



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
“ENCI”

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE NUTRICIÓN
“NUTRI FITNESS” EN EL SECTOR PARQUE CIUDAD BLANCA EN LA
CIUDAD DE IBARRA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Contable, Financiera y Tributaria E.2

AUTORA: Johana Elizabeth Bravo Meneses

ASESOR: Mgs. Verónica Gisella Jaramillo Cruz


IBARRA, SEPTIEMBRE – 2018

Ibarra 10 de septiembre de 2018

Mgs. Jaramillo Cruz, Verónica Gisella
ASESORA

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f:) 

Mgs. Jaramillo Cruz, Verónica Gisella

C.C.: 100300147-4


PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 


Mgs. Jaramillo Cruz, Verónica Gisella

C.C.: 100300147-4

(f): 

Ing. Diana Marcela Guerrero Chilibingua

C.C.: 100297312-9

(f): 


Ing. Cesar Stalin Pérez

C.C.: 100345386-5

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Johana Elizabeth Bravo Meneses, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI), que en su parte pertinente manifiesta textualmente: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad”


Ibarra, 10 de septiembre de 2018

f) 

Johana Elizabeth Bravo Meneses
C.C.: 1003410774

AUTORÍA

Yo, Johana Elizabeth Bravo Meneses, portador de la cédula de ciudadanía N° 1003410774, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad de la autora, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

f): .....

Johana Elizabeth Bravo Meneses

C.C.: 1003410774

RESUMEN

El presente estudio se refiere a un plan de negocios para evaluar las oportunidades de éxito de “Nutrifitness” que ofrecerá alimentación saludable en el sector Parque Ciudad Blanca, Ibarra. Para ello, se procedió a realizar un estudio de mercado, el cual demostró una demanda insatisfecha de 194 personas; en relación a la oferta se detectó que no existe competencia directa. Así mismo, se llevó a cabo un estudio técnico-administrativo, arrojando la necesidad de contratar cinco personas a jornada completa, donde también se establecieron los cargos y responsabilidades del personal. Del mismo modo, se efectuó un estudio económico financiero para determinar la viabilidad del proyecto, revelando una inversión inicial de USD 70.308,98, un VAN positivo por USD 27.862,84 a una tasa de descuento del 9,33%; TIR de 24% y una RCB de USD 1,21. Adicionalmente, el proyecto no demostró sensibilidad a la modificación de la variable de incremento de costos de producción por efectos de una mayor inflación a la esperada. Todos estos hallazgos demuestran la factibilidad de la propuesta, por tanto, se recomienda su aceptación.

Palabras clave: Plan de negocios, factibilidad, alimentación saludable

ABSTRACT.

The present study refers to a business plan to evaluate the success opportunities of "Nutrifitness" that will offer healthy food in the Parque Ciudad Blanca, Ibarra sector. For this, a market study was carried out, which showed an unmet demand of 194 people; related to the offer, it was detected that there is no direct competition. Likewise, a technical-administrative study was carried out, indicating the need to hire five full-time people, the positions and responsibilities of the staff were also established. In the same way, an economic financial study was carried out to determine the viability of the project, revealing an initial investment of USD 70,308.98, a positive NPV of USD 27,862.84 at a discount rate of 9.33%; IRR of 24% and an RCB of USD 1.21. Additionally, the project did not show sensitivity to the modification of the variable production costs due to a higher inflation than expected. All these findings demonstrate the feasibility of the proposal, therefore, the acceptance of the project is recommended.

Palabras clave: business plan, feasibility, healthy nutrition

DEDICATORIA.

A Dios por permitirme llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Cristina y Vitaliano que han sido el pilar fundamental en todo momento de mi vida y sobre todo por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, gracias por sus consejos, sus valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor.

A mis hermanos Dayana y Steven porque siempre estuvieron apoyándome y han sido mi motivación día a día.

AGRADECIMIENTO.

A Dios por haberme dado la vida, por guiarme a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad, por la familia que tengo que ha sido mi apoyo incondicional siempre, y por darme la sabiduría para que así pueda ser posible este triunfo.

A mis docentes por haberme brindado sus conocimientos en todo este transcurso de mi vida universitaria, que más que mis maestros fueron mis amigos que han marcado esta etapa con sus enseñanzas.

A mi asesora por su paciencia y dedicación para guiarme todo este tiempo.

A toda mi familia que han sido el pilar fundamental en todo momento de mi vida y sobre todo por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, gracias por sus consejos, sus valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor y comprensión.

A mis compañeros que estuvieron siempre apoyándome en especial a mi amiga, que siempre estuvo en todo momento con sus conocimientos y su amistad en todo este transcurso.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORÍA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
ÍNDICE	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Plan de Negocios	3
1.1.1 Definición del plan de negocios.	3
1.1.2 Objetivos del plan de negocios	5
1.1.3 Importancia del plan de negocios.	5
1.1.4 Partes de un plan de negocio	6
1.1.4.1 Descripción general del negocio, producto y/o servicios.....	7
1.1.4.2 Análisis del Entorno y de la Industria	7
1.1.4.3 Plan Estratégico. Misión, Visión, Estrategias.....	8
1.2 Estudio de mercado.	10
1.2.1 Demanda histórica.	12
1.2.2 Demanda presente o actual	12
1.2.3 Demanda proyectada o futura.....	13
1.2.4 Oferta histórica.....	13
1.2.5 Oferta actual o presente.....	14
1.2.6 Oferta proyectada o futura.	14
1.2.7 Marketing.....	14
1.3 Estudio Técnico.....	16
1.3.1 Programa de producción	17
1.3.2 Organización del proyecto.	18
1.3.2.1 Organigrama estructural y funcional.....	18
1.3.2.2 Perfil y manual de cada puesto	19
1.3.2 Requerimientos legales.	19
1.4 Estudio económico.....	20

1.4.1 Inversiones	20
1.4.2 Costos.	20
1.4.2.1 Costo Fijos	21
1.4.2.2 Costos Variables.....	21
1.4.3 Costos de ventas.....	21
1.4.4 Gastos.	22
1.4.4.1 Gastos Administrativos	23
1.4.4.2 Gastos de Ventas.	23
1.4.4.3 Gastos Financieros.	24
1.4.5 Depreciación	24
1.4.7 Ingresos	25
1.4.7.1 Ingreso operacional.	25
1.4.7.2 Ingreso no operacional.	26
1.4.8 Punto de equilibrio.	26
1.4.9 Flujo de caja.	26
1.4.10 Estado de situación inicial.....	27
1.4.10 Estado de resultados.	27
1.5.1 Métodos de evaluación financiera.....	28
1.5.2 Valor actual neto	28
1.5.3 Tasa mínima aceptable de rendimiento	29
1.5.4 Tasa interna de retorno.	30
1.5.5 Relación beneficio costo.	30
1.5.6 Período de recuperación del capital.....	30
1.5.7 Tasa promedio de rendimiento.	31
1.6.2 Servicios que brinda un restaurante.	32
1.6.3 Servicios adicionales a un restaurante.	34
CAPITULO II.	35
ESTUDIO DE MERCADO	35
2.1 Objetivos del estudio de mercado.....	35
2.2 Variables diagnósticas del mercado.	35
2.3 Matriz de relación	36
2.4 Universo o población.....	37
2.5 Muestra.	39
2.6 Información primaria.	40
2.6.1 Observación directa	40
2.6.2 Encuesta	40
2.7 Tabulación y análisis de la información.	44
2.7.1 Análisis de resultados de la observación directa.	44
2.7.2 Análisis de resultados de encuesta aplicada a los clientes potenciales.....	45

2.8 Demanda pasada.....	64
2.9 Demanda presente.....	65
2.10 Demanda proyectada.....	65
2.11 Oferta pasada, presente y futura	66
2.12 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	67
2.12.1 Amenaza de entrada de nuevos concurrentes.	67
2.12.2 Amenaza de posibles sustitutos.....	67
2.12.3 Proveedores y su poder de negociación.....	68
2.12.4 Compradores y su poder de negociación.	68
2.12.5 Rivalidad entre empresas existentes.	69
2.13 Producto.....	69
2.14 Precio.....	71
2.15 Plaza.....	72
2.16 Promoción	73
2.17 Canales de comercialización	78
CAPÍTULO III	79
ESTUDIO TECNICO	79
3.1 Localización de la planta.....	79
3.2 Programa de producción.....	79
3.2.1 Niveles de producción	80
3.2.2 Descripción proceso productivo.....	84
3.2.3 Mano de obra	86
3.2.4 Equipamiento.....	87
3.2.5 Insumos.....	88
3.2.6 Materia prima	89
3.3 Organización del proyecto.....	91
3.3.1 Filosofía gestión.....	91
3.3.2 Organigrama estructural y funcional	92
3.3.3 Perfil y manual de cada puesto.....	93
3.3.4 Requerimientos legales.....	96
3.4 Distribución de planta.....	98
CAPITULO IV	99
ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	99
4.1 Inversión en activos	99
4.2 Materia prima, mano de obra y costos indirectos.....	102
4.3 Financiamiento.....	107
4.3.1 Fuente y uso de fondos.....	107
4.3.2 Costo del capital.....	108
4.3.3 Amortización de préstamo bancario.....	109

4.4 Costos e ingresos.....	109
4.4.1 Depreciación y amortización de activos.....	109
4.4.2 Costos operativos.....	110
4.4.3 Ingresos.....	112
4.4.4 Estado de resultados.....	113
4.4.5 Punto de Equilibrio	113
4.5 Evaluación financiera.	117
4.5.1 Flujo de caja.	117
4.5.2 Valor Actual Neto	118
4.5.3 Tasa interna de retorno	119
4.5.4 Relación costo beneficio.	120
4.6 Análisis de sensibilidad	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
Conclusiones.....	122
Recomendaciones.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS	127
Anexo 1. Plan del proyecto	127
Anexo 2. Proformas.....	148
Anexo 3. Determinación de costos fijos, variables y totales	152

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

TABLAS.

Tabla 1. Tipos de planes de negocio	4
Tabla 2. Estrategias de marketing	16
Tabla 3. Matriz de mercado.	36
Tabla 4. Establecimientos que ofertan alimentos en las adyacencias de la ubicación del centro de nutrición “nutri fitness”	38
Tabla 5. Pea estimada de la ciudad de Ibarra (2013-2017).....	64
Tabla 6. Demanda de los últimos cinco años de alimentos saludables en la ciudad de Ibarra.....	64
Tabla 7. Pea estimada en la ciudad de Ibarra en el periodo 2018-2022	65
Tabla 8. Demanda proyectada 2018-2022	66
Tabla 9. Opciones que conforman el producto de nutrifitness	70
Tabla 10. Niveles de producción de batidos de proteína.....	81
Tabla 11. Niveles demanda de bebidas hidratantes.....	82
Tabla 12. Niveles demanda de barra de proteína.....	82
Tabla 13. Niveles de producción de ensaladas	83
Tabla 14. Niveles de producción de sándwich.....	83
Tabla 15. Personal requerido.....	86
Tabla 16. Equipamiento requerido	87
Tabla 17. Utensilios de cocina.	88
Tabla 18. Insumos de limpieza e higiene.....	88
Tabla 19. Materia prima de sándwich proteico (10 pax)	89
Tabla 20. Materia prima de batido proteico (10 pax)	90
Tabla 21. Materia prima de ensalada.....	90
Tabla 22. Inversión en activos fijos.....	99
Tabla 23. Inversión en activos diferidos.....	101
Tabla 24. Proyección de costos de materia prima a 5 años	102
Tabla 25. Capital de trabajo	103
Tabla 26. Total inversiones	104
Tabla 27. Costo de mano de obra del primer año	105
Tabla 28. Costo de mano de obra del segundo año.....	105
Tabla 29. Proyección a 5 años de costos de mano de obra.....	106
Tabla 30. Fuente y uso de fondos.....	107
Tabla 31. Costo de capital ponderado	108
Tabla 32. Amortización del préstamo bancario.....	109
Tabla 33. Depreciación de activos fijos.....	110

Tabla 34. Amortización de activos diferidos.	110
Tabla 35. Proyección de costos operativos	111
Tabla 36. Proyección de ingresos por rubros.	112
Tabla 37. Estado de resultados proforma proyectados	113
Tabla 38. Costos variables, fijos y totales del primer año.....	114
Tabla 39. Determinación de punto de equilibrio	114
Tabla 40. Margen contribución unitario.....	115
Tabla 41. Flujo de caja neto.....	117
Tabla 42. Determinación del valor actual neto.....	118
Tabla 43. Determinación de tasa interna de retorno.....	119
Tabla 44. Determinación de relación costo-beneficio	120
Tabla 45. Análisis sensibilidad modificando costos de producción.	121

GRÁFICOS.

Gráfico 1. Género de los demandantes potenciales.....	45
Gráfico 2. Edad de los demandantes potenciales.	46
Gráfico 3. Actividades físicas realizadas por los demandantes potenciales.	47
Gráfico 4. Frecuencia semanal de ejercitación de los demandantes potenciales	48
Gráfico 5. Régimen alimenticio de los demandantes potenciales	49
Gráfico 6. Lugar donde consume habitualmente sus alimentos.....	50
Gráfico 7. Preferencia de los demandantes potenciales por tipo de batido	51
Gráfico 8. Frecuencia de consumo de bebidas de su preferencia por parte de los demandantes potenciales.	52
Gráfico 9. Tipos de bebidas hidratantes preferidas por los demandantes potenciales.	53
Gráfico 10. Frecuencia de consumo de bebidas hidratantes por parte de los demandantes potenciales.	54
Gráfico 11. Preferencia de los demandantes potenciales por tipos de barras de proteínas.	55
Gráfico 12. Frecuencia de consumo de barra de proteína por parte de los demandantes potenciales.	56
Gráfico 13. Frecuencia de consumo por parte de los demandantes potenciales de ensalada.	57
Gráfico 14. Frecuencia de consumo de sándwich de proteínas por parte de los demandantes potenciales.	58
Gráfico 15. Frecuencia de visita a un restaurante de comida saludable ubicado en el sector pilanqui, cerca del parque ciudad blanca por parte de los demandantes potenciales.	59
Gráfico 16. Preferencia de la comida a consumir en un restaurante de comida saludable por parte de los demandantes potenciales.....	60

Gráfico 17. Precio dispuesto a pagar los demandantes potenciales por alimentos y bebidas en un restaurante que ofrezca alimentos saludables.	61
Gráfico 18. Preferencias de modalidad de pago por parte de los demandantes potenciales.	62
Gráfico 19. Preferencias de los demandantes potenciales sobre los medios de recepción de promoción y publicidad de productos.....	63
Gráfico 20. Punto de equilibrio.....	116

INTRODUCCIÓN

Mantener un estilo de vida saludable se ha vuelto una preocupación constante de las personas a nivel mundial, especialmente de aquellos que habitan zonas urbanas porque procuran crear un equilibrio entre el estrés cotidiano y una forma de vida sana. Sin embargo, esa misma agitada condición de vida limita la cantidad de tiempo disponible para seleccionar y combinar alimentos de manera adecuada para alcanzar fines específicos como subir o bajar de peso o ganar masa muscular. En contraposición, quienes viven en zonas urbanas perciben ingresos ligeramente superiores lo que le permite a las personas acceder a servicios de comida ya elaborada sin tener que contar calorías, grasa, azúcares o cualquier otro tipo de nutrientes.

La ciudad de Ibarra manifiesta un sostenido crecimiento de su población urbana así como una intensificación de su actividad comercial. Lo primero se refleja en el aumento del número de personas que acuden al Parque Ciudad Blanca en el sector Pílanqui en horas específicas para realizar actividad física, lo segundo, al implicar un incremento en el nivel de ingresos per cápita, representa una oportunidad de negocio orientado hacia la alimentación saludable de aquellas que acuden al Parque Ciudad Blanca a ejercitarse, considerando que quienes trabajan jornadas completas y luego ejercitan, difícilmente tienen tiempo libre para dedicarlo a organizar un menú saludable para cada semana.

Tomando como base lo anterior se propone el desarrollo de un plan de negocios para determinar la probabilidad de éxito de un establecimiento que ofrezca alimentos balanceados, planeados por un nutricionista, cuya ubicación está prevista en las cercanías del Parque Ciudad Blanca en Ibarra. El desarrollo de éste plan de negocios busca establecer los requerimientos de un restaurant denominado Nutrifitness orientado a ofrecer menú saludable, elaborado con productos frescos de alta calidad, con atención y ambiente agradable, resaltando el apoyo de un nutricionista que planea cada menú sin que el cliente se ocupe de éste aspecto.

El plan de negocios se organizó en cuatro grandes fases: la primera fase es un estudio para conocer las características del mercado en el cual se desea incursionar. La segunda fase es un estudio técnico para definir los requerimientos productivos del proyecto. La tercera fase corresponde al estudio organizacional para fijar la estructura administrativa y organizativa del emprendimiento que se propone; por ultimo una cuarta fase denominada estudio económico financiero, donde se toman los insumos de los estudios previos para determinar la rentabilidad de la propuesta.

Para finalizar, cabe mencionar que el presente informe se organizó de la siguiente manera: Capítulo I, Marco Teórico que sustenta la investigación realizada; Capítulo II, Estudio de mercado, Capítulo III, Estudio técnico y Organizacional. Capítulo IV, Estudio económico-financiero, finalmente las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de Negocios

1.1.1 Definición del plan de negocios.

El plan de negocio consiste en un instrumento de trabajo para aquellas personas o colectivos que deseen poner en marcha una iniciativa empresarial y entre otras cosas permite detectar antes de consumir importantes recursos, su viabilidad, pues una idea puede parecer excelente al concebirla, pero puede resultar diferente cuando se consideran detalladamente los aspectos o factores que influyen en su desarrollo o concreción.

En tal sentido, Muñiz (2010) afirma que “se refiere a un documento escrito por los promotores de la idea, donde están recogidos los diferentes factores y objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha del mismo” (p. 20)

Por su parte Moyano (2015), destaca que el plan de negocios, es un documento que contribuye con la planificación de las operaciones del negocio, es decir, a establecer un norte, puntualizar objetivos, cómo y en qué tiempo alcanzarlos.

Por todo lo expuesto anteriormente, se asume que un plan de negocios es un instrumento que refleja un conjunto de acciones integradas en diversas fases vinculadas entre sí para lograr una meta.

Por otra parte, es de resaltar, que de acuerdo a la situación presentada, Muñiz (2010) afirma que existen diversos tipos planes de negocio, los cuales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de planes de negocio

Situación	Tipo Plan de Negocio
Nuevo bien o servicio en empresa existente.	<p>De lanzamiento.</p> <p>En esta categoría se debe considerar la nueva unidad de negocio de manera individual. No obstante, es conveniente hacer la distribución de costos fijos, entre todas las unidades de negocios.</p> <p>También este tipo de plan debe contemplar, las fortalezas y debilidades de la gestión gerencial.</p>
Creación de nueva empresa	<p>Nuevas empresas</p> <p>El plan de negocio constituye una parte de la idea concebida, el cual tiene como objetivo configurar de manera coherente, lógica, organizada y detallada la idea original.</p>
Madurez del negocio	<p>Futuro de la empresa</p> <p>Este tipo de plan, constituye el documento donde se plasma la ruta que guiará el negocio en los siguientes años, debe mostrar su atractivo comercial a fin de poder incentivar el soporte financiero de terceros.</p> <p>Debe contemplar rutas alternativas en caso de que surjan cambios imprevistos.</p>
Declive del negocio	<p>Supervivencia</p> <p>Este plan contiene las estrategias que contribuirán a que el negocio se mantenga y crezca. En este caso, el plan de negocio se considera como un instrumento de planificación estratégica.</p>

Fuente: Muñiz (2010)

De lo anterior se desprende, que los tipos de planes de negocio están en función a las circunstancias en que se originan, es decir, no es lo mismo elaborar un plan de negocios para lanzar un nuevo producto de una empresa existente, que crear una nueva empresa.

En el caso particular del presente trabajo de investigación, el plan de negocios corresponde a la creación de una nueva empresa.

1.1.2 Objetivos del plan de negocios

Los principales objetivos del plan de negocios son: conocer de manera amplia y detallada la idea que se pretende concretar como un negocio y ser el documento o carta de presentación para convencer a inversores o instituciones crediticias para la consecución de los recursos financieros requeridos.

De acuerdo a Viniegra (2007), desde la perspectiva de los aspectos básicos que debe contener un plan de negocios, se pueden distinguir básicamente los siguientes objetivos:

- Aclarar sobre el producto a ofrecer y tipo de negocio a establecer
- Conocer el mercado y la competencia
- Guiar las acciones en todo momento
- Determinar si la idea de negocio es viable

1.1.3 Importancia del plan de negocios.

La importancia del plan de negocios reside en que actualmente en el escenario cambiante de los negocios, signado por la incertidumbre, no es suficiente la intuición como en tiempos pasados, por muy pequeño que se estime el negocio, es fundamental antes de invertir una buena cantidad de recursos, conocer diversos aspectos de la idea que se pretende emprender, siendo estos parte de un plan de negocios.

Entre estos aspectos, cabe destacar la evaluación de la inversión, pues esto permite dilucidar el dilema, sobre si es factible o no el negocio que se aspira establecer, así como la identificación del mercado al cual está dirigido el bien o servicio a ofrecer.

En resumen, se puede decir que su importancia reside en el hecho de que el plan de negocios contribuye a seleccionar la vía idónea para la concreción de las ideas o proyectos que se espera alcanzar

1.1.4 Partes de un plan de negocio

Weinberger (2009) explica que la elaboración de un plan de negocios implica tiempo, profesionalismo y creatividad, cuyo núcleo está constituido por el aspecto innovador del producto a ofrecer y la viabilidad de incorporar al mercado la idea de negocio, siendo su estructura general la que se muestra en la figura 1:

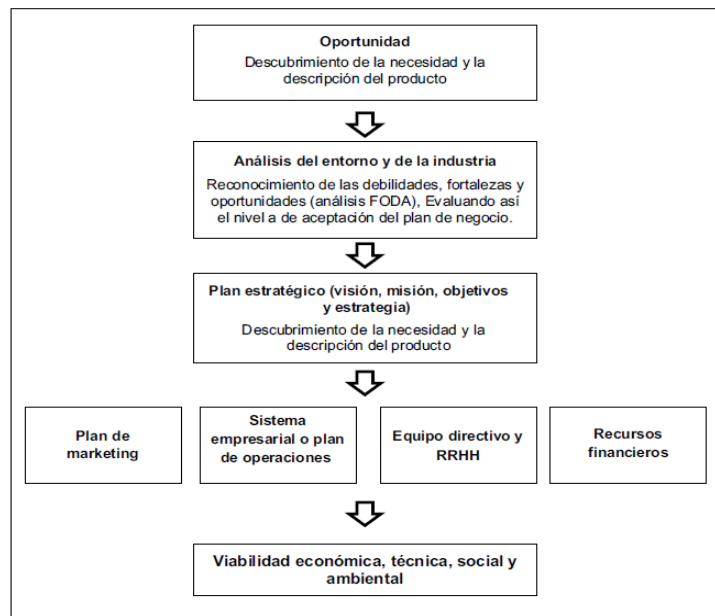


Figura 1. Estructura general de un Plan de Negocio

Fuente: Weinberger (2009, p.34).

Por su parte, Muñiz (2010) plantea que en general la estructura de un plan de negocio debe contener: Descripción del negocio, análisis del entorno del negocio, aspectos técnicos, organizativos, económicos y financieros.

De la misma forma, Prieto (2017) sustenta que los elementos que constituyen un plan de negocios son: “descripción, misión, visión, mercado

potencial; plan de mercadotecnia y ventas; modelo de negocio y organización (operación) y plan financiero” (p.250)

De lo previamente señalado, se deriva que no existe un modelo único de plan de negocios, no obstante, hay elementos comunes o generales, tales como: descripción del negocio, análisis del sector, plan estratégico, estudio de mercado, estudio técnico, organizativo, económicos y de viabilidad financiera, los cuales se describirán en los siguientes apartados.

1.1.4.1 Descripción general del negocio, producto y/o servicios.

Moyano (2015) asevera que esta parte de la estructura del plan de negocios debe contener: “los datos básicos del negocio o unidad de negocio a incorporar, su ubicación, tipo de empresa, el producto a ofrecer, las características distintivas o innovadoras del bien o servicio, y el público objetivo al cual se dirige el negocio” (p.22)

En definitiva, la descripción general del negocio se fundamenta en explicar claramente en que consiste el negocio, que se pretende incorporar o implementar, el bien o servicio a ofrecer, así como las características que lo van a distinguir de la competencia.

1.1.4.2 Análisis del Entorno y de la Industria

Conocer el entorno general y sector o industria en el cual se desenvuelve el negocio es fundamental, sin embargo, cabe destacar que estos términos son utilizados para describir partes separadas aunque superpuestas.

El entorno general de un negocio está constituido por factores que influyen en la gran mayoría de las empresas de una sociedad, son de tipo externo e interno, mientras que el entorno de un sector o industria se refiere al contexto de los elementos que, tiene un impacto directo sobre un grupo de empresas que producen y/o comercializan los mismos o similares productos.

Con respecto al entorno general, específicamente el externo Longenecker, Petit, Palich y Hoy (2012) aseveran que las tendencias importantes a considerar son de tipo económico (inflación, tasas de interés, tipo de cambio, entre otros), las socioculturales, políticas, jurídicas, tecnológicas y las de orden global, las cuales pueden generar oportunidades, amenazas o simplemente arruinar una idea de negocio.

En cuanto a las de tipo interno, los autores sostienen que es imprescindible identificar los recursos y capacidades existentes o necesarias en el negocio para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Para el análisis del entorno general externo e interno, se utilizan generalmente el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permite observar una visión general y simple de la situación estratégica de una iniciativa de negocios.

Con respecto, al análisis del sector o industria, la herramienta para tal fin que mayormente se utiliza, son las cinco fuerzas de Porter, que según Nievas (2016), son: amenaza de nuevos entrantes, incorporación de productos sustitutos, poderío de negociación de los proveedores, influencia de negociación de clientes, rivalidad en el mercado.

Actualmente, existen diversas herramientas para realizar el análisis del entorno general y el del sector, sin embargo, independientemente del instrumento a utilizar para este análisis, lo importante a tomar en cuenta es el objetivo que se pretende alcanzar con este, que es conocer la realidad que enfrenta la idea de negocio.

1.1.4.3 Plan Estratégico. Misión, Visión, Estrategias.

La planeación estratégica se fundamenta en el conocimiento de la situación presente y de los diferentes contextos que se puedan originar en el futuro, esto

con el propósito de poder determinar la dirección de la empresa y desarrollar los medios más aptos para el logro de su misión.

Formular un plan estratégico no es un asunto fácil, pues requiere metodologías muy específicas para reconocer y analizar las variables que inciden en los diferentes ambientes empresariales (Koontz y Weihrich, 2008).

De acuerdo a Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) los componentes esenciales que conforman un plan estratégico o la filosofía de gestión organizacional, son los siguientes:

- **Misión:** En este sentido, Durón (2014) sostiene que la misión es el “enunciado organizacional acerca de lo que va a hacer y para quien lo va a hacer” (p.52). Así mismo, el autor señala que una misión adecuadamente concebida expresa claramente ¿Qué se vende?, ¿a quién se le vende? ¿motivo de elección de los clientes? Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se aprecia que la misión se refiere al propósito de la organización, el cual debe contener de manera clara y precisa el producto que oferta, la demanda que se pretende satisfacer y la ventaja competitiva que permite diferenciarse del resto de las organizaciones, en otras palabras, es la razón de existir de la empresa, la esencia que la hace distinguir de otras.
- **Visión:** al respecto, Prieto (2017) plantea que representa “la meta a largo que pretende alcanzar la empresa, la que describe la situación futura de la organización” (p.259). Así mismo, asevera que una visión debe contemplar el futuro deseado tanto para los clientes como para la organización y su compromiso para ello. En resumen, la visión es la aspiración a futuro de la empresa, por tal motivo, se considera un elemento motivador, una fotografía de los deseos futuros de la organización.
- **Valores:** según Durón (2014) constituyen el componente clave para poder lograr la misión y la visión, pues representan pautas de comportamiento

definidos con el fin de construir la cultura organizacional y lograr coherencia entre lo que se predica y practica en la empresa. En función a este planteamiento, se asume que los valores son esquemas de conducta que son transmitidos a los integrantes de una organización para guiar su actuación en aras de alcanzar la misión y visión establecida.

- **Objetivo:** “es aquel que permiten acortar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado, es la definición de un resultado que se pretende lograr” (Prieto, 2017, p.264). Sobre la base de la premisa previa, se aprecia que el objetivo es un elemento fundamental de la planificación, pues representa el resultado o meta concretas que se aspira alcanzar en un tiempo determinado.
- **Estrategia:** “es la respuesta apropiada para adaptar los recursos y habilidades al entorno, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función a los objetivos planteados” (Durón, 2014. p.57). Por su parte, Prieto (2017) sostiene que la estrategia es el conjunto de acciones a seguir para la consecución de los resultados que se aspiran obtener. Sobre la base de estos planteamientos, se asume que la estrategia consiste en la definición de las acciones requeridas para lograr los objetivos previstos.

1.2 Estudio de mercado.

Este estudio forma parte indispensable de un plan de negocios, pues permite verificar una necesidad insatisfecha, la posibilidad real de que el producto sea aceptado o no y su penetración en un segmento determinado del mercado.

Considerando que el mercado es el espacio donde concurren compradores y vendedores, el estudio de mercado implica el análisis de la demanda y de la oferta, en el entendido que la primera se refiere a los productos requeridos para satisfacer una necesidad a un precio estipulado y la segunda se relaciona con la

cantidad de productos que se ofrecen o que están dispuestos a ofrecer los oferentes en el mercado a un precio determinado.

En este orden de ideas, es de mencionar que Félix, López, Esparza y Clark (2011) aseveran que el estudio de mercado tiene como propósito comprobar la existencia de una necesidad insatisfecha y detectar las diferentes maneras posibles y preferidas por la demanda potencial para que el producto llegue a esta.

Al respecto, Kotler y Armstrong (2012) sostienen que el estudio de mercado permite conocer el mercado donde se va a ofrecer el producto, acercarse al mismo para comprenderlo para luego desarrollar la estrategia para satisfacerlo, por ello implica tres análisis: de la demanda, la oferta y precios.

En cuanto al análisis de la demanda, plantean que se refiere a la determinación de los factores que inciden en el consumo de un bien o servicio y la posibilidad de que este pueda satisfacer la demanda identificada. Por lo general, las fuentes de información utilizadas para este análisis provienen de origen secundario como son estadísticas de comportamientos pasados y de fuentes primarias.

En la misma dirección, esbozan que el análisis de la oferta implica la determinación del volumen y circunstancias en que se dispone de un bien o servicio en un mercado en particular, así como también de los elementos que inciden en esta, en cuanto a recolección de información es igual que en el análisis de la demanda, se usan tanto fuentes primarias como secundarias.

Referente al análisis de precios, aportan que por ser el componente generador de ingresos, resulta imprescindible su estudio. Agregan, que de acuerdo a la teoría el precio se incrementa cuando la demanda es insatisfecha y disminuye cuando la oferta supera los niveles demandados. De allí, que se asume que la formación de precios procede de la interrelación de la demanda y la oferta,

aunque también se debe considerar los costos unitarios y el nivel de utilidad deseado o esperado.

No obstante, para llevar a cabo dicho estudio, es necesario conocer sobre los diferentes tipos de demanda y oferta existente, los cuales se describen en los apartados subsiguientes.

1.2.1 Demanda histórica.

Según Kotler y Armstrong (2012), esta se refiere al comportamiento del consumo en los últimos años de cierto producto en el mercado, lo cual permite identificar su evolución, así como los factores que han incidido en este.

De la misma manera, los autores plantean que para ello, es necesario definir el área geográfica y segmento del mercado objetivo. Por lo general, esta información proviene de fuentes secundarias, en particular de estadísticas o datos concretos relativos al producto en cuestión, en este caso particular sería del consumo de comida saludable y vegetariana en la ciudad de Ibarra.

Además, aseveran que para el análisis histórico de la demanda es necesario considerar factores como modificación en las costumbres e ingresos de los consumidores, aspectos sociales, políticos entre otros, a fin de poder tener una aproximación de su evolución y contar con un criterio serio para el pronóstico a futuro con algún nivel de certidumbre.

1.2.2 Demanda presente o actual

Sapag (2011), sostiene que la demanda actual está relacionada con la cantidad de bienes y servicios que los demandantes potenciales están dispuestos a consumir, lo cual resulta útil para justificar la creación de un nuevo negocio o no. Se fundamenta en la demanda histórica, en las fuentes primarias, siendo esta última la que permite reunir datos actuales sobre gustos y preferencias, motivación de compra, entre otros de los consumidores potenciales.

Así mismo, afirma que su análisis requiere la identificación de los competidores existentes, así como el conocimiento del marketing utilizados por los mismos, a fin de poder establecer la estrategia que le permita penetrar y defenderse en el mercado.

1.2.3 Demanda proyectada o futura.

De acuerdo a Baca (2013), son las probables cantidades que los demandantes potenciales están dispuestos a consumir del producto en estudio a futuro, considerando la evolución de esta y los factores que la afectan. En caso de que sea un producto nuevo, se puede tomar como referencia uno sustituto o similar.

Adicionalmente, alega que los procedimientos o métodos para estimar la demanda a futuro son variados, cuya selección depende básicamente de la naturaleza del producto y disponibilidad de información sobre el mismo.

1.2.4 Oferta histórica.

Kotler y Armstrong (2012), sostienen que la oferta histórica se refiere al volumen del producto que se ha ofertado en los últimos años en el mercado objetivo, así como las decisiones de consecuencia positiva y negativa que han tomado los oferentes en esos años.

Además, consideran que para su determinación es necesario identificar los competidores de los últimos años, su tiempo de permanencia en el mercado, los cambios del producto suscitado en ese tiempo y las razones de ello, evolución de la capacidad instalada, entre otros.

1.2.5 Oferta actual o presente.

Según Sapag (2011), esta oferta se refiere a la cantidad, así como las condiciones de la competencia que existe actualmente. En tal sentido, el autor reconoce que el análisis de esta oferta contempla tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Numero de oferentes, su ubicación geográfica, capacidad instalada, utilizada, cantidad de producto ofrecido, nivel de participación en el mercado, canales de comercialización usados, políticas de ventas, proceso productivo utilizado, y todos aquellos que se estime aportan información de importancia sobre la oferta del producto.

1.2.6 Oferta proyectada o futura.

En tal sentido, Baca (2013) afirma que es la proyección de la cantidad de productos que serán ofrecidos en el mercado por los competidores en el tiempo en el cual se evaluara el plan de negocios.

Además, refiere que los mismos métodos para estimar la demanda futura se usan para la proyección de la oferta, teniendo en cuenta los factores que influyen en esta, tal como capacidad instalada de los oferentes, propuestas de ampliación de capacidad instalada y utilizada, oferta de productos sustitutos, entre otros.

1.2.7 Marketing.

Prieto (2017) sostiene que el marketing es un “sistema complejo conformado por múltiples elementos que en conjunto desarrollan en la empresa la capacidad de crear valor” (p.85). En tal sentido, agrega que esta capacidad se refiere al establecimiento de la forma apropiada para satisfacer las necesidades del cliente mediante el consumo de lo que se produce y ofrece.

El marketing representa al “grupo de instrumentos tácticos que la organización mezcla para lograr la influencia que aspira en el mercado objetivo”. (Longenecker et al., 2012. p.200)

Sobre la base de estos planteamientos, se aprecia que el marketing está integrado por actividades de negocio que dirigen la creación, desarrollo y entrega de satisfactores al usuario meta, es otras palabras, es todo aquello que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.

Así mismo, vale destacar que el “conjunto de las principales herramientas de marketing utilizadas para implementar su estrategia se desglosan en cuatro extensos grupos, denominadas las cuatro P”: Producto, Precio, Plaza y Promoción. (Kotler y Armstrong, 2012, p.51)

Respecto al producto, Prieto (2017) explica que se debe definir y comprender desde dos perspectivas: la del consumidor donde el producto representa una serie de atributos que los consumidores buscan para satisfacer necesidades identificadas por la organización; y la del productor que por lo general es en términos de materiales y procesos necesarios para su elaboración, donde la suma de estos componentes hacen el producto.

En cuanto al precio, Kotler y Armstrong (2012), lo consideran el segundo elemento clave del marketing que representa desde el punto de vista del consumidor, el monto a pagar por lo que adquirió, mientras que para el productor o empresa significa hasta cierto punto algo distinto, pues es la fuente de ingresos. Adicionalmente, afirman que el departamento de marketing en una empresa debe observar la forma en que el consumidor, sociedad en general juzgan el precio de un producto, donde las decisiones sobre este, deben tomarse en función a la producción, promoción y distribución del producto a que se refiera.

En relación a la plaza, los autores citados previamente plantean que es la decisión de cómo se pondrá la oferta a disposición del público objetivo. Se refiere

al momento y lugar donde el mercado meta espera encontrar el producto o servicio que quiere obtener. El objetivo es que los productos lleguen a estar disponibles siempre que se necesiten y en buen estado para su uso.

Por último, la promoción consiste en comunicar las ventajas de la oferta a los consumidores meta, persuadirlos de sus virtudes y que lo compren.

Por otra parte, Kotler y Armstrong (2012) se refieren a la estrategia de marketing, como el enunciado del perfil de los consumidores que la organización tendrá en cuenta y la forma de creación de valor para ellos. Según Nievas (2016), son cuatro categorías de estrategias que se utilizan, descritas en la tabla 2.

Tabla 2. Estrategias de Marketing

Estrategia	Descripción
No Diferenciado	Desconoce las divergencias existentes entre los distintos segmentos. Por ello, se hace una oferta universal a todo el mercado.
Diferenciado o Segmentado	Plantea ofertas determinadas para mercados metas bien identificadas.
Nicho o concentrado	Está centrada en atender absolutamente las necesidades de mercados reducidos, con la intención de alcanzar una determinada participación en los mismos.
Micromarketing	Adecua los bienes o servicios a clientes y territorios particulares.

Fuente: Nievas (2016).

1.3 Estudio Técnico.

De acuerdo a Félix, et al. (2011) tiene como propósito determinar los elementos esenciales para la elaboración o fabricación del producto que se pretende ofrecer, entre estos se encuentra: localización y/o distribución de las

instalaciones; proveedores que garanticen los insumos requeridos; equipos, herramientas, utensilios y procesos de la producción; tecnología a utilizar; y talento humano necesario para ejecución del proyecto.

1.3.1 Programa de producción

De acuerdo con Koch (2006), el programa de producción está constituido cuatro componentes: tamaño de la planta, descripción detallada del producto, ubicación de la planta y descripción del proceso de producción:

- Determinación del tamaño de la planta. Se le denomina capacidad instalada y consiste en el volumen producido por unidad de tiempo. Johana Bravo subraya que cuando se requieren equipos con desiguales capacidades, esta se establece en base a los que tiene menor capacidad. De igual manera destaca, que para conformar el tamaño de una planta, es primordial distinguir entre capacidad instalada y utilizada, la primera se refiere al volumen del límite superior que se puede producir en un tiempo determinado y la última es la porción usada de la capacidad instalada.
- Descripción detallada del producto. De acuerdo a Johana Bravo, son las particularidades técnicas del bien a producir o servicio a prestar, los cuales conforman las directrices del proceso productivo que permiten establecer las exigencias técnicas de los elementos necesarios para la obtención del producto, tal como la materia prima, mano de obra, equipos, tecnología, entre otros.
- Localización y distribución de la planta. Se fundamenta en la selección del lugar geográfico donde se emplazara el proyecto, posteriormente al análisis correspondiente de los diferentes factores que inciden para su localización y evaluados mediante diversos métodos las diferentes opciones de localización, se toma la decisión de elegir la más adecuada de las posibles

alternativas. Adicionalmente, comprende la distribución de equipos, instrumentos, recurso humano, servicios entre otros en la planta.

- Descripción del proceso de producción. esta descripción radica en detallar y representar gráficamente, la serie de acciones para la elaboración del producto.

1.3.2 Organización del proyecto.

Baca (2013), afirma que el propósito de la fase de organización se refiere al establecimiento de elementos vinculados con su ordenación jurídica, subordinada, estilos de liderazgo, y directrices de gestión del recurso humano.

Adicionalmente, involucra establecer aspectos que atañen al área de recurso humano tales como: número de trabajadores requerido, tipos, perfil de cargos disponibles, funciones a cumplir, grados de autoridad, habilidades y destrezas necesarias, los cuales se deben plasmar en manuales de normas y procedimientos, inclusive con los flujogramas que correspondan.

1.3.2.1 Organigrama estructural y funcional

Para alcanzar los objetivos establecidos en el proceso de planificación, es necesario definir la configuración o estructura organizacional que permita la consecución de los mismos.

Esto supone ordenar las actividades de cada una de las personas que van a laborar, de manera que cada uno tenga claro las tareas a ejecutar, los procedimientos de estas, así como su responsabilidades, a quien reportan de acuerdo a las relaciones de autoridad.

Existen diferentes tipos de estructura organizacional de acuerdo a la departamentalización utilizada, el uso de una u otra depende del tamaño de la

empresa, no obstante, la funcional es una de la más sencilla y frecuente en las empresas pequeñas.

La estructura funcional se suele usar cuando se tiene una estructura establecida de acuerdo a la especialización por grupo de tareas o procesos afines o similares realizados en las diferentes áreas funcionales.

Cabe destacar, que la ordenación de la empresa se refleja en el organigrama, el cual es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que refleja las interrelaciones, los cargos, niveles de subordinación, responsabilidades, entre otros.

Los organigramas permiten visualizar fácilmente los distintos grados jerárquicos y los departamentos que conforman la empresa, sin embargo, no contiene normas, procedimientos, descripción de cargos, entre otros.

1.3.2.2 Perfil y manual de cada puesto

El manual de cargo es un instrumento que permite describir las actividades y responsabilidades de los diferentes cargos existentes en una empresa, así como los requisitos exigidos para el aspirante al cargo, que es conocido como el perfil del puesto, el cual contempla aspectos tales como nivel de estudio, experiencia laboral, conocimientos necesarios, entre otros.

1.3.2 Requerimientos legales.

Este aspecto se refiere a todas las condiciones de índole legal que deben ser cumplidas, bien sea en la ejecución del proyecto o para iniciar operaciones, las cuales provienen del marco regulatorio vigente que aplican al proyecto en cuestión.

Una de estas condiciones por ejemplo, es la constitución legal de la organización en función a la normativa legal vigente en la zona donde opera o se pretende poner en funcionamiento el negocio, trámites necesarios para construir, ampliar, permisos de requeridos para funcionamiento, entre otros.

1.4 Estudio económico.

1.4.1 Inversiones

En este apartado se determinan los recursos financieros requeridos para la implementación y cumplimiento del proyecto, entre estos se tiene: el activo fijo o inversión fija, el activo diferido o intangible y capital de trabajo.

Con respecto al capital de trabajo, Baca (2013) destaca que a pesar de formar “parte de la inversión inicial, este no está sujeto a depreciaciones ni amortizaciones dada su naturaleza líquida” (p.295). Esta consideración resulta de importancia para la fase de la evaluación económica.

1.4.2 Costos.

Según Rincón (2011) el costo es el gasto en que se “incurre para la producción de un bien o servicio, a fin de lograr beneficios” (p.10)

Por su parte Arredondo (2015), afirma que el costo “hace referencia al conjunto de erogaciones que se realizan para producir un bien o prestar un servicio” (p.8)

De lo anterior se deriva, que el costo es la erogación en que se incurre en un proceso productivo con la finalidad de lograr un objetivo determinado.

Los costos pueden ser clasificados tomando en cuenta diversos criterios tales como variación de costos dando origen a los costos fijos y variables, relación

con los factores, distinguiendo bajo este criterio, los costos directos e indirectos, algunos de estos se definen en los apartados subsiguientes.

1.4.2.1 Costo Fijos

Toro (2016) los define como aquellos en que se “incurren independientemente de las unidades generadas en un proceso productivo” (p.14)

Sobre la base de esta definición, se puede decir que los costos fijos son las erogaciones que se deben hacer, se produzca o no, en otras palabras, es un pago obligatorio, sin importar que la empresa esté operando a niveles mínimos, medios o no lo haga, motivo por el cual son significativos en la estructura financiera de una organización. Ejemplo de ello, son los pagos de alquiler, servicios básicos, entre otros.

1.4.2.2 Costos Variables

De acuerdo Arredondo (2015), los costos variable son aquellos que “varían directamente proporcional a la unidades producidas o vendidas” (p.9)

En tal sentido, Toro (2016) sostiene que los costos variables son los que se “modifican proporcionalmente con el volumen de unidades producidas en una labor” (p.14)

En función a estos planteamientos, se asume que los costos variables están relacionados directamente con la unidades producidas, en otras palabras, se modifican o varían en la misma medida que lo hace el volumen de producción.

1.4.3 Costos de ventas

Según Rincón (2011), es el costo en que se incurre para producir un bien o prestar un servicio y por lo general, incluye la erogación por materia prima, con su

respectivo gasto de flete o envió si es el caso, costo de almacenamiento, costos directos de mano de obra y otros gastos de transformación.

En tal sentido, Arredondo (2015) señala que el termino costo de venta y costo de producción se pueden considerar sinónimos hasta cierto punto, ya que se refiere a los gastos efectuados para la producción de un bien o lote del mismo. La principal diferencia es que el de ventas se utiliza en especial cuando en el negocio no se fabrica el producto, y el de producción cuando la empresa elabora el producto.

Por su parte, Toro (2016) resalta que el costo de venta es de suma importancia para la determinación del precio de venta, puesto que su conformación bien dada por el costo de venta más la proporción de beneficio o utilidad deseada.

Por todo lo anteriormente expuesto, se aprecia la importancia que tiene la determinación del costo de venta para las finanzas de una empresa, pues si este se calcula de forma errónea, los resultados en términos de rentabilidad no serán los esperados.

1.4.4 Gastos.

Arredondo (2015) sostiene que desde la perspectiva de la contabilidad, el gasto se refiere “al monto de dinero utilizado para gestionar una empresa que involucra una disminución de su patrimonio” (p.15)

En tal sentido, Madroño (2016) señala que un gasto constituye una erogación de dinero que está vinculada a una contraprestación.

En consecuencia, se asume que el gasto en términos contables, es la partida que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una empresa, implica el desembolso de dinero y está asociado a una contraprestación recibida por un

tercero, como por ejemplo de servicios básicos de energía eléctrica, teléfono, alquiler entre otros.

1.4.4.1 Gastos Administrativos

Según Toro (2016) son todos aquellos que están relacionados directamente con la administración, organización de una empresa, no están vinculados estrechamente con las actividades de producción, mercadeo y financiamiento.

Por su parte, Fernández (2010) señala que estos gastos son independientes del volumen de ventas, por lo tanto, se consideran fijos. Así mismo, expresa que los salarios para determinado personal, como los altos ejecutivos, los del departamento de contabilidad, entre otros, son ejemplo de gastos administrativos.

A la luz de lo anterior, se aprecia que los gastos administrativos son indispensables aunque no se relacionen con la función de producción, ventas, mercadeo, pues están referidos a funciones de organización y administración, las cuales son vitales para alcanzar la eficiencia y éxito en una empresa.

1.4.4.2 Gastos de Ventas.

De acuerdo Arredondo (2015), a los gastos de ventas también se les suele llamar de mercadotecnia y son todos aquellos que se realizan para “hacer llegar el producto al cliente, impulsar las ventas, investigar para desarrollar productos que satisfagan las preferencias y necesidades de los consumidores” (p.20)

De acuerdo a esta definición, estos gastos son los concernientes a todo lo que esté relacionado con que el producto llegue al consumidor, como por ejemplo las erogaciones que se efectúan para la promoción de las ventas.

1.4.4.3 Gastos Financieros.

En tal sentido, Rincón (2011) asevera que son aquellos que están vinculados al uso de capitales obtenidos de terceros, es decir, el financiamiento con recursos ajenos, siendo los más usuales, intereses y comisiones que se originan en las diferentes operaciones bancarias y crediticias que se efectúen.

En consecuencia, cuando se recurre al financiamiento o se hace uso de algún producto financiero, se genera un gasto financiero.

1.4.5 Depreciación

Rincón (2011) asegura que este término en el ámbito contable se refiere a la disminución del valor de un activo por obsolescencia o desgaste por el uso durante su vida útil.

Desde la perspectiva financiera, Arredondo (2015) plantea que la depreciación consiste en la creación de una provisión o reserva con el propósito de reemplazar el activo cuando este llegue al final de su vida útil, de manera de no afectar la liquidez y capital de trabajo de la empresa.

Cabe destacar, que todos los activos fijos se deprecian a excepción de los terrenos, ya que se supone que estos no se desgastan por el uso, en consecuencia, antes de depreciar una construcción o edificación se debe excluir el valor del terreno donde se encuentra ubicada la misma.

En conclusión, la depreciación es el elemento a través del cual se reconoce contablemente el deterioro de un bien a causa de su obsolescencia o uso del mismo durante su vida útil.

1.4.6 Activos fijos.

Según Fernández (2010), los activos son todos aquellos bienes tangibles e intangibles que posee la empresa y son usados para generar algún beneficio. Específicamente los activos fijos son los que la empresa utiliza de forma continuada para sus operaciones y no están destinados para la venta.

Sobre la base de este planteamiento, se considera que los activos fijos son indispensables para el funcionamiento pero no representan una fuente de liquidez en el corto plazo.

1.4.7 Ingresos

Arredondo (2015) considera que los ingresos se refieren al aumento del patrimonio de la empresa durante un periodo determinado, bien pueden ser en forma de incremento del valor de activos o reducción de los pasivos siempre y cuando no se trate de aportes monetarios de los socios.

Por lo tanto, se asume que el ingreso es el dinero que percibe una empresa por la venta de sus bienes o servicios y en el ámbito contable se considera que el ingreso se genera cuando incrementa el patrimonio de la empresa, y este no sea procedente de aportes de los socios.

1.4.7.1 Ingreso operacional.

Son los ingresos generados por las actividades comerciales contempladas en su razón u objeto social, y los que provienen de intermediación financiera vinculadas directamente a sus principales actividades económicas.

Cabe destacar, que el objeto o razón social de una unidad productiva o empresa, están expresadas en el acta de su constitución o en el Registro Único de Contribuyente [RUC].

1.4.7.2 Ingreso no operacional.

Se refiere a los ingresos generados por actividades diferentes a la de su objeto social y generalmente son esporádicos.

Vale resaltar que desde la perspectiva tributaria, no hay diferencia entre un ingreso operacional y el que no lo es, ya que los dos pueden aumentar el patrimonio de la empresa, por tanto, son gravados con los impuestos que correspondan.

1.4.8 Punto de equilibrio.

Toro (2016) señala que el punto de equilibrio representa la “cantidad producida que iguala los ingresos totales con los costos totales” (p.25), en otras palabras, es el volumen producido o valor de ventas donde se cubren los costos, no hay ganancia ni pérdida.

En concordancia con esta definición, se aprecia que el punto de equilibrio se refiere a monto o volumen de ventas necesarias para cubrir los costos en una empresa, si al cierre de un periodo se logra vender un volumen mayor a este punto, se puede hablar de beneficios o ganancias, si por el contrario está por debajo de este, se generan pérdidas.

1.4.9 Flujo de caja.

Es un informe que muestra detalladamente lo que ingresa y egresa en una empresa durante un periodo determinado, cuya diferencia entre ingresos y egresos se denomina saldo o flujo de caja, que bien puede ser positivo o negativo y es indicativo de la liquidez que posee en un momento dado la organización.

Este informe financiero es de vital importancia para determinar la viabilidad de un proyecto, aunque no se utilizan los términos ganancias y pérdidas, pues no

se refiere a un estado de resultados, sino a la capacidad que tiene el mismo para cubrir los pagos.

1.4.10 Estado de situación inicial

Arredondo (2015) sostiene que se le denomina balance general o de situación inicial a un informe que muestra la situación patrimonial de un negocio en un periodo determinado, el cual contempla tres aspectos: el activo, el pasivo y el patrimonio neto.

Por su parte, Rincón (2011) resalta que el balance general muestra información importante, pues se reflejan las deudas, las cuentas por cobrar y la disponibilidad de efectivo o liquidez en un periodo determinado.

Por lo previamente expuesto, se considera que el balance general es un informe financiero de vital importancia para la toma de decisiones en un momento determinado, puesto que este refleja lo que posee la empresa, quienes son sus acreedores, deudores y de cuanta liquidez dispone en un periodo dado.

1.4.10 Estado de resultados.

Arredondo (2015), lo define como el informe financiero que refleja las ganancias o pérdidas generadas en una empresa durante un lapso de tiempo establecido, de forma organizada, detallada que permite obtener una perspectiva de los resultados antes y después de impuestos obtenidos en un periodo contable.

De acuerdo a esta definición, el estado de resultados se considera una herramienta de gestión relevante, pues refleja detalladamente los ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida.

1.5 Estudio Financiero.

El estudio financiero es un componente imprescindible para determinar la viabilidad de un plan de negocios, en el entendido, que esta se refiere a la capacidad del negocio para operar en el transcurso del tiempo y está vinculada estrechamente a la rentabilidad del negocio en un plazo determinado y bajo unas circunstancias particulares.

El propósito de este estudio es organizar y clasificar la información monetaria obtenida en las etapas previas, de manera de poder evaluar el plan de negocios mediante diferentes técnicas y así determinar la viabilidad o no del mismo.

1.5.1 Métodos de evaluación financiera

Son los diferentes procedimientos que se utilizan para tomar decisiones en relación a la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Fernández (2010) señala que entre estos se distinguen dos grupos, el primero se apoya en el flujo de caja y el valor del dinero el tiempo, tales como: Valor actual neto [VAN], tasa interna de retorno [TIR], relación beneficio costo y los segundos desestiman el impacto del tiempo en el flujo de caja, entre estos se puede mencionar el periodo de recuperación de la inversión, rentabilidad contable entre otros.

1.5.2 Valor actual neto

Madroño (2016) sostiene que es uno de los métodos frecuentemente utilizado para evaluar un proyecto conducente a tomar decisiones sobre la conveniencia o no de invertir, referido al beneficio que se gana después de recuperar la inversión y consiste en actualizar a través de una tasa los flujos de fondos futuros del plan de negocios. Una vez obtenida este, se le resta la inversión inicial obteniendo así el VAN del proyecto.

La tasa utilizada para actualizar los flujos de caja recibe el nombre de tasa de descuento o de actualización, y es el interés que permite convertir el dinero del futuro al actual. Son diversas las opiniones respecto a la selección de esta tasa, sin embargo, Flores (2012) sostiene que el método o tasa de interés mayormente utilizada es la que corresponde al costo de capital necesario para efectuar la inversión.

Por su parte, Madroño (2016) señala que cuando el VAN es mayor a cero el plan de negocios se considera aceptable, mientras que cuando arroja un valor igual a cero es indiferente y pasa a denominarse TIR y si el resultado es menor a cero, se rechaza el proyecto, no se recomienda efectuar la inversión.

Sobre la base de las premisas anteriormente expuesta, se aprecia que el VAN resulta de suma importancia para valorar una inversión, pues permite determinar el dinero que la misma puede generar a futuro tomando en cuenta que el valor del dinero se modifica con el tiempo.

1.5.3 Tasa mínima aceptable de rendimiento

Es la tasa mínima que se aspira obtener de la inversión. En tal sentido, Flores (2012) plantea que cuando el capital proviene de recursos propios, se denomina costo de oportunidad, y es equivalente a la tasa de interés nominal máxima que pudiera ofrecer un plazo fijo, un bono, entre otros. Si el capital es financiado con recursos ajenos, la tasa es el costo de dicho financiamiento, en otras palabras, la tasa de interés del préstamo. Si es mixto, es decir, parte del capital es con aporte propios y otra a través de financiamiento se determina el costo ponderado del capital.

En resumen, la tasa mínima aceptable de rendimiento es aquella que aspira un inversionista que rinda su inversión en términos reales, lo cual en otras palabras, se refiere a obtener un rendimiento por encima de la inflación.

1.5.4 Tasa interna de retorno.

De acuerdo a Baca (2013), es un indicador de rentabilidad de un plan de negocios, equivalente a la tasa de rendimiento generada por la inversión, bajo el supuesto que la utilidad de cada año se reinvierte totalmente.

Mete (2014) la define como “la tasa de interés, que utilizada en el cálculo del VAN, hace que esta sea igual a cero” (p.5).

En función a estas afirmaciones, se considera a la tasa interna de retorno como un criterio de decisión sobre una inversión que se refiere al rendimiento de esta, y para su determinación se toma como base el flujo de caja neto del proyecto.

1.5.5 Relación beneficio costo.

Sapag (2011) la define como el indicador que refleja cuanto es la ganancia por cada dólar invertido, se determina dividiendo el VAN de los ingresos netos totales entre el VAN de los costos totales del proyecto y para que se considere aceptable, el resultado de esta relación debe ser mayor a uno.

A través del planteamiento anterior, se puede apreciar que este considera el valor del dinero en el tiempo, puesto que para su cálculo se basa en el VAN de los ingresos y costos totales del proyecto.

1.5.6 Período de recuperación del capital.

Según Flores (2012), es el tiempo requerido para que los flujos de fondos acumulados de un plan de negocios sean igual a la inversión inicial. Si este es menor al plazo de proyección del plan de negocios, se considera aceptable.

Por su parte, Fernández (2010) destaca que este criterio de evaluación de inversión no toma en cuenta los flujos netos de caja ni el valor del dinero en el

tiempo, motivos por los cuales puede traer como consecuencia, la elección de un proyecto que no necesariamente sea el más rentable.

Sobre la base de lo anteriormente expresado, se considera este indicador como un criterio de valoración de inversión útil para medir el tiempo en que se recuperara la inversión, pero no como criterio de decisión sobre la viabilidad y rentabilidad del proyecto, puesto que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

1.5.7 Tasa promedio de rendimiento.

Según Madroño (2016), representa un indicador contable que se obtiene dividiendo las utilidades anuales promedio después de impuesto entre la inversión del proyecto, siendo su principal desventaja que su determinación se basa en el ingreso contable, no en los flujos de fondos y se desestima el valor del dinero en el tiempo, es decir, se valora los beneficios del último año igual a los del primero.

En consecuencia, no representa un indicador de mayor relevancia para la valoración de rentabilidad y viabilidad de un proyecto, en comparación con el VAN, tasa interno de retorno y relación costo beneficio.

1.6. Restaurantes.

El termino restaurante existe desde tiempos pasados, aunque los diversos aspectos que involucra han ido modificándose y evolucionando significativamente en el transcurso del tiempo, a tal punto que actualmente podemos encontrar un restaurante de lujo que cumple con todo un conjunto de reglas de protocolo, así como un restaurante más modesto, accesible pero igual de satisfactorio que el lujoso.

En tal sentido, Morfin (2010) define un restaurante como un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse allí mismo, en

el que se cobra por el servicio prestado. No obstante, enfatiza que este concepto se ha modificado en los últimos años, pasando de ser simples establecimientos donde se sirven alimentos, bebidas a ser considerados como una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que deben administrarse adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de finanzas, proyección, mercadotecnia, entre otros.

1.6.1 Clases de restaurantes.

De acuerdo a Benzaquen, Devoto, Fernández, Alfageme y Gamarra (2009), la clasificación de los restaurantes obedecen a diversos criterios tales como: instalaciones, servicios, tipo de comida, siendo estos últimos los conocidos como restaurantes de especialidades, distinguiéndose diferentes tipos tales como: los de mariscos, vegetarianos, de carnes, entre otros.

Cabe destacar, que en la categoría de restaurantes de especialidades se puede ubicar el tipo de negocio que se pretende evaluar en la presente investigación, ya que se trata de un espacio donde se prepararan, servirán alimentos y bebidas saludables, en particular para la gente que se ejercita con frecuencia en parque ciudad blanca y los gimnasios cercanos a el mismo, en el sector Pílanqui, de la ciudad de Ibarra.

Se denominó centro de nutrición, dada la particularidad de que se contara con un nutricionista para determinar el menú a ofrecer, así como las cantidades o porciones que debe contener el plato de cada uno de los diferentes componentes alimenticios.

1.6.2 Servicios que brinda un restaurante.

Morfin (2010), sostiene que entre los servicios que se pueden brindan en un restaurante, se distinguen las siguientes categorías:

- Autoservicio o bufete, caracterizado por una diversidad de platos en mesas previamente montadas, donde el consumidor o cliente se sirve.
- A la carta, donde el cliente elige su plato de preferencia y el servicio es prestado directamente a la mesa.
- Servicio informal, son establecimientos donde se expenden, sirven una variedad de alimentos, bebidas bajo un tipo de servicio denominado informal, principalmente en la cafeterías, snack bar y fondas, prevaleciendo en estos los precios accesibles.

También señala la autora, que de acuerdo a la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos, se encuentran los siguientes tipos de servicios a la mesa:

- Servicio francés: se caracteriza porque el menú es elaborado frente al cliente, es costoso y empleado en los restaurantes de lujo.
- Servicio a la rusa: el cliente encuentra un plato vacío en la mesa, una servilleta encima de este y la cubertería, se supone que el comensal colocara la servilleta en su regazo, una vez solicitado el plato por el comensal, se retira el plato vacío y se llevan a la mesa los platos requeridos preparados, en un orden determinado. Es el más usual actualmente.
- Servicio a la inglesa: es similar a la rusa, con la diferencia de que se sirven los alimentos desde una bandeja o fuente y por lo general se usa para banquetes, en virtud de que la presentación del plato se pierde.
- Servicio americano: se distingue por ser rápido, se prepara todo en la cocina, se sirve por la derecha los alimentos y bebidas, se retiran por la izquierda. Es muy usual en las cafeterías.

- Servicio tradicional: es aquel donde existe total asistencia a la mesa.

1.6.3 Servicios adicionales a un restaurante.

Son todos aquellos que no están relacionados con la preparación y servicio a la mesa de alimentos y bebidas, aunque son complementarios y están orientados a crear un ambiente confortable, ameno y que satisfaga al cliente, tales como: ambiente musical, salón de eventos, animación infantil, entre otros.

CAPITULO II.

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Objetivos del estudio de mercado.

Objetivo General.

Establecer la demanda y oferta del centro de nutrición “Nutri fitness”

Objetivos Específicos.

Determinar la demanda insatisfecha en la ciudad de Ibarra.

Determinar la situación actual de los negocios afines para precisar la oferta.

2.2 Variables diagnósticas del mercado.

Variable 1: Demanda

Indicadores: Perfil de los demandantes potenciales, nivel de precios preferidos por tipos de comida saludable, tipo de servicio preferido por los demandantes potenciales y promociones preferidas por los demandantes potenciales.

Variable 2: Oferta

Indicadores: Tipos y variedad de servicios que ofertan los competidores, valor del producto según su calidad y variedad, ubicación de los competidores, estrategias de promoción utilizadas por los competidores para impulsar las ventas de sus productos.

2.3 Matriz de relación

Tabla 3. Matriz de mercado.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Indicadores	Técnicas	Fuentes de Información
Determinar la demanda insatisfecha en la ciudad de Ibarra.	Demanda	Perfil de los demandantes potenciales.	Encuesta	Clientes potenciales
		Nivel de precios preferido por los demandantes potenciales	Encuesta	Clientes potenciales
		Preferencias de los demandantes por tipos de comida saludable	Encuesta	Clientes potenciales
		Tipo de servicio preferido por los demandantes potenciales.	Encuesta	Clientes potenciales
		Promociones preferidas por los demandantes potenciales	Encuesta	Clientes potenciales
Determinar la situación actual de los negocios afines para determinar la oferta	Oferta	Tipo y variedad de servicios que ofertan los competidores	Encuesta	Oferentes
		Valor del producto según su calidad y variedad de los competidores	Encuesta	Oferentes
		Ubicación de los competidores	Observación Directa Documental	Fuentes secundaria: Cámara comercio
		Estrategias de promoción utilizadas por los competidores para impulsar la venta de sus productos.	Encuesta	Oferentes

Elaborado por: Johana Bravo.

2.4 Universo o población

De acuerdo a las proyecciones poblacionales del INEC en base al censo del 2010, la Ciudad de Ibarra para el año 2018 cuenta aproximadamente con una población de 211.235 habitantes. Así mismo, en dicho censo se determinó que el 43,70% de la población de la Provincia de Imbabura se considera Población Económicamente Activa [PEA], por tanto, al trasladar este criterio, se obtiene como resultado una PEA de 92330

En tal sentido, es de resaltar que según el INEC (2015) al menos el 30% de la población del país, se preocupa por mantener un estilo de vida saludable, dado los hábitos revelados en la encuesta de condiciones de vida, en especial el relacionado con ejercitación o práctica de deportes. Tomando esto en consideración, y trasladando ese valor a la PEA de Ibarra para el 2018, se infiere que al menos 27699 personas en esta ciudad practican deporte, las cuales constituyen la población o universo de los demandantes potenciales.

En cuanto a los competidores de la presente idea de negocios, en las adyacencias del local donde está previsto el funcionamiento del centro nutrición “nutri fitness”, en un chequeo preliminar no se observaron establecimientos orientados a la alimentación saludable.

Existen nueve establecimientos (véase tabla 4) que ofrecen alimentos y bebidas que pudieran considerarse competencia del centro de nutrición “nutri fitness”, no obstante, el concepto de estos difiere significativamente de la propuesta de una oferta de alimentos saludables, por cuanto ofertan almuerzos ejecutivos y platos a la carta.

Es válido acotar que la alimentación que se ofrece en la adyacencias de la ubicación del centro de nutrición “nutri fitness” se distingue por ser de alto contenido calórico, abundante y de bajo costo, mientras que la alimentación saludable se caracteriza por ingredientes seleccionados, ligeramente costosos

(aceite de oliva, filetes de pescado y pechuga de pollo, entre otros) y porciones controladas, que son los aspectos que permiten asegurar que los platos serán de bajo aporte calórico pero altamente nutritivos.

Por todas las consideraciones anteriores, vale señalar que el nicho de mercado de los nueve restaurantes existentes en las cercanías del centro de nutrición “nutri fitness” es completamente diferente, lo que permite afirmar que este no tiene competidores directos.

Tabla 4. Establecimientos que ofertan alimentos en las adyacencias de la ubicación del centro de nutrición “Nutri fitness”

Nº	ESTABLECIMIENTO	OFERTA	DIRECCIÓN
1	AKOMER	Almuerzos ejecutivos	Pilanqui. Av. Camilo Ponce frente al Parque Ciudad Blanca
2	ALAS DORADAS	Platos a la carta	Av. Ricardo Sánchez, a pocos pasos del Parque Ciudad Blanca.
3	EL SABOR DEL BUEN SABOR	Almuerzos ejecutivos	José Ignacio Canelos. Detrás del Centro Comercial Plaza Shopping Center
4	CAPRICHOS RESTAURANTE	Almuerzos ejecutivos	José Ignacio Canelos. Detrás del Centro Comercial Plaza Shopping Center
5	RESTAURANTE EL ESPAÑOL	Almuerzos ejecutivos y platos a la carta	José Ignacio Canelos. Detrás del Centro Comercial Plaza Shopping Center
6	VILLA RESTAURANTE	Menú ejecutivo	Victoria Castellano Chiriboga. Al lado del Centro Comercial Plaza Shopping Center
7	CAPRICHOS RESTAURANTES	Almuerzos	Victoria Castellano Chiriboga. Al lado del Centro Comercial Plaza Shopping Center
8	PATIO DE COMIDAS LA PLAZA	Platos a la carta	Av. Mariano Acosta. Centro Comercial Plaza Shopping Center. Frente a Imbauto
9	SPACE RESTAURANTE	Almuerzos ejecutivos y en la noche platos a la carta	Pilanqui Av. Camilo Ponce frente al parque Ciudad Blanca

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Johana Bravo

2.5 Muestra.

La muestra son 380 seleccionadas al azar, utilizando la fórmula que a continuación se presenta:

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Valor Z curva normal (1,96)

P=Probabilidad de éxito (0,5)

Q= Probabilidad de fracaso (0,5)

E= Error muestral aceptable (0.05%)

N=Población (27699)

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 27699}{(27699 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{26602,1}{70,20}$$

$$n= 378.91 \approx 379$$

2.6 Información primaria.

2.6.1 Observación directa

La observación directa es un elemento fundamental en todo proceso de investigación, en ella se apoya el investigador para obtener datos.

En esta investigación en particular, se llevó a cabo con la finalidad de registrar la información sobre algunos aspectos relativos a la oferta de alimentos fitness en las adyacencias de la ubicación prevista para el centro de nutrición “Nutri fitness”

2.6.2 Encuesta

La encuesta es una técnica que permite recabar información mediante procedimientos de interrogación con el propósito de obtener mediciones sobre uno o varios aspectos de un tema en particular.

En tal sentido, Arias (2012) resalta que la encuesta representa una observación de los hechos a través de las manifestaciones de los encuestados.

En este caso, se utilizó la encuesta para precisar perfil, nivel de precios preferidos, y otras preferencias de los demandantes potenciales, la cual se muestra a continuación:



Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Sede Ibarra
Escuela de Negocios y Comercio Internacional
"ENCI"
Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA

Encuesta dirigida a los clientes potenciales del Centro de Nutrición "Nutrifitness".

La presente encuesta tiene como fin conocer las preferencias y gustos de los potenciales clientes de un establecimiento que ofrezca alimentos y bebidas saludables orientadas a perder peso, ganar masa muscular. La información que proporcione es muy importante. Solicitamos comedidamente su colaboración. Marque con una X la opción que considere más aceptable.

1.- Género:

Femenino	
Masculino	

2.- Edad:

16-26 años	
27-37 años	
38-48 años	
49 o mas	

3.- ¿De las actividades físicas listadas, seleccione cual realiza usted?

Caminar	
Trotar	
Ciclismo	
Aerobic	
Bailoterapia	
Otra. Indique	

4.- ¿Cuántos días por semana realiza la actividad física seleccionada?

7	
5	
3	
2	
Otra. Indique	

5.- ¿De los regímenes alimenticio listados, señale cuál de ellos considera que tiene usted actualmente?

Hipocalórico (bajar de peso)	
Hipercalórico (subir de peso)	
Alto en proteínas (desarrollo muscular)	
Otro. Indique	

6.- Señale donde habitualmente consume sus alimentos

Casa	
Restaurant	
Establecimiento de comida rápida	
Otro. Indique	

7.- ¿Qué tipo de batidos prefiere usted?

De proteínas	
Yogurt +frutas	
Frutas	
Otro. Indique	

8.- Señale cuál es la frecuencia con que toma el batido de su preferencia.

A diario	
Cuando realiza actividad física	
Más de una vez al día	
Otra. Indique	

9.- Señale cuál de estas bebidas hidratantes consume.

Gatorade	
Sporade	
Agua	
Agua de Panela	
Otra. Indique	

10.- Señale cual es la frecuencia de consumo de la bebidas hidratante de su preferencia.

A diario	
Cuando realiza actividad física	
Más de una vez al día	
Otra. Indique	

11.- ¿Qué tipo de barras de proteína prefiere?

Comerciales	
Frutas secas	
Nueces	
Otra. Indique	

12.- Señale cual es la frecuencia de consumo de la barra de proteína de su preferencia

A diario	
Más de una vez al día	
A veces	
Otro. Indique	

13.- Señale cuál es su frecuencia de consumo de ensaladas

Una vez al día	
Más de una vez al día	
A veces	
Otro. Indique	

14.- Señale cuál es su frecuencia de consumo de sándwich de proteínas.

A diario	
A veces	
Casi nunca	
Otro. Indique	

15.- Señale la frecuencia con que visitaría un restaurante de comida saludable ubicado en el sector Pílanqui, cerca del Parque Ciudad Blanca para consumir sus alimentos

Diariamente	
Una vez a la semana	
Dos veces a la semana	
Otro. Indique	

16.- ¿Cuál comida del día prefiere realizar en un restaurant que ofrezca alimentos saludables?

Desayuno	
Almuerzo	
Merienda	
Cena	

17.- ¿Cuánto en promedio está dispuesto a pagar por alimentos y bebidas en un restaurant que ofrezca alimentos saludables?

3 a 5\$	
6-8\$	
9-11\$	
Otro. Indique	

18.- ¿Cuál medio de pago prefiere?

Debito	
Crédito	
Efectivo	
Cheque	

19.- ¿Cuál medio prefiere para recibir promociones y publicidad de productos?

Facebook	
Twitter	
Instagram	
Correo electrónico	

2.7 Tabulación y análisis de la información.

2.7.1 Análisis de resultados de la observación directa.

Tabla 5. Ficha de observación de aspectos importantes en adyacencias de la ubicación prevista para el centro de nutrición “Nutri fitness”.

Aspectos Observados	SI	NO	Observaciones
¿Existen vendedores ambulantes de alimentos en el parque o cerca del gimnasio?	Si		Se observaron seis a ocho vendedores ambulantes en horario nocturno
¿Los productos que ofrecen los vendedores ambulantes se pueden considerar saludables o de la categoría fitness?		No	Venden salchipapas, bebidas gaseosas, entre otros.
¿Turno de mayor afluencia de personas al parque y los gimnasios?			Vespertino y nocturno
¿Los gimnasios venden alimentos?		No	Solo bebidas hidratantes
¿Los gimnasios ofrecen barras de energía?		No	
¿Los gimnasios ofrecen bebidas proteicas?		No	Solamente el polvo para su elaboración

Elaborado por: Johana Bravo

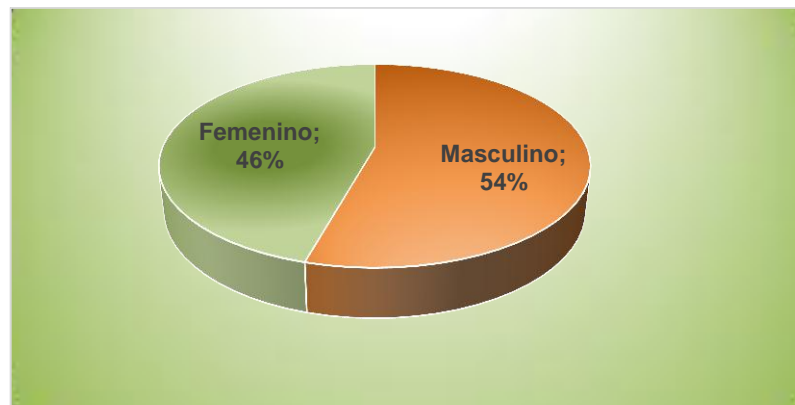
Mediante la observación directa, se apreció vendedores ambulantes de alimentos en la noche, aunque su oferta no se ajusta a lo saludable o fitness y en los gimnasios solo se ofrece bebidas hidratantes y el insumo o polvo proteico para la preparación de bebidas de esta índole.

Esto permite inferir que el centro de nutrición debe considerar como horario de trabajo el nocturno, pues existen evidencias de que existe afluencia de clientes potenciales en ese horario y que las bebidas proteicas deben conformar la oferta del centro de nutrición “Nutri fitness”.

2.7.2 Análisis de resultados de encuesta aplicada a los clientes potenciales.

Pregunta 1. Género

Gráfico 1. Género de los demandantes potenciales



Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo.

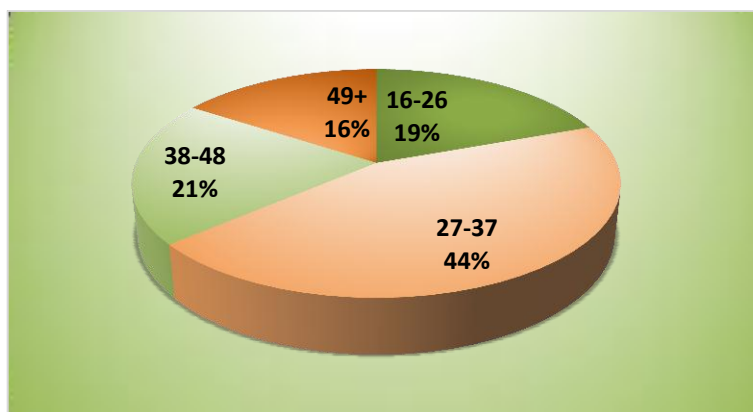
Se aprecia que prevalece el sexo masculino en los potenciales clientes del centro de nutrición “nutri fitness”, pues el 54% de los entrevistados fueron hombres, mientras que el 46% son de sexo femenino.

Esta información resulta importante, pues el consumo y gasto calórico difiere significativamente entre el hombre y la mujer, siendo más elevado los dos en el sexo masculino, por tanto, esta premisa sugiere que el demandante potencial de género masculino debe consumir mayor cantidad de alimentos que la mujer para cubrir sus necesidades energéticas.

En consecuencia, se debe considerar este aspecto tanto para la oferta como para la demanda, pues se asume que el hombre requiere mayor porción del alimento fitness, bebida hidratante o proteica que la mujer, obviamente el precio varía en función al tamaño de la porción del producto ofrecido.

Pregunta 2. Edad

Gráfico 2. Edad de los demandantes potenciales.



Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Al preguntar la edad de los demandantes potenciales, se observó, que predominaron personas en el rango de 27 a 37 años de edad con un 44%, el 19% se ubicó en la categoría de 16 a 26 años, el 21% manifestó tener entre 38 y 48 años mientras que el 16% expresó tener 49 años o más.

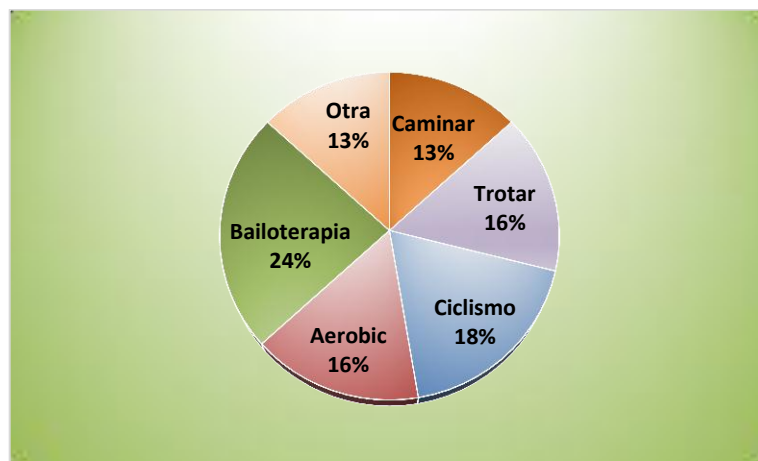
Estos resultados se consideran importantes, para organizar el menú de Nutrifitness porque generalmente las personas jóvenes son saludables y pueden consumir cualquier tipo de alimentos, pero a medida que la persona es mayor tiende a tener restricciones alimenticias por razones de salud.

Además, la edad es uno de los parámetros a considerar para el requerimiento calórico, existen tablas referenciales que dan una idea de cuántas calorías necesita una persona de acuerdo a su edad y dan cuenta de que a medida que se avanza en edad se requiere menor cantidad de energía.

Sobre la base de este planteamiento, se asume que el factor edad de los demandantes potenciales favorece la idea de negocio, pues la mayoría de estos requieren consumir mayor cantidad de energía

Pregunta 3. ¿De las actividades físicas listadas, seleccione cual realiza usted?

Gráfico 3. Actividades físicas realizadas por los demandantes potenciales.

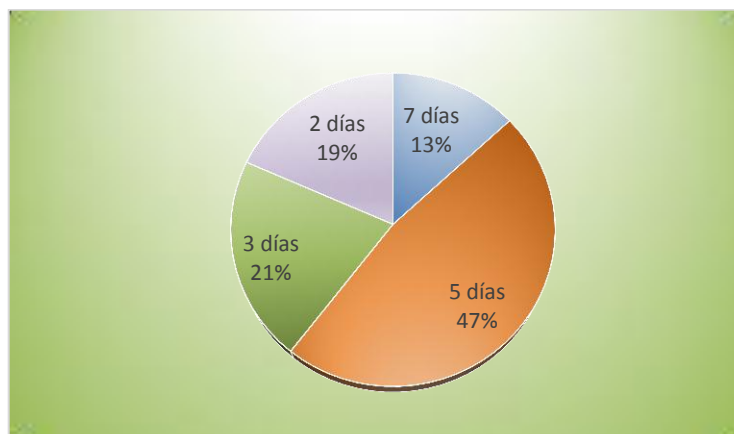


Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Los resultados obtenidos reflejados en el gráfico 3, indican que prevalece la ejercitación regular entre los demandantes potenciales, aspecto que se considera favorecedor de la idea de negocio, pues el ejercicio genera un gasto calórico o de nutrientes que deben ser restituido con alimentos y bebidas de la categoría saludable, siendo estos la oferta del centro de nutrición “Nutri fitness”

Pregunta 4. ¿Cuántos días por semana realiza la actividad física seleccionada?

Gráfico 4. Frecuencia semanal de ejercitación de los demandantes potenciales

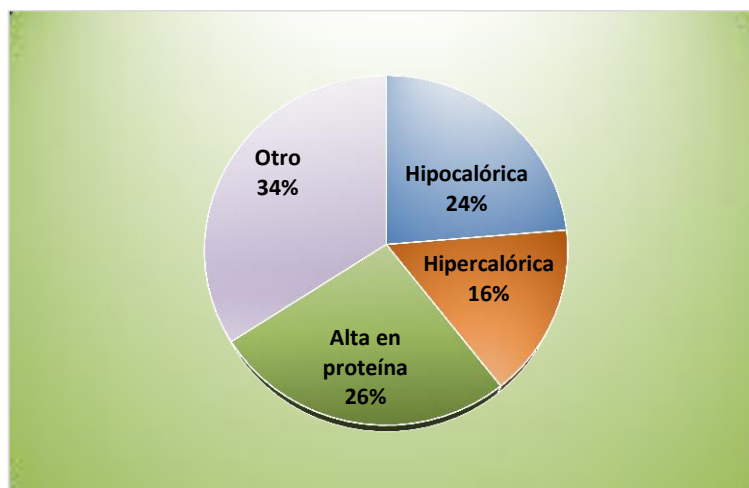


Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Al ser consultados con cuanta regularidad ejercitan en la semana, se aprecia que el 47% lo hace cinco días a la semana, mientras que el 21% 3 veces, el 19% 2 veces y el 13% lo hace los 7 días a la semana. Esto resulta ventajoso para el proyecto, pues evidencia una demanda potencial importante, pues el hecho de que la mayoría de los encuestados sean asiduos practicantes de actividad física hace suponer que estas complementan dicha actividad física con alimentación adecuada.

Pregunta 5. ¿De los regímenes alimenticio listados, señale cuál de ellos considera que tiene usted actualmente?

Gráfico 5. Régimen alimenticio de los demandantes potenciales



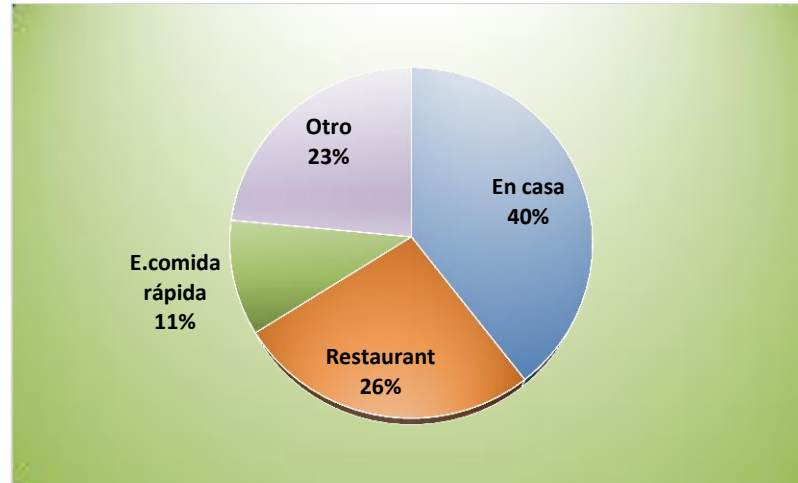
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Se observa en el gráfico 5, que el 34% de los entrevistados señalaron un régimen alimenticio diferente a los listados, mientras que el 26% manifestó tener el de alto contenido en proteína que es para ganar masa muscular, el 24% expresó que su régimen era de bajo contenido de calorías, que es el utilizado para la reducción de peso y solo el 16% se ubicó en el régimen hipercalórico que es para ganar peso.

Estos resultados se consideran relevantes, por cuanto Nutrifitness amerita conocer las necesidades y requerimientos alimenticios de sus potenciales clientes para definir la oferta para su clientela.

Pregunta 6. ¿Señale donde habitualmente consume sus alimentos?

Gráfico 6. Lugar donde consume habitualmente sus alimentos.



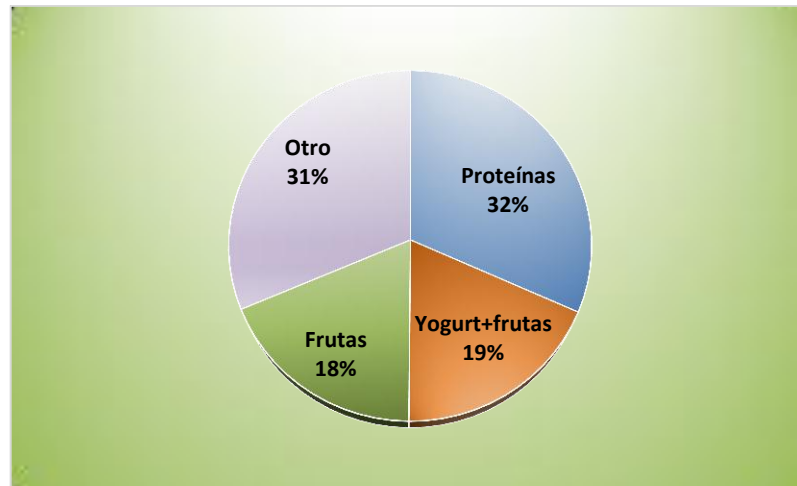
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Las respuestas obtenidas se consideran favorable, pues evidencia que el 60% (27+23+10) de los demandantes potenciales probablemente recurre a la compra de sus alimentos ya elaborados, lo cual es conveniente al proyecto.

En consecuencia, se infiere que el 60% de las personas que se ejercitan pueden ser clientes de “Nutri fitness”.

Pregunta 7. ¿Qué tipo de batidos prefiere usted?

Gráfico 7. Preferencia de los demandantes potenciales por tipo de batido



Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, se aprecia que el 31% se inclinó por otro tipo de bebida sin especificar cuál prefería.

No obstante, las respuestas del 69% de los demandantes potenciales orientan el tipo de batidos que debe ofrecer Nutrifitness, pues el 32% se inclinó por el batido de proteínas, el cual es usado para calmar la ansiedad y elevar los niveles de energías, después de actividad física intensa a moderada, mientras que 19% prefiere consumir batidos de fruta con yogurt y el 18% expresó que prefiere el de fruta.

Pregunta 8. ¿Señale cuál es la frecuencia con que toma el batido de su preferencia?

Gráfico 8. Frecuencia de consumo de bebidas de su preferencia por parte de los demandantes potenciales.

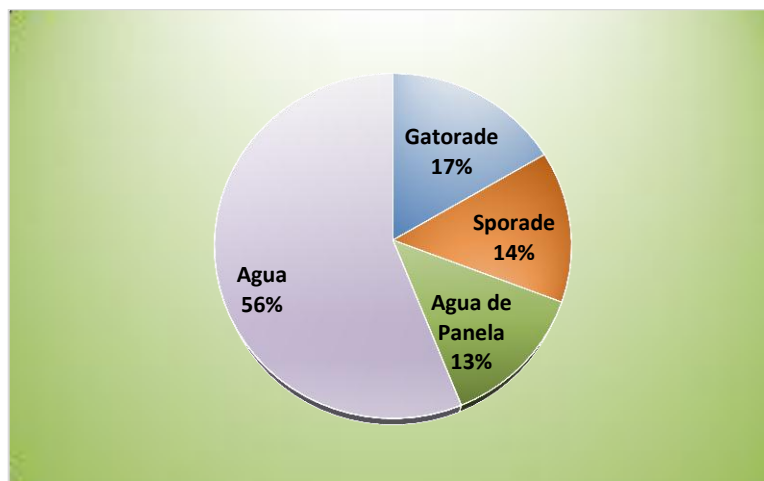


Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Se observa que el 84% manifestó consumir batidos con frecuencia regular (43+23+18). En consecuencia, se infiere que estos resultados aseguran que los batidos a base de proteínas, frutas, yogurt y frutas tienen demanda, por tanto, deben ser parte de la oferta de nutrifitness.

Pregunta 9. ¿ Señale cuál de estas bebidas hidratantes consume?

Gráfico 9. Tipos de bebidas hidratantes preferidas por los demandantes potenciales.



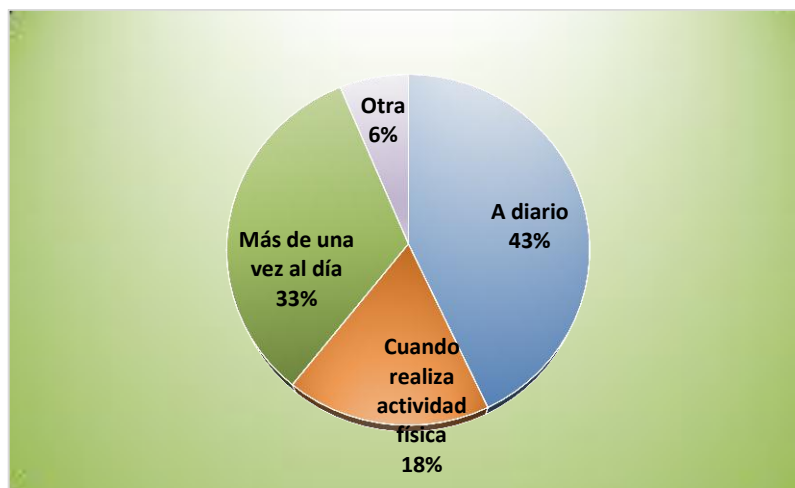
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

El 56% de las personas dijeron consumir agua como bebida hidratante, sin embargo, el 44% de los entrevistados consumen otra bebida hidratante.

Esto es indicativo de que las bebidas hidratantes tienen demanda, por lo tanto, deben ser parte de la oferta de Nutrifitness, aunque dos de ellas son marcas comerciales, es importante considerarlas para satisfacer las demandas de los posibles consumidores pues las bebidas hidratantes son necesarias para reponer los electrolitos eliminados al realizar actividad física de moderada a intensa.

Pregunta 10. Señale, cual es la frecuencia de consumo de la bebidas hidratante de su preferencia.

Gráfico 10. Frecuencia de consumo de bebidas hidratantes por parte de los demandantes potenciales.

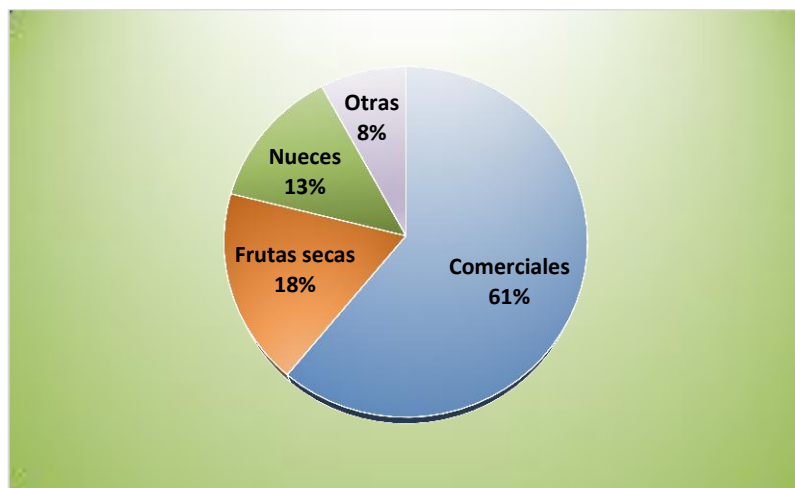


Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Al ser interrogados sobre la frecuencia de consumo de bebidas hidratantes, el 6% no especificó ninguna, sin embargo, el 94% restante manifestó consumirlas, el 43% a diario, el 33% más de una vez al día y el 18% cuando realiza actividad física, lo cual resulta importante para la idea de negocio, pues pone de manifiesto una demanda potencial significativa de bebida hidratante.

Pregunta 11. ¿Qué tipo de barras de proteína prefiere?

Gráfico 11. Preferencia de los demandantes potenciales por tipos de barras de proteínas.



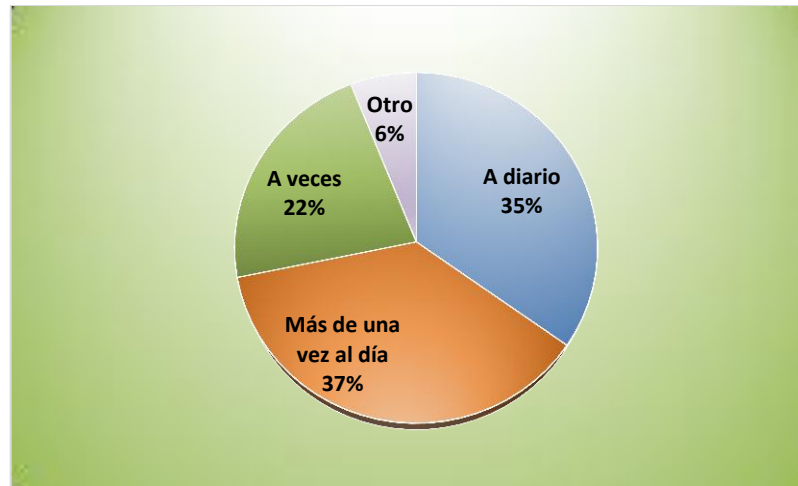
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Para el caso de las barras de proteínas las respuestas fueron variadas y aunque el 8% no manifestó su preferencia por tipo de barras de proteínas, el 92% evidencio consumir barras de algún tipo.

El 61% prefiere las marcas comerciales, mientras que el 18% las de frutas secas y el 13% de nueces, lo cual indica que la demanda de barras de proteínas es importante, es particular las comerciales, por tanto, es un producto que Nutrifitness debe ofrecer.

Pregunta 12. Señale cual es la frecuencia de consumo de la barra de proteína de su preferencia.

Gráfico 12. Frecuencia de consumo de barra de proteína por parte de los demandantes potenciales.



Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Se aprecia que el 37% escogió la opción de más de una vez al día, mientras que el 35% manifestó que su consumo es a diario, el 22% a veces y solo el 6% no expreso su preferencia de frecuencia de consumo. En consecuencia, se ratifica que Nutrifitness debe contemplarlo en su menú.

Pregunta 13. ¿Señale cuál es su frecuencia de consumo de ensaladas?

Gráfico 13. Frecuencia de consumo por parte de los demandantes potenciales de ensalada.



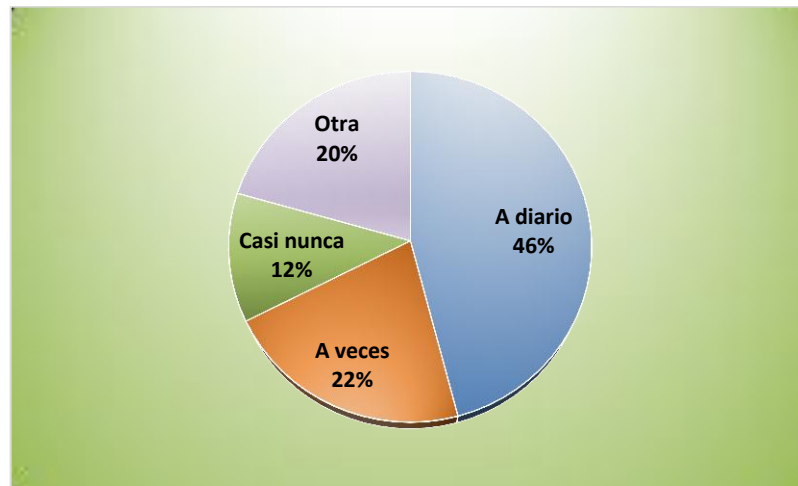
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Los resultados obtenidos reflejan que el 12% no especificó su consumo de ensaladas, poder ser que la consuman o no, sin embargo, el 88% restante las consume con regularidad.

En consecuencia, debe ser parte del menú a ofrecer por nutrifitness, además de que estas tienen un alto valor nutritivo y fácil de preparar.

Pregunta14. ¿Señale cuál es su frecuencia de consumo de sándwich de proteínas?

Gráfico 14. Frecuencia de consumo de sándwich de proteínas por parte de los demandantes potenciales.



Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Los resultados obtenidos reflejan que el 68% de los demandantes potenciales consume sándwich proteico con regularidad, el cual representa otra opción para las personas que cuidan sus hábitos alimenticios, por lo tanto, Nutrifitness debe considerarlo como parte su menú.

Pregunta 15. ¿Señale la frecuencia con que visitaría un restaurante de comida saludable ubicado en el sector Pilanqui, cerca del Parque Ciudad Blanca para consumir sus alimentos?

Gráfico 15. Frecuencia de visita a un restaurante de comida saludable ubicado en el sector Pilanqui, cerca del Parque Ciudad Blanca por parte de los demandantes potenciales.



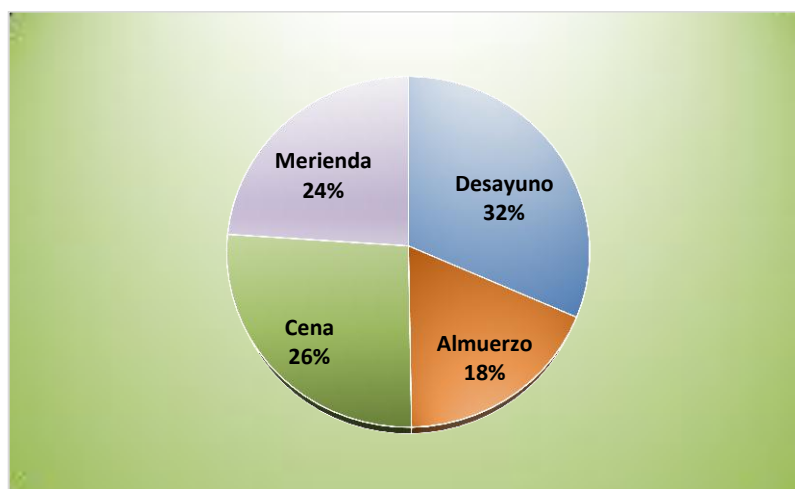
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 47% mostro intención de visitar el restaurante de comida saludable una vez a la semana, el 22% respondió dos veces a la semana y el 1% diariamente, mientras que el 26% restante no manifestó intención de visita.

Estos resultados evidencian la existencia de una demanda potencial, además de orientar el posible tamaño del negocio.

Pregunta 16. ¿Cuál comida del día prefiere realizar en un restaurant que ofrezca alimentos saludables?

Gráfico 16. Preferencia de la comida a consumir en un restaurante de comida saludable por parte de los demandantes potenciales.



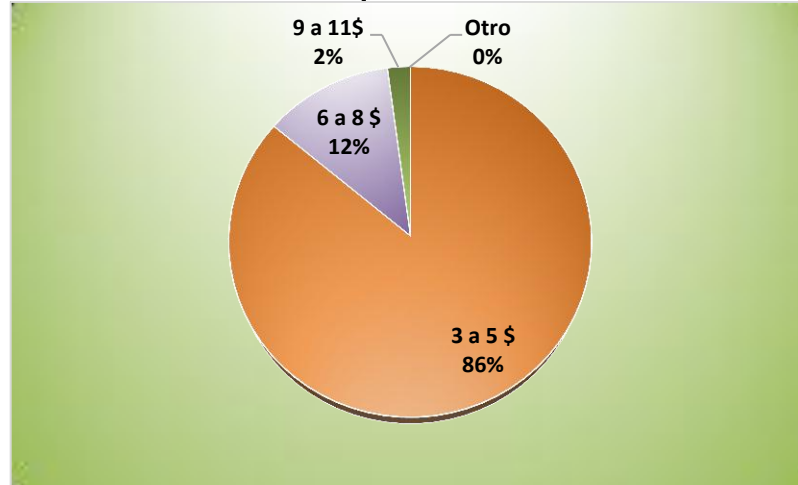
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

En el gráfico 16 se puede observar que el 32% de los demandantes potenciales consultados prefieren tomar el desayuno en un restaurante que ofrezca alimentos saludables, mientras que el 26% manifestó preferir la cena, el 24% la merienda y el 18% el almuerzo.

Este resultado, evidencia de manera clara que el horario donde se espera mayor demanda en “Nutri fitness”, es el que corresponde al desayuno, seguido de la cena, luego la cena y por último el almuerzo. En otras palabras, que de tomar una decisión sobre que ofrecer y en que horario, es imprescindible establecer un orden de prioridad, donde lo relacionado con el desayuno está en primer lugar, seguida por la cena, merienda y luego el almuerzo.

Pregunta 17. ¿Cuánto en promedio está dispuesto a pagar por alimentos y bebidas en un restaurant que ofrezca alimentos saludables?

Gráfico 17. Precio dispuesto a pagar los demandantes potenciales por alimentos y bebidas en un restaurant que ofrezca alimentos saludables.



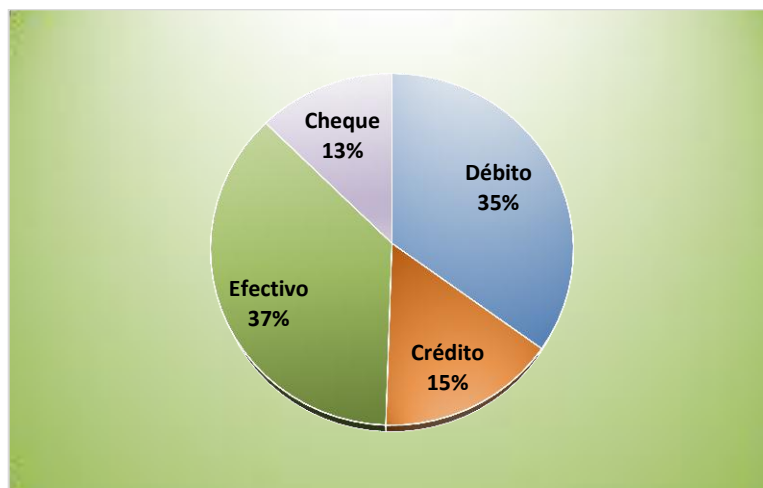
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Los resultados obtenidos reflejan que el 86% de los demandantes potenciales está dispuesto a pagar entre 3 y 5 \$ mientras que el 12% manifestó que en el rango de 6 a 8\$, y el 2% de 9 a 11\$.

La intención de esta pregunta es tener un referencia sobre lo que están dispuesto a pagar los demandantes potenciales, pues cada producto tendrá un precio en particular que dependerá en gran medida de los costos de producción del mismo y obviamente se procurara que la oferta de cada uno se encuentre dentro del rango a lo que está dispuesto a pagar la mayoría, en caso de ser posible.

Pregunta 18. ¿Cómo prefiere pagar sus consumos?

Gráfico 18. Preferencias de modalidad de pago por parte de los demandantes potenciales.



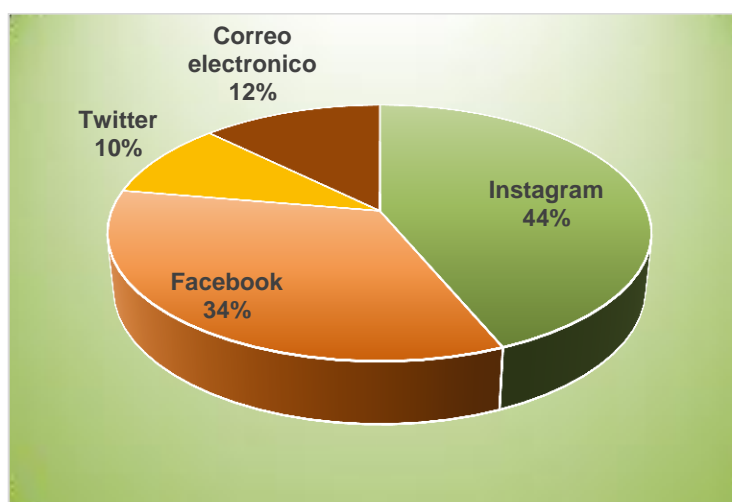
Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

Las respuestas obtenidas refleja que el 37% prefiere efectivo, el 35% débito, mientras que el 15% manifestó que crédito y el 13% en cheque.

Al considerar lo que implica las modalidades de pago débito y crédito, se infiere que es indispensable que “Nutrifitness” cuente con un punto de venta a fin de poder satisfacer esta preferencia de sus potenciales clientes.

Pregunta 19. ¿Cuál medio prefiere para recibir promociones y publicidad de productos?

Gráfico 19. Preferencias de los demandantes potenciales sobre los medios de recepción de promoción y publicidad de productos.



Fuente: Encuesta aplicada a los demandantes potenciales.
Elaborado por: Johana Bravo

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 44% de los demandantes potenciales prefiere el Instagram, seguido por el 34% que expreso preferencia por el Facebook, luego el 12% por correo y el 10% por twitter.

Estos resultados permiten inferir que los medios de promoción y publicidad a ser utilizados en mayor medida por “Nutri fitness” para captación de clientes a través de las redes sociales es el Instagram y Facebook.

2.8 Demanda pasada.

Para el año 2010 que se efectuó el último censo nacional, el INEC estimó las proyecciones poblacionales hasta 2020, lo que permite inferir las siguientes cifras para PEA de la ciudad de Ibarra en los últimos cinco años.

Tabla 5. PEA estimada de la ciudad de Ibarra (2013-2017)

Año	Población de Ibarra	PEA (43,70%)
2013	194588	85034
2014	197907	86485
2015	201237	87940
2016	204568	89396
2017	207907	90855

Fuente: INEC (2010)

Asumiendo que el 30% de la población nacional adopta un estilo de vida saludable, se puede inferir que en Ibarra, la población demandante de alimentos saludables en el periodo comprendido desde el 2013 hasta 2017 fue como se refleja en la tabla 6.

Tabla 6. Demanda de los últimos cinco años de alimentos saludables en la ciudad de Ibarra.

Año	Demanda de alimentos saludables
2013	25510
2014	25945
2015	26382
2016	26818
2017	27256

Elaborado por: Johana Bravo

2.9 Demanda presente

En un apartado previo, se especificó que la demanda general en Ibarra son los 27699 ciudadanos que se orientan a un estilo de vida saludable pues practican algún deporte.

2.10 Demanda proyectada.

Tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento poblacional estimado por el INEC de 2,53%, a partir del censo realizado en el año 2010, la PEA crecerá en las cifras que se presenta en la tabla 7.

Tabla 7. PEA estimada en la ciudad de Ibarra en el periodo 2018-2022

Año	Población
2018	92330
2019	94666
2020	97061
2021	99517
2022	102034

Elaborado por: Johana Bravo

Considerando que el 30% de la población practica deporte, así como, la premisa de Unilever Foods (2013) la cual plantea que aproximadamente el 44% acude a restaurantes saludables, en vista de que existen diversas barreras para ello, y los resultados obtenidos en la pregunta 15 de la encuesta dirigida a los demandantes potenciales referida a la frecuencia de asistencia a un restaurante saludable en el sector de Pílanqui, se asume la demanda proyectada reflejada en la tabla 8.

Tabla 8. Demanda Proyectada 2018-2022

Año	Población que demanda alimentos fitness	Porcentaje acude a restaurant saludable (44%)	Demanda esperada (Encuesta, 1%)
2018	27699	12188	122
2019	28400	12496	125
2020	29118	12812	128
2021	29855	13136	131
2022	30610	13468	135

Elaborado por: Johana Bravo

2.11 Oferta pasada, presente y futura

La oferta se define por todos aquellos establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas para personas que practican actividades saludables, quieren perder peso o ganar masa muscular en el área de influencia del centro de nutrición “Nutrifitness”. Se tiene conocimiento de nueve establecimientos que ofertan alimentos en esta área, sin embargo, ninguno de ellos ofrece alimentos preparados bajo el concepto de menú balanceado y saludable, por tanto, se asume inexistente la oferta histórica o pasada.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se aprecia que en la actualidad el centro de nutrición “Nutri fitness”, no tiene competencia, por tanto, la oferta presente también es inexistente.

En cuanto a la oferta futura, al considerar que en los últimos cinco años pasados no han surgido establecimientos con propuestas similares a “Nutri fitness”, es posible esperar que para los próximos cinco años se repita el mismo patrón, por lo que se estima una oferta de una sola empresa en esa área.

2.12 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

De acuerdo a Magretta (2012), se utiliza para valorar lo atractivo de un sector al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad del mismo: La amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos concurrentes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores.

2.12.1 Amenaza de entrada de nuevos concurrentes.

Las barreras de entrada más significativas son el costo de la contratación de un nutricionista para el diseño del menú y los permisos sanitarios para operar. Sin embargo, todos los que deseen incursionar en el tipo de negocios que se propone puede acceder a los permisos sanitarios para manejar alimentos, siendo entonces el costo de contratar a un nutricionista, la barrera más fuerte para los competidores. No obstante, si se aumenta el número de clientes, el costo del salario de nutricionista se prorratea y no se considera una amenaza o barrera importante, por lo tanto, el centro de nutrición “Nutri fitness” debe procurar captar un número importante de clientes.

2.12.2 Amenaza de posibles sustitutos.

Aquí se enfrenta a una barrera fuerte porque a pesar de que los posibles sustitutos no ofrecen alimentos balanceados, brindan precios más bajos. Estos son los vendedores ambulantes dentro del parque y los nueve restaurantes que se encuentran ubicados en las adyacencias del centro de nutrición “Nutri fitness”. En el caso de los vendedores ambulantes, su estructura de costos es casi inexistente, por lo tanto, la competencia en precios no se considera justa para un establecimiento formal.

En el caso de los nueve restaurantes señalados previamente, la amenaza sería que decidan incluir comida saludable en sus menús, sin embargo, puesto

que los nueve restaurantes tienen una clientela ya definida y un menú establecido, introducir cambios para ofrecer alimentos fitness no pareciera una opción viable.

Ahora, un fuerte sustituto lo representa si se apertura un franquicia que ofrezca alternativas saludables como SUBWAY, McDonald con sus ensaladas, entre otros.

2.12.3 Proveedores y su poder de negociación.

Con respecto a las carnes, carbohidratos, vegetales y frutas los proveedores no tienen poder de negociación pues existe una extensa oferta en los mercados y supermercados de Ibarra. Los que pudiera representar un problema serían los polvos de proteína para batidos que por lo general son importados, pero tampoco le otorgan poder al proveedor porque existen diversas marcas y empresas que los ofrecen al mayor y al detal.

2.12.4 Compradores y su poder de negociación.

Este es un aspecto de cuidado porque el concepto de alimentos fitness es bastante novedoso y la satisfacción del cliente es importante. Si bien es cierto que el estilo de vida saludable es para todo público, es válido acotar que solamente el 30% de la población según el INEC (2014) adopta hábitos de este estilo.

En caso de que el centro de nutrición “Nutri fitness” se posicione como una moda, rápidamente dejará de tener clientela. Otro aspecto en el cual los compradores tendrían poder de negociar, es en el precio de los productos, los cuales no son muy accesibles a personas de ingreso promedio sino ligeramente por encima del promedio, por lo tanto, implica que debe estudiarse muy cuidadosamente a los compradores, sus preferencias y expectativas.

2.12.5 Rivalidad entre empresas existentes.

Este aspecto es prácticamente nulo porque existen solamente nueve empresas de alimentación en el área de influencia del centro de nutrición “Nutri fitness” que ofrecen menú ejecutivo o plato a la carta, pero ninguna ofrece el concepto de alimentación saludable o menú balanceado por nutricionista. Por lo tanto, la rivalidad entre las empresas existentes pudiera existir entre ellas, pero no con “Nutri fitness” por ser conceptos diferentes.

2.13 Producto.

Es de resaltar que el termino Fitness se usa para catalogar un conjunto de ejercicios físicos que se efectúan en gimnasios o instalaciones destinadas para tal fin, con el propósito de alcanzar una condición física optima y mejoramiento de la salud en general.

De igual forma, vale señalar que un centro de nutrición en general tiene como finalidad ofrecer pautas alimenticias o dietética a cada uno de los clientes, basada en su historial clínico, estilo de vida, preferencias y gustos.

En consecuencia por tratarse de un centro de nutrición fitness, la finalidad de este es ofrecer alimentos y bebidas especialmente a las personas que se ejerciten.

Es por ello que el producto a ofrecer es el servicio de alimentación y bebidas, orientados a mejorar la salud, promover la pérdida de peso y ganancia de masa muscular.

La oferta específica consiste en combinaciones alimenticias con alta proporción de proteínas, mediana proporción de carbohidratos complejos, baja proporción de grasa poli-insaturadas y cuidadosamente organizadas con el apoyo de un nutricionista.

Las diferentes opciones a ofrecer, las cuales pueden ser combinadas entre sí, dependiendo del consumo de calorías que el consumidor considere apropiado en la comida pertinente, se discriminan por rubro en la tabla 9.

Tabla 9. Opciones que conforman el producto de Nutrifitness

Bebidas	Ensaladas	Alimento entre comidas (Snacks)	Sándwiches	Jugos naturales	Pan de Pita relleno (Wraps)
Batido de Proteína	Verde	Barra de proteína	Vegetariano	Mora	Pollo
Jugos naturales	Con pollo	Helado de Yogurt	Pollo	Fresa	Carne
Té verde	Con Carne	Helado con proteína	Carne	Naranja	
Agua	Con queso		Combinado	Cranberry	
Infusiones	Combinada (queso + carne)				

Elaborado por: Johana Bravo

Estas opciones representan un complemento para el desarrollo nutricional humano, tomando en consideración el análisis científico de los componentes de las diferentes opciones.

En cuanto a las bebidas cabe destacar que las denominadas proteicas, su base puede ser leche descremada, yogurt natural descremado o jugo de fruta (piña o naranja), como agregado el polvo de proteína, ración de almendras, ración de fruta (cambur, mora, fresa o piña) y té verde. Este tipo de bebida tiene como función contribuir acelerar el metabolismo, quemar grasas, mejorar la digestión y calmar la ansiedad.

Los jugos naturales no contienen azúcar refinada, si el consumidor desea endulzar se le agrega stevia, que es un endulzante natural. Contribuyen con el

alivio de algunos trastornos digestivos, reducen la ansiedad por consumir dulces y funcionan como desintoxicantes.

El té verde es un acelerador del metabolismo, el agua es un hidratante natural

Las infusiones aportan antioxidantes para atacar radicales libres, son refrescantes, algunos tienen propiedades desinflamatorias, calmantes de la ansiedad e hidratantes.

Las ensaladas coadyuvan acelerar el metabolismo, mejorar la digestión, y disminuir el nivel de colesterol en sangre.

Los snacks ayudan a calmar la ansiedad, entre comidas.

Los sándwiches y los wraps representan el alimento principal y ayudan a acelerar el metabolismo.

2.14 Precio.

La estrategia a utilizar para la fijación de precios es la que se fundamenta en el valor para el cliente, es decir, que se implementara un precio de acuerdo al valor que representa para el cliente la característica saludable del producto.

En tal sentido, cabe señalar que esta estrategia implica que la fijación de precio se ajusta de acuerdo al valor que perciba el cliente, el cual se encuentra en el rango entre 3 y 5\$, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta 17 de la encuesta aplicada a los demandantes potenciales, al costo en que se pueda incurrir y los precios de los competidores, no obstante, este último factor en este caso particular es irrelevante, pues como se mencionó anteriormente no existen competidores directos en las adyacencias de la ubicación del centro de nutrición “nutri fitness”.

Los productos serán ofrecidos de manera individual, en combos y tendrán diversos precios según el tipo de producto:

- Bebidas hidratantes. 1,5 dólar
- Bebida proteica. 2,70 dólares
- Ensaladas: 2,15 dólares
- Sándwich proteico. 2,60 dólares.
- Barra de energía. 1,5 dólar.

2.15 Plaza.

La plaza se encuentra ubicada en el sector Pílanqui, avenida Camilo Ponce con Ricardo Sánchez #988. Ibarra, Provincia de Imbabura, Ecuador. Punto de referencia: diagonal al ECU 911.

Esta ubicación se debe a que los propietarios han observado la afluencia de persona en el Parque Ciudad Blanca que acuden hacer ejercicios, que en las adyacencias no se ofrece comida saludable y poseen tres locales en las cercanías del lugar donde se ejercitan muchas personas de la ciudad de Ibarra. Por tales motivos, vieron la oportunidad de dar uso a uno de los locales para satisfacer una necesidad de alimentación saludable para la personas de la zona y las que practican alguna actividad física en las cercanías.



Figura 2. Ubicación del centro nutrición Nutrifitness
Fuente: Google (s.f)

2.16 Promoción

Es de resaltar, que la promoción se desarrolla para ofrecer un incentivo adicional con la idea de estimular el mercado para que los consumidores se interesen en el producto ofrecido. En el caso del centro de nutrición “Nutri fitness” la promoción tendrá un enfoque a mediano y corto plazo ya que pretende conseguir captar clientela que conocen el concepto pero algunos de los productos ofrecidos los adquieren en otros establecimientos.

Se estima promocionar el negocio, a través de las siguientes acciones:

- Procurar patrocinar uno o dos eventos fitness (bailoterapia, zumba, crossfit, entre otros) en los cuales se colocara publicidad del centro de nutrición “nutri fitness” y al finalizar el evento se ofrecerá degustaciones de las bebidas energéticas, hidratantes y mini sándwich. Debido a los costos esto será con porciones muy pequeñas.
- Entrega de souvenirs alusivos al establecimiento. Esto se refiere a entrega de camisetas a los participantes en el evento fitness con el nombre de la empresa patrocinadora (Nutrifitness).
- Venta de productos para deportes (vasos, coolers, toallas de mano, koalas) a precios atractivos con el logo de la empresa y datos de contacto del centro de nutrición “ Nutri fitness”.
- Descuentos por número de visitas. En los primeros meses de apertura de la empresa, se ofrecerá una tarjeta donde se marcará cada consumo realizado y cuando el cliente haya realizado seis visitas se le ofrecerá una fruta o una bebida hidratante. Por 12 visitas podrán canjear por una bebida proteica de tamaño regular y por 20 visitas lo podrán cambiar por un sándwich o una ensalada.
- Promoción vía redes sociales de membresías con derecho a ofertas y descuentos en consumos.

Spot Publicitario

Cuidar tu salud es importante, para ello nada mejor que cuidar tu alimentación. Ven a Nutrifitness, prueba nuestra variedad de ensaladas, sándwiches y deliciosos helados de yogurt para ese momento dulce. Ibarra tiene ya quien cuide de tu salud. Nutrifitness! Visítanos en el sector Pilanqui, avenida Camilo Ponce con Ricardo Sánchez #988, cerca del parque Ciudad Blanca, de lunes a sábado desde las 7 am hasta las 7pm. Ah!, si deseas podemos llevártelo a domicilio, llámanos, haz tu pedido al 0958870785.

Slogan

“Nutrifitness Bienestar y Salud”.

Se seleccionó éste slogan porque el establecimiento promueve la alimentación sana que a su vez proporciona salud y bienestar.

Logo.

El logo seleccionado consiste en siluetas femeninas de colores que semejan bailar en diferentes poses con un sol de fondo y el slogan de la empresa en un fondo azul intenso que al brillo del sol se hace blanco brillante. Las figuras danzando dan la idea de ligereza de movimientos que proporciona una adecuada alimentación al contrario de la comida chatarra que da sensación de pesadez. El brillo del sol representa la claridad mental que proporciona una alimentación sana con bajos niveles de radicales libres.



Diseño publicidad para afiches y volantes



Sector Pílanqui, Av. Camilo
Ponce con Ricardo Sánchez
988 cerca Parque Ciudad
Blanca, Ibarra

Teléfono 0958870785

Deseas cuidar tu salud?
Perder peso?
Ganar masa muscular?
Tienes una dieta por razones médicas?

Podemos ayudarte!
Tenemos el mejor servicio en
alimentación sana y balanceada.

Ensaladas Wraps Yogurt Té
Meriendas Batido de Proteína
Sándwiches Barras de Proteína
Asesoramiento nutricional
personalizado y mucho más!

*Lunes a Sábado
7 am a 10 pm.*



NUTRIFITNESS BIENESTAR Y SALUD

Publicidad por la red social Facebook

The screenshot shows the top navigation bar of a Facebook page. At the top right, it displays '4G', signal strength, '35%' battery, and '16:25'. Below this is a search bar with a magnifying glass icon and the text 'Buscar'. Underneath the search bar are three tabs: 'PÁGINA', 'ACTIVIDAD' with a red badge containing the number '1', and 'ESTADÍSTICAS' with a red badge containing the number '5'. The main content area features two side-by-side images of food: a salad with tomatoes, onions, and avocado on the left, and a burrito with various fillings on the right. Below the images is an 'EDITAR' button with a camera icon. The page name is 'Centro de Nutricion "Nutri Fitness"' with a subtitle 'Crear nombre de usuario de la página'. Below the name is a blue button labeled 'AGREGAR UN BOTÓN'. Underneath this button are four icons with labels: 'Publicar' (pencil icon), 'Foto' (camera icon), 'Promocionar' (megaphone icon), and 'Editar página' (pencil icon). At the bottom of the page, it says 'Negocio local en Ibarra'. The navigation bar at the very bottom includes 'INICIO', 'PUBLICACIONES', 'OPINIONES', 'FOTOS', and 'TIENDA'.

Consejos básicos para páginas nuevas

Sigue estos cuatro pasos para que tu página atraiga a más personas. se muestre con más frecuencia en la sección de



Q Buscar



INICIO

PUBLICACIONES

OPINIONES

FOTOS

TIENDA

Invita a amigos a que marquen que les gusta la página



Centro de Nutricion "Nutri Fitness"



Hace un momento •



Sector Pilargui, Av. Camilo Ponce con Ricardo Sánchez # 988 cerca Parque Ciudad Blanca, Ibarra

Teléfono xxxxxxx

Deseas cuidad tu salud?
Perder peso?
Ganar masa muscular?
Tienes una dieta por razones médicas?

Podemos ayudarte!
Tenemos el mejor servicio en alimentación sana y balanceada.

Ensaladas Wraps Yogurt Té
Meriendas Batido de Proteina
Sándwiches Barras de Proteina
Asesoramiento nutricional personalizado y mucho más!

Lunes a Sábado
7 am a 7 pm.



NUTRIFITNESS BIENESTAR Y SALUD



Me gusta



Comentar



Compartir

2.17 Canales de comercialización

Para iniciar se efectuara a través de un canal directo, es decir, no se utilizara intermediarios entre el productor y el consumidor. A mediano plazo, dependiendo de la evolución del negocio, se evaluara la posibilidad y conveniencia de intermediarios, como por ejemplo los gimnasios.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TECNICO

3.1 Localización de la planta

Macro localización: Ibarra, Provincia de Imbabura, Ecuador

Micro localización: Sector Pilanqui, avenida Camilo Ponce con Ricardo Sánchez #988. Punto de referencia: diagonal al ECU 911.

Figura 3. Localización de Centro nutrición “Nutrifitness”



Fuente: Google maps

3.2 Programa de producción.

La programación de la producción se basa en los procesos productivos, demanda prevista y disponibilidad de recursos, los cuales están relacionados con materia prima, equipos, mano de obra y capacidad diseñada, que en este caso es de 53 comensales.

Un programa de producción registra los niveles de producción, proceso productivo y recursos necesarios para alcanzar dichos volúmenes.

3.2.1 Niveles de producción

En tal sentido, es de resaltar que esta propuesta es un emprendimiento privado que puede definirse como una pequeña empresa, cuyo propósito es atender las demandas de alimentos saludables para personas que se preocupan por complementar la realización de actividad física de moderada a intensa con una alimentación saludable, donde la mayoría de los productos a ofrecer estarán elaborados o semi elaborados.

Los niveles de producción se reflejan en las proyecciones de consumo de platos y bebidas que venderá Nutrifitness a cinco años. Para el primer año se consideró que la demanda potencial proyectada para el 2018 son 27699 personas, el 30% de esta posee hábitos saludable obteniendo como resultado 27699, posteriormente se tomó en cuenta el planteamiento de Unilever Foods (2013) el cual establece que solo el 44% de los posibles demandantes acuden a un restaurant saludable debido a diversos factores que limitan su concurrencia a este, lo que arrojó un valor de 9418 posibles clientes y por último se tomó como base el resultado de las encuestas, específicamente las respuestas obtenidas en la pregunta 15 de la encuesta, referida a la frecuencia de los clientes potenciales con que visitarían un restaurante de comida saludable ubicado en el sector Pílanqui, a consumir sus alimentos, en la cual un 1% manifestó que diariamente, lo que significa 94 personas como clientes potenciales, y para los siguientes cuatro años se estimó un crecimiento poblacional de 2,53% anual de acuerdo con el INEC (2012).

También se consideró que actualmente en las cercanías de su localización no existen competidores directos para el concepto de la propuesta del plan de negocios.

El volumen de producción diario se determinó en función a las respuestas obtenidas de la pregunta que corresponde a la frecuencia de consumo de cada uno de los productos, luego ese resultado se multiplicó por 6, para determinar el

estimado semanal, seguidamente por 4 para obtener el volumen mensual y posteriormente se multiplico por 12 para la obtención del volumen anual.

En cuanto a la capacidad diseñada de Nutrifitness de 53 comensales, se observa que es superada por la demanda esperada, no obstante, Nutrifitness funcionara en dos turnos, para el desayuno y la cena, por lo tanto, es viable atender los 122 comensales en un día, ya que bien pueden acudir a consumir sus alimentos saludables en el desayuno o la cena, incluso pueden optar por comprar y llevarse el producto sin necesidad de que sea servido en una mesa.

Niveles de producción de batidos de proteína

Tabla 10. Niveles de producción de batidos de proteína

Año	Diario	Semanal	Mes	Año
1	80	483	1931	23166
2	82	495	1979	23752
3	85	507	2029	24353
4	87	520	2081	24969
5	89	533	2133	25601

Elaborado por: Johana Bravo

En este caso se consideró las respuestas de la pregunta 8 de la encuesta aplicada a los demandantes potenciales donde el 43% manifestó que consumía diariamente y el 23 % más de una vez al día batidos de proteína

Niveles de demanda de bebidas hidratantes.

Tabla 11. Niveles demanda de bebidas hidratantes

Año	Diario	Semanal	Mes	Año
1	93	556	2223	26676
2	95	570	2279	27351
3	97	584	2337	28043
4	100	599	2396	28753
5	102	614	2457	29480

Elaborado por: Johana Bravo

Para determinar los valores reflejados en la tabla 11, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta 10, donde se obtuvo que el 43% consumiera diariamente y otro 33% más de una vez al día bebidas hidratantes.

Niveles demanda de Barra Proteína

Tabla 12. Niveles demanda de barra de proteína

Año	Diario	Semanal	Mes	Año
1	88	527	2106	25272
2	90	540	2159	25912
3	92	553	2214	26567
4	95	567	2270	27239
5	97	582	2327	27928

Elaborado por: Johana Bravo

En cuanto a la determinación del volumen estimado de barra de proteína a consumir por los clientes potenciales se consideró los resultados obtenidos en la pregunta 12 donde el 35% manifestó que la frecuencia de consumo era diaria y el 37 % más de una vez al día.

Niveles de producción de ensaladas

Tabla 13. Niveles de producción de ensaladas

Año	Diario	Semanal	Mes	Año
1	91	548	2194	26325
2	94	562	2249	26991
3	96	577	2306	27674
4	99	591	2365	28374
5	101	606	2424	29092

Elaborado por: Johana Bravo

Para este rubro se tomó en cuenta las respuestas expresadas en la pregunta 13, donde el 45% respondió que una vez al día y el 30% más de una vez al día.

Niveles de producción sándwich de proteína

Tabla 14. Niveles de producción de sándwich

Año	Diario	Semanal	Mes	Año
1	56	336	1346	16146
2	57	345	1380	16555
3	59	354	1414	16973
4	60	363	1450	17403
5	62	372	1487	17843

Elaborado por: Johana Bravo

Para el sándwich se consideró la proporción de los clientes potenciales que manifestaron comer sándwich una vez al día, la cual fue del 46%.

3.2.2 Descripción proceso productivo.

El proceso productivo de Nutrifitness se define en cuatro grandes etapas:

1. Diseño de menú. Con el apoyo del nutricionista se determinarán los platos para para pérdida de peso, desarrollo de masa muscular y ganancia de peso (las más comunes primero, con el tiempo se pueden ampliar la opciones).
2. Elaboración de productos. De acuerdo al menú diseñado los productos a ofrecer se mantendrán en el establecimiento ya elaborados o semi elaborados.
3. Servicio. Despacho del producto al cliente.
4. Cobro. Cobro del servicio prestado

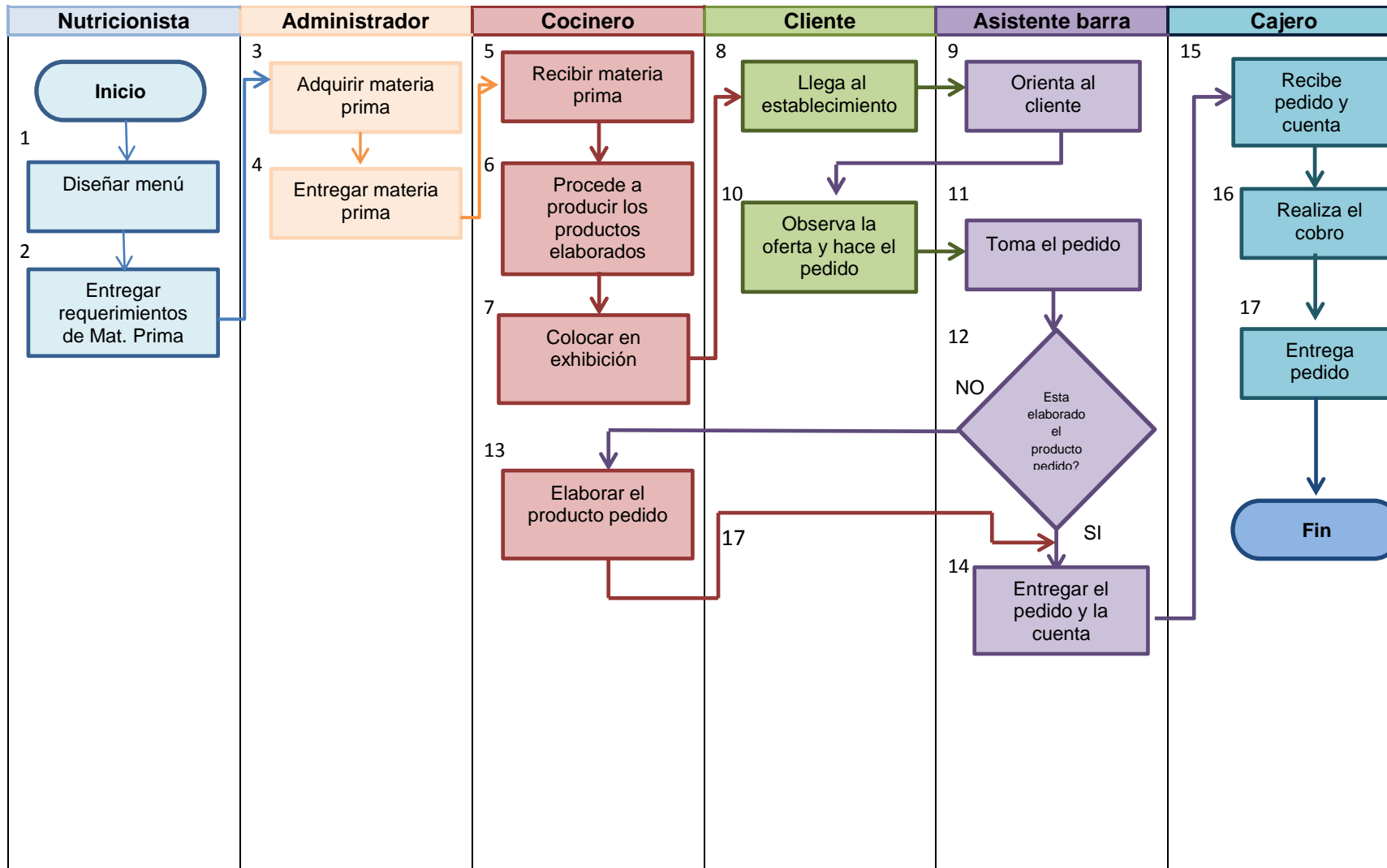


Figura 4. Flujograma proceso productivo
 Elaborado por: Johana Bravo

3.2.3 Mano de obra

El emprendimiento que se propone va requerir de los servicios de un nutricionista (por honorarios profesionales, una vez a la semana), 1 cocinero o ayudante de cocina, un asistente de barra que preparen los alimentos de acuerdo con el menú, 1 cajero y un administrador.

El horario de funcionamiento será de 7:00 am a 10 am y de 6 pm a 10 pm de lunes a sábado. Cada trabajador laborara 40 horas normales semanales y 2 horas suplementarias semanales

Tabla 15. Personal requerido

Personal	Cantidad	Salario
	1	389,99 \$
Asistente de Barra a jornada completa		
Nutricionista por honorarios (1 vez a la semana)	1	390,76 \$
Cocinero	1	389.99 \$
Cajero	1	389.99 \$
Administrador jornada completa	1	420,00 \$

Elaborado por: Johana Bravo

3.2.4 Equipamiento.

Tabla 16. Equipamiento requerido.

Descripción	Cantidad	Equipo de Cocina	Equipamiento área de mesas
Mesas de madera redondas de cuatro espacios	9		\$1.440,00
Barra de madera	1		\$ 280,00
Sillas	36		\$ 1.260,00
Bancos para barra	6		\$ 120,00
Mostrador exhibidor de alimentos grande	1		\$ 220,00
Porrones con plantas largos	2		\$ 3,48
Exhibidor pequeño para alimentos	1		\$ 150,00
Microondas	1	\$ 195,99	
Plancha de asado o sandwichera	1	\$ 89,00	
Licuadaora	3	\$ 256,99	
Horno tostador	1	\$ 79,99	
Congelador	1	\$ 1.395,00	
Estantes	4	\$ 75,00	
Fregadero doble tina con mesón auxiliar	1	\$ 130,00	
Grifo	1	\$ 13,00	
Cilindro de gas	1	\$ 50,00	
Cuchillo para cortar pan	3	\$ 15,00	
Hervidor	2	\$ 50,00	
Cuchillos para cortar carnes	3	\$ 35,00	
Bandejas metálicas	4	\$ 17,00	
Tabla de picar grande	2	\$ 17,67	
Olla grande	2	\$ 80,00	
Olla mediana	2	\$ 38,00	

Fuente: Proforma Comercial Japón, Muebles Afines, Supermercado Santa María

Tabla 17. Utensilios de cocina.

Descripción	Cantidad	Precio
Envases para microondas	6	\$2,00
Trapeador grande	2	\$17,00
Balde para lavar trapeador	1	\$12,00
Cepillo de barrer	2	\$5,00
Pala plástica para basura	2	\$14,75
Bandejas plásticas	4	\$2,99
Envases para conservar alimentos	12	\$2,29
Cucharas para mezclar ensaladas	4	\$7,25
Espátula para plancha	2	\$2,50
Bol para mezclar ensaladas	6	\$7,00

Fuente: Supermercado Santa María

3.2.5 Insumos

Tabla 18. Insumos de limpieza e higiene

Descripción	Cantidad mensual	Costo unitario
Servilletas de cocina	4 rollos	\$ 3,25
Papel higiénico	2 bulto	\$ 9,00
Detergente	3 kilogramos	\$ 6,00
Lavaplatos líquido	5 litros	\$ 2,00
Esponja	6 unidades	\$ 0,50
Guantes para manipular alimentos	3 cajas	\$ 5,00
Desinfectante	10 litros	\$ 3,00
Bolsas para basura	40 unidades	\$ 0,35

Fuente: Supermercado Santa María.

3.2.6 Materia prima

En lo respectivo a las cantidades y unidades de medida de materia prima es diversa, por tanto, para determinar se usó una estructura de costos por unidad que se muestran a continuación:

Respecto a la barra proteica y las bebidas hidratantes, cabe destacar que estos son productos elaborados y se adquiere directamente de los distribuidores de los mencionados productos, los cuales tienen un costo de \$ 0,80 respectivamente.

Tabla 19. Materia prima de sándwich proteico (10 pax)

Producto: Sándwich Proteico				
Número de pax: 10				
Ingredientes	Unidad	Cantidades	Costo Unitario	Costo Total
Pan francés o media canilla	pieza	10	0,2	2
Proteína 1 (queso, pollo, carne)	gramos	1000	0,003	2,75
Proteína 2 (jamón, roast beef, salami)	gramos	1000	0,008	7,71
Lechuga	hoja	100	0,003	0,29
Legumbres (tomates, champiñones, cebolla, pimentón, aceitunas, alfalfa)	gramos	300	0,0004	0,13
Mostaza	gramos	30	0,0012	0,036
Vinagreta	cc	20	0,02	0,4
Total materia prima				13,32
Materiales Indirectos 5%				0,67
Total costos				13,98
Utilidad 65%				9,09
Precio para 10 pax				23,07
Precio Venta sin IVA (por pax)				\$ 2,31
Precio con IVA (12%)	10			\$ 2,58
Precio Venta				\$ 2,60

Elaborado por: Johana Bravo

Tabla 20. Materia prima de batido proteico (10 pax)

Producto: Batido Proteico				
Número de pax: 10				
Ingredientes	Unidad	Cantidades	Costo Unitario	Costo Total
Proteína 1 yogurt helado	grs	1000	0,0007	0,72
Proteína 2 Leche	cc	1000	0,0007	0,65
Proteína 3 polvo de proteínas	gramos	500	0,025	12,50
Fruta congelada	gramos	300	0,001	0,26
Total Materia prima				14,14
Materiales indirectos (5%)				0,71
Total Costos				14,84
Utilidad 65%				9,65
Precio para 10 pax				24,49
Precio Venta sin IVA (por pax)				\$ 2,45
Precio Venta con IVA (por pax)				\$ 2,7
Precio Venta				\$ 2,70

Elaborado por: Johana Bravo

Tabla 21. Materia prima de ensalada.

Producto: Ensalada				
Número de pax: 10				
Ingredientes	Unidad	Cantidades	Costo unitario	Costo Total
Tostadas	piezas	10	0,03	0,3
Proteína 1 (queso, pollo, carne)	grs	750	0,003	2,06
Proteína 2 (jamón, roast beef, salami)	grs	750	0,008	5,78
Lechuga	hoja	100	0,006	0,57
Legumbres (tomates, champiñones, cebolla, pimentón, aceitunas, alfalfa)	grs	1000	0,0015	1,54
Mostaza	grs	30	0,0012	0,04
Vinagreta	cc	20	0,03	0,60
Total Materia prima				10,90
Materiales indirectos (5%)				0,54
Total Costos				11,44
Utilidad 65%				7,44
Precio para 10 pax				18,88
Precio Venta sin IVA (por pax)				\$ 1,89
Precio Venta con IVA (por pax)				\$ 2,11
Precio de Venta				\$ 2,15

Elaborado por: Johana Bravo

3.3 Organización del proyecto.

3.3.1 Filosofía gestión.

A continuación se presentan los elementos de la gestión empresarial para la propuesta del Centro nutrición “Nutrifitness”

Visión

Ser reconocidos para el año 2022 como un restaurante de comida saludable de referencia a nivel regional, con la capacidad de brindar alternativas alimenticias nutritivas y balanceadas a todas aquellas personas que desean mantener y mejorar su calidad de vida

Misión

Ofrecer a nuestros distinguidos clientes un servicio eficiente de comida saludable contribuyendo al mismo tiempo a brindarles alimentos que les permita complementar la actividad física, el cuidado integral de la salud en aras de mejorar su calidad de vida.

Valores

- Servicio: Asegurar la satisfacción tanto de clientes como de sus empleados y propietarios.
- Integridad: Al ofrecer el producto acorde a las necesidades de los clientes, proporcionando confianza y congruencia en la oferta y el cumplimiento.
- Calidad: En el servicio y productos de Nutrifitness.

3.3.2 Organigrama estructural y funcional

La toma de decisiones en Nutrifitness será estrictamente jerárquica como se observa en la figura 5. El administrador será la máxima autoridad del establecimiento, siendo éste responsable de la planificación, dirección, ejecución y supervisión de actividades diarias. El nutricionista será personal de staff o de apoyo, pues su trabajo será una vez por semana o según se requiera.

Dependiendo directo del administrador estarán el cocinero y el cajero. El asistente de barra reportará directo al cocinero

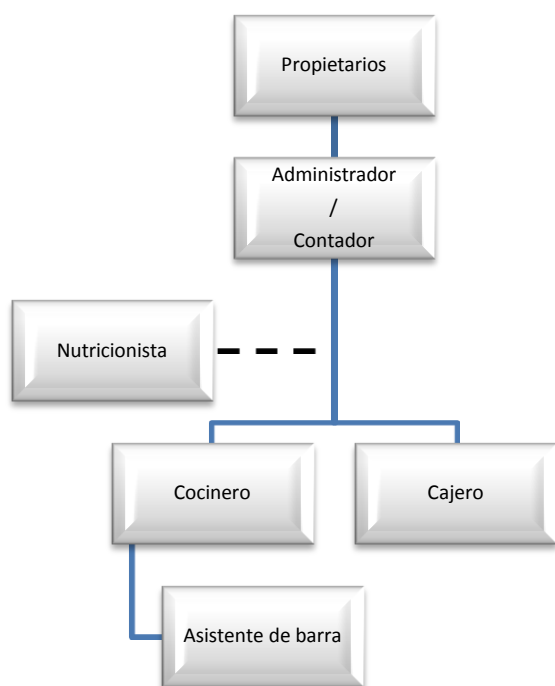


Figura 5. Organigrama centro nutrición “Nutrifitness”
Elaborado por: Johana Bravo

3.3.3 Perfil y manual de cada puesto

Cargo:	Administrador/Contador
Reporta a:	Propietarios
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• En conjunto con el nutricionista y los propietarios planificar, organizar y dirigir las actividades diarias, semanales y mensuales del establecimiento.• Junto con los propietarios evaluar el comportamiento y rendimiento del personal.• En conjunto con los propietarios, asignar responsabilidades al personal de barra y área de cocina.• Supervisar al cocinero, nutricionista, cajero y asistentes de barra.• Coordinar las compras de insumos directos e indirectos para las labores del establecimiento.• Asegurar los insumos mediante la relación con proveedores.• Asegurar insumos, personal y recurso económicos para las actividades diarias, semanales y mensuales.• Supervisar al personal.• Supervisar cada día la apertura y cierre de la tienda y de la caja registradora.• Garantizar la higiene del establecimiento y del personal.• Preparar informe de rendimiento.• Controlar el servicio al cliente• Preparar información fiscal y contable para cumplir con las obligaciones tributarias que corresponden.
Perfil	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniería en Contabilidad Superior y Auditoría• Experiencia: 3 Años mínimo. Manejo de costos, Planificación, Organización y supervisión de

actividades.

- Toma de decisiones y gerencia de empresas de restauración, control de servicio al cliente.
-

Cargo:	Nutricionista
---------------	---------------

Reporta a:	Administrador
-------------------	---------------

- | | |
|-------------------|--|
| Funciones: | <ul style="list-style-type: none">• Planificar el menú diario, semanal y mensual• Solicitar la compra de los insumos necesarios para el menú planificado.• Organizar y dirigir el personal de la cocina• Controlar tamaño de las porciones.• Solicitar con la debida antelación la compra de activos necesarios en el área de la cocina. |
|-------------------|--|

- | | |
|---------------|--|
| Perfil | <ul style="list-style-type: none">• Título universitario o certificación profesional Nutricionista, Nutriólogo.• Experiencia: 3 años mínimo.• Capacitación: Manejo de personal, motivación al logro. |
|---------------|--|
-

Cargo:	Cocinero.
---------------	-----------

Reporta a:	Administrador
-------------------	---------------

- | | |
|-------------------|---|
| Funciones: | <ul style="list-style-type: none">• Atender a las especificaciones del nutricionista para la elaboración de los platos.• Preparar alimentos semi elaborados y organizar la barra para elaborar pedidos al momento.• Notificar oportunamente las necesidades y requerimientos de insumos.• Mantener limpia su área de trabajo |
|-------------------|---|

- Perfil**
- Diploma o constancia de formación de la industria del alimento (preparación de alimentos) y/o de culinaria y gastronomía.
 - Experiencia: 1 años mínimo.
-

Cargo:	Asistente de barra
---------------	--------------------

Reporta a:	Cocinero
-------------------	----------

- Funciones:**
- Atender a las especificaciones del cocinero y nutricionista para la elaboración de los platos.
 - Terminar de elaborar productos semi elaborados.
 - Organizar la barra de alimentos
 - Notificar oportunamente las reposiciones de insumos.
 - Mantener limpia su área de trabajo.
 - Atender el pedido de los clientes.

- Perfil**
- : Diploma o constancia de formación de la industria del alimento (preparación de alimentos) y/o de culinaria y gastronomía.
 - Experiencia: 1 año mínimo.
-

Cargo:	Cajero
---------------	--------

Reporta a:	Administrador
-------------------	---------------

- Funciones:**
- Verificar el pedido del cliente
 - Elaborar las facturas
 - Procesar los pagos
 - Realizar cortes parciales y finales de caja
 - Conciliar todos los registros de consumos y pagos realizados.
 - Rendir reportes al administrador del dinero en caja y de

las operaciones diarias.

Perfil

- Certificación en preparación como asistente administrativo, manejo de caja registradora y atención al público.
 - Experiencia: 1 año mínimo.
-

3.3.4 Requerimientos legales

Este apartado se refiere a los requisitos obligatorios para iniciar cualquier actividad económica en cualquier ciudad ecuatoriana, los cuales están relacionados el Servicio Interno de Rentas [SRI], y otros entes para la obtención de la Licencia de Funcionamiento.

El primer requisito se refiere a la obtención del Registro Único de Contribuyentes [RUC], ante el Servicio de Rentas Internas del Ecuador [SRI], el cual permite dos modalidades para ejercer actividades económicas: RUC y el Régimen Impositivo Simplificado [RISE]. Independiente de la modalidad seleccionada, es primordial su obtención, pues representa el número de identificación asignado a personas naturales y jurídicas que llevan a cabo actividades económicas que ocasionan obligaciones tributarias. Para la obtención de cualquiera de ellos, se debe presentar ante el SRI la original y copia de la cedula de identidad o contrato constitutivo; original y copia de un recibo de algún servicio donde conste la dirección de domicilio o en su defecto el contrato de arrendamiento o pago de impuesto predial.

En este caso se prevé obtener el RUC como persona natural y contribuyente no obligado a llevar contabilidad, el cual de acuerdo a la Ley Orgánica para la reactivación de la economía son todas aquellas personas naturales o sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos no superen los USD 300.000

Posteriormente, se debe gestionar la obtención de la licencia de funcionamiento, para ello, se requieren varios trámites que deben efectuarse en el municipio donde se establezca el negocio, en este caso en particular, es en la ciudad de Ibarra y están referidos a los siguientes:

- a) Certificado único de funcionamiento: este es emitido por la dirección de control urbano de la municipalidad de Ibarra, donde consta que las actividades de comercio a ejecutar cumplan con los requisitos exigidos por control urbano. Es necesario para gestionar el resto de los permisos.
- b) Permiso de uso de suelo: siendo este el documento que establece si la actividad a efectuar es permitida y que condiciones adicionales debe cumplir el local donde va a funcionar la planta.
- c) Patente municipal: representa la inscripción de un negocio en los registros de la municipalidad donde está ubicado. Se debe renovar cada año. El valor a pagar depende del patrimonio que posea el establecimiento.
- d) Permiso del cuerpo de bomberos: es concedido por el cuerpo de bomberos, una vez que ha efectuado una inspección del establecimiento para constatar que el local cuenta con los medios básicos necesarios para prevenir y contrarrestar un incendio.
- e) Permiso comisión de gestión ambiental: es otorgado por las cooperativas ambientales zonales, dando fe que cumple las directrices establecidas en las guías de práctica ambiental.
- f) Permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA]: Es el que se conoce como notificación sanitaria, para obtenerla, el propietario o representante legal debe presentar una solicitud al titular de la dirección de salud provincial, indicando nombre, cedula, RUC, nombre o razón social del establecimiento, actividad que realiza y la ubicación, adjuntar RUC, copia cedula ciudadanía del propietario o representante legal, plano del establecimiento a escala 1:50, croquis de la ubicación, permiso de cuerpo de bomberos, copias de certificados ocupacionales del personal que labora emitido por un centro de salud público y el certificado de categorización por el

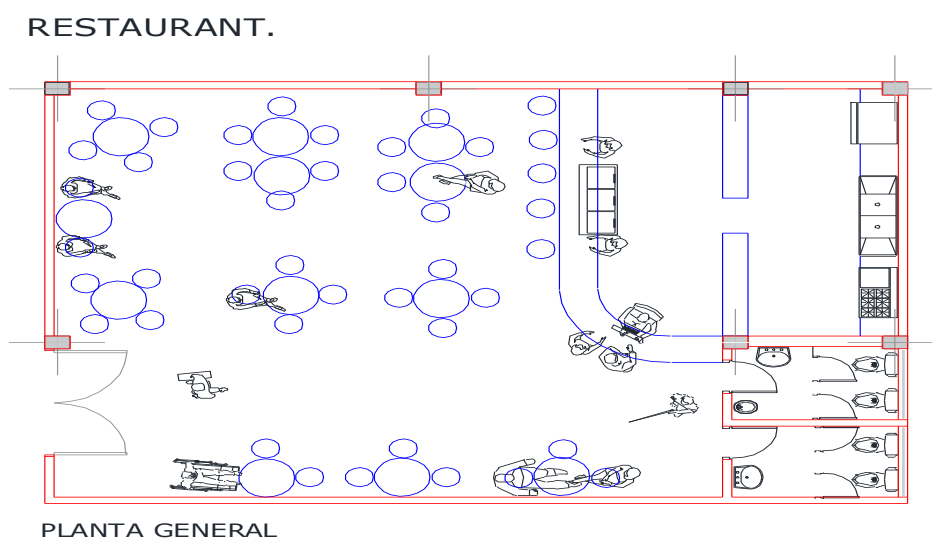
Ministerio de Industrias y Productividad. El costo de este permiso se determina de acuerdo al artículo 20 del reglamento de funcionamiento de establecimientos sujetos a control sanitario.

3.4 Distribución de planta.

Se cuenta con un espacio de 136,15 m² distribuidos de la siguiente manera por áreas: 96,20 m² donde se colocaran las mesas; 15,80 m² para despacho y caja; 14,70 m² del preparado y almacenaje; 9,45 m² de los sanitarios.

La distribución de espacio es como se observa en la figura 4, con capacidad 12 mesas redondas de 4 espacios y 5 bancos en la barra, esto arroja una capacidad para 53 comensales sentados y atendidos simultáneamente, sin embargo es de resaltar que en Nutrifitness, el cliente ordena productos que en su mayoría se encuentran elaborados o semi elaborados y también pueden ser despachados para llevar en envases desechables, por lo que el número de comensales no es una limitante en la capacidad de atención este establecimiento.

Figura 6. Distribución de planta del centro nutrición "Nutrifitness"



CAPITULO IV

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

En el presente capítulo se presentan la proyección de ingresos, costos, la inversión necesaria y rendimientos esperados, así como también los resultados de la valoración financiera del proyecto Nutrifitness para determinar su factibilidad, la cual orientar la decisión con respecto a la aceptación o rechazo del proyecto.

4.1 Inversión en activos

Para un proyecto de inversión es necesario distinguir entre tres tipos de activos: los fijos, por lo general representan la inversión de mayor cuantía, porque son los bienes necesarios para realizar las operaciones; los diferidos, cuyos beneficios serán recuperados en tiempo de retorno de la inversión y el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones, el cual fue previsto para tres meses en el caso del proyecto Nutrifitness.

Tabla 22. Inversión en activos fijos.

	Realizada	Por realizar	Total
Equipos de cocina	0,00	2.537,64	2.537,64
Equipamiento área de mesas	900,00	3.473,48	4.373,48
		6.011,12	6.911,12

Elaborado por: Johana Bravo

En la tabla 22 se refleja la inversión necesaria en equipos. Se distingue entre inversión realizada y por realizar, en la primera se toma en cuenta el hecho de que los inversionistas poseen tres mesas y 12 sillas, cuyo valor se consideró en base a la proforma de las mesas y sillas restantes que se requieren. El local previsto para establecer la empresa no requiere de modificaciones mayores, por lo que solamente se señalan los activos para acondicionar la cocina y el área de las mesas y de atención al público. La inversión necesaria es de USD 6.083,90 clasificada en equipos de cocina y equipamiento para el área de las mesas y atención al público.

Cabe destacar, que los equipos de cocina de acuerdo con Navas (2009), se definen como activos de operación, siendo este el conjunto de bienes que se adquieren para que sean utilizados como soporte de las operaciones normales de alojamiento, alimentos y bebidas, tanto que se identifican como parte integral del servicio. Para que un conjunto de bienes sean considerados activos de operación deben cumplir con ciertas características:

Se adquieren con la intención expresa de que conformen un soporte de las operaciones normales.

Que el tiempo de vida útil sea mayor a un año.

Así mismo, sostiene que cuando los activos de operación se conforman en grandes cantidades como en el caso de los hoteles y restaurantes (cucharas, cubiertos, tazas, platos, etc.), resulta imposible su depreciación por unidad, de tal manera que se puede proceder estableciendo una depreciación por lote. Además de ser numerosos, los activos de operación son propensos a la rotura y el hurto lo que condiciona que el tratamiento contable debe reflejar dicha pérdidas sin necesidad de mantener un estricto control de cada uno por lo inoperante del esfuerzo administrativo que implica. Por lo que se sugieren dos formas de actuar para el tratamiento contable, siendo estas las siguientes:

En función de coeficientes, esto es, identificar el nivel de actividad del departamento que corresponda y la utilización que se le da a los activos de operación se presenta como un coeficiente que se aplica para calcular la depreciación. Por ejemplo, en función del % de ventas del restaurant, % de ocupación de habitaciones, entre otros. Ello requiere identificar los activos de operación de cada una de éstas áreas y hacer un seguimiento a las estadísticas de las ventas en cada departamento. Esta acción es recomendada para unidades empresariales de tamaño grande o mediano como hoteles y restaurantes con un departamento dedicado al proceso administrativo porque a pesar de ser un

coeficiente, su construcción requiere de seguimiento por varios períodos de tiempo y cierto esfuerzo para depreciar según sea el departamento.

Según su vida útil. Implica establecer con anterioridad qué grupo de activos de operación tendrá una vida útil de 4, 6, 8,12 meses o más y definir si se lleva activos diferidos (menos de un año) o se lleva a activos fijos y se somete a depreciación (12 meses o más). Esto implica que para los de menos de un año se pueden registrar como activos diferidos y los de un año o más pueden registrarse como activos fijos, depreciarse y luego llevarse a gastos. Esta opción requiere que cada cierto tiempo se realice un inventario de los bienes de operaciones ya inútiles y/o faltantes, por lo que no se recomienda para grande hoteles y restaurantes por el tiempo que implica el inventario de tales activos.

No obstante, como Nutrifitness es un emprendimiento privado de tamaño pequeño cuyos activos de operación no son tan numerosos como para que se justifique el desarrollo de un coeficiente, en lo que concierne a utensilios de cocina como su vida útil es menor a un año se registra como activos diferidos.

Tabla 23. Inversión en activos diferidos

	Realizada	Por realizar	Total
Permiso Funcionamiento Salud Publica		18,52	18,52
Croquis de ubicación 1:50 escala		20,00	20,00
Utensilios de cocina		72,78	72,78
Promoción y Publicidad		3.421,60	3.421,60
Intereses prestamos		13.255,24	13.255,24
		16.788,14	16.788,14

Elaborado por: Johana Bravo

Los activos diferidos se definen como aquellos desembolsos de efectivo cuyo costo otorga derechos a la empresa y beneficios serán percibidos a largo plazo, razón por la cual estos se prorratan. En la tabla 23 se aprecian los desembolsos de efectivo denominados activos diferidos en el caso de Nutrifitness, totalizando USD 16.788,14 siendo el más importante los intereses sobre el préstamo bancario.

Cabe destacar que el costo del permiso de salud pública, se determina de acuerdo al artículo 20 del reglamento de funcionamiento de establecimientos sujetos a control sanitario, el cual establece un coeficiente de cálculo para cada sector, el que corresponde a Nutrifitness es de 2, que se multiplica por el 2,4% del salario básico unificado de 386 \$, lo que arroja un valor de 18,52 \$.

En cuanto a promoción y publicidad, el costo se fundamentó en una proforma emitida por la empresa Vector, estudio creativo (ver anexo 2) de acuerdo a lo reflejado en el apartado referido a promoción y publicidad.

4.2 Materia prima, mano de obra y costos indirectos.

Tabla 24. Proyección de costos de materia prima a 5 años

Producto	Año				
	1	2	3	4	5
Batidos proteínas	34.386,31	35.742,82	37.152,85	38.618,49	40.141,96
Bebidas hidratantes	26.676,13	22.182,79	23.057,88	23.967,49	24.912,99
Barra Proteica	20.217,70	21.015,27	21.844,30	22.706,04	23.601,78
Ensaladas	30.118,59	31.306,75	32.541,77	33.825,52	35.159,90
Sándwich Proteico	22.575,85	23.656,25	24.788,36	25.974,65	27.217,71
Total Costos Mat. Prima	133.974,59	135.922,88	141.405,16	147.113,19	153.056,34

Elaborado por: Johana Bravo

Se aprecia en la tabla 24, que los costos asociados a la materia prima para las ensaladas y los batidos son más elevados que el resto de los renglones. Esto se debe a que son los productos con la mayor cantidad de ingredientes, algunos de los cuales son costosos como el caso del polvo de proteína, jamón, entre otros.

En el caso de las bebidas hidratantes y barra proteica son productos que se adquieren ya elaborados, por tanto, el costo se refiere al valor de compra.

Por otro lado, se consideró la inflación estimada para el año 2018 para el aumento interanual de costos de materia prima, siendo esta de 1,38%.

Tabla 25. Capital de trabajo

	Realizada	Por Realizar	Total
Materia Prima		33.493,65	33.493,65
Mano de Obra directa		7220,06	7220,06
Mano de Obra indirecta		1.716,95	1.716,95
Otros indirectos		760,00	760,00
Contingencias		4.319,07	4.319,07
Total		47.509,72	47.509,72

En la tabla 25 se detallan las cantidades necesarias de dinero para costear materia prima, mano de obra directa e indirecta (administrador), otros indirectos (gas, internet, teléfono, energía eléctrica, agua), y un 10% de los conceptos antes descritos para cubrir contingencias, todo ello para tres meses. La suma asciende a USD 47.509,72.

Respecto a la materia de prima, esta se determinó en función al costo de materia prima del primer año, reflejado en la tabla 24, siendo este de USD 133.974,59, el cual se dividió entre 12 para obtener el costo mensual y luego se calculó para los 3 meses.

En cuanto a la mano de obra directa, se determinó en función al costo de la mano de obra del primer año, el cual arrojó un costo mensual de USD 2406,68 exceptuando la que corresponde al administrador que es la mano de obra indirecta, siendo esta de USD 572,31 mensual.

En relación a los otros indirectos, estos se refiere a los costos de servicios básicos, internet, para el primer año, son de USD 253,33 mensual.

Tabla 26.Total Inversiones

Fijos	6.011,12	9%
Diferidos	16.788,14	24%
Capital de Trabajo	47.509,72	68%
Total	70.308,98	100%

Elaborado por: Johana Bravo

En la tabla 26 se aprecia la sumatoria de los tres costos relevantes para un total de USD 70.308,19. El detalle revela que el capital de trabajo consume el 68% del presupuesto de inversión inicial, mientras que los activos diferidos ocupan el 24% de la inversión necesaria y los activos fijos el 9%.

Tabla 27. Costo de mano de obra del primer año

Cargo	Salario Base	Costo hora base	Costo H.Suplem	Salario Mensual						Fondo reserva	Aportes Patronales (IESS)		Total Costo Nómina Mensual	Total costo de personal Anual
				Cant H. suplem	Costo H. suplem	Subtotal mensual	Decimo tercero	Decimo Cuarto	Total		12,15%			
Nutricionista	390,76	2,44	3,66	8	29	420	35	32,16		487,23	47,48	534,71	6.416,52	
Cocinero	389,99	2,44	3,66	8	29	419	35	32,16		486,34	47,38	533,72	6.404,64	
Cajero	389,99	2,44	3,66	8	29	419	35	32,16		486,34	47,38	533,72	6.404,64	
Administrador	420,00	2,63	3,94	8	32	452	38	32,16		521,29	51,03	572,32	6.867,78	
Asistente de Barra	389,99	2,44	3,66	8	29	419	35	32,16		486,34	47,38	533,72	6.404,64	
Totales													32.498,21	
Imprevistos (10%)													3.249,82	
Total													35.748,03	

Tabla 28. Costo de mano de obra del segundo año.

Cargo	Salario Base	Costo hora base	Costo H.Suplem	Salario Mensual						Fondo reserva	Patronal IESS		Total Costo Nómina Mensual	Total costo de personal Anual
				Cant H. suplem	Costo H. suplem	Subtotal mensual	Decimo tercero	Decimo Cuarto	Total		12,15%			
Nutricionista	403,34	2,52	3,78	8	30	434	36	32,16	34	535,48	49,01	584,49	7.013,89	
Cocinero	402,55	2,52	3,77	8	30	433	36	32,16	34	534,49	48,91	583,40	7.000,82	
Cajero	402,55	2,52	3,77	8	30	433	36	32,16	34	534,49	48,91	583,40	7.000,82	
Administrador	433,52	2,71	4,06	8	33	466	39	32,16	36	573,15	52,67	625,82	7.509,85	
Asistente de Barra	402,55	2,52	3,77	8	30	433	36	32,16	34	534,49	48,91	583,40	7.000,82	
Totales													2.960,52	35.526,21
Imprevistos (10%)													296,05	3.552,62
Total													3.256,57	39.078,83

Vale acotar, que en la tabla 27 se refleja el costo de la mano de obra para el primer año, donde se tomó en cuenta lo establecido en el régimen laboral ecuatoriano, como son los beneficios adicionales del trabajador, representados por el décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo.

En la tabla 28 se muestra el costo de mano de obra del segundo año donde además de los beneficios adicionales del trabajador mencionados previamente, se consideró el fondo de reserva, el cual representa un beneficio que recibe el trabajador a partir del mes trece de trabajo correspondiente al 8,33% del sueldo.

También se consideró el aporte patronal correspondiente al Instituto Ecuatoriano de seguridad social [IESS].

Con respecto a la jornada laboral será de 40 horas semanales, 7 horas de lunes a viernes en el horario de 7:00 am a 10 am y de 6 pm a 10 pm, más 5 horas de jornada normal los sábados y 2 suplementarias a fin de poder cubrir el horario de funcionamiento previsto de lunes a sábado.

Adicionalmente, para la proyección de costo mano de obra se consideró el promedio de los aumentos del salario básico unificado del periodo comprendido del año 2014 al 2018, cuyo valor obtenido es del 3,22%.

Tabla 29. Proyección a 5 años de costos de mano de obra.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nutricionista	6.416,52	7.013,89	7.239,73	7.472,85	7.713,48
Cocinero	6.404,64	7.000,82	7.226,25	7.458,94	7.699,11
Cajero	6.404,64	7.000,82	7.226,25	7.458,94	7.699,11
Administrador	6.867,78	7.509,85	7.751,66	8.001,27	8.258,91
Asistente de Barra	6.404,64	7.000,82	7.226,25	7.458,94	7.699,11
Totales	32.498,21	35.526,21	36.670,15	37.850,93	39.069,73
Imprevistos (10%)	3.249,82	3.552,62	3.667,02	3.785,09	3.906,97
Total	35.748,03	39.078,83	40.337,17	41.636,02	42.976,70

Elaborado por: Johana Bravo

4.3 Financiamiento.

4.3.1 Fuente y uso de fondos.

Tabla 30. Fuente y uso de fondos.

Rubros	Fuentes de Financiamiento			
	Uso de fondos	Recursos propios	Banco	Proveedores
Inversiones fijas	6.911,12	900,00	6.011,12	0,00
Equipos de cocina	2.537,64		2.537,64	
Equipamiento área de mesas	4.373,48	900,00	3.473,48	
Activos Diferidos	16.788,14	16.788,14	0,00	0,00
Permiso Funcionamiento Salud Publica	18,52	18,52		
Croquis de ubicación 1:50 escala	20,00	20,00		
Utensilios de cocina	72,78	72,78		
Promoción y Publicidad	3.421,60	3.421,60		
Intereses préstamo	13.255,24	13.255,24		
Capital de Trabajo	47.509,72	0,00	47.509,72	0,00
Materia Prima	33.493,65		33.493,65	
Otros indirectos	760,00		760,00	
Mano de Obra directa	7.220,06		7.220,06	
Mano de Obra indirecta	1.716,95		1.716,95	
Contingencias	4.319,07		4.319,07	
Total	71.208,98	17.688,14	53.520,84	0,00

Elaborado por: Johana Bravo

La tabla 30 refleja el desglose de las fuentes de financiamiento del proyecto que en el caso de la presente propuesta el 24,84% es aportado por los propietarios y el 75,16% será obtenido mediante préstamo bancario.

Se aprecia que el capital es de naturaleza mixta, pues parte del proviene de recursos propios y otra mediante financiamiento.

4.3.2 Costo del capital

Cuando se está en presencia de un capital mixto, el costo de este se determina en función al costo de las diferentes fuentes de financiamiento que se van a utilizar y se denomina costo del capital ponderado.

El cálculo de dicho costo implica considerar el aporte propio y por financiamiento, tasas de interés y efectos fiscales de cada una de las fuentes de financiamiento a usar.

Cabe mencionar que los intereses a pagar por el préstamo son deducibles del impuesto sobre la renta [ISR], razón por la cual se estima como beneficio fiscal el equivalente a la tasa del ISR. El costo después de este impuesto se obtiene multiplicando la tasa de interés por (1-tasa de ISR).

Respecto al costo del aporte propio, se tiene que está representando por el 15%, que es la proporción a repartir en dividendos antes del ISR, y no se considera que tenga beneficio fiscal. En la siguiente tabla se refleja los valores involucrados y el costo de capital ponderado calculado de acuerdo a las fuentes de financiamientos a utilizar

Tabla 31. Costo de Capital Ponderado

Fuente Financiamiento	Monto	% del Total	Costo antes ISR	Beneficio fiscal (tasa ISR)	Costo después ISR	Costo Capital Ponderado
Propia	17.688,14	24,84%	15,00	0	15	3,73
Préstamo	53.520,84	75,16%	7,86	22	6,13	4,61
Total	71.208,98	100%				8,33

Elaborado por: Johana Bravo

4.3.3 Amortización de préstamo bancario

Tabla 32. Amortización del préstamo bancario.

Período	Anualidad	Intereses	Amortización	Saldo	Capital Amortizado
0				53.520,84	
1	13.355,22	4.206,74	9.148,48	44.372,36	9.148,48
2	13.355,22	3.487,67	9.867,55	34.504,81	19.016,02
3	13.355,22	2.712,08	10.643,14	23.861,68	29.659,16
4	13.355,22	1.875,53	11.479,69	12.381,99	41.138,85
5	13.355,22	973,22	12.381,99	0,00	53.520,84

Elaborado por: Johana Bravo

En la tabla 32 se presentan los datos del préstamo bancario que se requiere para el proyecto, la anualidad a pagar, los intereses por cada año, el saldo y el capital anual que se amortiza.

En este orden de ideas, es de señalar que la tasa de interés utilizada es de 7,86%, correspondiente a la tasa activa del tipo de préstamo denominado productivo comercial ordinario de BanEcuador.

También es de mencionar que la tabla de amortización se determinó usando el método francés, caracterizado por tener cuotas constantes y los intereses se calculan en función del capital pendiente por amortizar.

4.4 Costos e ingresos.

4.4.1 Depreciación y amortización de activos.

En la tabla 33 se aprecia el prorrateo del costo de los bienes necesarios para el proyecto. Se asumió una depreciación anual por línea recta a una tasa del 10% sin valor de salvamento, considerando para los activos una vida útil de cinco años.

Tabla 33. Depreciación de activos fijos

Detalle	Valor del Bien	Depreciación. Anual
Equipos de cocina	2.537,64	253,764
Equipamiento área de mesas	3.473,48	347,348
Total	6.011,12	601,11

Elaborado por: Johana Bravo

Tabla 34. Amortización de activos diferidos.

Detalle	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Permiso Funcionamiento Salud Publica	18,52	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70
Croquis de ubicación 1:50 escala	20,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Utensilios de cocina	72,78	72,78				
Promoción y Publicidad	3.421,60	684,32	684,32	684,32	684,32	684,32
Intereses prestamos	13.255,24	2651,05	2651,05	2651,05	2651,05	2651,05
Total		3.415,85	3.343,07	3.343,07	3.343,07	3.343,07

Elaborado por: Johana Bravo

En la tabla 34 se presentan los valores de activos diferidos y su amortización a cinco años para una cuota de amortización para el primer año de USD 3415,85 y para el resto de los años es de USD 3.343,07

4.4.2 Costos operativos.

La tabla 35 refleja la proyección de costos operativo para los primeros cinco años del proyecto. Para ello, se consideró un inflación anual de 1,38%, que es la esperada para el año 2018, excepto lo referido a mano de obra directa e indirecta, que se tomó como referencia el promedio de los incrementos salariales del periodo comprendido entre el 2014 y 2018, siendo este de 3,22%.

Tabla 35. Proyección de Costos operativos

	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción					
Materia Prima directa e indirecta	133.974,59	133.908,09	139.389,44	145.096,54	151.038,76
Mano de Obra Directa	28.880,25	31.568,98	32.585,50	33.634,76	34.717,79
Mano de Obra Indirecta (administrador)	6.867,78	7.509,85	7.751,66	8.001,27	8.258,91
Depreciación equipos de cocina	253,76	253,76	253,76	253,76	253,76
Amortización utensilios de cocina	72,78				
Gas	900,00	912,42	925,01	937,78	950,72
Total costos de producción	170.949,16	174.153,10	180.905,38	187.924,11	195.219,94
Costos de administración					
Agua, luz, teléfono	1.420,00	1.439,60	1.459,46	1.479,60	1.500,02
Internet	720,00	729,94	740,01	750,22	760,57
Amortización croquis	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Amortización Permiso Funcionamiento Salud Pública	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70
Depreciación equipamiento área de mesas	347,35	347,35	347,35	347,35	347,35
Total Costos de Administración	2.495,05	2.524,58	2.554,52	2.584,88	2.615,65
Gastos de ventas					
Publicidad	3.421,60	3.496,88	3.573,81	3.652,43	3.732,78
Total Costos de Ventas	3421,6	3496,8752	3573,81	3652,43	3732,78
Gastos Financieros					
Intereses préstamo	4.206,74	3.487,67	2.712,08	1.875,53	973,22
Total	181.072,55	183.662,23	189.745,79	196.036,94	202.541,60

Elaborado por: Johana Bravo

De acuerdo a Polimeni, Fabozzi y Adelbergh (2002) los costos de operación o costos operativos se definen como aquellos que ocurren luego del inicio, construcción o instalación de la nueva capacidad productiva hasta la finalización de su vida útil. Se obtienen a partir de la valorización monetaria de los bienes y servicios que deben adquirirse para mantener la operatividad y los beneficios generados o inducidos por el proyecto. La justificación para cada uno de los renglones considerados en la tabla 35 es que los mismos son bienes y

servicios necesarios para mantener la operatividad de la inversión realizada en el año base. Por eso se aprecian los costos de materia prima, personal, mantenimiento y depreciación de equipos, porque finalmente es necesaria establecer la provisión que garantiza la reposición de equipos al final del quinto año. Los gastos financieros forman parte de los costos de operación porque los niveles de producción deben permitir todo costo asociado posible. Si bien el préstamo se obtiene al primer año, la empresa deberá pagar los intereses del mismo por los cinco años restantes y la inversión inicial fue posible gracias a la obtención del préstamo.

4.4.3 Ingresos

Tabla 36. Proyección de ingresos por rubros.

Producto.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Batidos proteínas	56.737,41	58.975,66	61.302,20	71.526,87	74.348,55
Bebidas hidratantes	32.959,45	36.601,60	38.045,50	39.546,36	41.106,43
Barra Proteica	33.359,20	34.675,20	36.043,10	37.464,97	38.942,93
Ensaladas	49.695,68	51.656,13	53.693,92	55.812,10	58.013,84
Sándwich Proteico	37.250,15	38.719,64	40.247,10	41.834,81	43.485,16
Total Ingresos	210.001,90	220.628,22	229.331,81	246.185,12	255.896,91

Elaborado por: Johana Bravo

Los ingresos desglosados proyectados que se presentan en la tabla 36 es un insumo necesario para los cálculos consiguientes de flujo de caja, punto de equilibrio y VAN, entre otros. Se determinó, sobre la base de la proyección de la demanda de cada uno de los productos, la cual se determinó previamente sobre la base de la tasa de crecimiento poblacional de 2,53% anual.

En cuanto a los precios utilizados para determinar los ingresos, en el primer año fue el establecido de acuerdo a la estructura de costos y del segundo año en adelante se calculó estimando una inflación interanual del 1,38 %, siendo esta la esperada para el año 2018.

Es necesario acotar que los precios utilizados para el cálculo de los ingresos no incluyen el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Los precios bases utilizados para la estimación de ingresos para el sándwich proteico es de \$2,31, batido proteico \$2,45, ensalada \$1,89, barra de proteínas \$1,32 y bebidas hidratantes \$1,32.

4.4.4 Estado de resultados

Tabla 37. Estado de resultados proforma proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	210.001,90	220.628,22	229.331,81	246.185,12	255.896,91
- Costos de producción	170.949,16	174.153,10	180.905,38	187.924,11	195.219,94
Utilidad bruta	39.052,75	46.475,12	48.426,43	58.261,01	60.676,96
- Costos de administración	2.495,05	2.524,58	2.554,52	2.584,88	2.615,65
- Costos de ventas	3421,6	3496,88	3573,81	3652,43	3732,78
Utilidad Operativa	33.136,10	40.453,66	42.298,10	52.023,70	54.328,53
Costo Financiero	4.206,74	3.487,67	2.712,08	1.875,53	973,22
Utilidad antes de reparto de utilidades	28.929,36	36.965,99	39.586,02	50.148,18	53.355,31
Reparto Utilidades 15%	4.339,40	5.544,90	5.937,90	7.522,23	8.003,30
Utilidad antes de impuestos	24.589,95	31.421,09	33.648,12	42.625,95	45.352,01
Impuesto sobre la renta	0,00	396,01	639,65	1.909,74	2.318,65
Utilidad Neta	24.589,95	31.025,08	33.008,47	40.716,21	43.033,36

Elaborado por: Johana Bravo

En la tabla 37, se muestran los ingresos, la disgregación de costos por sus diferentes conceptos para los cinco años, así como los resultados esperados para cada uno de estos, observándose que el proyecto arroja utilidad en los cinco años proyectados.

4.4.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se determinó con la fórmula que se despliega a continuación:

$$PE = \frac{GFT}{1 - \left(\frac{CVT}{VT}\right)}$$

GFT = Gastos Fijos Totales

CVT = Costos Variables Totales

VT = Ventas Totales

La fórmula anterior permite obtener el punto de equilibrio en cantidad de dólares vendidos y no por unidad vendida.

Tabla 38. Costos variables, fijos y totales del primer año.

Rubros	Año 1		
	CV	CF	CT
Costos de Producción	170.949,16		170.949,16
Costos de administración		2.495,05	2.495,05
Gastos de ventas		3421,6	3.421,60
Gastos Financieros		4.206,74	4.206,74
	170.949,16	10.123,39	181.072,55

Elaborado por: Johana Bravo

En la tabla 38 se aprecia los costos fijos, variables para el primer año de Nutrifitness, reflejando a cual tipo de costo corresponde las diferentes categorías de costos del proyecto.

Tabla 39. Determinación de punto de equilibrio

Costos variables total 5 años	909.151,69
Costos fijo total 5 años	43.907,42
Ingresos por ventas 5 años	1.162.043,96
Costo variable unitario en relación a las ventas	0,78
Punto de equilibrio Monetario	201.755,26

Elaborado por: Johana Bravo

En la tabla 39, se muestra la sumatoria de diferentes costos de los cinco años del proyecto, información necesaria para el cálculo del punto de equilibrio monetario, el cual arroja que se requiere vender por encima de USD 210.793,21 para poder obtener utilidades.

Respecto al punto de equilibrio por unidades, este se determina según Polimeni, Fabozzi y Adelbergh (2002) con la siguiente formula:

$$P_{toeq}(unidades) = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta (unitario)} - \text{costo variable (unitario)}}$$

$$P_{toeq}(unidades) = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución (unitario)}}$$

Dónde:

Costos fijos totales: 43.907,42

Precio de venta unitario: 1,86

Costo variable unitario: 0,65

Margen de contribución unitario: 1,21

Tabla 40. Margen contribución unitario.

	PVP	Margen de Contribución. 65%	Costo Variable
Sándwich	2,31	1,50	0,81
Batido	2,45	1,59	0,86
Ensalada	1,89	1,23	0,66
Barra	1,32	0,86	0,46
Bebida hidratante	1,32	0,86	0,46
Promedio	1,86	1,21	0,65

Elaborado por: Johana Bravo

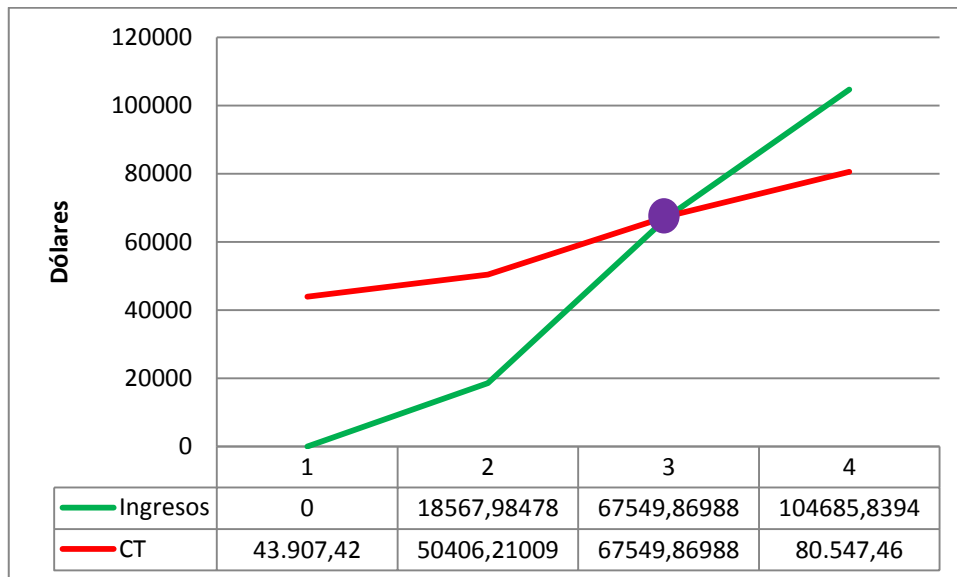
$$P_{toeq}(unidades) = \frac{43.907,42}{1,86 - 0,65}$$

$$P_{toep} (\text{unidades}) = \frac{43.907,42}{1,21}$$

$$P_{toeq} (\text{unidades}) = 36.379,75 \approx 36.380$$

Este valor representa la cantidad de unidades vendidas necesarias para cubrir los costos fijos totales, en consecuencia Nutrifitness alcanza su punto de equilibrio cuando vende 36.380 productos.

Gráfico 20. Punto de Equilibrio.



Elaborado por: Johana Bravo

En la gráfica 20, se aprecia cómo los costos totales (línea roja) se entrecruzan con los ingresos totales (línea verde) a las 36 mil unidades.

4.5 Evaluación financiera.

4.5.1 Flujo de caja.

En la tabla 41 se presentan los desembolsos más significativos del proyecto para los próximos cinco años y las cifras de efectivo estimadas para cada uno de ellos. Para la determinación del correspondiente impuesto es necesario acotar que Nutrifitness, no está obligado a llevar contabilidad. Además, el impuesto se determinó para los cinco años en función a la base imponible, tabla de fracción básica y excedente del año 2018.

Tabla 41. Flujo de caja neto.

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ventas		210.001,90	220.628,22	229.331,81	246.185,12	255.896,91
Costos de producción		170.949,16	174.153,10	180.905,38	187.924,11	195.219,94
Costos de administración		2.495,05	2.524,58	2.554,52	2.584,88	2.615,65
Costos de ventas		3.421,60	3.496,88	3.573,81	3.652,43	3.732,78
Costos financieros		4.206,74	3.487,67	2.712,08	1.875,53	973,22
Utilidad antes de reparto de utilidades e impuestos		28.929,36	36.965,99	39.586,02	50.148,18	53.355,31
Reparto utilidades		4.339,40	5.544,90	5.937,90	7.522,23	8.003,30
Utilidad antes impuestos		24.589,95	31.421,09	33.648,12	42.625,95	45.352,01
Impuestos		0,00	396,01	639,65	1.909,74	2.318,65
Utilidad		24.589,95	31.025,08	33.008,47	40.716,21	43.033,36
Amortización activos diferidos		3415,85	3343,07	3343,07	3343,07	3343,07
Inversión Activos Fijos	6.011,12					
Inversión Activos Diferidos	16.788,14					
Inversión capital de trabajo	47.509,72					
Recuperación capital de trabajo						47.509,72
Amortización Préstamo		9.148,48	9.867,55	10.643,14	11.479,69	12.381,99
Flujo de caja Neto	70.308,98	18.857,33	24.500,61	25.708,40	32.579,59	33.994,44

Elaborado por: Johana Bravo

4.5.2 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto [VAN] es uno de los indicadores más usados para valorar la factibilidad de un proyecto de inversión. Su cálculo requiere del flujo de caja neto de cada uno de los años considerados y la tasa de oportunidad o descuento.

En tal sentido, Flores (2012) señala que el método más usual para la determinación de la tasa de descuento, es añadir una prima de riesgo al costo de capital ponderado (8,33%), la cual puede ser la tasa de inflación esperada para el 2018 en Ecuador, siendo esta de 1,38%. Al aplicar este método se obtiene como resultado 9,71%.

De acuerdo a los resultados obtenidos del VAN, existen tres posibilidades: Si el valor es positivo, se considera que el proyecto crea valor, produce ganancias y es aceptable, en caso de obtener un valor negativo, se entiende que el proyecto no crea valor, produce pérdidas y por lo tanto debería rechazarse; si el valor es cero, en ese caso expresa que el proyecto no produce ni ganancia ni pérdida.

Tabla 42. Determinación del Valor Actual Neto.

Tasa de descuento: 9,71%	
Periodo	Flujos Netos
0	-70.308,98
1	18.857,33
2	24.500,61
3	25.708,40
4	32.579,59
5	33.994,44
VAN	27.862,84

Elaborado por: Johana Bravo

Se observa en la tabla 42, un valor de VAN positivo, en consecuencia, se considera el proyecto aceptable.

4.5.3 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno [TIR] o tasa de rentabilidad de la inversión, se expresa en porcentaje y al comparar con la tasa de descuento, permite decidir si un proyecto es rentable o no.

Para este proyecto se consideró una tasa de descuento de 9,71%, y se pueden generar tres posibles resultados:

- Una TIR mayor a la tasa de descuento, lo que implica que el proyecto es aceptable, por superar la tasa mínima de rentabilidad requerida a la inversión.
- Una TIR igual a la tasa de descuento, pudiéndose interpretar igual a cuando la VAN es igual a cero.
- Una TIR por debajo del valor de la tasa de descuento, el proyecto debe rechazarse, puesto que el retorno de la inversión no supera la tasa mínima de rentabilidad requerida.

Tabla 43. Determinación de tasa interna de retorno

Tasa de descuento: 9,71%	
Periodo	Flujos Netos
0	-70.308,98
1	18.857,33
2	24.500,61
3	25.708,40
4	32.579,59
5	33.994,44
TIR	24%

Elaborado por: Johana Bravo

Se puede observar que el resultado obtenido de la TIR es superior a la tasa de descuento, por lo tanto, se recomienda aceptar el proyecto.

4.5.4 Relación costo beneficio.

Este indicador también se denomina índice de rentabilidad neto de la inversión, el cual se determina dividiendo el VAN de los ingresos netos totales entre el VAN de los costos totales del proyecto.

Para considerar aceptable el proyecto, el resultado de esta relación debe ser mayor a uno.

Tabla 44. Determinación de relación costo-beneficio

	1	2	3	4	5
Ventas totales	210.001,90	220.628,22	229.331,81	246.185,12	255.896,91
Costos totales	181.072,55	183.662,23	189.745,79	196.036,94	202.541,60
VAN Ingresos	879.233,25				
VAN Costos	724.006,20				
RBC	1,21				

Elaborado por: Johana Bravo

En la tabla 44 se aprecia una relación costo beneficio mayor a 1, por lo tanto, se demuestra a través de este indicador que el proyecto es aceptable.

4.6 Análisis de sensibilidad

Este análisis permite medir la afectación de la rentabilidad de un proyecto, cuando se modifican una o más variables.

En este caso en particular, se consideró el aumento de los costos de producción asumiendo una inflación de 1,50%, valor que está por encima de la inflación estimada de 1,38%.

Tabla 45. Análisis sensibilidad modificando costos de producción.

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ventas		210.001,90	220.628,22	229.331,81	246.185,12	255.896,91
Costos de producción		173.513,40	177.110,21	184.347,51	191.288,71	199.466,43
Costos de administración		2.495,05	2.524,58	2.554,52	2.584,88	2.615,65
Costos de ventas		3.421,60	3.496,88	3.573,81	3.652,43	3.732,78
Costos financieros		4.206,74	3.487,67	2.712,08	1.875,53	973,22
Utilidad antes de reparto de utilidades e impuestos		26.365,12	34.008,88	36.143,89	46.783,57	49.108,82
Reparto utilidades		3.954,77	5.101,33	5.421,58	7.017,54	7.366,32
Utilidad antes impuestos		22.410,35	28.907,55	30.722,31	39.766,03	41.742,50
Impuestos		0,00	144,65	288,56	1.480,76	1.777,22
Utilidad		22.410,35	28.762,89	30.433,75	38.285,28	39.965,27
Amortización activos diferidos		3415,85	3343,07	3343,07	3343,07	3343,07
Inversión Activos Fijos	6.011,12					
Inversión Activos Diferidos	16.788,14					
Inversión capital de trabajo	47.509,72					
Recuperación capital de trabajo						47.509,72
Amortización Préstamo		9.148,48	9.867,55	10.643,14	11.479,69	12.381,99
Flujo de caja Neto	70.308,98	16.677,73	22.238,42	23.133,69	30.148,66	30.926,35
VAN		19.273,85				
TIR		20%				
Relación Costo-Beneficio		1,19				

Elaborado por: Johana Bravo

Se aprecia en la tabla 45, que el proyecto no es sensible al aumento de los costos de producción, pues arroja un VAN positivo, una TIR de 20% y una relación costo-beneficio de 1,19 \$.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones

- El estudio de mercado realizado para identificar la oferta de servicios similares demostró que Nutrifitnes no tiene competencia directa, pues en Ibarra no existen establecimientos que ofrezcan alimentación balanceada y saludable para ayudar en procesos de ganancia de peso, creación de masa muscular o pérdida de peso, entre otros.
- Al realizar el análisis de la demanda de un centro de nutrición, se estableció una demanda insatisfecha de 194 personas, de las cuales Nutrifitness aspira captar 130 personas con diversos productos (80 Batidos de proteína; 93 Bebidas Hidratantes, 88 Barras de proteína, 91 Ensaladas y 56 Sándwich de proteína)
- El estudio técnico-administrativo reveló la necesidad de establecer la estructura jerárquica de toma de decisiones, la que a su vez reveló la necesidad de contratar cinco personas (Nutricionista, cocinero, asistente de barra, asistente de cocina y administrador), a los cuales se les preparó su descripción de cargos y responsabilidades.
- El estudio económico financiero para establecer la viabilidad del proyecto se proyectó a 5 años. obteniendo como resultados: la necesidad de una inversión inicial de 70.308,98. El mismo estudio generó a una tasa de descuento del 9,71% un VAN positivo por USD 27.862,84; una TIR de 24% y una RCB de USD 1,21 por cada dólar invertido. Se determinó que el proyecto no era sensible al incremento de 1,50% interanual de los costos de producción, valor por encima de la inflación estimada en el proyecto de 1,38%.

Recomendaciones

- Es conveniente profundizar el estudio de mercado para conocer si existen proyectos similares a Nutrifitnes en los próximos cinco años.
- Se recomienda monitorear los gustos y demandas particulares de los potenciales clientes para identificar los productos específicos demandados.
- Es pertinente adoptar la estructura técnico administrativa que respalda al proyecto Nutrifitnes.
- Es recomendable aceptar el proyecto por cuanto se ha demostrado su factibilidad económico-financiera y sus rendimientos son razonables

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ta ed.) Caracas: Editorial Episteme.
- Arredondo, M (2015). *Contabilidad y análisis de costo*: (2da ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Benzaquen, J; Devoto, J; Alfageme, M; Fernández, J y Gamarra, S. (2009) *Planeamiento y diseño de un nuevo concepto de restaurantes*. Perú: Editorial Pearson /Centrum Católica.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. (7ma ed.). México: McGraw Hill.
- Durón, C (2014). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. (2^{da} edición) México: Editorial Trillas.
- Félix, B; López, E; Esparza, G y Clark, Y (2011). Plan de Negocios para identificar la factibilidad de iniciar un Proyecto en el ramo de alimentos y bebidas en Ciudad Obregón, Sonora. *Revista El Buzón de Pacioli*, (75). Recuperado de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no75/64d>.
- Fernández, S. (2010). *Los proyectos de inversión: Evaluación financiera*. Costa Rica: Editorial Tecnológica.
- Flores, J (2012). *Matemáticas financieras*. (3ra ed.) Bogotá: Ediciones ECOE.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [*Página web*]. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Koch, J :(2006). *Manual del Empresario Exitoso*. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/210/
- Koontz, H. y Weihcrich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global*. (12da ed.). McGraw Hill.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del Marketing*. (8va ed). México: Pearson Prentice Hall

- Longenercker J; Petit W; Palich, L y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de emprendimientos*. (16va ed). México: Ediciones OVA.
- Navas, J (2009). *Hoteles, Gestión y Costes. Tratamiento de los activos de Operación*. Disponible: www.mailxmail.com/cursos de administración.
- Madroño, M (2016). *Administración Financiera del circulante*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Mediano, L y Beristain, J (2012). *Marketing practico para pequeños negocios* Madrid: Ediciones Pirámide.
- Motto, M y Fernández, M (2014). *Servicio y atención al cliente en restaurantes* Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Morfin, M (2010). *Administración de comedor y bar*. México: Editorial Trillas
- Moyano, L (2015). *Plan de Negocios*. Lima: Editorial MACRO.
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocios*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Nievas, C. (2016). *Plan de Negocios de un Bar-Restaurante que ofrezca en su propuesta Mixología Molecular y se establezca en la ciudad de Buenos Aires, Argentina*. Tesis No Publicada. Universidad De Palermo. Argentina. Recuperado de: <https://dspace.palermo.edu:8443/dspace/handle/10226/1829>
- Prieto, C (2017). *Emprendimientos, conceptos y plan de negocios*. (2^{da} edición). México: Editorial Pearson.
- Rincón, C (2011). *Costos para pyme: Guía de costos para micro y pequeños empresarios*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación* (2da ed.) Chile: Pearson Educación

Polimeni, R; Fabozi, F y Adelberg, A (2002). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. (5ta ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.

Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M y Strickland A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. (18va ed.) México: Mcgraw Hill / Interamericana Editores.

Toro, F (2016). *Costos ABC y presupuestos*. (2da ed). Bogotá: ECOE Ediciones.

Viniegra, S (2007). *Entendiendo el Plan de negocios*. Editorial: Lulu.com

Weinberger, K (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Peru: USAID/MYPE Competitiva.

ANEXOS

Anexo 1. Plan del proyecto



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE NUTRICIÓN “NUTRI
FITNES” EN EL SECTOR PILANQUÍ PARQUE CIUDAD BLANCA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Contable, Financiera y Tributaria E.2

AUTORA: Johana Elizabeth Bravo Meneses

IBARRA, SEPTIEMBRE – 2017

INDICE DE CONTENIDOS

1.	NOMBRE DEL PROYECTO	129
2.	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)	129
3.	JUSTIFICACIÓN	132
4.	OBJETIVOS.....	133
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	133
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	133
5.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	133
5.1.	ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	135
6.	ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA.....	140
6.1.	MÉTODOS GENERALES.....	140
6.1.1.	Método Inductivo.....	140
6.1.2.	Método Deductivo	140
6.1.3.	Método analítico – sintético	140
6.2	TÉCNICAS.....	141
6.2.1	Observación	141
6.2.2.	Encuesta	141
6.2.3	Entrevista	141
6.3	INSTRUMENTOS	142
6.3.1	Ficha de Observación	142
6.3.2	Cuestionario	142
8.	RECURSOS	145
9.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.

1. NOMBRE DEL PROYECTO

“Plan de negocios para la creación de un centro de nutrición “Nutri Fitness” en el sector parque Ciudad Blanca en la ciudad de Ibarra.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)

Ibarra es una ciudad que brinda variedad de servicios en cuanto a restaurantes, sin embargo, la idea del negocio es ofrecer una solución a la necesidad que tienen las personas que desean cuidar su salud, así como también, vegetarianos y veganos de alimentarse de acuerdo a sus gustos y necesidades, que pueda ayudar a la salud de las personas para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudad de Ibarra Parque Ciudad Blanca, donde no existe este tipo de restaurantes que ofrecen un servicio único, amplio y exclusivo, donde los clientes puedan visitar directamente a un nutricionista en el mismo y observar la variedad de alimentos nutritivos que desean consumir y de esta manera lograr mejorar su salud en un ambiente diferente, sano con eficiencia en el servicio.

En el sector del parque Ciudad Blanca según la observación realizada no encontramos este tipo de restaurantes de comida saludable y vegetariana, respecto a Ibarra, hay muy pocos en comparación con los restaurantes tradicionales, encontramos que hay bastantes restaurantes pero no hay ninguno enfocado en comida saludable y vegetariana solo podemos encontrar locales informales que no ofrecen los servicios que buscan ciertas personas del sector y quienes visitan a diario el parque como también las personas que hacen ejercicio a menudo y los diferentes gimnasios, estos locales informales no cumplen con las expectativas y necesidades que buscan los clientes vegetarianos al momento de adquirir un servicio de alimentación.

Por otra parte, en el Parque Ciudad Blanca se ha observado un gran número de vendedores ambulantes los cuales se ubican en cualquier cubierta donde solo pueden ofrecer comida chatarra que no es nutritiva para los habitantes, el cual no

les permite brindar servicios de calidad y que además satisfagan las necesidades de quienes buscan comida sana.

Para brindar este tipo de servicio de alimentación es importante tomar en cuenta en lo que atraviesa la salud del ser humano que cada vez se enfoca en encomendar un menor consumo de carnes y un mayor consumo de verduras, frutas, frutos secos y cereales.

Según publicación del diario El Comercio (mayo, 2016), en la actualidad hay un alarmante aumento de enfermedades cardiovasculares, el colesterol, la diabetes y el cáncer, todas están relacionadas con el consumo de carnes y grasas saturadas y la falta de alimentos nutritivos, el problema está en que gran parte de las personas prefieren comer comida chatarra ya que es muy barata y accesible para su alimentación, pero no se dan cuenta que están cometiendo un gran error para su salud.

Podemos observar que en gran parte de nuestra ciudad se encuentran muchos gimnasios, CrossFit, (según Singularbox: El CrossFit es un sistema de acondicionamiento físico basado en ejercicios constantemente variados, con movimientos funcionales, ejecutados a alta intensidad). Sobresale, además, el parque Ciudad Blanca donde los habitantes en su gran mayoría hacen deporte para conservar su figura y encontramos personas de diferentes edades que lo que necesitan es cuidarse por su salud y no se encuentra un restaurante que cuide su alimentación, su figura y sobre todo cuidarse de las enfermedades.

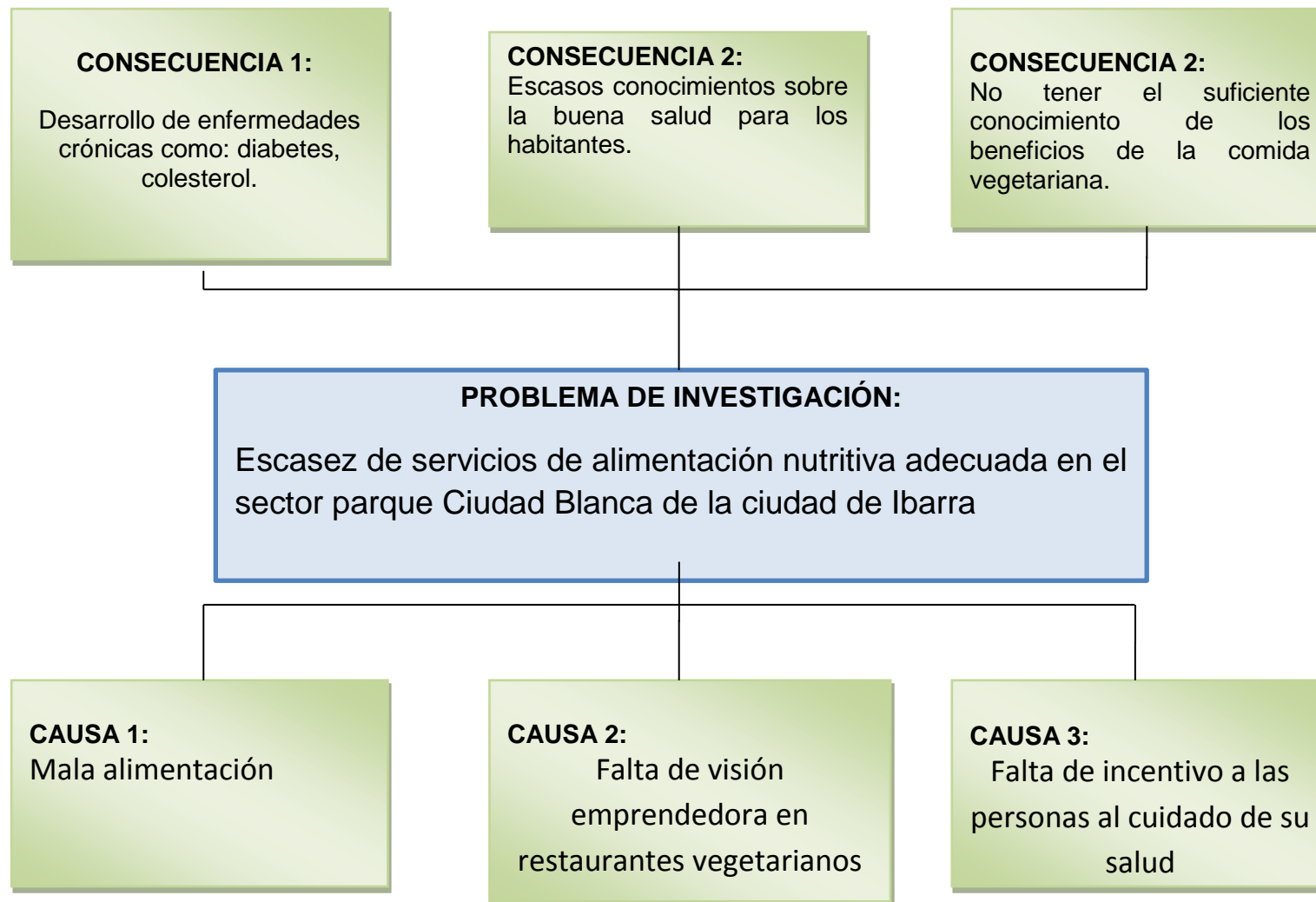


Grafico 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Johana Bravo

3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto busca satisfacer las necesidades de los habitantes de la ciudad de Ibarra sector Parque Ciudad Blanca que se ha convertido en un sector potenciado por la sociedad del consumo, cada vez más las personas que tienen la capacidad económica de disfrutar de comida nutritiva o un almuerzo sano de manera más frecuente han convirtiendo esta industria en un atractivo comercial para la inversión de algo nuevo.

Un restaurante vegetariano y vegano es un negocio que puede llegar a ser altamente rentable dependiendo del conocimiento del cliente con respecto al negocio, en términos de nutrición, servicio, frescura, calidad, atención y ambiente, sobre todo sobresaliendo desde el punto de un nutricionista que a través del podrán cuidar mas su salud y tener una dieta adecuada, un restaurante puede llegar a ser una fuente de ingresos perdurable para el día de hoy y mucho más para un centro de nutrición, donde los beneficiarios directos serían los clientes prácticamente por que están dentro del negocio y los beneficiarios indirectos serian los proveedores, los empleados y el investigador, por que relaciona sus conocimientos dentro de este proyecto y así vincula también a la universidad.

Las constantes aperturas de nuevos restaurantes, tanto en puntos centrales dentro de la ciudad de Ibarra y de los diferentes sectores, dan prueba de la solidez del mercado y del incremento de sus clientes. El propósito de un restaurante vegetariano es proveer la buena salud de los habitantes de la ciudad y sobre todo sobresaliendo del sector del parque Ciudad Blanca, donde será algo novedoso que despierte curiosidad y los motive a seguir un tipo de alimentación buena, de esta forma poder llegar a cada uno de cómo puede balancear su alimentación aunque no sea preparados en sus hogares, un gran beneficio que un restaurante vegetariano aportaría a los habitantes es la oportunidad que brindara de tener un propio nutricionista que sea el encargado de brindar sus servicios para una dieta sana de acuerdo al tipo de salud de cada uno confiando siempre

en su salud dando total libertad a una persona vegetariana de elegir el tipo de comida que él prefiere siempre y cuando siempre sea de beneficio para su salud.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para la creación de un centro de nutrición “Nutri Fitness” en el sector parque Ciudad Blanca en la Ciudad de Ibarra.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un estudio de mercado para identificar la oferta de servicios similares para determinar el nivel de competencia.

Realizar el análisis de la demanda de un centro de nutrición para definir estrategias para cubrir la demanda insatisfecha.

Determinar el estudio técnico-administrativo para definir el Plan de Negocios a realizar.

Determinar un estudio económico financiero para establecer la viabilidad del proyecto.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un Plan de negocios para la creación de un centro de nutrición “Nutri Fitness” en el sector parque Ciudad Blanca en la ciudad de Ibarra.

Se efectuará un estudio de mercado para así determinar la oferta y demanda existente en la ciudad de Ibarra.

Se determinará un estudio técnico para establecer la localización, descripción del plan de operaciones y el recurso humano necesario para desarrollar las distintas actividades.

Se buscará definir un estudio económico y financiero que permita obtener información y valores en lo que respecta a inversiones, costos, gastos, punto de equilibrio, de la misma manera se realizará un estudio financiero que contribuya a determinar el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), sus estados financieros y así conocer su rentabilidad para determinar la viabilidad del proyecto.

5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

10.1 Plan de Negocios

- 10.1.1 Definición del plan de negocios
- 10.1.2 Objetivos del plan de negocios
- 10.1.3 Importancia del plan de negocios
- 10.1.4 Partes de un plan de negocio

10.2 Estudio de mercado

- 10.2.1 Demanda histórica
- 10.2.2 Demanda presente
- 10.2.3 Demanda proyectada
- 10.2.4 Oferta histórica
- 10.2.5 Oferta presente
- 10.2.6 Oferta proyectada o futura
- 10.2.7 Producto
- 10.2.8 Precio
- 10.2.9 Plaza
- 10.2.10 Promoción
- 10.2.11 Canales de comercialización

10.3 Estudio técnico

- 10.3.1 Programa de producción
- 10.3.2 Organización del proyecto
 - 10.3.2.1 Organigrama estructural y funcional
 - 10.3.2.2 Perfil y manual de cada puesto
- 10.3.3 Requerimientos legales

10.4 Estudio Económico

- 10.4.1 Inversiones
- 10.4.2 Costos
 - 10.4.2.1 Fijos
 - 10.4.2.2 Variables
- 10.4.3 Costos de venta
- 10.4.4 Gastos
 - 10.4.4.1 Administrativos
 - 10.4.4.2 Ventas
 - 10.4.4.3 Financieros
- 10.4.5 Depreciación
 - 10.4.5.1 Activos fijos
- 10.4.6 Determinación de ingresos
 - 10.4.6.1 Operativos
 - 10.4.6.2 No operativo
- 10.4.7 Precio
- 10.4.8 Punto de equilibrio
- 10.4.9 Flujo de caja
- 10.4.10 Estado de situación inicial
- 10.4.11 Estado de resultados

10.5 Estudio financiero

- 10.5.1 Métodos de evaluación financiera
- 10.5.2 VAN
- 10.5.3 Tasa mínima aceptable de rendimiento
- 10.5.4 TIR
- 10.5.5 Relación beneficio costo
- 10.5.6 Recuperación del capital
- 10.5.7 Tasa promedio de rendimiento

10.6 Restaurante

- 10.6.1 Clases de restaurantes
- 10.6.2 Servicios que brinda un restaurante
 - 10.6.2.1 Servicios adicionales a un restaurante
 - 10.6.2.2 Servicios que se pueden implementar en un restaurante

CAPÍTULO II

Estudio de mercado

- 11.1 Determinación del Universo
- 11.2 Determinación de la Muestra
- 11.3 Estratificación de la Muestra
- 11.4 Demanda pasada
- 11.5 Demanda presente
- 11.6 Demanda proyectada
- 11.7 Oferta pasada
- 11.8 Oferta presente
- 11.9 Oferta proyectada o futura
- 11.10 Producto
- 11.11 Precio
- 11.12 Plaza
- 11.13 Promoción
- 11.14 Canales de comercialización

CAPITULO III

Estudio técnico

- 12.1 Tamaño del proyecto
- 12.2 Localización:
 - 12.2.1 Macro

- 12.2.2 Micro
- 12.3** Determinación del proceso de producción
- 12.4** Requerimientos
 - 12.4.1 Mano de obra
- 12.5** Diseño de planta
- 12.6** Fases de operación
- 12.7** Programa de producción
- 12.8** Organización del proyecto
 - 12.8.1 Organigrama estructural y funcional
 - 12.8.2 Perfil y manual de cada puesto
- 12.9** Requerimientos legales
 - 12.9.1 Tiempo para desarrollar lo requerido
 - 12.9.2 Costos para el requerimiento

CAPÍTULO IV

Estudio económico y financiero

- 13.1** Inversiones
 - 13.1.1 Fijas
 - 13.1.2 Diferidas
 - 13.1.3 Capital de trabajo pre-operativo
- 13.2** Costos
 - 13.2.1 Fijos
 - 13.2.2 Variables
- 13.3** Costos de venta
- 13.4** Gastos
 - 13.4.1 Administrativos
 - 13.4.2 Ventas
 - 13.4.3 Financieros
- 13.5** Depreciación
 - 13.5.1 Activos fijos
- 13.6** Determinación de ingresos

- 13.6.1 Operativos
- 13.6.2 No operativo
- 13.7** Precio
- 13.8** Punto de equilibrio
- 13.9** Flujo de caja
- 13.10** Estado de situación inicial
- 13.11** Estado de resultados
- 13.12** Métodos de evaluación financiera
- 13.13** VAN
- 13.14** TIR
- 13.15** Relación beneficio costo
- 13.16** Recuperación del capital

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA

El presente proyecto es una investigación, ya que pretendemos dar solución a una problemática puntual, a través no solo de conocimientos y fundamentos del área y asignatura relacionada a la contabilidad sino también a una serie de métodos, técnicas e instrumentos que nos proporciona la investigación científica.

6.1. MÉTODOS GENERALES

6.1.1. Método Inductivo

El método inductivo se aplicará en el transcurso de la investigación, análisis e interpretación de hechos y acontecimientos de carácter particular recopilados en la encuesta y observación, para llegar a lo general; evaluando la situación actual en conclusiones y recomendaciones.

6.1.2. Método Deductivo

La presente investigación será de vital importancia al sustento que nos proporciona en forma general las leyes y las técnicas de contabilidad las mismas que serán aplicadas en forma particular y con singularidades que la investigación, el proyecto y a propuesta lo permite.

6.1.3. Método analítico – sintético

Es necesaria la utilización de este método ya que debe realizarse un análisis minucioso de los aspectos importantes localizados en el desarrollo de la recopilación de datos; para lo cual se emplearán técnicas de investigación

científica, como la encuesta y la observación que serán interpretadas y representadas estadísticamente.

6.2 TÉCNICAS

6.2.1 Observación

En este proyecto se va a utilizar la técnica de observación para analizar la calidad de los servicios y los productos que brindan los restaurantes cercanos del parque Ciudad Blanca en el sector de para realizar una comparación entre estos servicios y los que va a brindar este restaurante ejecutivo.

6.2.2. Encuesta

Se aplicará encuestas estructuradas con interrogantes de opción múltiple, a los habitantes del sector parque Ciudad Blanca quienes diariamente demandan de este servicio; otra encuesta será dirigida a la población flotante, mediante otra encuesta dirigida a la población que visita los fines de semana el parque se pretende determinar un menú diferente para satisfacer las necesidades de estos visitantes.

6.2.3 Entrevista

Se aplicará dos entrevistas, la primera dirigida a un nutricionista, ya que por su amplia experiencia en sus conocimientos de platos nutritivos puede contribuir de manera positiva para la creación de este negocio, la segunda entrevista está dirigida a un propietario del restaurante Caribou ya que su amplia experiencia en la prestación de este servicio servirá de guía para la puesta en marcha de este proyecto.

6.3 INSTRUMENTOS

6.3.1 Ficha de Observación

Se utilizará una ficha para registrar la observación directa que se realizó a los restaurantes del sector parque Ciudad Blanca.

6.3.2 Cuestionario

Se realizará el respectivo cuestionario para cada encuesta, las cuales están dirigidas a los habitantes del sector del Parque Ciudad Blanca, a la población flotante de dicho sector y a las personas visitantes los fines de semana.

Se elaborará otro cuestionario para cada entrevista que será dirigida a un chef vegetariano con el fin de utilizar sus conocimientos para implementar este negocio, y un cuestionario para el propietario de restaurantes a fines con el objetivo de conocer su experiencia en este negocio.

6.4 MATRIZ DE RELACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Determinar la demanda insatisfecha en negocios a fines en la ciudad de Ibarra.	Demanda	Preferencias Precio Servicio	Encuesta Encuesta Observación	Clientes Clientes Negocios similares
Determinar la situación actual de los negocios a fines para determinar la oferta	Oferta	Precio Número de Competidores Tipo de Comida	Encuestas Observación/ Documental Observación	Clientes Locales / Listados Cámara de comercio Negocios similares

Tabla 1. Matriz Diagnóstica

Elaborado por: Johana Bravo

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES SEMANAS /MESES	MES I				MES II				MES III				MES IV				MES V				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO																					
Recopilación de Bibliografía	■																				Autora
Análisis de la información		■	■																		Autora
Redacción del marco teórico			■	■																	Autora
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO																					
Diseño de Instrumentos de Investigación					■																Autora
Aplicación de Instrumentos					■	■															Autora
Tabulación y Análisis de la información							■	■													Autora
FODA									■												Autora
CAPÍTULO III: PROPUESTA																					
Análisis de situación actual										■	■										Autora
Diseño de manual de procedimientos												■	■								Autora
CAPITULO IV: ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO																					Autora
Inversiones														■							Autora
Precio															■						
Costo																■					
Gasto																	■				
Conclusiones																		■	■		Autora
Recomendaciones																					
Presentación del Informe Final																			■	■	

Tabla 2. Cronograma

Elaborado por: Johana Bravo

8. RECURSOS

a) Humanos

Investigadora	0.00
Subtotal	0.00

b) Materiales

- Papel Bond	\$30.00
- Anillados y Empastados	\$100.00
-Fotocopias	\$10.00
- CD	\$15.00
- Cartucho para impresora	\$30.00
- Flash memory	\$10.00
-Material de Oficina	\$15.00
Subtotal	\$210.00

c) Otros

- Transporte	\$20.00
- Refrigerios	\$15.00
Subtotal	\$35.00

Subtotal	\$ 245.00
Imprevistos 15%	\$ 36.75
TOTAL	\$ 281.75

8.1 FINANCIAMIENTO

Todos los gastos presupuestados para la elaboración del proyecto serán financiados por Johana Bravo.

BIBLIOGRAFIA

Ajenjo, D. (2010). *Direccion y gestion de proyectos* . Quito: Alfaomega.

Garcia, C. D. (2010). Plan de negocios . En C. D. Garcia, *Plan de negocios para la Industria Restaurantera* (págs. 58-65). Trillas .

Ibarra un destino diferente . (marzo de 2014). Recuperado el 15 de julio de 2016, de https://issuu.com/touribarra/docs/un_destino_diferente_2da.edicion

INFOPYME. (2007). *como elaborar un plan de negocios* . Recuperado el martes de septiembre de 2016, de RED de cajas de herramientas MYPYME: <http://www.infopyme.com.py/>

Lara, B. (2014). *Como elaborar Proyectos de investigacion paso a paso* . Quito: Isbn.

Nociones basicas . (Abril de 2010). Recuperado el 10 de Julio de 2016, de <http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>

Paige, A. (marzo de 2006). *componentes de un plan de negocios* . Recuperado el 12 de Julio de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-componentes-de-un-plan-de-negocios-global-10355.html>

Villena, E. (2003). Restaurante y Gastronomía . En E. Villena, *tecnico en hoteleria y turismo* (págs. 115-117). Madrid: Cultural,S.A.



diseño:

- artístico
- corporativo
- publicitario
- gigantografías
- papelería
- y todo en
publicidad

IBARRA - 30-05-2018

Srta. Johana Bravo

A continuación pongo en conocimiento los costos respectivos de material publicitario solicitado

CANTIDAD	DETALLE	V.U.	V.T.
3	Pendones para colocar como patrocinador de eventos 0,80x1,00 mts	25	75,00
100	Camisas con nombre y logo de Nutrifitness, impresas en serigrafía	4,5	450,00
100	Coolers con logo y dirección de empresa	25	2500
500	Tarjetas de presentación.		30,00
		SUB TOTAL	
		12% IVA.	
		TOTAL	

Forma de Pago: 70% anticipo y la diferencia a la entrega del trabajo
 Tiempo de entrega: 5 días laborables después de la aprobación del diseño y la entrega del anticipo
 Validez Proforma 5 días.

FERNANDO ARIAS
 PROPIETARIO
 RUC: 1002094330001

Tel.: 06 2 511 816
 Cel.: 099 656 3557

ariasfernando1979@gmail.com



PROFORMA

DATOS CLIENTES

Cliente: Johana Bravo

C.I: 100341077-4

FECHA: 10/04/2018

CEL: 0958870785

CANT.	DETALLE	V. Unitario	Valor Total
9	Mesas redondas de madera	160,00	1440,00
1	Barra de madera	280,00	280,00
36	Sillas de madera	35,00	1260,00
6	Bancos para barra	20,00	120,00
1	Exhibidor grande		220,00
1	Exhibidor pequeño		150,00

VENDEDOR: PABLO RECALDE

Por observación directa.



Tabla de picar y paños de cocina. Supermercado Santa María



Cuchillos. Supermercado Santa María

Anexo 3. Determinación de costos fijos, variables y totales.

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
Rubros	CV	CF	CT	CV	CF	CT	CV	CF	CT	CV	CF	CT	CV	CF	CT
Costos de Producción	173.513,40		173.513,40	177.110,21		177.110,21	184.347,51		184.347,51	191.288,71		191.288,71	199.466,43		199.466,43
Costos de administración		2.495,05	2.495,05		2.524,58	2.524,58		2.554,52	2.554,52		2.584,88	2.584,88		2.615,65	2.615,65
Gastos de ventas		3421,6	3.421,60		3496,8752	3.496,88		3.573,81	3.573,81		3.652,43	3.652,43		3732,78	3.732,78
Gastos Financieros		4.206,74	4.206,74		3.487,67	3.487,67		2.712,08	2.712,08		1.875,53	1.875,53		973,22	973,22
	173.513,40	10.123,39	183.636,79	177.110,21	9.509,13	186.619,34	184.347,51	8.840,41	193.187,92	191.288,71	8.112,83	199.401,55	199.466,43	7.321,66	206.788,09