



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO**  
**“NUTRISANO”:**  
**GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

**Elaborado por:**

**CAMILA ABIGAIL SABANDO LÓPEZ**

**Tutoría por: Luis Capelo**

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**

**Licenciado en Gestión y Negocios Internacionales**

**Guayaquil, Ecuador**  
**Diciembre, 2022**

## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Camila Abigail Sabando López** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Nutrisano: Gerencia de Estudio Financiero**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Nutrisano**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes: **Coraima Hylenne Torres Carrión, Melanie Leonor Galarza Tapia, Jairo Rigoberto Silva Mera, Hans Peter Freire Trejo.**

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



---

**Camila Abigail Sabando López**

**0929353225**

Declaro que

Yo, **Camila Abigail Sabando López** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “Modelo de Negocio Nutrisano: Gerencia de Estudio Financiero” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



---

**Camila Abigail Sabando López**

**0929353225**

## RESUMEN EJECUTIVO

La alimentación saludable es un tema que se ha vuelto relevante en los últimos años, sobre todo durante la pandemia del COVID-19. Cabe destacar que las personas de 45 años en adelante fueron las más afectadas ya que sus defensas no son las mismas de cuando eran más jóvenes. A partir de los 45 años el consumo de comidas procesadas es perjudicial para la salud y la aparición de enfermedades se vuelve común. Entre ellas se encuentra la hipertensión, la gastritis, migrañas, hígado graso, diabetes, entre otras. Es así, que el cambiar su estilo de alimentación a uno más saludable se convierte en una necesidad.

Debido a este problema surgió una solución, “Nutrisano” es una aplicación web que se encarga de conectar adultos de 45 años en adelante de clase media alta y alta con nutricionistas en base a las necesidades de cada paciente con planes alimenticios personalizados. El usuario puede ingresar de manera gratuita o pagada mediante un plan premium que tiene un costo mensual de \$20. Dependiendo del tipo de ingreso, el usuario podrá adquirir diferentes beneficios en donde la principal diferencia es que en la sección gratuita no se tiene un trato personalizado mientras que el premium si más otros beneficios. En cuanto a los nutricionistas tendrán un ingreso diferenciado del usuario donde revisarán sus principales KPIS y darán a conocer sus servicios, se les cobrará un fee mensual de \$60 ya que son los principales beneficiarios. Este modelo de negocio fue testeado y los resultados evidencian que la información debería ser más clara y la estética de la página más atractiva. También se tomó en cuenta las recomendaciones del asesor internacional y se agregó la política de cookies, e-commerce y la publicidad a aliados estratégicos.

Se concluye que el negocio es viable y Nutrisano tendrá un retorno de su inversión en el segundo año según el flujo de caja, con un TIR del 14% y VAN positivo. Según el estado de resultados en el segundo año se tendrá utilidad neta positiva.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Camila Sabando, Jairo Silva, Coraima Torres, Hans Freire, Melanie Galarza y explica el plan de negocios del proyecto denominado “Nutrisano”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

**PALABRAS CLAVE**

Aplicación web de nutrición, alimentación saludable y deliciosa, enfermedades en adultos de 45 años, nutricionistas, e-commerce.

**CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Este modelo de negocio se elaboró llevando a cabo las respectivas consideraciones éticas, pues la investigación es de fuentes confiables y se respeta la propiedad intelectual de cada autor. Del mismo modo hubo consentimiento por parte de los involucrados en el estudio de mercado y en el testeado del producto. La información recopilada estuvo a disposición de todos los miembros del grupo y de algunos docentes de la universidad, respetando y protegiendo la información personal de cada uno de los sujetos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
PALABRAS CLAVE.....	4
CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	5
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	7
Antecedentes.....	7
Justificación.....	8
Gerencia Desing Thinking.....	8
Testeo Del Producto Mínimo Viable.....	9
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.....	11
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO.....	11
Gerencia de Estudio de Mercado.....	12
Gerencia de Plan de Marketing.....	13
Gerencia de Estudio Administrativo y de RSE.....	14
Gerencia de Estudio Técnico.....	15
Gerencia de Estudio Financiero.....	16
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	17
GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO.....	17
Presupuesto.....	17
<b>1.1.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.1.2. Política de cobros, pagos y existencias.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1.3. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1.4. Programa de producción y ventas.....</b>	<b>21</b>

<b>1.1.1.5. Detalle de costos de producción o generación de servicio (materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta).</b>	<b>22</b>
<b>1.1.1.6. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.</b>	<b>22</b>
Planeación Financiera.....	24
<b>1.1.2.1 Flujo de caja proyectado</b> .....	<b>24</b>
<b>1.1.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias</b> .....	<b>25</b>
Evaluación del Proyecto .....	26
<b>1.1.3.1 Punto de Equilibrio</b> .....	<b>27</b>
<b>1.1.3.2 Viabilidad financiera</b> .....	<b>27</b>
<b>1.1.3.3 Análisis de Sensibilidad</b> .....	<b>28</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	32
Reflexión .....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### Antecedentes

Dentro de las últimas décadas, en Ecuador se observa un ritmo de crecimiento poblacional menor. Entre los censos de 1950 y 1962 el crecimiento fue de 2.9%, a diferencia de los censos de 2001 y 2010 donde el crecimiento fue de apenas un 1.9% (INEC, 2012). Adicionalmente se constata un cambio en la población según los grupos de edades en donde el mayor crecimiento se da en las personas mayores de 65 años a partir del 2010. El índice de envejecimiento de la población, que reporta el peso de la población de más de 60 años es de 89 personas mayores por cada 100 niños, y se tiene una expectativa que este indicador casi se duplique hacia 2050, alcanzando las 165 personas adultas mayores por cada 100 niños menores de 15 años (OMS, 2019).

En cuanto a las principales razones para llegar a tener una mejor calidad de vida durante la vejez es recomendable contar con una alimentación adecuada durante la niñez, adolescencia y adultez ya que el envejecimiento se distingue por la pérdida y cambios metabólicos dentro de los órganos de la persona (Valdivia, 2020). Por otro lado, los adultos de 45 años en adelante, deben enfocarse en mantener su masa muscular y evitar la pérdida de nutrientes, ya que a partir de dicha edad empiezan los signos clínicos que restan la capacidad de funcionamiento del organismo, comprometiendo la calidad de vida (Henufood, s.f.). Para la población de 60 años en adelante existe un cambio en su estilo de vida en algunos casos, ya que a partir de los 65 años pueden jubilarse, muchos ayudan a sus hijos en el cuidado de los nietos o familiares y algunos toman cursos para incrementar los conocimientos académicos, artísticos o tecnológicos. Por lo tanto, es importante cuidar la nutrición en la adultez para poder llegar con energía suficiente a la vejez (Nacional, 2021).

Para finalizar, Nutrisano es una plataforma digital que conecta nutricionistas con adultos de 45 años en adelante otorgando una atención personalizada. Esta, nace con el fin de ayudar a adultos de 45 años en adelante a mejorar sus hábitos alimenticios para llegar a una vejez digna. En Ecuador no existe la cultura de que es posible comer sano y rico a la vez, por lo general se ve como algo complejo de hacer. Es así, que se elaboró un prototipo para verificar la factibilidad de la idea con nuestro target en donde se obtuvo que la idea era buena, sin embargo, la experiencia transmitida era muy sencilla, difícil de comprender para un usuario que necesita mayores facilidades y con un costo elevado.



## **Justificación**

Una correcta alimentación de los adultos ayuda a alcanzar una buena calidad de vida en la vejez, impidiendo de esta forma la aparición prematura de enfermedades crónicas como la diabetes tipo dos, obesidad, hipertensión arterial, osteoporosis, malnutrición y cáncer (Durán, 2017). Adicionalmente, según el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) la alimentación de una persona adulta debe ser equilibrada y acorde a las necesidades de cada paciente (INCAP, 2018). Nutrisano nace de la necesidad de ayudar a adultos a partir de los 45 años a llegar a una vejez saludable mediante la conexión de una aplicación web con el nutricionista que él necesita según las necesidades personalizadas que este tenga y especifique en la plataforma.

A medida que una persona va envejeciendo existen múltiples cambios dentro de su organismo en donde es importante tomar en cuenta que pueden llegar a sufrir problemas nutricionales si no toman los cuidados necesarios y se alimentan acorde a lo que necesita su cuerpo. Es importante tomar en cuenta que para llegar a la vejez en óptimas condiciones dependerá del nivel nutricional que ha llevado la persona a lo largo de su vida (Hipertensión, 2018).

El principal problema que se identificó es que en Ecuador no existe una cultura de nutrición saludable en personas de 25 años en adelante, ya que su cuerpo comienza a tener otro tipo de requerimientos alimenticios para llegar a una vejez sana. La propuesta de valor de este proyecto es “Nutrisano” que es una aplicación web que se encarga de conectar adultos de 45 años en adelante con el nutricionista de su preferencia en base a las necesidades de cada paciente de forma personalizada. El cliente debe acceder a la opción Premium la cual es pagada y una vez llenado el formulario que ayudará a identificar los gustos y necesidades del paciente, este requerimiento será enviado a los nutricionistas de la especialidad requerida los cuales le enviarán un avance de la dieta recomendada y el paciente podrá seleccionar al nutricionista que más le convenga para poder agendar una cita.

## **Gerencia Desing Thinking**

En la actualidad la mayoría de empresas están dirigidas a grupos objetivos jóvenes o adultos, sin embargo, existen muy pocos negocios que se dirijan al adulto mayor. Es así, que se decidió partir de este punto para comenzar a crear el mapa de

empatía e identificar una necesidad real dentro de este target. Se determinó que este grupo objetivo era el menos atendido de la sociedad y tenía diferentes necesidades de movilidad al momento de realizarse sus chequeos médicos, se constató que dentro del mapa de trayectoria la mayoría tenía que hacer un recorrido largo entre buses y taxis para llegar a su destino y realizarse sus chequeos lo cual hacía muy complejo el ser constante en el cuidado de su salud. Por lo que se identificó que la necesidad era contar con un medio de transporte que sea seguro y eficaz para adultos mayores.

Luego de tener las revisiones respectivas en las primeras instancias de presentación de la idea del modelo de negocio se cambió el enfoque al modelo llamado “Corazón Atento” que buscaba dar un servicio de acompañamiento mediante una app a adultos mayores con gustos afines, el adulto mayor tendrá un perfil con sus pasatiempos favoritos el cual servirá para hacer match con su acompañante que vaya acorde con las actividades que quiere realizar en el día. Sobre esta idea se trabajó un prototipo diseñado en una plantilla online para poder hacer el testeo respectivo en el cual se obtuvo que el grupo objetivo no le pareció factible la idea debido a que en Ecuador para este tipo de cuidadores no les generaba confianza por el tema de la delincuencia. Es así que tomando en cuentas los comentarios del prototipo, resultados del estudio de mercado y testeo del producto mínimo viable se decidió cambiar nuevamente la idea con la ayuda de la guía del tutor y las diferentes instancias de revisión del proyecto en donde se enfocó la idea al ámbito de nutrición con planes alimenticios personalizados de “Nutrisano” ya que se constató la necesidad de que cuando las personas llegan a 45 años todo su cuerpo va cambiando y necesita tener mayor cuidado en su salud mediante la alimentación.

### **Testeo Del Producto Mínimo Viable**

En el testeo del Producto Mínimo Viable el usuario comentó que la estética de la página no es llamativa. La imagen principal tiende a no ser muy objetiva sobre el producto brindado, lo que la hace muy confusa por la cantidad de palabras en la pantalla principal, ellos recomiendan que debería ser mucho más gráfica. También mencionaron la falta de información, no comprenden en su totalidad qué es lo que le brinda la plataforma ya que no se llega a entender. Un punto que cabe destacar es el hecho de que la idea de negocio les parece interesante, tener acceso a nutricionistas que le brinden el servicio mediante la aplicación web de acuerdo a las necesidades de cada paciente.

Desde la parte del precio les parece muy elevado (\$30 del plan mensuales más \$40 dólares para separar la cita con el nutricionista cada mes) le parecería bien hasta \$30 si incluyera la cita y si no tuvieran que pagar mensualmente ya que prefieren pagar por paquetes.

Otro detalle es que no está clara la información para que el usuario se entere de cuáles son los beneficios de ser premium, les gustaría poder revisar los perfiles de los nutricionistas antes de acceder al plan Premium, además de que sería bueno tener una sección en la página que sea para instruir sobre los alimentos adecuados a consumir de acuerdo a las enfermedades más comunes que padecen las personas del rango de edad del grupo objetivo. Por último, hay que tomar en consideración que para ellos el proceso de agendar una cita es muy tedioso debido a la cantidad de campos a llenar.

Por la parte del nutricionista comentó que al momento de registrarse y ver el plan general y premium, no se comprenden los beneficios de cada uno de ellos por los cuales se estaría pagando, mencionaron que la estética del plan Premium está invadiendo el cuadro de texto del plan gratuito, la página se ve sencilla y carece de información, no se comprende de qué manera será el contacto con futuros clientes, si a través de la plataforma, por correo o por celular. Por otro lado, si les parece atractivo pagar un plan o fee a cambio de recibir clientes y reconocimiento dentro del mercado. No es tan atractivo para un nutricionista pagar por la información de seguimiento ya que es parte de su trabajo elaborar el historial clínico de cada paciente, además de que al momento de tener un nuevo paciente se debe hacer una valoración nueva ya que su estado no será el mismo. Lo que resultaría útil es conocer las preferencias y gustos del consumidor.

Como conclusión de Mejora del Servicio en base a los resultados del Producto Mínimo Viable se destaca la mejora en cuanto a la estética de la página, se cambiaron los colores e imágenes, la distribución y disposición de los textos para que sea mucho más entendible para el usuario. Adicional se agregaron los términos y condiciones de uso de la plataforma (cookies). Por otro lado, para mejorar la experiencia del usuario, se incluyó mayor información con respecto a los planes pagados para que el usuario tenga claro de qué trata la plataforma, se corrigió el diagrama de proceso enfocándose en hacerlo más intuitivo con el fin de que sea más fácil para el usuario. Con respecto al precio competitivo y planes mejorados para el usuario y nutricionista, se ajustó el precio para el usuario a un paquete mensual premium de \$20 y se incluyó un paquete mensual para el nutricionista de \$60. Además, se incorporó el plan de ecommerce Nutrisano que

conecta la plataforma con google ads y los nutricionistas podrán vender cursos o productos a través de la plataforma. Por último, se establecieron políticas de cookies que permiten tener información de la interacción del usuario dentro de la página con el fin de mejorar la experiencia constantemente.

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

### Objetivo General

Crear una plataforma digital que permita la colaboración entre nutricionistas especializados y adultos de 45 años en adelante que les ayuden a cambiar sus hábitos alimenticios mediante planes nutricionales personalizados.

### Objetivos Específicos

- Establecer alianzas estratégicas con youtubers de cocina y supermercados.
- Identificar los principales cambios del estado nutricional y salud de las personas de 45 años en adelante
- Establecer la forma o medios de comunicación en donde el nutricionista contactará al paciente.
- Organizar el contenido de la plataforma mediante un cronograma establecido.
- Establecer una política de términos, condiciones y cookies con el fin de recaudar información de los usuarios.

## **BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO**

El modelo de negocio se basa en la creación de una plataforma digital dirigida a personas de 45 años en adelante de clase social media, media-alta y alta que tengan la necesidad de mejorar sus hábitos alimenticios las cuales serán atendidas mediante la conexión del usuario con un nutricionista especializado que les brinde un plan de alimentación personalizado, se atienden a dos perfiles que son el usuario y el nutricionista.

En el caso del usuario existen dos planes uno gratuito y pagado que es el plan premium, la principal diferencia entre estos dos planes es que el Premium cuenta con el valor agregado de la personalización más beneficios adicionales mientras que el gratuito no. Por el lado del nutricionista cuenta con una suscripción mensual que incluye desde

el uso de la tienda online para ofrecer sus productos/cursos hasta el seguimiento de sus pacientes mediante gráficas estadísticas.

### **Gerencia de Estudio de Mercado**

En la investigación se identificó que los adultos de 45 años en adelante, están dispuestos a cambiar sus hábitos alimenticios y a pagar por una plataforma digital que les ofrezca planes nutricionales. Por otro lado, los nutricionistas expresaron su interés en formar parte de la comunidad Nutrisano y pagar un valor de suscripción, ya que esto les daría la oportunidad de captar un mayor número de clientes. Según María Gurrea, el análisis de las 5C representa un factor fundamental para la toma de decisiones previo a la planificación de cualquier estrategia de marketing (Gurrea, 2021). Ante lo cual se concluyó que:

- El consumidor a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19, se han vuelto mucho más conscientes de que la alimentación juega un papel muy importante en la prevención de complicaciones en enfermedades, además de que la fortaleza del sistema inmune parte de la cantidad de nutrientes y vitaminas que se ingieren. La propuesta se presenta como una alternativa integral para las personas que pertenecen a un grupo bastante vulnerable de la población; los adultos mayores. Estos no suelen ser tomados en cuenta por el mercado, regularmente se ofrecen productos poco diferenciados y sin enfoque específico a sus necesidades
- El uso de una plataforma digital, facilita la comunicación del consumidor con los diferentes nutricionistas de una manera mucho más eficaz, en la que estos pueden hacer uso del servicio desde la comodidad de sus hogares, de tal manera que el servicio destaca por ser adaptado a sus necesidades.
- Al contar con colaboradores específicos como gimnasios y tiendas de alimentos, tenemos la oportunidad de brindar beneficios mayores al consumidor, creando una comunidad sólida y enfocada en el cuidado de la salud trae beneficios adicionales para cada uno de nuestros consumidores.
- A través de la plataforma digital, no solo se brindarán consultas, sino que constantemente se publicará contenido relevante e informativo, que el

consumidor puede emplear para mejorar su estilo de vida y aprovechar cada aspecto del servicio de Nutrisano.

- A pesar de que el nivel de negociación de los clientes es alto también se considera la oportunidad de que no existen profesionales que suplan la actividad que realizan los nutricionistas y el impacto que puedan llegar a tener sus recomendaciones profesionales en la calidad de vida del adulto mayor en la prevención y tratamiento de enfermedades con implicaciones nutricionales.

### **Gerencia de Plan de Marketing**

Dentro del plan de marketing de Nutrisano se tiene en cuenta las diferentes estrategias que ayudaran a la empresa a posicionarse dentro del mercado ecuatoriano como una plataforma digital que ofrece planes personalizados en base a las necesidades de cada paciente conectándolos con el nutricionista de su preferencia que cubra sus requerimientos, buscando fomentar también que la alimentación sana y rica es posible.

Cabe mencionar que Nutrisano es una plataforma digital que se encarga de conectar adultos de 45 años en adelante de clase media- media alta y alta con nutricionistas en base a las necesidades de cada paciente con planes alimenticios personalizados, se atiende a dos perfiles que son el usuario y el nutricionista. En el caso del usuario existen dos planes uno gratuito y uno Premium que es pagado, la principal diferencia entre estos dos planes es que el Premium cuenta con el valor agregado de la personalización más beneficios adicionales mientras que el gratuito no. Por el lado del nutricionista cuenta con una suscripción mensual que incluye desde el uso de la tienda online para ofrecer sus productos/cursos hasta el seguimiento de sus pacientes mediante gráficas estadísticas.

Por otro lado, la competencia con la que cuenta Nutrisano es indirecta debido a que en el mercado no existe una plataforma específica de nutrición que se dirija al target que se quiere atender, la mayoría de las plataformas son generalizadas para agendar citas con una amplia gama de especializaciones en medicina y no enfocadas. Esto da paso a usar la estrategia de diferenciación en donde la empresa se enfocará en planes nutricionales y trato personalizado.

El precio se colocó en base a un análisis de los costos de la empresa y el margen donde se quería llegar del 42%, es así que se obtuvo que el costo del plan Premium del usuario sería de \$20 y la suscripción del nutricionista sería de \$60 ya que este perfil sería el más beneficiado dentro de la plataforma. La estrategia de precio a implementar es la freemium ya que esta ocurre cuando se ofrece la versión básica de un producto con el objetivo de que el usuario, con el tiempo pague para mejorarlo o tener acceso a más funciones (Hubspot, 2022).

La forma de distribuir o hacer llegar el servicio al cliente será mediante el canal digital ya que se usará la plataforma web de Nutrisano. Con el fin de dar a conocer la plataforma y obtener usuarios se tiene un plan de ecommerce enfocado en la estrategia de Search Engine Market (SEM), adicional de un plan en redes sociales y medios digitales pautando en SEM para posicionar palabras claves dentro del buscador de google que ayuden a fortalecer la marca dentro de la mente del consumidor. El plan de medios tendrá una inversión total de \$800 mensuales.

### **Gerencia de Estudio Administrativo y de RSE**

Nutrisano es una compañía de sociedad anónima ya que los accionistas responderán únicamente por el monto que estos hayan aportado (OAS, S.F). Tiene como principal objetivo crear un nexo entre nutricionistas y adultos de 45 años en adelante. Existen objetivos específicos como alianzas con youtubers y el contenido variado de la plataforma, que se logrará gracias a los KPI's las cuales permitirán crear permanencia del usuario, y como consecuencia una alta transacción del mismo para ejecutar bien los objetivos de Nutrisano.

La principal misión de la empresa es la alimentación de los adultos de 45 años en adelante con los nutricionistas de forma personalizada. En cuanto a la visión es ser reconocidos como la mejor plataforma digital en un periodo de 10 años. Los principales valores corporativos son calidad, innovación, ética y trabajo en equipo. La compañía cuenta con una estructura organizacional horizontal debido a que no existe una cantidad amplia de gerentes y los colaboradores tienen libertad para la toma de decisiones buscando llegar al objetivo general de la empresa. La estructura está compuesta por 5 empleados, que tienen como principales tareas lo siguiente:

Se empieza por el mando fuerte; Gerente general, quien es el Representante legal encargado de contratar/despedir al personal de la empresa, pagar convenio de servicios externos de contabilidad y de marketing digital. El otro empleado sería el programador; la persona encargada de actualizar el contenido de la plataforma digital, añadir funcionalidades y características nuevas según las necesidades de la empresa. Luego están los vendedores; que serán 2 personas que tienen como principal función la visita a nutricionistas y usuarios para dar a conocer el servicio y conseguir mayor cantidad de clientes en base a un objetivo de ventas mensual.

Para finalizar estaría el personal de Call Center quien estaría encargada de ayudar a llenar el formulario al usuario en caso de que este tenga problemas y solucionar cualquier inconveniente que ocurra con el cliente final o nutricionistas dentro de la plataforma digital.

### **Gerencia de Estudio Técnico**

Se realizó un prototipo del modelo de negocio con el fin de testear su factibilidad, este cuenta con dos perfiles por separado para el usuario y nutricionista en donde se visualizará diferentes contenidos según el perfil. En el caso del usuario premium se observa el contenido de forma en general mientras que en el caso del usuario Premium el contenido es personalizado según la necesidad del paciente. En el caso del nutricionista tiene acceso a información del paciente desde la ficha medica hasta la promoción de sus ebooks o cursos.

Por otro lado, se hizo el triángulo de servicio con el fin de verificar las estrategias a implementarse en los diferentes ámbitos del modelo de negocio. Se obtuvo que la estrategia principal es hacer uso de la omnicanalidad mediante WhatsApp, Facebook y página web que facilite la interacción del cliente al momento de buscar una nutricionista esta se relaciona con sistemas para contar con un sistema automatizado, gente que lleve a cabo la estrategia y cliente que tiene la necesidad de encontrar un nutricionista acorde a sus necesidades. En cuanto al sistema-gente es necesario contar con un personal conocimiento software, desde el cliente para cubrir la necesidad que este tiene hay que crear un sistema y en cuanto a la gente-cliente es necesario de colaboradores que desarrollen el sistema y nutricionistas para atender a los usuarios.



El proceso de funcionamiento de la plataforma digital Nutrisano inicia cuando la persona ingresa a la página web y se registra para crear su perfil como usuario o nutricionista esta dualidad permite que el acceso de información como la dinámica y experiencia sea diferente. Es importante poder recalcar que dentro de la plataforma hay dos opciones que permiten la interacción: freemium & Premium. La capacidad productiva de la plataforma se puede delimitar en un servidor que pueda al menos aceptar a más de 40000 visitas por usuario y hasta un máximo de 50.0000 usuarios registrados. El proyecto se ejecutará de manera virtual con una vida útil de 5 años por lo que no se tiene asignado un espacio físico para el mismo, sin embargo, se tiene contemplado los costos por mantenimiento, hosting y dominio de una plataforma digital.

### **Gerencia de Estudio Financiero**

Uno de los aspectos más importantes en este proyecto es revisar cuanto es el presupuesto necesario para que se lleve a cabo la idea de negocio. Del total de financiamiento requerido, aproximadamente el 40% es préstamo bancario, es decir \$5200. El aporte del capital será de aproximadamente \$7.656,86; siendo el total de financiamiento requerido para realizar el producto de \$12.856,86. Por otro lado, los costos fijos se componen de los sueldos de 5 empleados, y los costos variables se componen de la cantidad de usuarios y nutricionistas dividido por el hosting y dominio anual de la plataforma. Siendo el costo variable anual de \$2,14 y el costo fijo anual de \$13.191,08.

Los gastos también son un factor que se deben tomar en cuenta, están los gastos administrativos, de ventas y de amortización, entre los gastos administrativos se encuentran los servicios de contabilidad, servicios legales, plan de RSE, suministros y mantenimiento de equipos de oficina y los sueldos del personal administrativo. Entre los gastos de ventas están los sueldos del personal de ventas, publicidad y marketing y los gastos de amortización se encuentra el registro de marca, desarrollo de la página, hosting, dominio, constitución y campaña de marketing para el lanzamiento.

Una vez determinado los costos y gastos del proyecto se proceden a la planeación financiera del mismo. Primero se realizó un estado de resultados proyectado a 5 años, el cual dentro del primer año la utilidad neta es negativa, pero a partir del

segundo año empieza a ser positiva siendo de \$545,55 y para el quinto año sería de \$ 10.971,56. También se realizó un flujo de caja proyectado a 5 años siendo el TIR 14% y el VAN de \$5.360,50, al ser ambos positivos esto indica que el negocio es viable.

Para finalizar, se evaluó el proyecto realizando dos escenarios diferentes en el análisis de sensibilidad, en el primero la recuperación en ventas disminuye un 10% cada año, y en el segundo escenario el impuesto a la renta aumenta un 5%. Se eligieron estas variables porque son factores externos que no se pueden controlar. En el primer escenario en donde las ventas disminuyen un 10% la deuda se termina de pagar en el cuarto año, siendo el TIR -28,62% y el VAN de \$-25.509,40 dando como conclusión que el negocio no sería viable en este escenario. En el segundo escenario donde el impuesto a la renta aumenta un 5% la deuda se termina de pagar en el segundo año, siendo el TIR 13,48% y el VAN de \$5.254,50 dando como resultado que el negocio es viable y se acepta en este escenario.

## **DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

Este modelo de negocio se caracteriza por conectar nutricionistas con adultos de 45 años en adelante mediante una aplicación web. Y como todo proyecto, nada se puede realizar sin antes hacer determinado, los costos, gastos, capacidad de inversión, proyecciones de ventas y clientes, entre otros. Es por ello que se presentara el análisis de la gerencia financiera.

## **GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO**

### **Presupuesto**

El presupuesto “permite conocer qué coste conlleva un determinado proyecto, a la vez que nos permite controlar, en todo momento, los ingresos y gastos que este proyecto contempla para un ejercicio determinado.” (Galán, Presupuesto, s.f.)

El principal objetivo de un presupuesto es brindar a la empresa un panorama financiero. Además, prepara a las empresas para hacerle frente a los posibles cambios que puedan surgir en el tiempo (Pereny, 2020).

Para poder realizar un correcto análisis financiero del proyecto es indispensable que se inicie con la elaboración de un presupuesto que permita a la empresa administrar adecuadamente sus ingresos y egresos, de tal manera que se cuente con los instrumentos necesarios para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo.

#### **1.1.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento**

“Un plan de inversión se puede definir como la estructuración y el análisis de todo lo que se necesita para efectuar una inversión.” (Santaella, 2022) Es decir, son las estrategias que permiten a los inversores tener en cuenta todas las variables. De este modo, como inversionista, puede estimar cuánto capital puede invertir mientras cumple con sus otras responsabilidades financieras. Adicionalmente, los planes de inversión reconocen y sopesan todos los riesgos.

Para tener un orden y estructura de cada elemento dentro del plan de inversión es necesario clasificarlos y separarlos en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. El activo fijo “está formado por todos los activos de la sociedad que no se hacen efectivos en un periodo superior a un año.” (Arias A. S., Activo fijo, s.f.) Como activos fijos en este proyecto están los equipos de computación que corresponden a una laptop de \$1000, 4 laptops de \$250 y 5 impresoras de \$300. Estos precios para los equipos de computación se cotizaron en Computron<sup>1</sup> cuando son descuentos de temporada.

“Un activo diferido es como se conoce a aquel bien o servicio por el que ya se ha realizado un pago pero del que no se ha disfrutado su uso.” (Galán, Activo diferido, 2019). Dentro de estos activos diferidos está el costo de la aplicación web que se cotizo con un programador en Machala que prefiere permanecer en el anonimato, y él también dio los costos del hosting y dominio de la plataforma. Por otro lado, los gastos de marketing en cuanto al lanzamiento se cotizaron con DOPTUS<sup>2</sup>. Los gastos de constitución y registro de marca corresponden a tramites que se realizan con el gobierno ecuatoriano con el fin de que la empresa sea legalmente vigente. Y en cuanto a los gastos financieros preoperativos, estos corresponden a dos meses de intereses del prestamos bancario.

---

<sup>1</sup> Link del Catalogo de Laptops en Computron: <https://www.computron.com.ec/producto-categoria/computadoras/laptops/?orderby=cost-low>

<sup>2</sup> Link: <https://www.doptus.com/planes-y-precios-marketing-digital-ecuador/>

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 400,00
REGISTRO DE MARCA	\$ 224,00
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP	\$ 2.900,00
HOSTING/DOMINIO	\$ 208,00
MARKETING (LANZAMIENTO)	\$ 2.516,90
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS	\$ 83,57
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 6.332,47</b>

*Elaboración Propia*

El capital de trabajo se refiere a los “recursos económicos con los que cuenta una empresa dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago en el corto plazo y relacionados con su actividad económica.” (Westreicher, 2022) En cuanto al aporte capital, el factor caja se dará cada 15 días hábiles. El factor caja es el dinero disponible de la empresa para pequeñas transacciones diarias.

Dentro del capital de trabajo operativo están los suministros de oficina y la mano de obra directa que son los empleados que están netamente involucrados en la producción del servicio de la empresa, en este caso sería el programador. Dentro del capital de trabajo administrativo y de ventas se encuentran, los gastos administrativos que corresponden a los servicios de contabilidad, servicios legales, plan de RSE, suministros y mantenimiento de equipos de oficina y los sueldos del personal administrativo que vendría a ser el gerente general. También están los gastos de ventas que corresponden al sueldo del personal de ventas que serían 2 vendedores y 1 call center, publicidad y marketing.

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
FACTOR CAJA	15
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	
Alquiler	
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 100,00
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 549,63
MANO DE OBRA INDIRECTA	
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS</b>	
GASTOS ADM	\$ 595,73
GASTOS DE VTAS	\$ 1.604,04
IMPREVISTOS (5%)	\$ 175,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.024,39
<b>TOTAL PLAN DE INVERSIONES</b>	<b>\$ 12.856,86</b>

*Elaboración Propia*

“La fuente de financiación de la empresa es toda aquella vía que utiliza para obtener los recursos necesarios que sufragen su actividad.” (Cabia, s.f.) Las principales fuentes de financiación en este proyecto son el aporte capital que corresponde al 59,55% del total de financiamiento provendrá del CEO y de los inversionistas, es decir \$7.656,86. Además, el 40,45% es préstamo bancario es decir \$5200. Este préstamo bancario se solicitará a BanEcuador, con una tasa de interés del 9.76%. (BanEcuador, s.f.). Siendo el total de financiamiento requerido para realizar el producto de \$12.856,86.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K
PRESTAMO BANCARIO	5.200,00	40,45%	9,76%
APORTE DE CAPITAL	7.656,86	59,55%	5,1%
TOTAL FINANCIAMIENTO	12.856,86	100%	6,98%

*Elaboración Propia*

#### **1.1.1.2. Política de cobros, pagos y existencias**

Las políticas de cobros, pagos y existencias son “tareas administrativas y financieras que forman parte de la tesorería y que se encargan de las tareas de previsión, control, conciliación y reclamación de los flujos monetarios en la empresa.” (Pedrosa, s.f.) La política de cobros de la empresa se establece en base a los días en los que se hacen efectivo los pagos realizados por tarjetas de crédito que suelen ser de aproximadamente 21 días, los clientes también pueden realizar los pagos por medio de transferencias que se pueden demorar hasta 1 semana, y es precisamente por contemplar estos posibles retrasos y hasta que el sistema de la empresa lo contabilice que los días de cobro son cada 30 días. De igual manera, la política de pago de la empresa a sus empleados es cada 30 días. Además, como la naturaleza del negocio es un servicio y no un producto, los días de inventario son 0.

DIAS DE COBRO	30
DIAS DE PAGO	30
DIAS DE INVENTARIO	0

*Elaboración propia*

#### **1.1.1.3. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos**

“La depreciación es la pérdida de valor de un bien como consecuencia de su desgaste con el paso del tiempo.” (Burguillo, s.f.) Para poder depreciar un activo fijo hay que tomar en cuenta tres elementos; el costo inicial, valor de rescate (que es a cuento se puede vender una vez finalizada su vida útil) y vida útil del activo (es el tiempo que el activo funciona como debe). Como en este proyecto solo hay equipos de computación, es lo único que se deprecia de manera anual hasta el tercer año ya que en el cuarto año el producto ya perdió su valor.

DEPRECIACION	INICIAL	ANUAL	MENSUAL			
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3.500,00	\$ 1.166,67	\$ 97,22			
DEPRECIACIÓN ANUAL	INICIAL	1	2	3	4	5
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		1.167	1.167	1.167		
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>		1.166,67	1.166,67	1.166,67	-	-

*Elaboración propia*

#### 1.1.1.4. Programa de producción y ventas

La proyección de ventas se basada en el estudio de mercado y en el estudio técnico, la producción de usuarios Premium proviene del 2% de adsorción de la demanda para los clientes, de los cuales solo el 40% es Premium y ese valor es al que corresponde al primer año 276 usuarios, con un crecimiento en ventas del 10%. Por otro lado, la cantidad de nutricionistas registrados en el primer año corresponde a la adsorción del 60% de la participación de mercado, lo que corresponde a 170 nutricionistas. Para obtener la participación de mercado se dividió la demanda de nutricionistas sobre la competencia.

Para los precios se tomó en cuenta los costos variables y fijos, además de considerar los precios del mercado. Y comparando Nutrisano con la competencia, los precios están bien posicionados y son competitivos en el mercado. Hay dos precios establecidos, el precio para el nutricionista es de 60\$, y el precio para el usuario Premium es de \$20.

	1	2	3	4	5
PRODUCCIÓN USUARIOS PREMIUM	276	303	334	367	404
PRECIO PREMIUM A USUARIOS	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
CANTIDAD DE NUTRICIONISTAS	170	187	205	226	248
PRECIO PLAN NUTRICIONISTAS	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>VENTAS (PXQ)</b>	<b>\$ 63.830,09</b>	<b>\$ 70.213,10</b>	<b>\$ 77.234,41</b>	<b>\$ 84.957,85</b>	<b>\$ 93.453,64</b>

*Elaboración propia*

**1.1.1.5. Detalle de costos de producción o generación de servicio  
(materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios,  
mano de obra directa e indirecta).**

El costo de producción “es el gasto necesario para fabricar un bien o para generar un servicio.” (Arias E. R., Economipedia, 2020) Para ello primero se obtuvo el costo variable unitario que es “el valor monetario de producir un bien o un servicio. Se suele calcular como el costo de producir todos los bienes entre el número de bienes producidos.” (Nirian, 2019)

Para obtener el total del costo variable unitario se sumó la producción de usuarios Premium con los nutricionistas y luego esta suma se dividió con el hosting anual y el dominio de la página. Siendo el costo variable unitario anual de \$2,14. Y para obtener el costo variable se multiplico el costo variable unitario con la producción de clientes Premium más la de nutricionistas. Por otro lado, el total del costo fijo se compone netamente de la Mano de obra directa, en esta solamente se encuentra el sueldo del programador de Nutrisano. Siendo así el total del costo fijo anual de \$13.191,08.

	1	2	3	4	5
COSTO VARIABLE	633,22	649,44	714,39	785,83	864,41
COSTO FIJO	13.191,08	13.191,08	13.191,08	13.191,08	16.091,08
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>13.824,30</b>	<b>13.840,52</b>	<b>13.905,47</b>	<b>13.976,91</b>	<b>16.955,49</b>

*Elaboración propia*

**1.1.1.6. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.**

“Los gastos de administración son los gastos específicos que se originan en la actividad de dirección, administración y organización de una empresa.” (Llamas, Economipedia, 2020) En gastos administrativos de Nutrisano solo están los sueldos del personal administrativo, los servicios contables, servicios legales, suministros y mantenimiento de equipos de oficina. En el cuadro que se muestra a continuación se detalla una proyección de gastos administrativos a 5 años.

<b>GASTOS ADMINISTRATIVO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
SUELDO PERSONAL ADM	10.797,44	11.121,36	11.455,00	11.798,65	12.152,61
ARRIENDO		-	-	-	-
SERVICIOS BÁSICOS		-	-	-	-
SERVICIOS CONTABLES	2.750,00	2.832,50	2.917,48	3.005,00	3.095,15
SERVICIOS LEGALES	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
SEGUROS	0,00	-	-	-	-
SUMINISTROS	150,00	154,50	159,14	163,91	168,83
INTERNET		-	-	-	-
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y OFICINA		500,00	515,00	530,45	546,36
PROGRAMA DE RSE	0,00		300,00	309,00	318,27
CAPACITACIÓN	0,00	-	-	-	-
COMUNICACIONES	0,00	-	-	-	-
UNIFORMES	0,00	-	-	-	-
ALIMENTACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>14.297,44</b>	<b>15.226,36</b>	<b>15.983,15</b>	<b>16.462,65</b>	<b>16.956,53</b>

*Elaboración propia*

“Los gastos de ventas son aquellos gastos que se producen como consecuencia de la venta de un producto o servicio determinado.” (Llamas, Economipedia, 2020)

En los gastos de ventas se encuentra los sueldos de los 3 empleados en ventas y los gastos de marketing y publicidad. En el cuadro que se muestra a continuación se detalla una proyección de gastos de ventas a 5 años.

<b>GASTO DE VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
SUELDOS PERSONAL DE VENTAS	\$ 27.180,04	\$ 27.995,44	\$ 28.835,30	\$ 29.700,36	\$ 30.591,37
COMISIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARKETING Y PUBLICIDAD	11.316,90	9.600,00	9.888,00	10.184,64	10.490,18
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>38.496,94</b>	<b>37.595,44</b>	<b>38.723,30</b>	<b>39.885,00</b>	<b>41.081,55</b>

*Elaboración propia*

“Los gastos financieros son todos aquellos que derivan de la obtención de financiación o titularidad de cualquier pasivo financiero. Afectan tanto a las empresas como a los individuos.” (Arias A. S., Gastos Financieros, s.f.) Por otro lado, los gastos financieros corresponden a los intereses a pagar según la tabla de amortización francesa del préstamo bancario de \$5.200. En la tabla que se muestra a continuación se detalla la cantidad de interés, número de periodos, institución financiera a quien se pide el préstamo, los dividendos, el plazo para pagar el préstamo, la tasa de interés e incluso la específica que cada 30 días se amortiza.



<b>TABLA DE AMORTIZACION FRANCESA</b>				
INSTIT. FINANCIERA	<b>BanEcuador</b>			
MONTO	<b>5.200,00</b>		DIVENDOS AÑO	12
TASA DE INTERES	<b>9,7600%</b>			
PLAZO	<b>3 años</b>			
GRACIA	<b>0 años</b>			
MONEDA	<b>DOLARES</b>			
AMORTIZACION CADA	<b>30</b>	días		
Número de períodos	<b>36</b>	<b>para amortizar capital</b>		

  

	1	2	3	TOTAL
PRINCIPAL	1.567,83	1.727,89	1.904,28	5.200,00
INTERESES	438,62	278,56	102,17	819,35

*Elaboración propia*

### **Planeación Financiera**

La base de la planeación financiera de la empresa está enfocada en saber cuál es el estatus actual de la empresa y el contexto competitivo de la misma dentro del sector en donde participará, para comprender el entorno económico probable y realista. La planeación financiera es sin duda un medio para evaluar la posibilidad de crecimiento, de inversión y de oportunidad de la empresa. Dentro del proceso de planeación financiera, también se deben estimar todas aquellas inversiones, llamadas en la práctica inversiones normales, cuyo fin es el de mantener las condiciones de operación actuales en condiciones óptimas. (IEDGE Business School, 2022)

#### **1.1.2.1 Flujo de caja proyectado**

“El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado.” (Kiziryan, s.f.) La tabla del flujo de caja proyectado del negocio brinda la posibilidad de no solo poder conocer el estado financiero actual de la empresa, sino también de evaluar cómo el negocio es capaz de enfrentarse en el futuro por medio de su proyección en el tiempo de vida. Este flujo incluye los rubros de ingresos y egresos operacionales dentro del periodo de vida útil establecido para el proyecto.

Para obtener el flujo de caja operacional es importante restar los ingresos operacionales de los egresos operacionales. Y para obtener el flujo no operacional, se

resta el total de ingresos no operacionales del total de egresos no operacionales. Dentro del total de egresos no operacionales se encuentra el pago de intereses, pago de crédito bancario, activos diferidos y capital de trabajo. Para el flujo neto generado es necesario restar el flujo de caja operacional del flujo no operacional. Como se observa en el cuadro el flujo neto generado en el primer año es negativo, no obstante, a partir del segundo año es positivo y cada año incrementa más.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 58.510,92	\$ 69.681,19	\$ 76.649,30	\$ 84.314,23	\$ 92.745,66
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		\$ 580,46	\$ 648,09	\$ 708,98	\$ 779,87	\$ 857,86
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 13.191,08	\$ 13.191,08	\$ 13.191,08	\$ 13.191,08	\$ 13.191,08
MANO DE OBRA INDIRECTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 14.297,44	\$ 15.226,36	\$ 15.983,15	\$ 16.462,65	\$ 16.956,53
GASTOS DE VENTAS		\$ 38.496,94	\$ 37.595,44	\$ 38.723,30	\$ 39.885,00	\$ 41.081,55
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ (846,55)	\$ 128,36	\$ 915,58	\$ 2.007,53
IMPUESTO A LA RENTA			\$ (1.199,28)	\$ 181,85	\$ 1.297,07	\$ 2.844,00
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 66.565,92</b>	<b>\$ 64.615,15</b>	<b>\$ 68.916,73</b>	<b>\$ 72.531,26</b>	<b>\$ 76.938,55</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>\$ (8.055,00)</b>	<b>\$ 5.066,03</b>	<b>\$ 7.732,57</b>	<b>\$ 11.782,97</b>	<b>\$ 15.807,11</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	\$ 5.200,00					
APORTE DE CAPITAL	\$ 7.656,86					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 12.856,86</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		\$ 438,62	\$ 278,56	\$ 102,17	\$ -	\$ -
PAGO DE CREDITO BANCARIO		\$ 1.567,83	\$ 1.727,89	\$ 1.904,28		
	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
ACTIVOS FIJOS	3.500,00					
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.332,47					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.024,39					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 12.856,86</b>	<b>\$ 2.007,45</b>	<b>\$ 2.008,45</b>	<b>\$ 2.009,45</b>	<b>\$ 4,00</b>	<b>\$ 5,00</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (2.007,45)</b>	<b>\$ (2.008,45)</b>	<b>\$ (2.009,45)</b>	<b>\$ (4,00)</b>	<b>\$ (5,00)</b>
<b>TOTAL FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>\$ (12.856,86)</b>	<b>\$ (10.062,45)</b>	<b>\$ 3.057,58</b>	<b>\$ 5.723,12</b>	<b>\$ 11.778,97</b>	<b>\$ 15.802,11</b>

*Elaboración propia*

### 1.1.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias “detalla los ingresos, los gastos de capital y los gastos operativos en los que se incurre durante un período determinado. Normalmente, se genera de forma trimestral o anual.” (Square, s.f.) Generar un estado de resultados ayuda a los negocios a ver cómo incrementa el margen de ganancias al elevar los ingresos o disminuir los gastos. El estado de resultados de este proyecto está proyectado hasta el quinto año. Primero hay que entender el significado de utilidad bruta, y es que es “la ganancia que se obtiene de un producto después de que se descuentan los costos antes de lanzarlos al mercado y el costo de su adquisición antes de

sacarlos a la venta.” (Silva, 2022) es decir que a la utilidad bruta obtenida se le restaron las ventas del costo de ventas.

El EBITDA es un importante indicador financiero que sirve a los inversionistas y “se calcula como ingresos menos gastos, excluyendo los gastos financieros (impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones de la empresa).” (Arias A. S., EBITDA, s.f.) Es decir que el EBITDA se obtuvo de restar los gastos administrativos y de ventas de la utilidad bruta. Para obtener el EBIT se restan los gastos de amortización y depreciación del EBITDA. Luego, para obtener la utilidad neta antes de la participación se restan los gastos financieros del EBIT, y así con las demás hasta llegar a la utilidad neta en donde se restaron los 15% de participación y el 25% de impuestos. Los resultados de la tabla muestran que en el primer año, la utilidad neta será negativa, no obstante, en el segundo año la utilidad neta es positiva siendo de \$545,55. Los gastos más elevados que se muestran en el estado de resultados son los de venta.

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VENTAS	63.830,09	70.213,10	77.234,41	84.957,85	93.453,64
COSTO DE VENTAS	13.824,30	13.840,52	13.905,47	13.976,91	16.955,49
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>50.005,79</b>	<b>56.372,58</b>	<b>63.328,94</b>	<b>70.980,95</b>	<b>76.498,15</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.297,44	15.226,36	15.983,15	16.462,65	16.956,53
GASTOS DE VENTAS	38.496,94	37.595,44	38.723,30	39.885,00	41.081,55
<b>EBITDA</b>	<b>-2.788,59</b>	<b>3.550,77</b>	<b>8.622,49</b>	<b>14.633,29</b>	<b>18.460,07</b>
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	1.249,78	1.249,78	1.249,78	1.249,78	1.249,78
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1.166,67	1.166,67	1.166,67	-	-
<b>EBIT</b>	<b>-5.205,04</b>	<b>1.134,33</b>	<b>6.206,04</b>	<b>13.383,51</b>	<b>17.210,29</b>
GASTOS FINANCIEROS	438,62	278,56	102,17		
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>-5.643,65</b>	<b>855,77</b>	<b>6.103,87</b>	<b>13.383,51</b>	<b>17.210,29</b>
15% PARTICIPACIÓN	-846,55	128,36	915,58	2.007,53	2.581,54
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-4.797,11</b>	<b>727,40</b>	<b>5.188,29</b>	<b>11.375,99</b>	<b>14.628,74</b>
25% IMPUESTOS	-1.199,28	181,85	1.297,07	2.844,00	3.657,19
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-3.597,83</b>	<b>545,55</b>	<b>3.891,22</b>	<b>8.531,99</b>	<b>10.971,56</b>

*Elaboración propia*

## **Evaluación del Proyecto**

Finalmente, se tiene la evaluación económica del proyecto, la misma que constituye el análisis de factibilidad. Se aplican métodos de evaluación económica que contemplan el valor del dinero a través del tiempo, con la finalidad de medir la eficiencia de la inversión total involucrada y su probable rendimiento durante su vida útil (5 años). Esta parte es fundamental para los socios que se involucrarán en el negocio; puesto que con los resultados se tomará la decisión de llevar a cabo o no la inversión en el proyecto.

### 1.1.3.1 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio sirve para definir el momento en el que los ingresos del negocio cubren los gastos fijos y variables en los que se incurren, es decir, es el momento en el que se logra vender lo mismo que se gasta. Es un punto en el que no se gana ni se pierde. Por esta razón es muy importante su cálculo ya que permite evaluar la rentabilidad, ya que es posible saber cuánto se necesita vender para generar lucro. Conocer este valor, incluso antes de empezar un nuevo proyecto, permite saber qué tan interesante es financieramente tu idea de negocio. (Contreras, 2017)

El punto de equilibrio para usuarios Premium deberían ser de 739 ya que con esa cantidad de unidades se llega a \$14.772,47 que es el mínimo necesario para cubrir los costos. Por otro lado, para los nutricionistas se debería llegar a 228 unidades de modo que la cantidad de ventas sea \$13.679,20 y con esta cantidad se llega al punto de equilibrio en el plan de los nutricionistas. Se utilizaron las siguientes fórmulas para obtener ambos puntos de equilibrio:

$P.E \text{ (ventas)} = \frac{\text{Costo fijo total}}{1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio de venta unitario}}}$	
P.E. VENTAS plan 1	\$ 14.772,47
P.E. VENTAS nutricionistas	\$ 13.679,20
$P.E \text{ (producción)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{costo variable unitario}} \quad (11)$	
P.E. UNIDADES plan 1	739
P.E. UNIDADES nutricionistas	228

*Elaboración propia*

### 1.1.3.2 Viabilidad financiera

Para evaluar la viabilidad financiera del negocio es necesario sacar la TIR y el VAN. “La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.” (Arias A. S., TIR, s.f.) es decir, se trata

del porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión dentro de su vida útil. En este proyecto la TIR es 14% lo que hace que el proyecto sea viable.

El VAN también conocido como el valor actual neto “es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.” (Morales, s.f.) es decir que es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. El VAN en este proyecto es \$5.348,75 como es positivo el negocio se acepta.

Los cuadros de payback y el de recuperación del financiamiento bancario brindan información sobre el número de periodos (en este caso: años) que se tarda en recuperar el dinero desembolsado y pedido al banco, para realizar la inversión inicial. El payback y la recuperación del financiamiento bancario se dan en el segundo año.

#### VIABILIDAD FINANCIERA

TIR	14%
VAN	\$ 5.348,75

PAYBACK	PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
2 años	1	\$ 12.856,86	\$ (10.062,45)	\$ 898,02	\$ (10.960,47)
	2	\$ 23.817,33	\$ 3.057,58	\$ 1.663,58	\$ 1.394,00
	3	\$ 22.423,33	\$ 5.723,12	\$ 1.566,21	\$ 4.156,91
	4		\$ 11.778,97		\$ 11.778,97
	5		\$ 15.802,11		\$ 15.802,11

RECUPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO BANCARIO	PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA (BANCO)	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
2 años	1	5.200	-10.062,45	508	-10.570
	2	15.770	3.058	1.539	1.518
	3		5.723		5.723
	4		11.779		11.779
	5		15.802		15.802

*Elaboración propia*

### 1.1.3.3 Análisis de Sensibilidad

“El análisis de sensibilidad es una técnica que estudia el impacto que tienen sobre una variable dependiente de un modelo financiero las variaciones en una de las variables independientes que lo conforman.” (Arias E. R., Economipedia, 2020) A continuación, se presentan dos posibles escenarios pesimistas en donde el negocio se pone a prueba y permite identificar las áreas fuertes y débiles. Con la finalidad de que se

formen estrategias en donde se dirijan los recursos a las variables que más apoyo necesitarían. El análisis permite al negocio estar preparado y enfrentar adecuadamente las fluctuaciones del mercado o situaciones probables.

En el primer escenario se plantea una disminución del 10% en las ventas, se escogió disminuir esta variable porque el negocio depende mucho de ello además de que no puede ser controlada ya que estamos hablando del comportamiento de consumo del cliente y cada uno tiene distintas razones para consumir o elegir no consumir el servicio. En caso de que este tipo de situaciones ocurra, las principales estrategias a implementar podrían ser, mantener o motivar a la conservación de los clientes con los que ya se cuentan. Ver la posibilidad de ofrecer un servicio adicional u paquetes de servicios para impulsar al consumo e innovación. Analizar la situación mediante mejores canales de comunicación con los clientes.

*Primer Escenario: Disminución del 10% en las ventas*

PRIMER ESCENARIO (RECUPERACIÓN POR VENTAS -10%)						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 52.659,83	\$ 62.713,07	\$ 68.984,37	\$ 75.882,81	\$ 83.471,09
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		\$ 580,46	\$ 648,09	\$ 708,98	\$ 779,87	\$ 857,86
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 13.191,08	\$ 13.191,08	\$ 13.191,08	\$ 13.191,08	\$ 13.191,08
MANO DE OBRA INDIRECTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 14.297,44	\$ 15.226,36	\$ 15.983,15	\$ 16.462,65	\$ 16.956,53
GASTOS DE VENTAS		\$ 38.496,94	\$ 37.595,44	\$ 38.723,30	\$ 39.885,00	\$ 41.081,55
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ (846,55)	\$ 128,36	\$ 915,58	\$ 2.007,53
IMPUESTO A LA RENTA			\$ (1.199,28)	\$ 181,85	\$ 1.297,07	\$ 2.844,00
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 66.565,92</b>	<b>\$ 64.615,15</b>	<b>\$ 68.916,73</b>	<b>\$ 72.531,26</b>	<b>\$ 76.938,55</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>\$ (13.906,09)</b>	<b>\$ (1.902,09)</b>	<b>\$ 67,64</b>	<b>\$ 3.351,55</b>	<b>\$ 6.532,54</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	\$ 5.200,00					
APORTE DE CAPITAL	\$ 7.656,86					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 12.856,86</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		\$ 438,62	\$ 278,56	\$ 102,17	\$ -	\$ -
PAGO DE CREDITO BANCARIO		\$ 1.567,83	\$ 1.727,89	\$ 1.904,28		

INVERSIONES							
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.332,47						
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.024,39						
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 12.856,86	\$ 2.006,45	\$ 2.006,45	\$ 2.006,45	\$ -	\$ -	
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ -	\$ (2.006,45)	\$ (2.006,45)	\$ (2.006,45)	\$ -	\$ -	
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>\$ (12.856,86)</b>	<b>\$ (15.912,54)</b>	<b>\$ (3.908,53)</b>	<b>\$ (1.938,81)</b>	<b>\$ 3.351,55</b>	<b>\$ 6.532,54</b>	

<b>VIABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>TIR</b>	-28,62%	-28,6%	EL PROYECTO ES VIABLE SI TIR MAYOR A TMAR
	<b>VAN</b>	\$ (25.509,40)	\$ (25.509)	

<b>PAYBACK</b>	PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
4 años	1	\$ 12.856,86	\$ (15.912,54)	\$ 898,02	\$ (16.810,56)
	2	\$ 29.667,42	\$ (3.908,53)	\$ 2.072,20	\$ (5.980,73)
	3	\$ 35.648,15	\$ (1.938,81)	\$ 2.489,94	\$ (4.428,74)
	4	\$ 40.076,89	\$ 3.351,55	\$ 2.799,27	\$ 552,28
	5	\$ 39.524,61	\$ 6.532,54	\$ 2.760,70	\$ 3.771,85

<b>RECUPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO BANCARIO</b>	PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA (BANCO)	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
4 años	1	5.200	-15.912,54	508	-16.420
	2	21.620	-3.909	2.110	-6.019
	3	27.639	-1.939	2.698	-4.636
	4	32.275	3.352	3.150	202
	5	32.074	6.533		6.533

*Elaboración propia*

Finalmente, prescindir de aquellos gastos que no sean esenciales como el de RSE, de esta forma, es posible mantener los precios, compensando la disminución en las ventas. Es posible darse cuenta de que, en este escenario establecido, la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto resultan ser negativos, pues el payback y la recuperación del financiamiento bancario se dan en el cuarto año dando como conclusión que el negocio no sería viable.

*Segundo Escenario: Aumento de 10% del costo fijo en mano de obra directa*

## AUMENTO DE 10% DEL COSTO FIJO EN MANO DE OBRA DIRECTA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 58.510,92	\$ 69.681,19	\$ 76.649,30	\$ 84.314,23	\$ 92.745,66
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		\$ 580,46	\$ 648,09	\$ 708,98	\$ 779,87	\$ 857,86
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 14.510,19	\$ 14.510,19	\$ 14.510,19	\$ 14.510,19	\$ 14.510,19
MANO DE OBRA INDIRECTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 14.297,44	\$ 15.226,36	\$ 15.983,15	\$ 16.462,65	\$ 16.956,53
GASTOS DE VENTAS		\$ 38.496,94	\$ 37.595,44	\$ 38.723,30	\$ 39.885,00	\$ 41.081,55
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ (846,55)	\$ 128,36	\$ 915,58	\$ 2.007,53
IMPUESTO A LA RENTA			\$ (1.199,28)	\$ 181,85	\$ 1.297,07	\$ 2.844,00
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 67.885,02</b>	<b>\$ 65.934,26</b>	<b>\$ 70.235,84</b>	<b>\$ 73.850,37</b>	<b>\$ 78.257,66</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>\$ (9.374,10)</b>	<b>\$ 3.746,92</b>	<b>\$ 6.413,47</b>	<b>\$ 10.463,87</b>	<b>\$ 14.488,00</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	\$ 5.200,00					
APORTE DE CAPITAL	\$ 7.656,86					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 12.856,86</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		\$ 438,62	\$ 278,56	\$ 102,17	\$ -	\$ -
PAGO DE CREDITO BANCARIO		\$ 1.567,83	\$ 1.727,89	\$ 1.904,28		

INVERSIONES							
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.332,47						
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.024,39						
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 12.856,86	\$ 2.006,45	\$ 2.006,45	\$ 2.006,45	\$ -	\$ -	
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ -	\$ (2.006,45)	\$ (2.006,45)	\$ (2.006,45)	\$ -	\$ -	
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>\$ (12.856,86)</b>	<b>\$ (11.380,55)</b>	<b>\$ 1.740,48</b>	<b>\$ 4.407,02</b>	<b>\$ 10.463,87</b>	<b>\$ 14.488,00</b>	

VIABILIDAD FINANCIERA		
TIR		6,92%
VAN	\$	(50,31)

PAYBACK	PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
2 años	1	\$ 12.856,86	\$ (11.380,55)	898,0201095	\$ (12.278,57)
	2	\$25.135,44	\$ 1.740,48	\$1.755,65	\$ (15,17)
	3	\$25.150,61	\$4.407,02	\$1.756,71	\$2.650,31
	4	\$22.500,30	\$10.463,87	\$1.571,59	\$8.892,28
	5	\$13.608,03	\$14.488,00	\$950,49	\$13.537,51

RECUPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO BANCARIO	PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA (BANCO)	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
2 años	1	5.200	-11.380,55	508	-11.888
	2	5.200	1.740	508	1.233
	3	3.967	4.407	387	4.020
	4	-53	10.464	-5	10.469
	5	-10.522	14.488	-1.027	15.515

Elaboración propia



En el segundo escenario se plantea un aumento de 10% del costo fijo en mano de obra directa, se eligió esta variable porque es la empresa depende mucho del programador y no puede permitirse que simplemente renuncie y en caso de que pida un aumento en su sueldo, Nutrisano debe contemplar si les resultaría o no pagarle un sueldo mensual de casi \$1200. Es por ello que es necesario que se evalúe que incentivos podrían funcionar con los empleados para que ellos se queden en la empresa, sobre todo con el programador, tal vez satisfacer alguna incomodidad que él tenga en el ámbito laboral puede evitar que el programador pida un aumento de sueldo que la empresa no pueda pagar.

El poder sobreponerse a este tipo de escenarios está enfocado a la eficiencia del control de gastos y las medidas que toma la empresa frente a factores externos que la perjudican y no pueden controlar, el que depende en gran medida de la periodicidad con la que se efectúan los análisis. Evaluando el TIR y el VAN de este escenario, resalta el hecho de que, aunque el TIR es positivo, el VAN no lo es. Con un 6,92% de TIR y \$-50,31 de VAN el negocio no es viable. A pesar de que el payback y la recuperación del financiamiento bancario se dan en el segundo año, la rentabilidad exigida por el banco vuelve a ser negativa a partir del cuarto año.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como conclusión, Nutrisano como modelo de negocios es factible. Tanto la idea, propuesta de valor, target de clientes y producto mínimo viable. En cada una de las gerencias este modelo de negocio ha demostrado no solo que es posible de manera financiera, sino que al entrar en un mercado que no está saturado, las barreras de entrada no son tan altas y es posible posicionarse de manera correcta a competir en la industria de la nutrición, sobre todo con el grupo objetivo que es de adultos de 45 años en adelante. La gerencia de estudio de mercado marco el inicio de este proyecto que solo estaba dirigido a adultos mayores, pero luego de exhaustiva investigación y de realizar encuestas y entrevistas. Se identificó un problema que se pasó por alto, y es que, a la edad de 45 años, ya empiezan los primeros indicios de achaques y que corresponden a avanzar a la vejez.

Lo cierto es que todos quieren una vejez digna y a la edad de 45 años comienzan a aparecer enfermedades como la hipertensión, diabetes, entre otros. Y es que ya no se

puede comer tanta comida chatarra y el medico mismo recomienda cambiar los hábitos alimenticios. Es por ello que se realizó la investigación de mercado, y los resultados del estudio de mercado y del testeo fueron positivos, además de alguna incongruencia con la información en la plataforma o la estética, los sujetos del testeo y los nutricionistas estaban entusiasmados con el modelo de negocio.

En cuanto a la gerencia administrativa, 5 empleados es más que suficiente para empezar. Serían 2 vendedores, 1 de call center, 1 gerente general y 1 programador. Esto hace que la empresa tenga una comunicación horizontal pues da importancia a escuchar las opiniones de los vendedores ya que son ellos quienes están en contacto directo con el cliente. Por otra parte, los proyectos de responsabilidad social son una parte integral e importante para cada empresa y es por ello que se designó un presupuesto para cada sección, ya sea marketing, administrativa, entre otros. En cuanto a la gerencia de marketing, esta se enfoca en descubrir con que contraatacar la competencia en este mercado, sobre todo porque llevar una vida saludable es difícil y a veces mucho más costoso. Se decidió que la plataforma de Nutrisano contara con dos planes de suscripción, además de que se contratara una agencia de marketing digital para que maneje las redes sociales y demás. La gerencia técnica también está muy conectada a la de marketing pues esta se encargó de definir el modelo de negocio paso a paso, detallando los kpi, el costo variable unitario, entre otros. El desglose que se hace en esta sección es de vital importancia para poder entender cómo funciona el modelo de negocio y como se dividen los gastos.

Por último y de las más importantes esta la gerencia financiera, En esta se determinó etapa por etapa los costos y gastos, los activos, el presupuesto y el total de financiamiento necesario para llevar a cabo el proyecto en su totalidad. Por otro lado, las políticas de cobro y pago son cada 30 días, las depreciaciones solo se realizarán a los equipos de oficina, que son 5 laptops y 5 impresoras. Las proyecciones en ventas se tomaron muy en cuenta ya que ayudaron a determinar si era factible o no llevar a cabo el proyecto, ya sea por la cantidad de oferta y demanda o incluso por los precios. Para poder determinar la cantidad de clientes que necesarios para que la empresa opere sin problema, primero se debe tomar en cuenta al grupo objetivo e identificar la cantidad del mismo, una vez obtenido ese valor se pone un porcentaje de adsorción de la demanda. Este porcentaje sirve como meta a corto plazo para los empleados, pero hay

que tener en cuenta a la competencia de modo que no se exagere la curva de la demanda. Los gastos más relevantes de este proyecto son los de ventas puesto que la campaña de lanzamiento es costosa, y ya luego las mensualidades de 800\$ también lo son. Por otro lado, el Flujo de Caja indica que el TIR es del 14% y el VAN es positivo. Lo que convierte a Nutrisano en una aplicación web con mucho potencial.

Lo que si fue preocupante fue el primer escenario del análisis de sensibilidad en donde las ventas disminuyen un 10% pues el payback y la recuperación del financiamiento bancario es a partir del cuarto año y si no se toman medidas claras para mantener e incrementar clientes, entonces ese será el camino al que se dirigirá Nutrisano. Por otro lado, en el segundo escenario del análisis de sensibilidad donde incrementa un 10% el costo fijo de mano de obra directa, no es un escenario tan preocupante pues siempre y cuando no se suba el sueldo del programador en la medida que afecte a la empresa es posible para la empresa ser viable, También tratar de que el empleado se sienta cómodo y quiera permanecer en Nutrisano, en caso de que ninguna de estas cosas funcione entonces se procede a contratar otro programador que sepa manejar este tipo de plataformas digitales. Por último, el punto de equilibrio ayudo a entender el mínimo de usuarios Premium que necesita la plataforma si es que se desea por lo menos cubrir los costos de producción. Cada gerencia conforma un solo modelo de negocio que es Nutrisano, la integración de cada gerencia conforma un todo útil y eficaz que puede ser lanzado al mercado.

Como recomendación se resalta el hecho de que, al ser una aplicación web, Nutrisano puede expandirse a otros países y no quedarse solo en Ecuador. El potencial y alcance de una plataforma digital es tan importante en la actualidad. Y con alianzas estratégicas eficaces con canales de youtube, cursos de cocina, gimnasios, entre otros, el alcance de Nutrisano será mucho más grande. Cabe recalcar que la publicidad en donde ambas partes salen ganando es lo mejor para obtener socios comerciales. Se recomienda hacer un nuevo estudio mercado algunos años más adelante, de ese modo se pueden saber que gustos y disgustos tiene la nueva generación de 45 años. Además, con esta nueva información que se recopile, se podría expandir el grupo objetivo y hacer de la aplicación web una plataforma digital integral con muchas opciones para todo tipo de clientes.

En el plan de negocio, lo más importante fue como cada gerencia esta interrelacionada con la otra y es que ninguna puede ir por su cuenta, todas deben ponerse de acuerdo y coordinar para que el proyecto tenga sentido. Al profundizar en cada gerencia es notable la singularidad de cada una y lo enredado que puede parecer, sobre todo la gerencia financiera, pues, aunque las gerencias de marketing y administrativas armaban presupuestos mensuales de más de \$1000. La gerencia financiera tenía que detener las ilusiones de los que querían incrementar su presupuesto. Lo cierto es que cada gerencia tenía que preguntar a la financiera el presupuesto y de ese modo ellos se ajustan a las especificaciones.

Y aunque diseñar el plan de negocio no suena difícil, de hecho, si lo es, porque es prueba y error, todo es incierto hasta que esté aprobado. Muchas veces el equipo tenía ideas sosas, y esos son los mayores obstáculos a veces. La creatividad e imaginación juegan un papel importante pues a veces una empresa por quererse diferenciar de la competencia, busca hacer cosas innovadoras, no obstante, la realidad es que innovar es algo que se puede copiar fácilmente, así que para las nuevas empresas es mejor diferenciarse en los puntos débiles de la competencia, ya sea calidad, precio, ubicación, entre otros.

## **Reflexión**

Tomando en cuenta todo lo que aprendí durante el proceso de modelo de negocio, puedo decir que me siento preparada para afrontar un proyecto de esta magnitud y llevarlo a cabo como emprendimiento a largo plazo. El proceso no fue fácil, muchas veces en mi grupo de trabajo no encontrábamos problemas adecuados, ni propuesta de valor adecuada e incluso el modelo de negocios se redefinió tantas veces que nosotros mismos nos confundíamos. Creo que al principio tomamos muy a la ligera esta modalidad para graduarnos y lo estábamos viendo como otro trabajo más de la universidad y no como un proyecto de tesis como tal.

Fueron muchas las veces en que fuimos irresponsables y nuestro tutor ya estaba cansado de nosotros, pero en medio de todo nos tuvimos paciencia y aunque algunos querían tirar la toalla, la mayoría se mantuvo hasta el final. Y agradezco que a pesar de todo no nos peleáramos y hallamos dejado que el coraje saque lo peor de nosotros en

momentos donde todo era estresante. Me di cuenta que así es muchas veces el mundo real, si a tu jefe o a un cliente no le gusta tu trabajo tienes que correr y hacer ajustes o rehacer todo, muchas veces tu jefe se enojara por las metidas de pata que uno haga y eso no quiere decir que debemos de dejar el respeto de lado cuando se sanciona o se le llama la atención a alguien.

Puedo decir, que estos meses trabajando en este proyecto fueron los más estresantes y aun así decir con orgullo que apliqué todo lo que aprendí a lo largo de mi carrera para hacer este modelo de negocio. Y aunque probablemente no llegue a ser mi emprendimiento, le metí muchas ganas pese a que al principio no me gustaba el modelo de negocio. Pero viendo a mis padres y abuelos preocuparse por su salud y cambiando sus hábitos alimenticios me doy cuenta de la relevancia del problema y la importancia de mi aporte al llevar a cabo este proyecto. Graduarme es solo el comienzo, mis metas profesionales y personales se han expandido y siempre recordare ser casagrandina de corazón.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, A. S. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/activo-fijo.html>
- Arias, A. S. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/gastos-financieros.html>
- Arias, A. S. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Arias, A. S. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/ebitda.html>
- Arias, E. R. (22 de abril de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/costo-de-produccion.html>
- Arias, E. R. (6 de abril de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-sensibilidad.html>
- BanEcuador. (s.f.). *BanEcuador*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/creditopyme/>
- Burguillo, R. V. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/depreciacion.html>
- Cabia, D. L. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/fuente-de-financiacion.html>
- Contreras, J. (07 de diciembre de 2017). *Salesforce.com*. Obtenido de Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y->

como-

calcularlo.html#:~:text=El%20punto%20de%20equilibrio%20es,alcanzado%20e  
l%20punto%20de%20equilibrio.

Corvo, H. S. (22 de noviembre de 2022). *lifer.com*. Obtenido de Programa de  
producción: <https://www.lifer.com/programa-de-produccion/>

Durán, C. &. (2017). Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7934689>

Galán, J. S. (2 de agosto de 2019). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/activo-diferido.html>

Galán, J. S. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de

<https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>

Henufood. (s.f.). Obtenido de <https://www.henufood.com/>

Hipertensión, R. L. (2018). *revhipertension*. Obtenido de

[https://www.revhipertension.com/rlh\\_5\\_2018/factores\\_que\\_afectan\\_el\\_estado.p  
df](https://www.revhipertension.com/rlh_5_2018/factores_que_afectan_el_estado.p<br/>df)

IEDGE Business School. (2022). *iedge.eu*. Obtenido de Importancia de la Planeación

Financiera para las Empresas: [https://www.iedge.eu/francisco-torres-  
importancia-de-la-planeacion-financiera-para-las-empresas](https://www.iedge.eu/francisco-torres-<br/>importancia-de-la-planeacion-financiera-para-las-empresas)

INCAP. (2018). Obtenido de <http://incap.int/>

INEC. (2012). Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resumen-  
estadistico-2012/](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resumen-<br/>estadistico-2012/)

Kiziryan, M. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de

<https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>

Llamas, J. (21 de abril de 2020). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/gastos-de-administracion.html>

Llamas, J. (22 de abril de 2020). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/gastos-de-ventas.html>

Manzur, S. (03 de agosto de 2020). *Bold.com*. Obtenido de QUÉ ES EL CAPITAL DE

TRABAJO SU IMPORTANCIA Y CÓMO CALCULARLO:

[https://bold.com.ec/que-es-capital-de-  
trabajo/#:~:text=Para%20qu%C3%A9%20sirve%20el%20capital%20de%20trab  
ajo,-  
Ahora%20bien%2C%20si&text=En%20pocas%20palabras%2C%20te%20servi  
r%C3%A1,para%20administrarlo%20de%20forma%20correcta.](https://bold.com.ec/que-es-capital-de-<br/>trabajo/#:~:text=Para%20qu%C3%A9%20sirve%20el%20capital%20de%20trab<br/>ajo,-<br/>Ahora%20bien%2C%20si&text=En%20pocas%20palabras%2C%20te%20servi<br/>r%C3%A1,para%20administrarlo%20de%20forma%20correcta.)

ajo,-

Ahora%20bien%2C%20si&text=En%20pocas%20palabras%2C%20te%20servi

r%C3%A1,para%20administrarlo%20de%20forma%20correcta.

Morales, V. V. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de

<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Nacional, G. (2021). Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/>

- Nirian, P. O. (11 de junio de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coste-unitario.html>
- OMS. (2019). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Pedrosa, S. J. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-cobros-pagos.html>
- Pereny, S. L. (07 de julio de 2020). *Universidad ESAN*. Obtenido de Importancia de realizar un presupuesto para alcanzar objetivos: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos#:~:text=El%20principal%20objetivo%20de%20un,puedan%20surgir%20en%20el%20tiempo.>
- Santaella, J. (29 de 11 de 2022). *Economía 3*. Obtenido de <https://economia3.com/plan-de-inversion/>
- Silva, K. (7 de febrero de 2022). *kueski*. Obtenido de <https://kueski.com/blog/finanzas-personales/diccionario-finanzas/que-es-la-utilidad-bruta/>
- Square. (s.f.). *Square*. Recuperado el 2022, de Glosario de negocios: <https://squareup.com/us/es/glossary/profit-and-loss-statement#:~:text=El%20estado%20de%20p%C3%A9rdidas%20y%20ganancias%20de%20una%20empresa%20detalla,de%20forma%20trimestral%20o%20anual.>
- Valdivia, P. F. (2020). Envejecimiento y atención a la dependencia en Ecuador. Obtenido de <https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2021/03/Envejecimiento-y-atencion-a-la-dependencia-en-Ecuador.pdf>
- Villalba, N. (03 de agosto de 2019). *jacobra.com*. Obtenido de ¿Qué son las políticas de cobranza de una empresa?: <https://www.jacobra.com.py/post/qu%C3%A9-son-las-pol%C3%ADticas-de-cobranza-de-una-empresa>
- Westreicher, G. (17 de agosto de 2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html>