más eficiente y productiva.

#### 6.3.2.1 Organigrama

El organigrama que se propone es el vertical el cual dispone las áreas de manera jerárquica dejando conocer los puestos en orden jerárquico, como se muestra en la siguiente figura:



*Figura 5 . Organigrama de la empresa*

#### 6.3.2.2 Descripción de las funciones y puestos de trabajo

En la siguiente tabla se especifica las funciones de los cargos que pertenecen a la nómina de NutriCare:

**Tabla 17**  
**Descripción de funciones**

Cargo	Proceso asociado	Número de personal	Perfil académico	Sueldo
Gerente General	Planificación estratégica y mejoramiento continuo	1	Título en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 5 años en administración de negocios	\$ 900,00
Asistente Administrativa	Administración, Talento Humano y gestión de los recursos	1	Cursando estudios superiores en Administración de empresas, Contabilidad o Finanzas. Experiencia de 2 años en posiciones similares	\$ 386,00
Asesor Comercial	Comercialización y Mercadeo	2	Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 2 años en ventas de servicios intangibles	\$. 450,00
Ejecutivo de cuentas	Administración de cuentas y manejo cartera de clientes	1	Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 2 años en gestión de cuentas y/o ejecutivo atención al cliente	\$. 386,00
Nutricionista	Capacitación y evaluación del servicio de asesoría nutricional	2	Título de Nutricionista. Experiencia de 3 años en prestación de servicios nutricionales	\$500,00



### 6.3.3 Gastos y salarios mensuales

**Tabla 18**  
**Detalle de sueldos y salarios**

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo más beneficios (mensual)</b>	<b>Sueldo más beneficios (anual)</b>
Gerente General	1.116,52	13.398,20
Asistente administrativa	497,23	5.966,79
Nutricionista	1.237,09	14.844,00
Asesor comercial	1.116,52	13.398,20
Administrar de Cuentas	962,30	11.547,58

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La empresa se dedica a brindar servicio de asesoría nutricional orientado a empresas que estén interesadas en incluir un beneficio adicional a sus trabajadores, por lo que para el cálculo de los ingresos se considera el precio del servicio y el número de usuarios presupuestados atender; en tal virtud la proyección es realizada considerando estos dos parámetros.

El precio del servicio por empleado es de \$35 y se estima atender a empresas medianas con un promedio de 38 empleados, por lo que el valor del servicio por empresa es de \$1.330; la proyección del precio considera el promedio de la inflación de los últimos cinco años, que según datos del BCE es de 3,51%

La capacidad instalada de la empresa le permite atender en promedio 8 empresas mensuales (cada empresa en promedio tiene 38 empleados), sin embargo, esta capacidad se logrará cubrir en 5 años, el año uno esta capacidad se cubrirá en un 60%, desde el mes 7 de funcionamiento, hasta el mes 42, esta capacidad se cubrirá en un 80% y de ahí en adelante se cubrirá el 100%, este crecimiento es coherente con el crecimiento promedio del sector, que de acuerdo con datos del BCE es de 3,54% anual.

Los ingresos esperados para los primeros 5 años de funcionamiento se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 19.**  
**Proyección de ingresos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	86.716	99.121	102.600	123.902	146.572

### 7.1.1 Proyección de costos

La idea de negocio considera dentro de los costos el pago al personal, exceptuando el pago al gerente, dentro de estos egresos se considera el pago de beneficios sociales, el detalle de los costos presupuestados para los próximos cinco años, y proyectados en base a la inflación se detallan en la tabla siguiente:

**Tabla 20.**  
**Proyección de costos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	45.757	46.150	46.543	46.936	47.329

En promedio el 43% de los ingresos anuales está orientado a cubrir costos, el 57% restante permite cubrir gastos y el restante corresponderá a la utilidad de la empresa

### 7.1.2 Proyección de gastos

La empresa considera sueldos de personal y gastos generales, además de los egresos por depreciación y amortización, mismos que se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 21.**  
**Proyección de gastos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	13.398	14.787	15.292	15.815	16.357
Gastos generales	30.848	22.347	23.099	26.877	27.810
Gastos de depreciación	2.330	2.323	2.323	620	620

El gasto sueldos considera la estimación del sueldo del gerente más beneficios que por ley le corresponden, mientras que los gastos generales consideran gastos de administración y ventas en lo que se incurrirán para llevar a cabo las operaciones del negocio; la proyección de estos gastos se la realiza en base a la inflación del 3,54% anual con la que se trabajó en la proyección de ingresos.

La proyección de depreciaciones y amortizaciones se las maneja en línea recta, tomando en cuenta lo que establece la ley vigente para el Ecuador

- Depreciación de edificios 5% anual en 20 años
- Depreciación de maquinaria y equipos 10% anual en 10 años
- Depreciación de herramientas de trabajo 10% anual en 10 años
- Depreciación de muebles 10 % anual en 10 años
- Depreciación de vehículos 20% anual en 5 años
- Depreciación de equipos de cómputo 33.33% anual en 3 años
- Amortización intangibles 5 años, 20% anual

Dados los ingresos y de estos restados gastos, el margen operacional de la empresa es de 10,83% en promedio, lo que indica que estos gastos pueden ser cubiertos sin problema por las ventas, sin embargo y al considerar que estos egresos son en su mayoría fijos, se recomienda optimizar los mismos y trabajar específicamente con aquellos rubros presupuestados.

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1 Inversión inicial**

Las inversiones requeridas en el proyecto son:

**Tabla 22.**  
**Detalle de inversión inicial**

Inversiones PPE	7.810,00
Software nutricional	4.500,00
Apertura empresa	750,00
Publicidad inicial	1.380,00
Capital de trabajo	12.755,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>27.195,00</b>

En lo que se refiere a propiedad, planta y equipo, las inversiones son:

<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>7.810,00</b>
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6.810,00
INSTALACIONES	1.000,00

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo que se requiere para iniciar las operaciones es de \$12.755, mismo que permitirá cubrir las obligaciones de la empresa mientras el flujo resultante del negocio permita solventar las actividades de la empresa con normalidad. Este valor es el requerido para los meses en el cual el proyecto tiene más egresos que ingresos.

### 7.2.3 Estructura de capital

La inversión inicial es de \$27.195; el 70% (\$19.036,50) provendrá de fuentes propias y el 30% restante (\$8.158,50) provendrá de un financiamiento bancario a un plazo de 5 años y considerando una tasa del 16,60% anual, por lo que se pagará una cuota fija de \$201,01 mensuales

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

### 7.3.1 Estado de resultados

Los resultados esperados para los próximos cinco años son:

**Tabla 23.**  
**Estados de resultados**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	86.716	99.121	102.600	123.902	146.572
Costo de ventas	45.757	46.150	46.543	46.936	47.329
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>40.959</b>	<b>52.972</b>	<b>56.058</b>	<b>76.966</b>	<b>99.243</b>
Gastos sueldos	13.398	14.787	15.292	15.815	16.357
Gastos generales	30.848	22.347	23.099	26.877	27.810
Gastos de depreciación	2.330	2.323	2.323	620	620
Gastos de amortización	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(5.617)</b>	<b>13.515</b>	<b>15.343</b>	<b>33.654</b>	<b>54.457</b>
Gastos de intereses	1.270	1.065	824	539	204
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(6.887)</b>	<b>12.450</b>	<b>14.519</b>	<b>33.115</b>	<b>54.253</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.219	1.553	3.912	6.866
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(6.887)</b>	<b>11.231</b>	<b>12.966</b>	<b>29.203</b>	<b>47.387</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA		2.471	2.853	6.425	10.425
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(6.887)</b>	<b>8.760</b>	<b>10.113</b>	<b>22.778</b>	<b>36.962</b>

El margen neto de utilidad a nivel promedio es del 10,87%, mismo que es atractivo, como se analizará más adelante en la evaluación financiera, y permite contar con flujos positivos durante el horizonte de tiempo propuesto.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

La siguiente tabla resume los activos, pasivos y patrimonio esperado para los próximos cinco años de actividad.

**Tabla 24.**  
**Estado de situación financiera**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>27.195</b>	<b>19.809</b>	<b>24.257</b>	<b>30.136</b>	<b>47.885</b>	<b>78.799</b>
<b>Corrientes</b>	<b>19.385</b>	<b>14.329</b>	<b>21.101</b>	<b>29.302</b>	<b>47.671</b>	<b>79.205</b>
Efectivo	19.385	11.137	17.797	25.882	42.951	74.319
Cuentas por Cobrar	-	3.192	3.304	3.420	4.720	4.886
<b>No Corrientes</b>	<b>7.810</b>	<b>5.480</b>	<b>3.157</b>	<b>833</b>	<b>213</b>	<b>(407)</b>
Propiedad, Planta y Equipo	7.810	7.810	7.810	7.810	7.810	7.810
Depreciación acumulada	-	2.330	4.653	6.977	7.597	8.217
<b>PASIVOS</b>	<b>8.159</b>	<b>7.660</b>	<b>6.720</b>	<b>5.116</b>	<b>4.022</b>	<b>1.864</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>643</b>	<b>1.051</b>	<b>1.035</b>	<b>1.813</b>	<b>1.864</b>
Sueldos por pagar	-	643	643	643	643	643
Impuestos por pagar	-	-	407	392	1.170	1.221
<b>No Corrientes</b>	<b>8.159</b>	<b>7.016</b>	<b>5.670</b>	<b>4.081</b>	<b>2.209</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	8.159	7.016	5.670	4.081	2.209	-

<b>PATRIMONIO</b>	<b>19.037</b>	<b>12.150</b>	<b>17.537</b>	<b>25.019</b>	<b>43.863</b>	<b>76.934</b>
Capital	19.037	19.037	19.037	19.037	19.037	19.037
Utilidades retenidas	-	(6.887)	(1.500)	5.983	24.827	57.898

Por política empresarial, el 60% de ventas será al contado y el 40% restante considerará un crédito directo a 30 días,

Las utilidades que se obtengan los cinco primeros años, por política de crecimiento no serán distribuidas entre los socios, estas se reinvertirán.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo esperado para los cinco primeros años de funcionamiento es:

**Tabla 25.**  
**Estado de flujo de efectivo**

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(7.105)	8.006	9.674	18.942	33.577
Utilidad Neta		(6.887)	5.387	7.482	18.844	33.071
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.330	2.323	2.323	620	620
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(3.192)	(112)	(116)	(1.300)	(166)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		643	-	(0)	(0)	-
+ Δ Impuestos		-	407	(16)	778	51
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(7.810)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(7.810)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	27.195		(1.347)	(1.588)	(1.873)	(2.209)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	8.159	7.016	(1.246)	(1.588)	(1.873)	(2.209)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	19.037		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	19.385	(8.248)	6.659	8.086	17.069	31.368
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		19.385	11.137	17.797	25.882	42.951
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>19.385</b>	<b>11.137</b>	<b>17.797</b>	<b>25.882</b>	<b>42.951</b>	<b>74.319</b>

En el mismo se observa una tendencia creciente de las actividades operacionales, las inversiones solo se presentan en el año cero, de igual forma

el financiamiento, solo se presenta al inicio de las actividades, por lo tanto, los resultados del flujo de efectivo son provenientes en su totalidad de la actividad base de la misión de la empresa. El flujo anual en promedio crece un 40%, esto sin considerar el periodo cero.

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Los flujos de caja esperados para el proyecto son:

**Tabla 26.**  
**Flujo de caja del proyecto**

<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		(5.617)	9.191	11.180	26.621	45.977
Gastos de depreciación		2.136	2.323	2.323	762	620
Gastos de amortización		-	-	-	-	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	1.219	1.553	3.912	6.866
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	1.520	1.320	3.325	5.836
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		(3.480)	8.776	10.629	20.145	33.895
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(23.630)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	19.280	458	(350)	(2.406)	(248)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(16.735)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(23.630)	19.280	458	(350)	(2.406)	(16.983)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(7.810)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	785
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.700
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(7.810)	-	-	-	-	2.485
	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(31.440)	15.800	9.234	10.279	17.740	19.397

Este flujo no considera el crédito efectuado y de acuerdo con la tabla anterior presenta saldos positivos. El crecimiento promedio anual a partir del año uno es del 13%.

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

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Los flujos de caja esperados para el inversionista son:

**Tabla 27.**  
**Flujo de caja del inversionista**

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(31.440)	15.800	9.234	10.279	17.740	19.397
Préstamo	8.159	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.270)	(1.065)	(824)	(539)	(204)
Amortización del capital	-	(1.142)	(1.347)	(1.588)	(1.873)	(2.209)
	-	-	-	-	-	-
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(23.282)	13.388	6.822	7.867	15.327	16.985

El flujo del inversionista presenta datos del financiamiento, por lo tanto, al comparar con el primero, facilita la decisión sobre la conveniencia o no del crédito. En promedio este flujo presenta un crecimiento del 18%, por lo que se concluye que el flujo del inversionista, genera un mayor crecimiento que el del proyecto, por lo cual el financiamiento sería conveniente.

#### **7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento**

La tasa de descuento, WACC es del 17,87% y CAPM del 20,81%; el cálculo considera información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, el rendimiento del mercado y la beta de la industria.

Dadas estas tasas se concluye que lo mínimo que se esperaría para invertir en el proyecto es del 20,81%, esta tasa permite evaluar el flujo del proyecto, mientras que lo mínimo que esperaría el inversionista para cubrir el crédito y generar un rendimiento aceptable, es una tasa de 20,81%.

#### **7.4.3 Criterios de valoración**

La evaluación financiera se presenta tanto del proyecto como del inversionista, la siguiente tabla resume los principales evaluadores con los resultados esperados:



**Tabla 28.**  
**Criterios de valoración**

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$12.605,88		VAN	\$10.732,62	
PRI	2,58	AÑOS	PRI	2,30	AÑOS
TIR	33,59%		TIR	39,45%	

El Valor Actual Neto en ambos casos es positivo, lo que indica que una vez recuperada la tasa de descuento, adicional el flujo del proyecto genera \$12.605,88 y el del inversionista \$10.732,62.

La inversión en ambos casos se recupera dentro del horizonte de tiempo analizado (5 años); 2,58 años en el caso del proyecto y 2,30 años en el caso del inversionista.

En lo que respecta a la Tasa Interna de Retorno, en ambos casos (flujo del proyecto y del inversionista) es mayor que la tasa de descuento, por lo tanto se recomienda aceptar la idea de negocio.

## 7.5 Índices financieros

En la siguiente tabla se resumen los principales índices financieros que se espera para los cinco años de análisis:

**Tabla 29.**  
**Índices financieros**

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	22,27	20,08	28,31	26,29	42,48	0,84
Prueba acida	22,27	20,08	28,31	26,29	42,48	0,84
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	63,04%	38,32%	20,45%	9,17%	2,42%	51%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	15,8	31,4	123,1	580,6	(360,5)	1,09
<b>RENTABILIDAD</b>						
<b>MARGEN BRUTO</b>	47,23%	53,44%	54,64%	62,12%	67,71%	0,74
Rentabilidad sobre activos	-34,77%	36,11%	33,56%	47,57%	46,91%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	-56,68%	49,95%	40,42%	51,93%	48,04%	2,64%

La empresa presenta una buena liquidez durante los primeros cinco años de funcionamiento, por cada dólar adeudado en el corto plazo, se cuenta con más

de una unidad monetaria para hacer frente a dichas obligaciones, incluso si no se considera cuentas que no se transformen en efectivo de forma inmediata.

El nivel de endeudamiento, para el año uno es similar al de la industria (51%), sin embargo, conforme se cancela el capital y los intereses es factible adquirir nueva deuda, por lo tanto, existe la posibilidad de acceder a nuevo crédito hasta que está razón de deuda sobre capital no sea mayor al 50%.

La rotación de activos fijos (propiedad, planta y equipo) es mucho mayor a la del sector, lo que indica que la eficiencia con la que se maneja los recursos es alta y existe la tendencia a realizar nuevas inversiones que permitan el crecimiento y la expansión del negocio.

La rentabilidad y los márgenes de ganancia son superiores a lo del sector, esto se debe al eficiente manejo de recursos y a la optimización de costos fijos.

Dados los resultados presentados se concluye que el proyecto es viable y se recomienda invertir en el mismo.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

En la sociedad actual existe una fuerte tendencia hacia la mala alimentación debido a varios factores sociales y laborales, esto se evidencia en el alto número de personas que tienen problemas de sobrepeso y obesidad. En procura de minimizar este problema, las autoridades públicas han emitido una serie de mecanismos para incentivar la salud alimentaria en el país, esta es una oportunidad para generar un proyecto que se enfoque en la correcta alimentación de las personas.

La investigación del cliente, permitió conocer que las personas son conscientes que la correcta alimentación es un factor importante para tener una salud integral. Adicionalmente se conoció que las empresas están interesadas en que sus empleados mantengan una buena condición física, es por ello, que existe una necesidad del mercado para generar un proceso de capacitación nutricional como guía para los empleados en procura de una salud integral.

La oportunidad de negocio se fundamenta en el requerimiento de las empresas por mantener a sus empleados con beneficios económicos y no económicos, dentro de los beneficios no económicos está ofrecer la capacitación nutricional, esto concuerda con la política pública del buen vivir, que promueva el gobierno nacional en procura de una mejor sociedad.

El mercado objetivo del plan de negocios comprende las medianas empresas de la ciudad de Quito, que tienen más de 50 empleados en su nómina, este grupo de empresas asciende a 2.180. Para cubrir las necesidades de estas empresas, se diseña un servicio en base a talleres y conferencias de salud alimentaria y coaching nutricional, este servicio se comercializará en base de una estrategia de diferenciación.

La propuesta filosófica de NutriCare se enfoca en la misión y visión de la organización, la cual tiene como pilares fundamentales la salud integral de sus clientes y en la capacidad de sus empleados para satisfacer las necesidades nutricionales de la sociedad. Los objetivos se concentran en generar valor a sus accionistas mediante, la recuperación de la inversión inicial por medio de una rentabilidad superior a su competencia.

La inversión inicial de la puesta en marcha de NutriCare tiene un valor de \$34.440, la cual está compuesta en el 50% por el capital de trabajo que la empresa necesita para hacer frente los egresos de la operación del negocio, en los meses que no se generan los suficientes ingresos, de esta manera la empresa se garantiza su sustentabilidad financiera en el mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2012). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud*. Quito : Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *BCE*. Obtenido de Coyuntura Económica Diciembre 2016: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Central Ecuador. (2016). *Cuentas Nacionales - Banco Central*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec): <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Castañeda, O., Rocha, J., & Ramos, J. (2012). Evaluación de los hábitos alimenticios y estado nutricional en Adolescentes de Sonora, México. *Archivos de Medicina Familiar*, 10(7-9), 59-65.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial.
- Corporación Financiera Nacional. (septiembre de 2017). [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec). Obtenido de Tasas de Interés Septiembre 2017: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/tasas-de-Inter%C3%A9s-septiembre-2017.pdf>
- FAO. (2015). *Departamento de Desarrollo Económico y Social*. Obtenido de Factores sociales y culturales en la nutrición: <http://www.fao.org/docrep/006/W0073S/w0073s08.htm>
- Gómez, S., & Marcos, A. (2008). Intervención integral en la obesidad del adolescente. *Revista Médica Universidad de Navarra*, 50(4), 23-25.

- González, R. (2013). *Parkinson y estrés*. Madrid: Creative Space.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Anuario de Estadísticas de Edificaciones*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación 2016*. Quito: INEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : PEARSON EDUCACIÓN
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. Mexico DF: Prentice Hall.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2016). *Primera Infancia*. Ecuador: Desarrollo Social.
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Modelo de Atención Integral de Salud - MAIS*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio de Salud Pública. (06 de junio de 2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (21 de septiembre de 2014). *www.who.int*. Obtenido de [www.who.int](http://www.who.int/dietphysicalactivity/childhood_why/es/): [http://www.who.int/dietphysicalactivity/childhood\\_why/es/](http://www.who.int/dietphysicalactivity/childhood_why/es/)
- Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

Sánchez, J., Jiménez, J., Fernández, F., & Sánchez, M. (2013). Prevalencia de obesidad infantil y juvenil en España en 2012. *Revista Española de Cardiología*, 66(5), 371-376.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec): [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Formato de Encuesta

### ENCUESTA

El objetivo es evaluar la implementación de una empresa para brindar servicios de asesoría nutricional de una manera personalizada a los colaboradores de las empresas privadas dentro del D.M.Q. Le recordamos que este estudio es confidencial y netamente académico. Muchas gracias por su tiempo y disposición.

#### 1. ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa en la actualidad?

Entre 1 – 10	
Entre 11 – 25	
Entre 26 – 50	
Más de 50	

#### 2. ¿Dispone su empresa de algún servicio de alimentación para sus empleados?

SI	
NO	

#### 3. ¿Recibe asesoría nutricional por parte de la empresa que presta el servicio de alimentación?

SI	
NO	

#### 4. ¿Anteriormente ha recibido algún servicio de capacitación o asesoría para sus empleados?

SI	
NO	

#### 5. ¿Sus empleados han tenido o tienen problemas relacionados con la alimentación, como obesidad, sobrepeso, gastritis, diabetes, hipertensión, insuficiencia renal, hígado graso, entre otros?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	



**6. ¿En su empresa existe ausentismo laboral como consecuencia de las enfermedades mencionadas anteriormente?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

**7. ¿Considera usted importante contar con un servicio de asesoría nutricional como beneficio no económico para sus empleados?**

SI	
NO	

**8.Cuál es el aspecto más importante al momento de contratar un servicio de asesoría nutricional para sus empleados**

Infraestructura de la empresa contratada	
Forma de pago	
Experiencia de la empresa contratada	
Costo del servicio de asesoría nutricional	
Otros (mencionar)	

**9. Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría nutricional para sus empleados**

Menor a \$ 200	
Entre \$ 201 - \$ 500	
Entre \$ 501 - \$ 700	
Mayor a \$ 700	

**10. Con que frecuencia contrataría la asesoría nutricional**

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

**11. Usted considera que el servicio de asesoría debe comprender los siguientes aspectos, escoger hasta tres opciones:**

Charlas periódicas a los empleados	
Guía nutricional	
Seguimiento personalizado de las personas con problemas nutricionales	
Medición de índice de masa corporal	
Auditoría del sistema de alimentación de la empresa	
Otros (mencionar)	

**12. ¿Porque medio conoce usted de los servicios de asesoría para su empresa?**

Revistas especializadas	
Publicidad en páginas web	
Contacto directo de la empresa de asesoría	
Recomendación	
Otros (mencionar)	

## Anexo 2 Grupo Focal

<b>OBJETIVO FOCUS GROUP</b>
Conocer el criterio de opinión de parte de los empleados en cuanto a los beneficios de una buena alimentación y si puede influenciar de manera positiva o negativa en su desenvolvimiento dentro del ámbito laboral.
<b>PERFIL</b>
Grupo de 8 personas – Empleados de empresas privadas
<b>GUIÓN DEL FOCUS GROUP</b>
<p>Antes de nada darles la cordial bienvenida y agradecerles por la aceptación a esta mesa de charla en donde sus opiniones y comentarios son muy enriquecedores para el desarrollo del Plan de Negocios que se está ejecutando.</p> <p>La temática para este foro será saber si conocen o tienen información sobre alimentación nutricional, se les realizará varias preguntas sobre el tema. Esta reunión no se excederá de más de 2 horas, de la misma manera darles a conocer que toda la información que proporcionen será documentada, o por decir grabada para luego realizar un análisis como parte de la investigación cualitativa.</p> <p>Por otro lado les doy a conocer que los comentarios emitidos en esta reunión son de total privacidad por lo cual no será difundida ni tendrá copias que pongan en riesgo su imagen.</p> <p>Espero que se sientan cómodos y abiertos a criterios en contra o a favor sobre los temas que trataremos, y con la participación de todos aquí presente, damos por iniciado el foro con las siguientes preguntas:</p>
<b>PREGUNTAS</b>
1. ¿Sabes que es la alimentación saludable y nutritiva?
2. ¿Quiénes comen sano?
3. ¿Les gustaría saber sobre alimentos saludables, formas de combinar, etc.?
4. ¿Conocen o han escuchado sobre asesoría nutricional?
5. ¿Les gustaría que la empresa brinde ese servicio como un beneficio adicional hacia ustedes?
6. ¿Creen que se puede prevenir enfermedades con una buena alimentación?
7. ¿Estarían dispuestos a seguir los consejos de una asesoría nutricional?
8. ¿De qué forma les gustaría recibir esta asesoría, grupal (charlas) o individual (personalizadas).

## Resultado del Grupo Focal

Sobre la pregunta <<si saben que es un alimentación saludable y nutritiva>>, el grupo de estudio en gran porcentaje tiene un conocimiento, pero este a su vez se nota vacío ya que por factores de tiempo, conocimiento superficial y la falta esencial de un experto o de asesoría, entonces no muchas veces lo aplican de una manera adecuada, cada uno tiene sus preferencias en alimentos.

En la temática de <<quienes comen sano>> en este caso se derivaron algunos temas más en donde se abordó el tema de la alimentación en los niños, adultos mayores, el estrés y las personas que frecuentan hacer ejercicios en un gimnasio. Opiniones y concuerdan que las personas que quieren cuidar su organismo y mantener una condición saludable muy buena son los que comen sano y esto ayudaría a mantener su salud en buen estado. Además comer bien ayuda a combatir el estrés y protege de trastornos menores como los resfriados o la gripe. En el trabajo, una alimentación equilibrada y en la cantidad y frecuencia adecuadas mantiene el nivel de energía y mejora el rendimiento.

Con respecto << Les gustaría saber sobre alimentos saludables, formas de combinar, etc. >> todos concuerdan o están de acuerdo que si pero todo esto debe derivar con una buena información para poder distinguir los que son buenos y saludables y la mejor manera para saber combinar en cantidades adecuadas para hacer más fácil el consumo.

En la pregunta <<conocen o han escuchado sobre asesoría nutricional>> muy pocas personas conocen, pero si han escuchado, en casos cuando presentan algún síntoma de enfermarse y acuden a un médico general que este a su vez recomienda un tratamiento con un especialista en nutrición.

En cuanto <<les gustaría que la empresa brinde ese servicio como como un beneficio adicional hacia ustedes>> lo toman como un beneficio de forma excelente ya que muy pocas empresas cuentan con este servicio, tomando en cuenta que este tema de los nutricionistas no es tan conocido en algunos casos, y en otros les suena interesante tener una vida saludable para que ayude en el desempeño tanto personal como profesional. "sin salud no somos nada".

Seguimos <<creen que se puede prevenir enfermedades con una buena alimentación>> manifiestan que no lo creen, al contrario que es una buena manera para cuidar la salud, en lo laboral aumentando la productividad, previniendo muchas enfermedades, el cuidado nace de una buena alimentación y también los ejercicios y de los alimentos consumidos de manera adecuada ayudan a mantener un buen estado de salud para presentarse en óptimas condiciones en su vida cotidiana.

Consideran que siempre es importante seguir los consejos de un profesional ya que pueden educarse sobre el consumo sano y correcto de alimentos,

cuando nos referimos a que si <<estarían dispuestos a seguir los consejos de una asesoría nutricional>>

Finalmente para terminar con la preguntas planteadas <<de qué forma les gustaría recibir esta asesoría, grupal (charlas) o individual (personalizadas)>> en su gran mayoría optaron que estas deben ser de manera individual ya que cada uno tiene sus gustos y necesidades diferentes, no se descartó la opción de en su primera presentación pueda ser una charla abierta para presentar a nivel macro todos las bondades y beneficios que se puedan obtener para luego derivar a una manera personalizada de acuerdo a la necesidad.

### Anexo 3 Entrevista a Expertos

<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>
En el transcurso de 20 minutos conocer el punto de vista del empleador sobre la importancia de nutrición, alimentación saludable y que este sea brindado como un beneficio adicional a sus empleados de una manera personalizada.
<b>PERFIL</b>
Director de Gestión Humana - RRHH
Gerente de Compensaciones & Beneficios
Jefe de Salud y Seguridad
Médicos Ocupacionales
Nutricionistas
<b>PREGUNTAS</b>
1. ¿Cuál es su opinión respecto a la alimentación en las empresas?
2. ¿Existe planes para difundir la alimentación sana en las empresas?
3. ¿Qué beneficios tiene para las empresas fomentar la buena alimentación de sus empleados?
4. ¿Considera que un plan nutricional debe formar parte de la planificación y organización de una empresa?
5. ¿Cree usted que difundir un servicio personalizado sobre alimentación sana y saludable en los empleados ayudará a generar conciencia al resto de su familia?

## **Resultado de la Entrevista a Expertos**

Se ha tomado como persona entrevistada a la Jefe de Salud y Seguridad de la empresa "... " Dado que es un elemento importante y decisivo dentro de la organización, además de ser un factor dentro de la motivación laboral y la comunicación interna.

A continuación se presentan y fundamentan las preguntas de la entrevista dirigida a la jefatura antes mencionada:

El mantener una alimentación balanceada, consumiendo los nutrientes que el cuerpo necesita, permite mantener una vida saludable, mejora el sistema inmunológico previniendo enfermedades. Como por ejemplo. La importancia de tomar 2 litros de agua al día, comer frutas y vegetales frescos. Así como también, nos permite estar más activos y a tener mayor energía en las labores diarias.

De manera general no solo en las empresas sino a nivel de sociedad la alimentación se ha degradado, esto se puede atribuir a mayores niveles de stress, cortos tiempos para alimentación, falta de consciencia sobre los efectos de una mala alimentación para nuestro organismo.

Se ha trabajado en charlas de información sobre alimentación, seguimiento de casos particulares identificados, así como promover el consumo de fruta como un campaña llamada lunes saludable, en donde se obsequian frutas de temporada, dando a conocer sobre los beneficios de la fruta que se proporciona en ese día, en los espacios destinados para breaks en lugar de snacks sin valor nutritivo, entre otras acciones sobre todo a nivel de personal con mayor nivel de riesgo y vulnerabilidad.

Si, al tener mejor actividad, mayor energía y buena salud, definitivamente el rendimiento de una persona es mejor, su estado de ánimo y esto no solo en el trabajo sino a nivel integral.

Si realizamos exámenes ocupacionales cada año, para seguimiento y sería muy buena idea impulsar un plan nutricional.

La nutrición empieza desde casa y forma parte de una cultura, un Plan Nutricional es de mucho aporte como medida de prevención y apoyo a los colaboradores.

Es importante generar una cultura de autocuidado, concientizando el impacto de una buena alimentación así como la realización de actividad física habitual en los colaboradores, con el fin de lograr un bienestar integral, que obviamente impacta en resultados tanto personales como laborales.

