

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE

Trabajo de grado previa a la obtención de título  
de Magister en Administración de Empresas

### AUTORES:

Cárdenas Morales Wendy Elizabeth

Illanes Hinojosa Jorge Luis

Núñez Jordán Diana Carolina

Párraga Menéndez María Belén

Zhune Villagrán Wellington Gerardo

**TUTOR: Javier Traba**

Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la Creación de  
una Red Integral de Nutrición a nivel nacional.

Propuesta de Plan de Negocio de una Red Integral de Nutrición a nivel nacional

Por

Cárdenas Morales Wendy Elizabeth

Illanes Hinojosa Jorge Luis

Núñez Jordán Diana Carolina

Párraga Menéndez María Belén

Zhune Villagrán Wellington Gerardo

Agosto 2023

Aprobado:

Javier, J, Traba, T

Arancha, A, Burgos, B

Rafael, R, Martin, M

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 29, agosto, 2023  
Rafael, R, Martin, M, Tutor

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 29, agosto, 2023  
Arancha, A, Burgos, B, Tutor

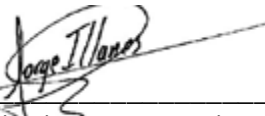
Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 29, agosto, 2023  
Javier, J, Traba, T, Tutor

## Autoría del Trabajo de Titulación

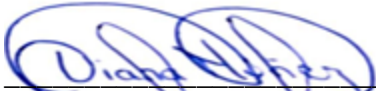
Nosotros, Wendy E Cárdenas M, Jorge L Illanes H, Diana C Núñez J, María B Párraga M y Wellington G Zhune V, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta de Plan de Negocio de una Red Integral de Nutrición a nivel nacional** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Cárdenas Morales Wendy Elizabeth  
Correo electrónico: wecardenasmo@uide.edu.ec



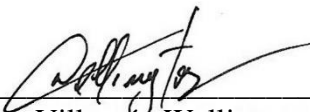
Illanes Hinojosa Jorge Luis  
Correo electrónico: joillaneshi@uide.edu.ec



Núñez Jordán Diana Carolina  
Correo electrónico: dinunezjo@uide.edu.ec



Párraga Menéndez María Belén  
Correo electrónico: maparragame@uide.edu.ec



Zhune Villagrán Wellington Gerardo  
Correo electrónico: wezhunevi@uide.edu.ec

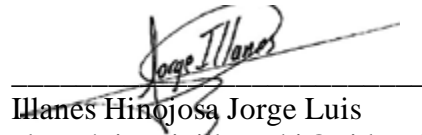
## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Wendy E Cárdenas M, Jorge L Illanes H, Diana C Núñez J, María B Párraga M y Wellington G Zhune V, en calidad de autores del trabajo de titulación titulado Propuesta de Plan de Negocio de una Red Integral de Nutrición a nivel nacional, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Agosto de 2023



Cárdenas Morales Wendy Elizabeth  
Correo electrónico: wecardenasmo@uide.edu.ec



Illanes Hinojosa Jorge Luis  
Correo electrónico: joillaneshi@uide.edu.ec



Núñez Jordán Diana Carolina  
Correo electrónico: dinunezjo@uide.edu.ec



Párraga Menéndez María Belén  
Correo electrónico: maparragame@uide.edu.ec



Zhune Villagrán Wellington Gerardo  
Correo electrónico: wezhunevi@uide.edu.ec

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos Wendy E Cárdenas M, Jorge L Illanes H, Diana C Núñez J, María B Párraga M y Wellington G Zhune V, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

Cristian Javier Melo González

Firma del Coordinador del Programa

## **Dedicatoria**

A mis padres Hilda y Jorge, quienes han sido mi pilar y compañía durante todo este periodo de estudio, sin dudar ni un momento en brindarme su apoyo incondicional para poder alcanzar mis sueños y a mi querida hija Paulette por ser esa luz de fortaleza para no desmayar antes las adversidades, a ellos dedico no solo este trabajo, sino todos y cada uno de los logros de mi vida.

María Belén

A mi familia quienes son mi mayor inspiración para luchar por mis metas, en especial a mi hija Amelia quien es la personita que me motiva día a día a seguir siendo mejor persona, a mi mami Eva quien ha estado siempre a mi lado buscando verme realizada personal y profesionalmente, a mis hermanos quienes son mi ejemplo para seguir superándome y a mis amigos que confiaron en mí.

Diana

A Andreita mi esposa, a Matías y Samuel mis hijos, a mis padres, hermanos y abuelos, quienes han sido un pilar fundamental en este proceso de formación profesional. Quienes con su ejemplo de constancia incentivaron en mí el espíritu de superación y constancia.

Jorge Luis

A mi familia, quienes me han brindado siempre su apoyo en cada día de mi vida y por sus palabras de aliento durante mi tiempo de estudios para culminar esta maestría, a ustedes les dedico este logro como una meta más alcanzada.

Wendy

Al ángel que me dio la vida, me hizo crecer, formó mi carácter y fortaleció mi alma. Dedico este logro a mi madre Sra Nelly Villagrán Calderón.

Wellington

## **Agradecimiento**

Durante nuestra etapa de formación profesional y maestría, hemos contado con un gran apoyo, incluso inspiración, para alcanzar nuestros objetivos. Es de gran importancia expresar nuestra gratitud a todas las personas que han aportado en este proceso.

Agradecemos a Dios por bendecirnos con una vida plena de oportunidades y a nuestra familia por su paciencia y comprensión.

A nuestros compañeros que hoy culminamos este aprendizaje compartiendo horas de estudios juntos.

También queremos agradecer a la UIDE y EIG por compartir con nosotros sus conocimientos, experiencia y consejos profesionales. Nos gustaría hacer una mención especial a Rafael Martín Velásquez, Arancha Burgos, Carlos González Luca de Tena y Javier Traba quienes han sumado a nuestro profesionalismo y proyección futura.

Aunque el camino ha estado lleno de desafíos, el futuro hoy se presenta prospero, gracias a las bendiciones de Dios, el apoyo de la familia, el acompañamiento de compañeros que hoy son amigos y finalmente la influencia, enseñanzas e impulso de los profesores, hoy los nuevos mentores de nuestra vida. Gracias a todos por ser parte de este hito de nuestra realización como profesionales.

## **Resumen Ejecutivo**

El desarrollo industrial ha tenido varios impactos en el estilo de vida humana. Uno de estos impactos es en la generación de alimentos; aunque no son escasos, existe una mala distribución de estos y hábitos nocivos en nuestro consumo. Estos elementos negativos han afectado la calidad de vida y creado la necesidad de atender, de manera técnica y profesional, todos los factores de riesgo asociados a la mala alimentación.

Este proyecto presenta una alternativa para maximizar el alcance de los profesionales de la nutrición a las personas que necesitan prevenir, mejorar y curar enfermedades relacionadas con hábitos alimentarios negativos.

Nuestra propuesta se basa en la implementación de consultorios de nutrición que cuenten con el equipo tecnológico necesario para el diagnóstico, pronóstico y seguimiento del proceso nutricional a través de un modelo de franquicia o coworking, brindando el apoyo que los nutriólogos y nutricionistas necesitan al momento de consultar a sus pacientes.

El desarrollo de la red de consultorios de nutrición integral, bajo la marca REDIN otorgará prestigio a los franquiciados, apalancados en los pilares del uso de equipamiento tecnológico, la capacitación continua, un protocolo uniforme de atención y el desarrollo de los profesionales, lo que garantizará el crecimiento del mercado para cada uno de ellos. REDIN será el punto de unión entre pacientes y nutricionistas.



## **Abstract**

Industrial development has had several impacts on the development of human life. One of these impacts is on food production; although food is not scarce, there is a poor distribution of food and harmful habits in our consumption. These negative elements have affected the quality of life and created the need to address in a technical and professional manner, all the risk factors related to poor nutrition.

This project presents an alternative to maximize the reach of nutrition professionals to people who need to prevent, improve, and cure diseases related to negative eating habits.

Our proposal is based on the implementation of nutritional clinics that have the necessary technological equipment for the diagnosis, prognosis, and monitoring of the nutritional process through a franchise or coworking model, providing the support that nutritionists need when consulting their patients.

The development of the network of comprehensive nutrition clinics, under the REDIN brand, will grant prestige to the franchisees, leveraged on the pillars of the use of technological equipment, continuous training, a uniform protocol of care, and the professional development, which will guarantee the market share for each of them. REDIN will be the point of connection between patients and nutritionists.

## Tabla de Contenido

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>13</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
Definición del Proyecto. ....	15
Fines y Objetivos del Trabajo.....	15
<b>CAPÍTULO 2: PARTE GENERAL .....</b>	<b>17</b>
Idea de negocio.....	17
Oportunidad .....	17
Planificación .....	18
Filosofía Empresarial .....	18
Misión .....	19
Visión.....	19
Análisis del Entorno, Competidores y Sector.....	20
Análisis del Entorno.....	20
Análisis del Sector, El Mercado y la Competencia.....	31
Análisis Interno. ....	36
Administrativo / Financiero.....	36
Comercial y Marketing .....	36
Atención al Franquiciado: .....	37
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	38

Resumen.....	43
<b>CAPÍTULO 3: PARTE ESPECÍFICA .....</b>	<b>44</b>
Modelo de Negocio .....	44
Propuesta de Valor .....	44
Definición del Target .....	45
Relaciones con el Cliente .....	46
Canales de Distribución .....	47
Recursos Claves .....	48
Actividades Claves.....	49
Asociaciones Claves .....	52
Estructura de Costo .....	54
Fuentes de Ingreso .....	54
Plan de Marketing .....	57
Objetivos del Plan de Marketing.....	57
Estrategias del plan de marketing .....	58
Sistema de información y control KPI del plan de marketing .....	60
Plan de contingencia .....	62
Plan comercial y de ventas .....	62
Política de precios .....	63
Estrategias Comerciales.....	64
Canales de distribución.....	66
Métricas .....	68
KPI's .....	69

Plan de Customer Service .....	72
Estrategias .....	73
Canales de comunicación .....	75
KPI´s .....	76
Plan Presupuestal y Financiero.....	78
Equipo Directivo y Organización. ....	78
Previsiones Financieras .....	86
Resumen.....	103
<b>CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y APLICACIONES.....</b>	<b>104</b>
Conclusiones generales.....	104
Conclusiones Específicas .....	104

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Permisos de funcionamiento emitidos a establecimientos de salud 2016 - 2022 septiembre .....	33
<b>Tabla 2</b> Perfil de Clientes. ....	45
<b>Tabla 3</b> Modelo de Negocio con herramienta CANVAS .....	56
<b>Tabla 4</b> Relación de Cargos y servicios externos .....	80
<b>Tabla 5</b> Ficha técnica de cargos. ....	81
<b>Tabla 6</b> Mix de Venta, Precios y Costos .....	93
<b>Tabla 7</b> Proyección de unidades, venta y costo para punto de equilibrio .....	94
<b>Tabla 8</b> Razones financieras.....	100

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Ejes claves para enfrentar los problemas nutricionales.....	34
<b>Figura 2</b> Matriz FODA.....	41
<b>Figura 3</b> Matriz CAME.....	42
<b>Figura 4</b> Rango de precios para alquiler por consultas. ....	64
<b>Figura 5</b> Proceso de Ventas.....	69
<b>Figura 6</b> Indicadores de recomendación neta. ....	70
<b>Figura 7</b> Organigrama Red Integral de Nutrición.....	79
<b>Figura 8</b> Proyección de contrataciones.....	85
<b>Figura 9</b> Proyección de Gasto en Personal.....	85
<b>Figura 10</b> Proyección de ingresos por producto y servicio.....	87
<b>Figura 11</b> Proyección de Costos de ventas.....	88
<b>Figura 12</b> Proyección de Margen Bruto por Producto y servicio.....	90
<b>Figura 13</b> Proyección de costos de explotación.....	91
<b>Figura 14</b> Plan de Inversiones.....	92
<b>Figura 15</b> Cálculo de las amortizaciones.....	93
<b>Figura 16</b> Cuenta de Explotación Proyectada.....	96
<b>Figura 17</b> Balance de Situación Proyectado. ....	98
<b>Figura 18</b> Estado de Cash Flow proyectado. ....	99
<b>Figura 19</b> Cálculo de Necesidades de Financiación.....	100
<b>Figura 20</b> Proyección de retorno de la inversión.....	102

## **Capítulo 1: Introducción**

Desde finales del 2019, la forma de vivir ha sido afectada por la pandemia provocada por el virus Covid-19. Uno de los principales cambios está relacionado con la conciencia de la fragilidad de la salud y la búsqueda de mejorar la calidad vida. Uno de los principales factores que potencia la salud es la correcta nutrición. Este factor de cambio ha permitido comprender a los diferentes stakeholders alrededor de la alimentación, Estado, industria alimenticia, profesionales en la nutrición y consumidores en general, la importancia de implementar y desarrollar buenos hábitos alimenticios para lograr una salud integral.

### **Definición del Proyecto.**

Este desarrollo del proyecto representa una alternativa para maximizar el alcance de los profesionales de la nutrición a las personas que necesitan prevenir, mejorar y curar enfermedades relacionadas con hábitos alimentarios negativos.

La propuesta busca desarrollar la implementación de consultorios de nutrición que cuenten con el equipo tecnológico necesario para el diagnóstico, pronóstico y seguimiento del proceso nutricional a través de un modelo de franquicia o coworking, así como capacitación y desarrollo profesional continuo en aspectos técnicos de las nuevas tecnologías y protocolos de atención estandarizados, brindando el apoyo que los nutriólogos y nutricionistas necesitan al momento de atender a sus pacientes.

La visión principal es que la Red de Nutrición Integral, REDIN, se convierta en el punto de encuentro entre pacientes y profesionales de la nutrición.

### **Fines y Objetivos del Trabajo**

Existen alrededor de 9.000 nutricionistas en Ecuador, y más de 5.000 estudiantes están formándose en esta área a nivel nacional. Todos estos profesionales tienen el potencial de liderar

la lucha contra los problemas de salud actuales, como el sobrepeso, la obesidad y la desnutrición infantil.

Los profesionales de nutrición y los recién graduados no cuentan con el prestigio, los contactos y la experiencia que les permitan ser autosuficientes en el inicio de su desarrollo profesional. Además, no todas las universidades del país cuentan con los equipos tecnológicos fundamentales y modernos que faciliten y potencien la calidad de atención que puedan brindar en las consultas nutricionales. En consecuencia de lo expuesto, pensamos que en el ambiente nutricional existe desconocimiento para implementar un consultorio nutricional con todos los equipos básicos, materiales y facilidades técnicas adecuadas para obtener un buen diagnóstico y control donde ejercer su profesión.

La Red Integral de Nutrición busca, mediante su franquicia y coworking de consultorios bajo los mejores estándares, atender estas necesidades técnicas, proporcionando a los nutricionistas y nutriólogos las herramientas necesarias para que brinden un servicio de calidad, maximizando el bienestar y la experiencia de sus clientes con seguridad, confianza y respaldo.



## **Capítulo 2: Parte General**

### **Idea de negocio**

Nuestra compañía, REDIN, propone en Ecuador un modelo de negocio que se centra en la puesta en marcha de consultorios nutricionales que cuenten con el equipamiento tecnológico necesario para el diagnóstico, pronóstico y seguimiento del proceso nutricional, bajo los estándares de una franquicia o arriendo por tiempo parcial, con el modelo de coworking. El crecimiento de la red se fundamenta en el servicio brindado en los consultorios mediante la capacitación continua con el objetivo de que los profesionales utilicen un método estándar que consta de los siguientes elementos: Valoración Nutricional, Diagnóstico Nutricional, Plan de Intervención, Monitoreo y Resultados.

### **Oportunidad**

Los profesionales y graduados en nutrición no tienen la reputación, las conexiones y la experiencia para valerse por sí mismos al principio de sus carreras. Además, no todas las universidades del país cuentan con instalaciones técnicas modernas para garantizar una formación actualizada en nutrición.

Otro punto que debemos destacar es que, en Ecuador, no se encuentra un modelo similar al que propone REDIN, que respalde a los doctores nutricionistas con la tecnología adecuada, así como con la capacitación y desarrollo profesional continuo.

El desarrollo de esta red generará sinergias que aseguran el crecimiento del mercado de los profesionales de la nutrición, otorgando prestigio basado en pilares de equipamiento técnico, capacitación continua y desarrollo profesional, que a su vez contribuirá al crecimiento de la marca REDIN.

## **Planificación**

Sobre la base de este modelo, la fuente principal de ingresos se fundamenta en la generación de franquicias. En los primeros cinco años, se espera formar una cadena de 70 consultorios a nivel nacional, con un objetivo de 10 consultorios en el primer año y crecimiento en aperturas del 20% por año. Además, se esperan otros ingresos por concepto de venta de suministros consumibles a los consultorios, participación en congresos y ferias nutricionales, y una tarifa anual para los franquiciados. Por otro lado, bajo el modelo de coworking, se proyecta implementar dos consultorios en el primer año, terminando con ocho al final de los 5 años del proyecto.

## **Filosofía Empresarial**

La iniciativa es tomada por un grupo motivado por un modelo de negocio exitoso que cree que la franquicia tiene el potencial de entregar. El objetivo es construir sinergia entre profesionales de la nutrición, tecnología aplicada y preparación técnica, para vencer los males endémicos de nuestra generación relacionados con la mala nutrición.

Jorge Luis es un profesional en Mercadotecnia con conocimientos de Marketing Digital, manejo de redes sociales, entre otros. Desde el 2010 ha trabajado con nutricionistas y nutriólogos en diferentes eventos públicos y privados, dictando capacitaciones y conferencias a estudiantes y profesionales de la nutrición de diferentes universidades del Ecuador. Todo este conocimiento y experiencia se utilizará para lograr el posicionamiento de la marca y penetración en el mercado.

Diana, una profesional con experiencia en el mundo financiero privado, apoyará con su experiencia y contactos para asesorar a nuestros clientes en el tema de créditos para que puedan acceder a nuestros consultorios.

María Belén es una profesional en el campo de la Ingeniería Comercial con más de ocho años de experiencia, proporcionando a los usuarios el servicio de atención, información y soporte referente a los productos y servicios financieros que brinda el sector bancario público. Su apoyo es importante en la búsqueda de capital de trabajo desde el apoyo que presta el Gobierno a los nuevos emprendimientos.

Wellington, quien ha trabajado en el desarrollo de proyectos de cadenas de ópticas, introducirá técnicas de análisis y desempeño necesarias para garantizar el desarrollo sostenible de los consultorios a lo largo del tiempo.

Wendy es una profesional con una experiencia de siete años en el área administrativa contable. Ella será la encargada de gestionar y velar por el cumplimiento de la normativa contable y fiscal de la compañía. Además, llevará el control, la gestión y la planificación de los procesos administrativos para colaborar con otras áreas de la compañía en el cumplimiento de sus objetivos.

Para el desarrollo del proyecto se ha determinado una misión y una visión como hilo conector del equipo de trabajo.

### ***Misión***

Brindar el servicio de atención nutricional a través del modelo de franquicias con el equipamiento de consultorios nutricionales en el Ecuador, con el respaldo científico, estructural, académico y tecnológico para que los profesionales de la nutrición puedan evaluar, diagnosticar, intervenir y monitorear los resultados de sus pacientes de manera ágil y eficaz.

### ***Visión***

Ser una red de franquicias de consultorios de atención nutricional posicionada y reconocida a nivel nacional hasta el año 2028; ofreciendo a los profesionales de la nutrición, materiales,

equipos, estructura, formación continua y la garantía de la marca para que potencien el nivel de las consultas nutricionales.

### **Análisis del Entorno, Competidores y Sector**

En nuestro país existen problemas de salud pública relacionados con la mala nutrición, tanto con efectos de desnutrición como de obesidad. Ante esta realidad se han generado políticas y espacios tendientes a combatir la problemática, y en este ambiente se ha incrementado la generación de profesionales de la salud en nutrición. Sin embargo, no hay un hilo unificador que refleje el potencial de los profesionales ni se cuenta con el respaldo de equipos tecnológicos modernos y fundamentales.

#### ***Análisis del Entorno***

El crecimiento del sector de franquicias en Ecuador está atado a la dolarización, fijada en el 2000, ya que antes de este sistema monetario no resultaban ser tan atractivo debido a las devaluaciones, además el pago por las licencias de uso de la marca y regalías era más excesivo (Exportador, 2011). Por ende, donde nuestra empresa va a desarrollarse, se trata de un sector donde los ecuatorianos se están acogiendo cada vez más a este modelo de crecimiento empresarial para ser empleado en sus emprendimientos o negocios, viéndolo como una estrategia efectiva y al no existir un modelo similar al que ofrecemos como franquicia nos será más accesible posicionarnos en el mercado.

Una de las principales herramientas para explorar el entorno y reconocer oportunidades o amenazas es el análisis PESTEL, que se enfoca en cinco factores externos que afectan en forma directa al ambiente en que se desenvuelven los negocios (D'Alessio, 2015). En aplicación de la herramienta al proyecto podemos indicar:

**Políticos.** En el aspecto político, la Constitución de la República del Ecuador establece que la alimentación y nutrición saludables son un derecho humano, y compromete al Estado a garantizar todas las condiciones estructurales, subyacentes y básicas para lograr este derecho para todos (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018). Además, se establecen políticas con relación al acceso al agua potable, saneamiento, reducción de la pobreza, acceso universal a los servicios de salud y modificaciones en los entornos alimentarios y las prácticas individuales. Estos esfuerzos se resumen en políticas y programas de apoyo para combatir problemas de nutrición.

Por otra parte, con la intención de abordar los desafíos en materia de alimentación y nutrición, los países miembros de la Organización Mundial de la Salud (OMS), incluido Ecuador, establecieron metas globales proyectadas hacia el 2025, para mejorar el estado de nutrición general de toda la población (Organización de Naciones Unidas, 2015). Las metas planteadas son:

- Reducir en un 40% el retraso en el crecimiento en los niños menores de cinco años.
- Disminuir en un 50% la anemia en mujeres en edad fértil.
- Reducir en un 30% el bajo peso al nacer. Mantener por debajo del 5% la emaciación en niños.
- Incrementar la tasa de lactancia materna exclusiva en los primeros seis meses hasta al menos el 50%.
- Lograr que la prevalencia de sobrepeso y obesidad en los niños no aumente.

El país ha emprendido una serie de acciones en materia de alimentación y nutrición desde los años 90. Entre los programas más importantes de esa década destacan el Programa Integrado para el Control de las Deficiencias de Micronutrientes expedido en el año 1995, el Sistema de Vigilancia Alimentaria Nutricional -SIVAN- (1996) y la Ley de Maternidad Gratuita (1999) (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018). La misión de estos programas fue:

- Contribuir a la reducción de la anemia en mujeres embarazadas y en niños menores de dos años y a la reducción de la deficiencia de vitamina A en menores de cinco años.
- Monitorear el crecimiento a través de la toma de medidas antropométricas en los establecimientos de salud.
- Brindar atención primaria en salud de manera gratuita a niños menores de cinco años y sus madres.

Según la última Encuesta de Condiciones de Vida del 2014, la prevalencia de desnutrición crónica en menores de cinco años se ha mantenido en 23.9%. Sin embargo, las prevalencias de sobrepeso y obesidad han alcanzado cifras alarmantes en todos los grupos de edad, especialmente en los niños de cinco a once años (31.3%) (INEC, 2018).

En respuesta a los índices desconcertantes, Ecuador implementó el programa Médico del Barrio en 2017. Es una estrategia de abordaje que tiene como objetivo proporcionar atención prioritaria a grupos vulnerables. El programa trabaja en la captación puerta a puerta de grupos priorizados, incluyendo mujeres embarazadas, niños menores de cinco años, adultos mayores, personas con discapacidad y enfermos crónicos (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2017).

Una vez que el médico del barrio realiza la captación e identificación de la persona que corresponda a alguno de esos grupos vulnerables, dicha persona recibe la visita de un médico familiar que levanta una ficha del individuo y su familia, y hace un plan de seguimiento. Además, el médico del barrio identifica oportunamente riesgos en la comunidad, organiza el sistema de salud en el barrio, difunde la política pública del sector social, promueve hábitos de vida saludables y actúa en la prevención de la enfermedad.

Se evidencia que la malnutrición tiene secuelas negativas significativas no únicamente para la morbilidad y la mortalidad, sino también para el desempeño académico, la inclusión social y laboral, y la productividad de toda la población. Al mismo tiempo, estos efectos tienen repercusiones económicas: “los costos más notables de la desnutrición se deben a la pérdida de productividad por muerte prematura y a la reducción de los años de escolarización, mientras que los costos del sobrepeso y la obesidad están relacionados principalmente con los gastos sanitarios que conllevan enfermedades como la diabetes tipo 2 y la hipertensión” (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018)

Es importante mencionar que, a pesar de la cantidad de políticas y estrategias generadas en el ámbito alimentario nutricional, la mayoría de estas han concentrado la responsabilidad sobre los problemas de nutrición a un solo sector, desconociendo el rol fundamental de los determinantes sociales en la política pública. Además, estas estrategias no han tenido procesos sostenibles de monitoreo y evaluación, ni han generado información periódica que permita constatar los resultados, los aciertos y las falencias de estas.

Desde 2014, una política fundamental en la lucha contra la malnutrición ha sido la implementación del etiquetado de alimentos procesados mediante el Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados, oficializado mediante Acuerdo Ministerial Nro. 5103 del 25 de agosto de 2014. Gracias a su diseño similar a un semáforo por sus colores, el etiquetado constituye una herramienta informativa útil para que personas de todas las edades, particularmente niños y madres, tomen una decisión informada sobre su alimentación (ORGANISMO ANDINO DE SALUD, 2021). Además de la promoción de la alimentación saludable, en las escuelas también se promueve la práctica de actividad física mediante la

disposición a todas las instituciones educativas del país, que cumplan con la práctica de una hora diaria de educación física en la malla curricular.

La promoción de la salud se extiende a restaurantes y cafeterías, a través del reconocimiento de responsabilidad nutricional, mediante el cual estos establecimientos de alimentación informan a sus clientes sobre el valor nutricional de los platos que se ofrecen, dan recomendaciones para una buena alimentación y realizan acciones de promoción como la entrega de agua gratuita, el retiro de la sal en mesas, la oferta de platos saludables a través de la inclusión de más frutas y vegetales. Es importante mencionar la implementación de medidas fiscales en torno a la venta de bebidas azucaradas, que al momento en Ecuador constituyen un gran paso para contrarrestar la malnutrición en nuestro país. Dicha medida fiscal se implementa en Ecuador a partir de mayo de 2015 e impone una tarifa específica de 0,18 centavos de dólar por cada 100 gramos de azúcar en las bebidas azucaradas; para las bebidas con edulcorantes, se impone una tarifa ad-Valorem del 10%.

**Económico.** Una buena nutrición es importante para romper el ciclo intergeneracional de la pobreza, considerando que madres bien nutridas tienen niños saludables que llegan a ser adultos sanos y productivos, lo que puede mejorar su desempeño académico, inclusión social y laboral. Sin embargo, la reducción de la pobreza y pobreza extrema en Ecuador a partir de 2014, que se ve reflejada en la disminución del empleo adecuado y la recuperación pausada del PIB, implica un riesgo para la seguridad alimentaria de las personas afectadas por la pobreza y pobreza extrema, ya que no cuentan con ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas de alimentación (MENESES, 2020).

La población en pobreza destina un 59.3% del salario mínimo a la adquisición de alimentos, lo que implica que tienen acceso a una menor cantidad de alimentos de los que necesita su familia,



o reemplazándolos por alimentos menos saludables o con bajo aporte nutricional. Esto lleva a una mayor proporción de alimentos calóricamente densos, pero menos nutritivos, lo que puede tener consecuencias en la alimentación familiar, según indica el Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición Ecuador 2018-2025 (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018).

La economía de Ecuador es pequeña, está dolarizada y es muy dependiente de los ingresos petroleros, que representan entre el 14 y el 20 por ciento del PIB, más de la mitad de los ingresos por exportaciones y entre el 20 y el 30 por ciento de los ingresos públicos, lo que la hace vulnerable a las conmociones externas como la reciente desaceleración económica mundial. A pesar de esto, durante el primer trimestre de 2022 la economía ecuatoriana creció un 3,8% en comparación con el mismo periodo en 2021, lo que refleja una recuperación en las actividades económicas y productivas del país. Este crecimiento fue impulsado por el gasto de consumo final de los hogares y del gobierno, así como por la formación bruta de capital fijo. Para el sector de REDIN, el crecimiento de capital fijo es un factor importante (Aguilar, 2021).

En el sector de la salud en Ecuador, se ha registrado un historial de crecimiento en formación de capital fijo. En 2017, Ecuador importó \$320,2 millones de dólares en equipos e insumos médicos, lo que representa un aumento del 2,3% en comparación al período 2016, donde las importaciones totalizaron \$313 millones de dólares. Estados Unidos es el principal proveedor en este sector, a pesar de haber reducido sus envíos en un 12% en 2017 en comparación con 2016. No obstante, la tendencia demuestra que el mercado se puede abastecer desde otras latitudes con aceptación interna de estas nuevas marcas y tecnologías. Además, la malnutrición ha tenido una repercusión económica de 4,3% del PIB en 2014, lo que equivale a 4.300 millones de dólares al año (WTO, 2023).

**Socioculturales.** La realidad de Ecuador en cuanto a la alimentación y nutrición de sus habitantes se relaciona con el panorama global debido a los cambios epidemiológicos presentados en las últimas décadas, lo que ha resultado en un continuo aumento de sobrepeso y obesidad, así como retardo en talla y déficit de micronutrientes a lo largo del ciclo de vida de los habitantes. El sobrepeso y la obesidad son problemas de salud pública que afectan cada vez a un mayor número de personas de diferentes edades, debido en parte a los cambios en los patrones alimentarios y de actividad física de la población. Las consecuencias biológicas, emocionales y económicas de estos problemas son tan significativas que han provocado enfermedades que se han convertido en las principales causas de mortalidad en el país.

Según datos recopilados por el Banco Mundial en 2007, aproximadamente una de cada dos mujeres en edad fértil en Ecuador tiene sobrepeso o es obesa y hay estimaciones de sobrepeso en la población infantil. La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de 2012 reveló que el consumo de bebidas azucaradas y snacks fue del 81,5% y 50,5%, respectivamente, en la población ecuatoriana de 10 a 19 años a escala nacional, mientras que la prevalencia de consumo en cadenas de restaurantes de comida rápida en el mismo grupo de edad fue del 64,0% (Ministerio de Salud Pública, 2012). Estos datos sugieren que al menos uno de cada dos adolescentes consume productos alimenticios ultraprocesados. Un estudio de la Organización Panamericana de la Salud en 2015 indica que el aumento en la venta de productos ultraprocesados está significativamente asociado con el aumento del índice de masa corporal, y cada unidad en las ventas anuales de productos ultraprocesados se asocia con un aumento de 0,008 kg/m<sup>2</sup> en el índice de masa corporal. Ecuador también tiene una deuda histórica en cuanto a la desnutrición crónica, lo que se ha relacionado con la profunda desigualdad social y los problemas económicos que afectan a la

población más pobre y con condiciones de vida adversas, lo que compromete severamente el potencial de desarrollo de las personas y el conglomerado social.

**Tecnológicos.** Los equipos tecnológicos con los que contará REDIN para el equipamiento de los consultorios son los siguientes:

- Analizador de composición corporal, permite conocer la composición corporal de los pacientes determinando la cantidad de músculo, grasa visceral y segmental, además de conocer la calidad celular.
- Equipo antropométrico, permite tomar mediciones corporales para determinar el somatotipo corporal.
- Tallímetro, permite medir la talla de los pacientes.
- Tensiómetro.
- 3 en 1 Equipo para determinar perfil lipídico, se usa para verificar datos como la glucosa, triglicéridos y colesterol.
- Software nutricional, facilita el planeamiento de las dietas y el control de que los pacientes la lleven a cabo.
- Réplicas de alimentos. Son muy importantes para la educación nutricional.

La Tecnología para realizar las capacitaciones a los profesionales en la nutrición es una de las líneas base del proyecto, para lo cual se usará la tecnología de videoconferencias con el afán de realizar capacitaciones que permitan una educación continua a nuestros franquiciados.

Poner al servicio de franquiciados y clientes una plataforma que también les permita realizar las consultas en línea, enviar menús, controlar su alimentación y registrar el ejercicio realizado.

Toda esta tecnología es creada e importada desde varios países, existiendo la relación comercial y respaldos para generar una cadena de distribución segura. Otro factor importante es el software exclusivo para la administración de los consultorios y control de pacientes con el que se cuenta.

**Legal.** Es importante conocer la legislación y cambios en la normativa relacionada con el giro de negocio de una empresa para cumplir con las leyes establecidas. En Ecuador, los trámites y permisos para personas naturales o jurídicas que quieran desarrollar una actividad económica no son complejos. Pero es obligatorio obtener los siguientes permisos:

- Reserva de denominación vigente que se lo realiza en la Superintendencia de compañías en el enlace:  
<https://appscvs.supercias.gob.ec/constitucionElectronicaApp/>
- Constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Permite que cualquier emprendimiento pequeño o mediano pueda formalizarse como una empresa o sociedad mercantil ecuatoriana. Tienen la facilidad de ser constituidas electrónicamente sin que exista la intervención de un notario para su creación.
- Nombramiento de representación legal.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador.
- Patente Municipal es un requisito indispensable que cumplir para quienes ejercen actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, es un tributo que se paga anualmente.

- Licencia Única de Actividades Económicas – LUAE, es el permiso de funcionamiento que otorga el Distrito Metropolitano de Quito – GAD.
- Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública - MSP en Ecuador. Este permiso se tramita a través del sistema ACCESS en MSP. El costo del permiso depende del tipo de establecimiento y su categorización según lo establecido en el artículo 22 del Acuerdo Ministerial 079 (Normativa Sanitaria para la emisión del permiso de funcionamiento de los establecimientos de Salud Públicos y Privados del Sistema Nacional de Salud) y con base en los Acuerdos Ministeriales 00000032 y 00000030 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

En Ecuador no existe una legislación específica que regule el marco jurídico de las franquicias, a diferencia de otros países de Latinoamérica. Sin embargo, debe regirse por disposiciones legales generales en el Código Civil, Código de Comercio y demás leyes.

Al iniciar los trámites legales para otorgar una franquicia, es necesario firmar un contrato con los franquiciados que establezca las obligaciones y derechos de cada una de las partes, es decir, del franquiciante y los franquiciados. Este convenio o contrato de franquicia es un acuerdo entre ambas partes que establece las condiciones, duración del contrato, cesión de derechos, ubicación, renovaciones, sanciones, cesiones, etc. y también incluye aspectos legales, comerciales y tributarios. En el caso de negociar una franquicia internacional, las compañías suelen tener un modelo de contrato llamado "CONTRATO MÁSTER" como base para iniciar las negociaciones.

Otro paso importante es el registro del nombre de la marca, logo y eslogan debe ser certificados en el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual - SENADI. Una marca registrada en Ecuador puede durar hasta 10 años y puede ser renovada 6 meses antes de la fecha de vencimiento

de manera indefinida. La marca registrada otorga a la empresa el derecho exclusivo de usar el nombre registrado para su actividad comercial, además estará protegida en todo el territorio ecuatoriano y concede derechos sobre el nombre que permite tomar acciones legales frente a personas o entidades que pretendan usar el mismo nombre de marca o infractores.

Tener una marca registrada es una garantía para adquirir un crédito con el nombre de la marca registrada y también permite otorgar licencias o dar derechos sobre la marca a terceros. En estos casos, las partes interesadas acuerdan en un contrato todas las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca para evitar un mal uso que pueda perjudicar a la empresa y al resto de los franquiciados.

Al momento de desarrollar una franquicia en Ecuador en el ámbito laboral, se debe tener en cuenta las disposiciones del Mandato 8 aprobado por la Asamblea Nacional Constituyente el 30 de abril del 2008, que prohíbe la tercerización en las actividades principales de la empresa. Esto podría implicar que las empresas que se conformen como franquiciantes deban dedicarse a actividades de licencia de marcas y propiedad intelectual, y no al manejo y operación del negocio a franquiciar. Además, el franquiciado debe desempeñar sus funciones con independencia, ya que no se trata de una relación de subordinación jurídica. En cuanto al requisito educativo mínimo para convertirse en franquiciado de una marca, debe ser un profesional de la salud con un título registrado en la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), experto en alimentación, nutrición y dietética, y encargarse principalmente del diagnóstico nutricional-dietético, así como del tratamiento.

Como se indica en el artículo de Diario La Hora, al invertir en una franquicia en Ecuador, se obtiene un compromiso a largo plazo para lograr que tanto el dinero invertido como la marca

tenga éxito en poco tiempo. Este modelo de negocio de franquicia le da la oportunidad de pertenecer a un proyecto grande sin perder su independencia (La Hora, 2012).

### ***Análisis del Sector, El Mercado y la Competencia***

En el sector de nutrición y dietética, es normal que después de graduarse, los nutricionistas y nutriólogos quieran tener un lugar donde puedan brindar atención personalizada a sus pacientes. Sin embargo, al igual que en la mayoría de las profesiones, es importante saber qué equipamiento es fundamental para preparar un buen espacio de trabajo. En el sector no existen modelos de negocio como el que se propone, pero hay importadores que proveen los equipos y brindan asesoramiento técnico. En general, estos importadores atienden a un amplio campo del sector médico, y su principal enfoque son las grandes infraestructuras, como hospitales y clínicas. Tomando como muestra a uno de estos importadores, se puede ver cómo su rentabilidad se ha cuadruplicado en ocho años, lo que indica el crecimiento del mercado de implementos médicos y su impulso en tiempos de pandemia.

El modelo propuesto podría tener como efecto que los importadores y vendedores de equipos lo implementen para garantizar sus ventas a los nuevos consultorios a los que hemos dirigido nuestra propuesta. Una alternativa para prevenir esta reacción es asociarse con los principales importadores e introducir nuestras marcas con ellos.

La otra opción que tienen los clientes es comprar desde el exterior, pero perderían la asesoría, capacitación y respaldo técnico que se obtiene con la franquicia, además de las sinergias con la marca de la cadena.

En consecuencia, podemos deducir que la rentabilidad del mercado es alta y que actualmente está siendo aprovechado por importadores que no cuentan con el mismo nivel de servicio que se presta mediante la franquicia en el sector de la tecnología médica de nutrición.

El servicio de franquiciar la marca de nuestro consultorio de nutrición implica poner a disposición de nuestros clientes los insumos necesarios para el desenvolvimiento del negocio, tales como:

- Mobiliario de la consulta y sala de tratamiento.
- Mobiliario de la recepción y sala de espera.
- Equipamiento médico
- Materiales médicos.
- Supervisión de acondicionamiento del consultorio que incluye la instalación de aseos, electricidad, fontanería, instalación de aire acondicionado, demolición y adecuaciones previas, albañilería y pintura.
- Herramientas informáticas (página web, redes sociales y software).

Al franquiciar el consultorio de nutrición y tener que proveer los insumos mencionados anteriormente, nos da la posibilidad de analizar y evaluar a diferentes proveedores y escoger el más adecuado. Esto nos beneficia porque no dependemos directamente de un solo proveedor, lo que implica tener un alto poder de negociación con ellos.

**Análisis de la Demanda y el Comportamiento del Consumidor.** En el Ecuador, existen actualmente 9.000 licenciados en nutrición y se espera que 5.000 más se gradúen pronto. Se forman profesionales en nutrición en 16 universidades, tanto públicas como privadas, ubicadas en ciudades como Quito, Ibarra, Ambato, Cuenca, Milagro, Loja, Babahoyo y Guayaquil. Cada año se gradúan entre 500 y 600 nuevos profesionales en nutrición en estas universidades.

Los nutricionistas son una pieza fundamental en todos los ciclos de la vida del ser humano, al existir una población mal nutrida debido a déficit y excesos. Además de la desnutrición infantil, ahora también existe sobrepeso y obesidad infantil que deben ser tratadas, dado que es un problema



de salud pública que afectará en la vida adulta de quienes actualmente son niños y empeorará las estadísticas de adultos con enfermedades metabólicas y cardiovasculares.

Los nutricionistas en el país han ganado espacios tanto en centros privados como públicos, sin embargo, la cantidad de nutricionistas que se encuentran laborando en el país no es suficiente. Es preocupante que existan solamente dos nutricionistas por cada 200 camas a nivel de hospital, lo que ocasiona un déficit en la atención nutricional que se brinda a los pacientes hospitalizados.

Según Vladímir Maffare, presidente de la Asociación de Nutricionistas del Ecuador, no existen las suficientes plazas de empleo en el país para cubrir la oferta de nutricionistas. Actualmente, solo 500 profesionales en el campo de la nutrición laboran en el Ministerio de Salud Pública, cuando la demanda de la institución sería de más de 2000 profesionales. Por esta razón, muchos nutricionistas han optado por implementar sus propios consultorios en las diferentes ciudades donde residen.

La Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada - Acces, es el organismo encargado de habilitar los ejercicios profesionales en las áreas de salud de Ecuador, y cuenta con datos que respaldan esta situación a continuación:

**Tabla 1** *Permisos de funcionamiento emitidos a establecimientos de salud 2016 - 2022 septiembre*

AÑO	PERMISOS EMITIDOS	PUBLICO	PRIVADO
2016	824	1.21%	98.79%
2017	1918	2.66%	97.34%
2018	2417	3.72%	96.28%
2019	2470	3.85%	96.15%
2020	2602	3.04%	96.96%
2021	3329	3.21%	96.79%
2022	2650	2.38%	97.62%

*Nota: Información tomada de La Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada - Acces.*

En el cuadro podemos identificar el crecimiento que ha tenido la emisión de permisos de funcionamiento en los establecimientos que prestan apoyo a la red de salud, considerándolos en este grupo a los consultorios nutricionales.

En el Ecuador existe un plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición 2018 – 2025 en el que consideran a las Instituciones Privadas como uno de los cuatro ejes clave para enfrentar los problemas nutricionales a los cuales se enfrenta la población.

**Figura 1** Ejes claves para enfrentar los problemas nutricionales.



**Nota:** Tomado del estudio del Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición 2018 – 2025

Considerando todos estos aspectos, y al incluirlos en nuestro análisis, podemos llegar a la conclusión de que nuestro proyecto podría ser parte de los planes del Gobierno para afrontar los problemas a los cuales la población debe hacer frente en lo que se refiere a la nutrición y, por otra parte, trabajar junto a los nutricionistas que deciden emprender sus consultorios nutricionales y

brindar su servicio de manera privada, con lo que nuestro proyecto de franquicia aportará las herramientas necesarias para conjugar todas las necesidades y proveer soluciones a las mismas.

En respuesta a lo que se plantea, el mercado para los clientes del proyecto se enfoca en la necesidad de profundizar en la buena nutrición. Es importante tener en cuenta algunos datos de la economía ecuatoriana, como que al primer trimestre del año 2022 se determinó que existen 8.4 millones de personas económicamente activas, mientras que la población en edad de trabajar es de 12.8 millones, lo que indica que únicamente el 65,63% de las personas que se encuentran aptas para trabajar lo están realizando. Además, el índice de desempleo a nivel nacional es del 5%.

Considerando que solo el 32,9% de la Población Económicamente Activa (PEA) tiene un empleo adecuado, lo que significa que sus sueldos son iguales o mayores a un sueldo básico, mientras que la mayoría tiene empleos con sueldos menores al básico, debemos tener en cuenta la segmentación de la población y los problemas de nutrición que sufren. Según la edad, los niños presentan desnutrición crónica, sobrepeso y obesidad, principalmente en Galápagos; los adolescentes tienen sobrepeso y obesidad, con una participación del 26% a nivel nacional y concentrada también en Galápagos; los adultos tienen sobrepeso y obesidad, siendo encontrados principalmente en El Oro, Guayas y Galápagos; y los adultos mayores tienen problemas que originan diabetes, hipertensión, enfermedades del corazón y cerebrovasculares, convirtiéndose en las principales causas de muerte a nivel nacional.

Basado en lo expuesto anteriormente, es factible que nuestro proyecto tenga buena acogida por parte de los profesionales en nutrición y la comunidad en general en el Ecuador, considerando que la mayoría necesita ayuda nutricional y que varios sectores podrían buscar un profesional para atender sus necesidades en este ámbito, tomando en cuenta factores como la situación económica, la ubicación geográfica y la diversidad étnica.

En cuanto a la integración vertical hacia atrás, no la consideramos una amenaza para nuestro proyecto, ya que nosotros proveemos a nuestros franquiciados de todos los equipos, capacitación e infraestructura para sus consultorios y los equipos serían exclusivamente para la marca.

### **Análisis Interno.**

Los compromisos de nuestra alta dirección, colaboradores y asociados de negocios son conseguir la excelencia y calidad de nuestro servicio, actuar de manera clara y transparente para cuidar la reputación de nuestra marca, manteniendo una comunicación abierta y fluida que genere confianza y satisfacción en nuestras relaciones comerciales con nuestros clientes y franquiciantes.

Toda empresa necesita una estructura organizacional que permita visualizar las funciones de los diferentes departamentos, así como las tareas y responsabilidades que les corresponden a cada equipo de trabajo. Una central de franquicias debe tener la estructura tradicional de una empresa, pero además debe enfocarse en dos líneas; dar soporte al franquiciado y hacer crecer la red de franquiciados.

### ***Administrativo / Financiero***

Departamento encargado de coordinar con los franquiciados todo lo referente al “día a día” de la empresa; recursos humanos, contabilidad, licencias, responsable de la negociación con proveedores, financiación, entre otros relacionados.

### ***Comercial y Marketing***

Departamento encargado de dar a conocer los servicios y beneficios que brinda la empresa a través de acciones publicitarias y de promoción, de actualizar los productos en función de las necesidades y cambios en el mercado o de gestionar las relaciones con los clientes. Coordinar todo lo relacionado con la imagen de marca, publicidad, redes sociales, etc.

Se encargará de la captación de nuevos candidatos para la apertura de franquicias y su seguimiento hasta la apertura del nuevo centro; búsqueda de locales, negociación de rentas, coordinación con equipos de reformas, etc.

Por norma general, el departamento comercial dependerá directamente de la dirección de la central (REDIN) y el resto de los departamentos se coordinarán con este, para dar soporte a los nuevos franquiciados que vayan incorporándose a la red.

***Atención al Franquiciado:***

Se encarga de dar soporte general a los franquiciados en cualquiera de los aspectos de su relación comercial.

Nuestro modelo de franquicia permitirá a los Nutricionistas y Nutriólogos del Ecuador obtener el soporte necesario para la implementación de consultorios nutricionales en todo el país. REDIN ofrece a sus clientes la entrega de su consultorio equipado con todos los equipos, los materiales de educación nutricional y el mobiliario necesario. Además, ofrecerá capacitaciones mensuales a sus franquiciados sobre temas de actualidad en el campo de la nutrición, se realizarán jornadas científicas donde se mostrarán casos de éxito y se presentarán casos complejos con el objetivo de realizar juntas de profesionales que propongan tratamientos para ese tipo de casos.

REDIN busca posicionarse como la marca líder en consultorios nutricionales en todo el país, siendo la primera opción en los resultados de búsqueda cuando los futuros pacientes busquen consultorios nutricionales en la web, utilizando herramientas de optimización en motores de búsqueda (SEO) y marketing en motores de búsqueda (SEM).

Nuestra página web ofrecerá al usuario la posibilidad de localizar el consultorio nutricional más cercano a su lugar de residencia.

REDIN también habilitará un usuario en el software nutricional a sus franquiciados, en el que se les permitirá agendar citas, generar las dietas y establecer recordatorios de alimentación a los pacientes de nuestros clientes, se podrá incluir el seguimiento de los cambios en la composición corporal y el registro de los exámenes de sangre, para establecer el diagnóstico y pronóstico correctos.

### **Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas**

Sobre la base del análisis del entorno que transparenta las oportunidades y amenazas y en el análisis interno que muestra las debilidades y fortalezas, se genera la matriz FODA que permite crear estrategias a aplicar en el desarrollo del proyecto con el desarrollo de la matriz CAME.

#### Fortalezas:

1. La red de franquicia tiene una evolución extendida a lo largo del tiempo. Es una tendencia que existe en todos los países y que obtiene cada vez una mayor firmeza en todos los mercados.
2. El sistema de franquicia favorece el crecimiento empresarial.
3. Acceso al know-how, experiencia, herramientas comerciales, de marketing y publicidad.
4. Formación continua y asistencia técnica por parte del franquiciador y asesoramiento sobre suplementos nutricionales.
5. Minimización de riesgos, pues es un modelo de negocio consolidado y rentable.
6. Sostenibilidad de los resultados a través de la educación nutricional.
7. Software que permite optimizar el tiempo y hacer que las consultas sean mucho más eficientes.

8. Relaciones cercanas con profesionales referentes en el campo de la nutrición, dirigentes de asociaciones y Universidades.

Debilidades:

1. Poca difusión de las ventajas del sistema de red de franquicias.
2. Es un sector que necesita financiación para poder crecer. No obstante, no pueden esperarse crecimientos basados en la obtención de una financiación por parte de las entidades financieras.
3. Falta de apoyo por parte del Gobierno referente a la salud nutricional.
4. Equipos con costos elevados.
5. Bajo conocimiento de la población sobre la necesidad de guiar la alimentación con un profesional nutricionista.

Oportunidades:

1. La demanda existente por parte de los graduados y profesionales de salud nutricional.
2. Nuestra red de consultorios debe ser capaz de ser percibida como una de las soluciones para la creación de empresas y de empleo.
3. Nuestra marca debe ser capaz de ganar la confianza de los inversores.
4. Aprovechar las redes sociales para dar a conocer nuestra marca y red de nuestra franquicia a nivel nacional.
5. Extender la red de proveedores.
6. Expansión del número de consultorios.
7. Inversión en equipos de última tecnología.
8. Buenas relaciones con nuestros futuros clientes.

Amenazas:

1. No existe actualmente una ley de franquicias que norme y regule su funcionamiento.
2. Poca cultura de consumo saludable de los habitantes.
3. Subida de aranceles en la importación de equipos nutricionales.
4. Consultorios que no generen un buen rendimiento, o no obtengan el éxito esperado, pueden afectar a la marca.
5. Falta de cumplimiento de compromisos entre franquiciantes y franquiciado



**Figura 2** *Matriz FODA*

	<b>F. EXTERNOS</b>	<b>%</b>	<b>F. INTERNOS</b>	<b>%</b>	
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	Acceso a economías de escala.	11%	Acceso al know-how, experiencia, herramientas comerciales, de marketing y publicidad.	12%	<b>F O R T A L E Z A S</b>
	La demanda existente por parte de los graduados y profesionales de salud nutricional.	20%	El sistema de franquicia favorece el crecimiento empresarial.	14%	
	Marca capaz de ganar la confianza de los inversores.	11%	Asistencia y asesoría permanente a franquiciados.	16%	
	Expansión del número de consultorios.	15%	Software permite optimizar el tiempo y hacer que las consultas sean mucho más eficientes.	10%	
	Aprovechamiento de redes sociales para dar a conocer la marca y red de franquicia a nivel nacional.	8%	Relaciones cercanas con profesionales referentes en el campo de la Nutrición, dirigentes de asociaciones y Universidades.	12%	
	Inversión en equipos de última tecnología.	8%			
<b>A M E N A Z A S</b>	No existe actualmente una ley de franquicias que norme y regule su funcionamiento.	4%	Poca difusión de las ventajas del sistema de red de franquicias.	4%	<b>D E B I L I D A D E S</b>
	Poca cultura de consumo saludable de los habitantes.	4%	Es un sector que necesita financiamiento para poder crecer.	8%	
	Subida de aranceles en la importación de equipos nutricionales.	4%	Bajo conocimiento de la población sobre la necesidad de guiar la alimentación con un profesional nutricionista.	12%	
	Consultorios que no generen un buen rendimiento o no obtengan el éxito esperado pueden afectar a la marca.	8%	Falta de apoyo por parte del Gobierno referente a la salud nutricional.	4%	
	Falta de cumplimiento de compromisos entre franquiciante y franquiciados.	7%	Equipos con costo elevados para estudiantes recién graduados.	8%	
	<b>INCONTROLABLES POR LA EMPRESA</b>		<b>CONTROLABLES POR LA EMPRESA</b>		

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Figura 3 Matriz CAME**

	F. EXTERNOS	F. INTERNOS	
<b>E X P L O T A R</b>	Posicionarse en el mercado como una elección de calidad en el sector.	Realizar charlas, conversatorios, centros laborales para darnos a conocer en el mercado.	<b>M A N T E N E R</b>
	Mantener la calidad en nuestra empresa ya que contribuye la satisfacción y aumento de la demanda.	Ofrecer capacitaciones o talleres para seguir las reglas establecidas que existen en todos los establecimientos franquiciados.	
	Establecer escala de precios en base al número de franquicias adquiridas.	Impulsar campañas de marketing en base a la obtención de resultados con franquiciados para un buen posicionamiento de la marca.	
	Impulsar una estrategia de publicidad enfocada en el mercado objetivo.		
<b>A F R O N T A R</b>	Contrato de Franquicia, cláusulas que regularán las condiciones en las que se otorgará el derecho de uso de la marca y los procesos.	Resaltar el valor agregado de una red de franquicias como la calidad y profesionalismo de la marca frente a cualquier sustituto.	<b>C O R R E G I R</b>
	Impulsar y reafirmar la cultura saludable mediante actividades como charlas, conversatorios a través de redes sociales, utilizando imágenes o videos que puedan ser compartidas por el propio público como virales.	Asesoramiento para la financiación de los consultorios nutricionales y que se brinden facilidades para todos aquellos que quieran explotar la marca.	
	Seguimiento del cumplimiento de las normas que rigen los procesos y procedimientos de la marca que nos permitan obtener una comunicación eficaz con los franquiciados.	Stands en eventos de masiva concurrencia donde se mencione la importancia de mantener una buena alimentación con la asesoría de un profesional de la nutrición.	
		Priorizar los programas de salud nutricional mediante transmisiones en vivo.	
	<b>INCONTROLABLES POR LA EMPRESA</b>	<b>CONTROLABLES POR LA EMPRESA</b>	

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

## **Resumen**

El proceso de análisis desarrollado en el capítulo dos ha determinado los objetivos de largo plazo sobre la base de la idea de negocio, misión y visión del proyecto, los intereses del mercado y factores claves internos y externos, para finalmente obtener un grupo de estrategias retenidas, en la matriz CAME, que permitirían usar las ventajas de la organización para aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar amenazas.

### **Capítulo 3: Parte Específica**

Mediante las herramientas de modelación de negocio, análisis específico del cliente, potencial de ventas, se formula en forma específica un modelo de negocio sustentable en el tiempo y que nos permite visualizar la captura de valor para cada uno de los stakeholders.

#### **Modelo de Negocio**

Con el uso de la herramienta Canvas hemos realizado el análisis de nuestra propuesta mediante sus nueve elementos, y sobre cuya base emprenderemos el modelo de negocio.

#### ***Propuesta de Valor***

La propuesta de REDIN busca evitar, reducir y controlar las enfermedades originadas por la mala nutrición siendo un problema de salud pública mediante la adjudicación de franquicias de consultorios a los profesionales de la Nutrición, promoviendo el incremento de oferta de estos servicios de salud, así como su calidad, mediante un servicio integral con equipo tecnológico, infraestructura, capacitación, marca, asesoramiento de financiamiento.

Es decir, el profesional de Nutrición al realizar la inversión en nuestros consultorios se está respaldando por nuestra marca para la fidelización de sus clientes a más de los equipos con alta tecnología e infraestructura innovadora para brindar un servicio de calidad a la comunidad.

- Marca que se asocia al profesional
- Cadena que se asocia a servicio y calidad
- Big Data tanto de profesionales como de pacientes

La creación de comunidad se sustenta en un modelo que no existe actualmente en el mercado y que mediante su penetración creará interacciones más sustentables.

### ***Definición del Target***

El análisis del mercado potencial enmarcó aproximadamente ocho mil profesionales en el campo de la nutrición y una proyección de cinco mil en formación en los próximos años, con base en las diez y seis universidades que imparten la carrera.

Un factor político que potencia el mercado es el Acuerdo Ministerial 5212, desde su firma los nutricionistas pueden crear sus consultorios sin depender de otro profesional. Actualmente, los trámites para la creación de consultorios nutricionales son más sencillos, lo que facilita la expansión del proyecto. Sin embargo, no todos tienen los fondos suficientes para iniciar un consultorio nutricional. Por lo tanto, se proponen dos modelos de negocio para nuestro proyecto, venta de acuerdo con el modelo de franquicias del equipamiento de consultorios nutricionales y alquiler de consultorios nutricionales bajo la modalidad de coworking. Todos ellos con capacitación integrada y protocolos estandarizados de atención.

**Tabla 2** *Perfil de Clientes.*

<b>VENTA DE EQUIPAMIENTO PARA CONSULTORIO NUTRICIONAL</b>	<b>COWORKING DEL CONSULTORIO NUTRICIONAL EQUIPADO</b>
Graduados de las Universidades que tengan los recursos para poder invertir en el equipamiento.	Graduados de las Universidades que deseen brindar atención nutricional pero no cuenten con los recursos para invertir en equipar un consultorio nutricional.
Graduados de las Universidades que cuenten con el apoyo de sus padres para realizar la compra, utilizando métodos de pago como tarjeta de crédito.	Profesionales de Nutrición que viviendo en otras ciudades y contando con consultorio nutricional en dicha ciudad, necesiten atender a sus pacientes en otras ciudades del país.

Profesionales de la Nutrición que puedan acceder a préstamos bancarios y realizar la inversión para el equipamiento de un consultorio nutricional.	Profesionales de Nutrición que por estar cursando educación de cuarto nivel no quieran invertir en equipar un consultorio nutricional, sin embargo, tengan pacientes para atender.
Profesionales que deseen integrarse a una RED de consultorios nutricionales, deseando apalancarse en la buena reputación y buen nombre de la marca	

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

***Relaciones con el Cliente***

La creación de conciencia sobre los problemas de nutrición, la implementación de las mejoras prácticas y equipos médicos para ayudar a combatir estos problemas y la creación de comunidad bajo la marca REDIN son las bases para la relación con nuestros clientes.

La interacción con nuestros franquiciados se basará en:

- Relación de asistencia personal exclusiva, se asigna un representante de la empresa para acompañar al franquiciado en toda su relación con la marca y de esta forma crear vínculos duraderos con mayor fidelidad.
- Relación de comunidades, a través de una comunidad con interés y necesidades en común. Además de representar una ventaja competitiva en el mercado, nos permite conocer la opinión de nuestros franquiciados y a su vez permitirá un intercambio de conocimiento y aplicación de mejores prácticas.
- Exposición de información. Con el fin de tener una relación personalizada con cada uno de nuestros franquiciados, con sus propósitos de salud nutricional, proyectamos captar su atención con información fundamentada y expuesta de manera fácil de

entender con gráficos y diseños, así mismo, deseamos fidelizarlos con nuestro programa de seguimiento y organizar eventos presenciales como conferencias, seminarios, talleres que les aporten valor e interés a los expertos en el área de nutrición.

### ***Canales de Distribución***

El Canal de Distribución es fundamental para el proyecto de red de consultorios, porque nos permite establecer y mantener un medio adecuado para la distribución de nuestros servicios. Por esta razón, es importante contar con una estructura sólida y estable, como también una adecuada organización y logística, desde la central de nuestro consultorio nutricional, hasta cada uno de los franquiciados.

Nuestro modelo se basa en la distribución directa mediante representantes de la empresa para acompañar al franquiciado en toda su relación con la marca. Con la finalidad de fortalecer la distribución y el abastecimiento adecuado en REDIN, hemos determinado nuestros canales para la comercialización por medio del Marketing digital y tradicional. Esto nos permite crear campañas en diferentes plataformas para expandirla y difundirla a través de diferentes recursos de difusión con el fin de llegar a nuestro público objetivo y clientes. Permitiendo generar un reconocimiento mayor de la marca e incrementar las ventas.

Los principales canales de comunicación y promoción hacia nuestro público objetivo serán:

- Redes Sociales
- Email
- Sitios Web
- Impresos del sector salud
- Presencia en Congresos y eventos públicos de concurrencia masiva.

Se plantea utilizar la página web para detallar el servicio y beneficios. Utilizar el Facebook, Instagram y Twitter como herramientas de comunicación de imágenes sobre salud y nutrición con contenido fundamentado científicamente, utilizar el WhatsApp para continuar la comunicación con los franquiciados. El YouTube con miras a aperturas de un canal que permita subir videos informativos, y un blog para redactar artículos de fácil lectura con información sobre salud y fuentes bibliográficas actualizadas para crear comunidad.

### ***Recursos Claves***

Los recursos relevantes que necesitaremos para la ejecución de la franquicia de consultorios nutricionales que van a permitir a la Red Integral de Nutrición ofrecer una propuesta de valor, satisfacer a nuestros clientes y concebir ingresos son los siguientes:

Físicos, son los medios materiales que nos otorgan ventaja frente a los competidores. Procesos estandarizados y equipos médicos de nutrición (Analizador de composición corporal, tallímetro digital, plicómetro plástico, antropómetro plástico, cinta antropométrica, Kit replicas Nasco N. 1, Kit réplicas Nasco N.2, Kit de tasas y cucharas medidoras, balanza porcionadora de alimentos, glucómetro, sobre de tirillas y lancetas, infantómetro enrollable, balanza móvil, dinamómetro de mango médico). Consultorios con instalaciones modernas y atractivas visualmente. Infraestructura física de apoyo, oficinas equipadas y showroom.

Intelectuales, son los medios no físicos que nos distinguen e impulsa la propuesta de valor. Contrato de Franquicia, cláusulas que regularán las condiciones en las que se otorgará el derecho de uso de la marca y los procesos. Marca consolidada y reconocida nacionalmente que brinda confianza y seguridad. Software de evaluación nutricional en el que se pueden diseñar dietas eficientes que incluyan todos los grupos de alimentos, establecer registros de grasa, peso y músculo



y a la vez que permita la calendarización de consultas y una base de datos de cada uno de los pacientes para así poder obtener una adecuada gestión de contactos. Base de datos de clientes y posibles clientes establecida (recién graduados, profesionales que busquen implementar su consultorio, profesionales que busquen a través de la marca potenciar y modernizar sus consultorios). Estructura y sistema de formación y apoyo de probada eficacia, lo que permite que implementar un modelo de franquicia sea mucho menos arriesgado que montar un negocio con sus propios recursos. Asistencia de localización de los consultorios nutricionales.

Humanos, formar parte de un modelo de franquicia ofrece a los franquiciados un equipo sólido en el que pueden confiar, por ende, las personas que laboran en la empresa serán fundamentales para la ejecución de este modelo de negocio, entre ellos; Gerente General, Gerente Administrativo/Financiero, Licenciado en Nutrición y Dietética, Gerente Comercial y Servicio al Cliente.

Económicos, son aquellos recursos claves con los que se cuentan para que el modelo de negocio funcione. Capital para alcanzar rendimientos a escala, aportado por los accionistas, financiamiento por banca pública o privada.

### ***Actividades Claves***

Las actividades que requiere y generarán valor al proyecto se enfocan en tres grupos:

Búsqueda de franquiciados. La búsqueda de franquiciados se realizará utilizando las siguientes acciones:

- Redes sociales. Publicaciones pagadas en Facebook y Google, segmentando de manera tal que lleguemos a nuestro público objetivo que serán los profesionales y estudiantes de la carrera de la nutrición. Las redes sociales nos ayudarán a

posicionar la marca de manera orgánica no solamente con nuestros clientes, sino también con los pacientes de nuestros clientes.

- Congresos y Ferias de Nutrición. La participación en este tipo de eventos con stands donde podamos mostrar a nuestros futuros clientes el modelo de nuestro negocio con sus características que lo hacen innovador en el segmento. En los congresos solicitaremos espacios pagados para exponer nuestro proyecto de franquicias.
- Programas sobre temas de Nutrición en vivo. Esto se realizará con profesionales que sean referentes en el campo de la Nutrición en el Ecuador, para difundir la importancia de visitar al Nutricionista y realizarse controles preventivos que permitan detectar a tiempo casos más complejos de enfermedades metabólicas.
- Charlas informativas en las Universidades. Visitar a las universidades del Ecuador donde se forman los futuros nutricionistas, nos permitirá conocer a nuestros clientes potenciales y de esta manera familiarizarlos con la marca. Es indispensable mostrar el uso y funcionamiento correcto de los equipos que provee la franquicia en sus consultorios.

Experiencia del cliente. Se plantea la opción de vivir la experiencia y así crear las expectativas sobre las virtudes y ventajas de ser parte de la REDIN.

- Consultorio modelo. A los futuros clientes se les mostrará de manera visual de lo que consta la franquicia y junto a ellos utilizar los equipos que tenemos para la evaluación de los pacientes.
- Entrenamiento a franquiciados y supervisión. El entrenamiento es una actividad clave por ser en donde se impartirá el conocimiento necesario para que se

mantengan los altos estándares en la atención a los pacientes, el manejo de los equipos y el manejo del software que van a utilizar los franquiciados.

- Charlas informativas periódicas. Se tratarán temas concernientes a la actualidad de la Nutrición con la participación de los mismos asociados. Con expositores nacionales y extranjeros, siendo este un plus que ofrece la franquicia a sus clientes.

Crear y posicionar la marca. El posicionamiento de la marca será una actividad que tendrá como objetivo llegar a los pacientes que visitarán los consultorios de los franquiciados, para lo que se realizarán las siguientes actividades:

- Visitas a los parques de las principales ciudades del Ecuador. Durante las horas de mayor concurrencia y en el momento en que se realizan actividades deportivas. Esto se realizará para que la marca entre en contacto de manera cercana con los futuros pacientes que llegarán a la consulta con los profesionales pertenecientes a la franquicia.
- Stands en eventos de masiva concurrencia. El aprovechar eventos masivos, ya sean estos deportivos o culturales, para poder brindar una evaluación gratuita a los asistentes interesados en tener una evaluación de su estado nutricional y guía rápida sobre el consumo adecuado de alimentos.
- Crear una imagen de marca por medio de influencers en el área de la nutrición. El vincular a nuestro proyecto a nutricionistas referentes en el Ecuador, será una actividad que nos ayude a difundir nuestra marca, ante los nutricionistas y ante los futuros pacientes que visitarán nuestros consultorios.

## *Asociaciones Claves*

El proyecto para crecer y sobre todo ser sustentable en largo tiempo deberá contar con socios estratégicos, sin los cuales no se puede llevar a cabo la gran misión del proyecto de impulsar la salud nutricional en Ecuador. Para esto debemos contar con:

Proveedores de Equipamiento para los Consultorios. Es indispensable que contemos con una red de proveedores que nos den el soporte para solucionar los problemas que se puedan suscitar con nuestros clientes.

La franquicia REDIN contará con proveedores para diferentes áreas, entre las que se encuentran:

Equipos Tecnológicos para el diagnóstico, pronóstico y seguimiento. Los equipos son indispensables en nuestro modelo de franquicia, dado que serán el respaldo para el diagnóstico, pronóstico y seguimiento de los cambios que presenten los pacientes. Los equipos que necesitaremos son los siguientes:

- Equipos Médicos
- Equipos Antropométricos
- Réplicas de Alimentos.

El mobiliario al igual que los equipos son un pilar fundamental en el negocio de franquicia que proponemos, el diseño y los muebles serán los que crean el ambiente necesario para que tanto los profesionales de la Nutrición y sus pacientes puedan vivir una experiencia agradable al momento de asistir a una consulta nutricional. Es por esta razón que tenemos que considerar a los proveedores del mobiliario como socios clave.

El proveedor del software es un socio estratégico dado que el mismo será quien dé el soporte a nuestros franquiciados, este software se utilizará para facilitar el trabajo y la interacción

entre pacientes y nutricionistas. Se ha determinado usar un software en el que podrán los profesionales enviar las dietas y los planes de alimentación, también podrán enviar recordatorios de la hora de comer y que deberían comer de acuerdo con el plan que cada uno tenga.

Los proveedores de los insumos como reactivos serán socios estratégicos debido a que nuestros franquiciados deberán contar con el inventario necesario para poder mantener sus equipos en funcionamiento.

Nuestros proveedores serán elegidos de acuerdo con parámetros específicos como el tiempo de entrega, formas de pago, garantía técnica, soporte técnico remoto, todo esto dado que está será nuestra carta de presentación ante nuestros franquiciados. Debemos generar posicionamiento en el mercado, que brinde confianza y respaldo a nuestro proyecto.

Universidades. Al ser el lugar donde se están formando nuestros futuros clientes es fundamental que trabajemos junto a los estudiantes que están en la carrera de Nutrición, al tener esta relación cercana con los estudiantes en formación, podremos obtener los contactos necesarios para que cuando estos terminen sus estudios, nos puedan considerar para la implementación de sus consultorios nutricionales.

Asociaciones de Nutricionistas y Nutriólogos del País. Las asociaciones de profesionales de la nutrición en el país nos permitirán mostrar a los futuros clientes nuestro proyecto de franquicias, el reunirnos con las asociaciones nos permitirá tener un feedback de las necesidades de los profesionales ecuatorianos, para en función de estas necesidades plantear las soluciones desde nuestro proyecto.

Trabajadores del Proyecto de Franquicia. No podemos dejar de lado a nuestros socios internos, los colaboradores son quienes se esmerarán por sacar adelante el proyecto, ellos serán quienes promuevan la red y serán los que tengan contacto con los demás socios estratégicos.

### ***Estructura de Costo***

La estructura de costos del proyecto está en función de sus actividades claves.

**Gasto y Costos fijos.** Depreciación en infraestructura de soporte de la operación. Este gasto se determina mediante la inversión inicial en activos fijos que apalanque la operación al menos durante 5 años.

- Show Room
- Equipos de oficina
- Software de control contable y financiero
- Servicios tercerizados
- Página Web

Agencia de Publicidad y relaciones públicas

Personal. No se tiene una cuantía exacta, pues el proyecto irá incorporando personal acorde a los requerimientos de crecimiento, pero en primera instancia será un Asistente de Recepción y Promotores.

**Costos Variables.** Costo de implementación de consultorios, que dependerá del espacio y equipos. Generación de eventos. Cada evento se considera como un proyecto y será financiado a partir de los participantes. Campañas especiales de mercadeo y publicidad. Se realizarán tres eventos de campañas especiales. Costos de capacitación. Una de las bases del proyecto es el apoyo en la capacitación que acompañará a las campañas especiales. Estos costos están relacionados con los viáticos, herramientas y suministros requeridos.

### ***Fuentes de Ingreso***

La principal fuente de ingreso se fundamenta en la generación de franquicias durante los primeros 5 años, con un margen bruto del 35%. Otras fuentes de ingresos son:

- Venta de suministros consumibles a los consultorios \$5.000 anual con una base de 10 consultorios.
- Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales. Con tres eventos por año y mediante inscripción de los profesionales.
- Fee anual de los franquiciados.
- Coworking con una red de 10 consultorios al final de cinco años.

**Tabla 3** Modelo de Negocio con herramienta CANVAS

<b>SOCIOS CLAVES</b> Proveedores. Boreal Medical. ZIOHMS. Asociación de Profesionales de nutrición. Universidades públicas y privadas.	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> Reclutamiento y selección de franquiciados. Entrenamiento a franquiciados y supervisión. Crear y posicionar la marca.	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> Impulsar el alcance de los profesionales de la nutrición a solucionar los problemas de salud mediante un modelo de franquicia que brinde las herramientas necesarias para la implementación de un consultorio nutricional con el respaldo de marca y servicio de asesoramiento a los nutricionistas y nutriólogos.	<b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b> Soporte al franquiciado. Creación de comunidad. Fidelización.	<b>TARGET</b> Recién graduados. Profesionales que busquen implementar su consultorio. Profesionales busquen a través de la marca potenciar su consultorio.
	<b>RECURSOS CLAVES</b> Procesos estandarizados y equipos. Consultorios con instalaciones modernas. Marca de prestigio. Programa (Software nutricional).		<b>CANALES</b> Redes Sociales. Página Web. Conferencias magistrales. Stand en congresos de profesionales de nutrición.	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> Cadena de proveedores. Publicidad. Generación de eventos.		Equipos. Página Web. Infraestructura de soporte.	<b>FUENTES DE INGRESOS</b> Pago inicial del franquiciado. Venta de equipos y suministros consumibles. Capacitación. Fee anual por uso de marca.	
			Coworking: Arriendo de consultorio	

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.



## **Plan de Marketing**

La generación del plan de marketing dará la orientación al proyecto sobre las acciones que proyectamos en el corto y largo plazo y determinará los métodos de control y KPI's que determinarán los logros de los objetivos.

### ***Objetivos del Plan de Marketing***

**Objetivo general.** Difundir la marca y el servicio de atención nutricional a través del modelo de franquicia con el equipamiento de consultorios nutricionales en el Ecuador, desarrollando estrategias de marketing que permitan el posicionamiento y expansión de la Red de Consultorios, en los próximos cinco años.

#### **Objetivos específicos:**

- Llegar a la cuota de 10 consultorios dentro de las principales ciudades de Ecuador para el año 2024.
- Fidelizar al staff de nutricionistas y nutriólogos franquiciados y arrendadores mediante la implementación de equipos de alta tecnología para el diagnóstico nutricional y capacitación integral durante el año de implementación del proyecto.
- Crear canales informativos y de contacto mediante página web y redes sociales que brinden información general de nutrición, tanto para profesionales como para el público en general.
- Alcanzar el top 3 de participación de mercado entre las mejores marcas de consultorios nutricionales en un periodo de 3 años.
- Lograr para el año 2026 el 80% de la satisfacción del cliente, brindándoles una excelente experiencia y comodidad al adquirir la franquicia de la Red de Consultorios Nutricionales.

### ***Estrategias del plan de marketing***

**Estrategia genérica.** El proyecto se centrará en una estrategia genérica de enfoque en diferenciación. Esta estrategia genérica nos permitirá concentrarnos en el grupo específico de clientes, los especialistas en nutrición y estudiantes por egresar; además de conservar el foco en los sectores geográficos en los que se concentran la atención de la nutrición, las tres ciudades principales de Ecuador y, por último, impulsar la línea de productos tecnológicos y de servicios para el equipamiento de consultorios de nutrición completos, que será el principal factor diferenciador atado a la marca de la cadena de consultorios.

Nuestra estrategia de diferenciación consiste en otorgar prestigio a los franquiciados, ofreciendo el uso de equipos tecnológicos, capacitación continua y desarrollo de los profesionales, generando una relación personalizada con cada uno de nuestros franquiciados.

Con estas estrategias y por medio de diferentes acciones de marketing daremos a conocer los beneficios de pertenecer a nuestra cadena de consultorios de nutrición por el modelo de Franquicia o por arriendo con el equipamiento de Consultorios Nutricionales y posicionar nuestra marca.

**Estrategias de crecimiento.** Para obtener un mayor posicionamiento en los mercados y para impulsar nuestra participación vamos a ejecutar las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado: buscar e incrementar el número de franquiciados mediante la participación en congresos, charlas en unidades educativas a los futuros profesionales de la salud nutricional y eventos especializados sobre el uso de equipos tecnológicos de nutrición.
- Generar una comunicación especializada y dirigida al sector de la nutrición, logrando el efecto de boca a boca.

- Alianzas estratégicas: buscar proveedores estratégicos que nos provean equipos de alta tecnología que permita automatizar procesos y optimizar tiempo a nuestros franquiciados.
- Asociarnos a entidades promotoras como municipios, clubes, unidades educativas, organizaciones que realizan eventos de salud nutricional. Asimismo, utilizar el método canje con potenciales influenciadores, personas reconocidas en los medios de comunicación, Bloggers relacionados con la nutrición.
- Canales de venta: la diversificación de los canales de venta será una distribución directa, porque se ofrecerá el consultorio equipado a los franquiciados por medio de contratos y suscripciones.

**Estrategia de promoción.** La estrategia de promoción se basará en tecnologías como página web y en redes sociales, por medio de las cuales nos permitirá llegar a nuestro público objetivo y puedan obtener información sobre nuestra red de franquicias, permitiendo tener una comunicación con los potenciales clientes.

Campana de lanzamiento, se contará con el personal que se encargue de diseñar el lanzamiento y la pauta digital de nuestra red de franquicias de consultorios de nutrición a través de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Blog y página web.

Nuestra página web mostrará contenido sobre la marca e información sobre los beneficios de la red de franquicias de consultorios nutricionales.

Mostrará al usuario la geolocalización del consultorio nutricional más cercano a su lugar de residencia.

Campaña de crecimiento, lanzar un programa de comunicación seleccionando personas influyentes para promocionar la marca. Estas personas pueden ser figuras públicas, bloggers, influencers, colaboradores.

Compartir entre los franquiciados y usuarios mensajes, boletines, pódcast y videos publicitarios presentando nuestro servicio, como también contenido de la importancia de la salud nutricional en plataformas como Instagram, Facebook, correo electrónico; lo que ayuda a generar reconocimiento de marca y atraer nuevos clientes.

Campaña de mantenimiento, para brindar a los franquiciados, capacitación y clasificar a los clientes para llevar un control eficaz de cada uno de ellos, atendiendo así de mejor manera sus requerimientos y necesidades.

### ***Sistema de información y control KPI del plan de marketing***

Con el fin de corroborar los resultados del emprendimiento empresarial y analizar las causas de las desviaciones hacia los objetivos y los errores para tomar medidas correctivas pertinentes, se tomará información de diferentes fuentes y evaluarán resultados con KPI de control.

La mayor parte de la información será tomada de fuentes internas, evolución de los consultorios y desempeño financiero. Otras fuentes de información serán las investigaciones de mercado y datos de la economía del país.

KPI:

- Rendimiento mensual por consultorio: Ingreso Operativo por cada consultorio implementado.
- Número de consultas mensual por consultorio: Pacientes atendidos por consultorio mensualmente.

- Pacientes nuevos por mes: Nuevos pacientes por consultorio por mes (Nuevo paciente, persona que llega por primera vez a la red de consultorios).
- Tasa de fidelización de pacientes mensual: Cantidad de consultas por un mismo paciente al mes.
- Índice mensual de cancelación: Seguimiento de cancelación por consultorio para determinar el gasto de recursos.
- Satisfacción de los pacientes: Medir la calidad del servicio y el grado de satisfacción del paciente a través de encuestas.
- Confidencialidad del paciente: Determina las veces que la información del paciente ha sido comprometida.
- Utilización equipo médico semanal: Permite conocer el número de veces que se han manipulado los equipos para que no se sobre utilicen y generen gastos por mantenimiento anticipado.
- Gasto en medicamentos por diagnóstico: Establece el costo por consulta dependiendo el diagnóstico del paciente.
- Indicadores de stock: Asegura la existencia oportuna de insumos y tener control de medicamentos caducados para prestar un servicio de calidad.
- Retorno de la inversión bimensual: Mide el rendimiento financiero por periodo de los costos que se incurre en los profesionales, medicamentos, equipos e infraestructura.

### ***Plan de contingencia***

El principal riesgo se centra en no lograr los ingresos mínimos para mantener los costos fijos del negocio, arriendos de locales y servicios básicos de consultorios sin uso, personal administrativo, costo de depreciación de equipos del consultorio e inventario en general.

- Los arriendos de locales deben tener cláusulas de salida sin penalidad.
- Obtener un convenio de venta de equipos usados con los proveedores.
- Ventas especiales de liquidación a costo de equipos e inventario de consumibles en universidades en periodos especiales de alta demanda, exámenes semestrales e incorporaciones.
- Obtención de capitales en programas de emprendimientos y de alto riesgo para impulsar los planes de marketing y penetración de mercado.
- Venta del negocio.

### **Plan comercial y de ventas**

**Objetivo general.** Alcanzar un nivel de ingreso de USD \$ 174.000 en el primer año de implementación del proyecto, con un margen bruto del 47%.

#### **Objetivos específicos:**

- Llegar a la cuota de 10 consultorios dentro de las principales ciudades de Ecuador para el año 2024.
- Implementar dos consultorios modelos para el arriendo en el primer mes de implementación del proyecto.

- Generar venta a los franquiciados y arrendadores de implementos consumibles a ser utilizados en las consultas nutricionales con una participación del 3% del ingreso.
- Llegar a generar al menos tres eventos científicos de actualización y capacitación, generando el 10% de los ingresos proyectados.
- Incrementar el interés por la marca entre los nutricionistas y nutriólogos en un 30% en los primeros 12 meses de implementación.

### *Política de precios*

**Modelo de Franquicia.** Los precios para nuestro proyecto se han determinado en función del costo que tiene el equipamiento y en función del valor agregado en nuestro servicio. El precio de acuerdo con el valor que le ofrecemos a nuestros clientes nos permitirá manejar márgenes adecuados de utilidad.

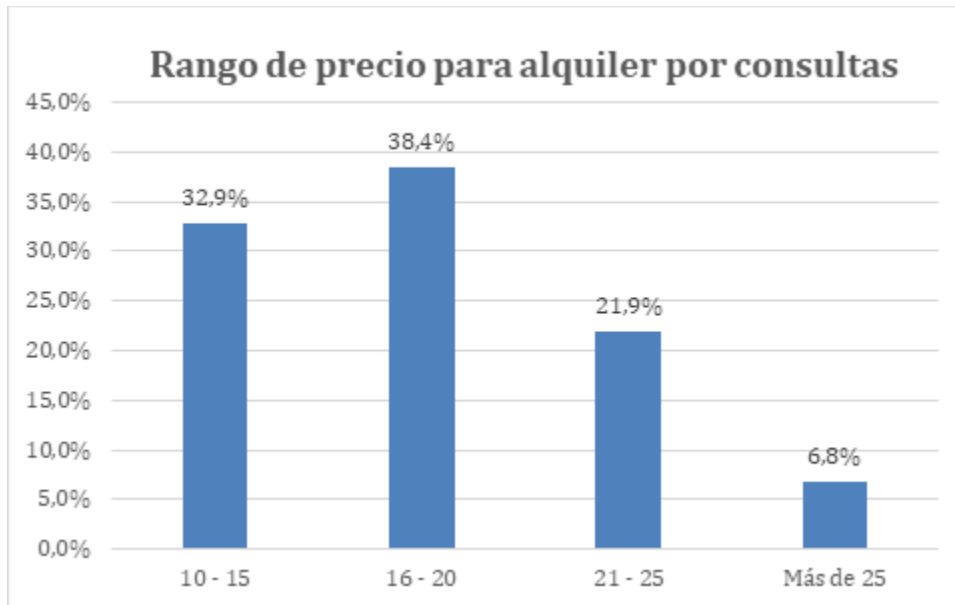
En función de nuestros costos, el precio del equipamiento del consultorio y el manejo de la marca será de 12.300 USD, este será el pago inicial

**Modelo de Coworking (Arrendamiento).** Otro modelo de nuestro proyecto es el alquiler de los consultorios equipados. Este precio se estableció en función de una encuesta en la que preguntamos a nuestros potenciales clientes cuánto estarían dispuestos a pagar por este servicio.

Pregunta de la encuesta: En caso de ser posible, alquilar un Consultorio Nutricional Equipado con todo lo necesario. ¿Cuánto pagarías por el alquiler por cada consulta que realices?

Resultados de la encuesta: Entre 10 – 15 USD, el 32,9 %; entre 16 – 20 USD, el 38,4%; entre 21 – 25, el 21,9%; otros valores en el 6,8 %.

**Figura 4** Rango de precios para alquiler por consultas.



**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

En función de estos datos se ha elegido el valor promedio en 17,50 USD.

**Organización de Congresos.** La empresa también se encargará de la organización de congresos con especialistas de renombre, en los que se espera tener ingresos.

**Organización de Talleres y Webinar.** También se realizarán talleres y webinars que nos permitan difundir los temas de actualidad en la nutrición, siendo esto de gran interés para clientes y posibles clientes.

### ***Estrategias Comerciales***

**Estrategias Offline.** Nuestra estrategia de diferenciación nos lleva a implementar un contacto directo con el mercado objetivo:

- **Fuerza de venta:** la fuerza de ventas asistirá a eventos de concentración de nutricionistas y nutriólogos.



- Asociación a Universidades: implementar charlas a estudiantes del último nivel de las carreras relacionadas con la medicina y especialmente al campo de la nutrición.
- Participación de eventos comunitarios: los eventos comunitarios nos permitirán fortalecer la marca en la comunidad, fortaleciendo la productividad de los franquiciados.

Con estas estrategias y tácticas daremos a conocer los beneficios de pertenecer a nuestro modelo de franquicia con el equipamiento de Consultorios Nutricionales logrando el efecto boca a boca. La recomendación de los clientes es una de las mejores formas de atraer nuevos clientes y posicionar nuestra marca.

**Estrategias online.** Para lograr penetración eficiente y eficaz en el mercado es importante estar online y lograr el efecto multiplicador de los ingresos y posicionamiento de marca:

- Página Web: Creación de página Web para la difusión y apoyo a la generación de ingresos con las siguientes funcionalidades; suscripción de profesionales, pacientes y público en general que busquen información sobre temas nutricionales; brindar información de los consultorios de la red, los profesionales que atienden, dirección, horarios de atención y generación de citas médicas; apertura de blogs para compartir consejos sobre nutrición, noticias relacionadas, historia de éxito y/o dudas a ser contestada por los profesionales suscritos; congresos online y Webinars con contenido formativo en formato vídeo que se impartirá a través de la página; publicidad, además de usar la página para difundir la marca y redes sociales también se usaría para publicidad de stakeholders.
- Redes sociales: las redes sociales son una excelente manera de llegar a una audiencia más amplia y formar marca. Compartir contenido atractivo, interactuar con seguidores, y promocionar los servicios de los consultorios de la red. Las redes sociales para usar serán

Facebook e Instagram y Twitter. LinkedIn será una red utilizada para llegar a los profesionales de la nutrición y proveedores de la red.

- Publicidad online: la publicidad en línea puede ser muy efectiva para llegar a nuevos clientes y aumentar el reconocimiento de marca y existen variedad de herramientas que permiten llevar publicidad al mercado acorde a la interacción de los navegantes y perfil de intereses. Utilizaremos Google Ads y Facebook Ads, para promocionar los consultorios a una audiencia específica.
- Influencers: lanzar programas de comunicación seleccionando personas influyentes para promocionar la marca, pueden ser: figuras públicas, blogueros, influencers, colaboradores.

### ***Canales de distribución***

La empresa va a establecer un canal directo de venta y distribución usando su fuerza de venta para promocionar y vender sus productos. Este canal nos garantiza una relación de frente o de cara a cara con los nutricionistas y nutriólogos.

**Equipo.** Al ser un proyecto nuevo, el área comercial y atención al cliente estará liderado por el Gerente General (socio fundador) que tiene conocimiento de las estrategias, buenas actitudes de comunicación, capacidad de negociación, conocimiento del servicio que ofertamos, contactos y sobre todo la experiencia comercial y marketing. Quién trabajará en la planificación de las estrategias, asistirá a los eventos de marketing, proporcionará apoyo y asistencia al servicio de preventa y posventa (franquiciados).

A medida que la franquicia vaya ganando cuota en el mercado con la expansión de consultorios se reclutará personal para que de acompañamiento en el proceso comercial y marketing.

**Herramientas y sistemas.** Las herramientas comúnmente utilizadas cumplen el objetivo de facilitar, optimizar y mejorar el desempeño del trabajo de seguimiento y control, así como a concentrarnos en los objetivos. Las soluciones ofrecidas por esas herramientas pueden aplicarse en diferentes formas en la empresa y ayudar en el desarrollo de las tareas más complejas hasta las más simples. Las herramientas que utilizaremos son:

- Reuniones o juntas semanales: que se programarán con las personas que integran el departamento de ventas de la Red Integral de Nutrición para evaluar el progreso de las ventas que se han ejecutado durante ese período de tiempo.
- Encuestas de satisfacción: herramienta que nos permitirá conocer el grado de satisfacción de los clientes y descubrir los cambios que se pueden efectuar, con el objetivo de mejorar el servicio, garantizar la fidelización de los clientes y extender los beneficios de la red de franquicias.
- Análisis de Redes Sociales: las redes sociales serán un elemento esencial de comunicación con el público objetivo. Mismas que nos permitirán medir el impacto de nuestras campañas y la cantidad de ingresos por ventas, ya que la publicidad directa es una forma de transmitir los beneficios del servicio de franquicia, satisfaciendo las dudas o inquietudes que pueda tener nuestros potenciales clientes.
- Creación de un Sistema CRM en la Nube, (Sistema más práctico, totalmente online), que permita agilizar mejor los procesos internos y externos, dando preferencia al aumento de las ventas, sin descuidar la atención al cliente a través del seguimiento a los clientes potenciales, centralizando la comunicación con el cliente por medio de correos electrónicos (Email marketing) y el envío masivo por parte de los vendedores de mensajes relevantes y personalizados a contactos o referidos.

## *Métricas*

Por medio de las métricas buscamos conocer y atraer a la mayor cantidad de usuarios potenciales para convertirlos en clientes finales a través de un segmento gráfico o enlace con un fuerte poder de atracción en nuestra página web, blog o envío de email que nos proporcione datos estadísticos y poder analizarlos (Rojas, 2020).

Cuando los leads se contacten en busca de más información, aumentaremos su interés por nosotros agendando citas para que visiten nuestro consultorio y puedan valorar la opción de negociar y poder convertir los usuarios en clientes potenciales. Se analizará la etapa en la cual los clientes están abandonando el proceso de venta.

En la fase en la que el usuario pasa de ser lead a ser cliente, analizaremos la cantidad de ventas cerradas durante un periodo determinado.

Las métricas que aplicaremos son:

- Métricas "Usuarios" y "Usuarios activos": mediante Google Analytics que nos proporcione información de cuántas personas han interactuado con nuestro sitio web.
- Tasa de apertura de e-mails: de los e-mails enviados, cuántos fueron abiertos.
- Tasa de clics en los e-mails abiertos: de los e-mails que fueron abiertos, cuántos hicieron clic en el botón o call to action.
- Tasa de conversión: Ventas cerradas en el mes / base total de clientes potenciales o leads al mes.
- Leads por cliente: número de total de leads / número ventas totales en un mes.

**Figura 5** *Proceso de Ventas.*



**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

### ***KPI's***

Con el fin de conocer el rendimiento que estamos obteniendo, con relación a los objetivos comerciales y medir el estado en que se encuentra el emprendimiento, estableceremos los siguientes KPI de seguimiento.

**Índice de Recomendación.** La idea de fidelizar a nuestros clientes por el servicio recibido en todos los consultorios es fundamental para que los mismos cautiven nuevos clientes, es decir, a través de su recomendación y experiencia indirectamente publicitan nuestra marca.

Por lo que debemos medir la satisfacción del cliente a través del NPS (Índice de Recomendación Neta) a través de encuestas vía WhatsApp y mails a todos los clientes atendidos, con preguntas que tengan respuestas en una escala del 0 a 10 de la siguiente manera (Botey, 2022):

- **Promotores:** quienes responden con **9 o 10**. Son clientes muy satisfechos y, por tanto, leales a la marca. Así que están dispuestos a comprar más y a recomendarla.
- **Pasivos:** quienes responden con **7 u 8**. Son clientes satisfechos, pero no leales, por lo que son susceptibles de irse con la competencia.
- **Detractores:** quienes responden **desde el 0 hasta el 6**. Son clientes insatisfechos que pueden ser partícipes de una boca a boca negativo.

**Figura 6** Indicadores de recomendación neta.



**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Retorno de la Inversión.** Es importante conocer las ganancias que han generado la inversión que estamos realizando en este plan de negocio, esto con el objetivo de ir evaluando si el costo determinado por consultorio va acorde a lo invertido y tomar acciones correctivas a través de estrategias para cumplir las proyecciones planteadas.

Hemos planteado períodos trimestrales para determinar las ganancias de los consultorios cedidos para calcular el índice de retorno de la inversión:

**Ecuación 1** Retorno de Inversión

$$\text{ROI} = \frac{\text{INGRESOS} - \text{INVERSION}}{\text{INVERSION}} * 100$$

Con esta tasa podemos tener una visualización de la rentabilidad que va generando nuestra inversión, la misma que va a ser utilizada para la implementación de nuevos consultorios de nuestro plan de negocios hasta tener estabilidad y una liquidez aceptable con el fin de luego de un año poder generar dividendos para todos los accionistas por su inversión realizada.

**Rentabilidad que Genera el Negocio.** Es necesario proyectarnos un porcentaje de rentabilidad por consultorio vendido, planteamos un número de consultorios cedidos por año para determinar la rentabilidad de nuestra marca REDIN con el objetivo de tener una visión de la factibilidad del plan de negocios y poder seguirnos consolidando y expandiendo en el mercado por la confianza en la marca y la cobertura ofrecida. Con el resultado similar al porcentaje proyectado se está cumpliendo con la gestión establecida, si es mayor la optimización de recursos es adecuada y si es menor existe algún problema en gastos y costos por temas externos al negocio.

**Ecuación 2** *Rentabilidad de la inversión*

$$\% \text{ RENTABILIDAD} = \frac{\text{RENTABILIDAD}}{\text{INVERSION}} * 100$$

**Número de Consultorios Activos en la Franquicia.** Contaremos con un registro de los consultorios disponibles y de los que están en proceso para considerarse adecuados para los requerimientos de la demanda, es decir, debemos tener un control para que siempre exista stock de consultorios y a la vez una proyección de fechas en las cuales podemos contar con los mismos de acuerdo con pedidos de nuestros clientes.

Al ser un plan de negocios establecimos comenzar con 2 consultorios listos a la venta, con la ganancia generada se implementarán más consultorios consecutivamente hasta lograr 10.

## **Plan de Customer Service**

### ***Objetivos generales***

#### **Mejorar la satisfacción del cliente:**

- Generar un proceso que permita tener 100% informados a nuestros franquiciados y arrendatarios sobre nuestros servicios y opciones de mejoras en un período trimestral.
- Alcanzar un porcentaje mínimo del 90% de resolución de casos levantados por pacientes al año.

#### **Fidelización:**

- Obtener un porcentaje mínimo del 90% de fidelización de nuestros franquiciados y arrendatarios en un período de un año.
- Alcanzar un porcentaje no menor al 70% de fidelización de los pacientes usuarios de la red de nutrición en un año.

#### **Aumentar ventas:**

- Incluir al menos un servicio o producto que no esté tomando el franquiciado o arrendador al momento del contacto.
- Conseguir un nivel del 50% NPS en el primer año de la implementación de la red de consultorios.

#### **Mejora de servicios y productos:**

- Realizar contacto con los franquiciados y arrendatarios al menos una vez cada tres meses para recibir recomendaciones de mejora.
- Obtener retroalimentación de mejora de servicio, mínimo de 10 pacientes, después de la atención recibida al mes.



## ***Estrategias***

La tecnología avanza considerablemente y cada vez es más relevante crear estrategias de servicio al cliente que permitan mantener al cliente a gusto con el servicio que se va a ofrecer con un uso intensivo de las ventajas tecnológicas. A continuación, detallamos las estrategias a emplear:

**Estrategia Omnicanal.** La empresa buscará mantener en el centro de la comunicación y resolución al franquiciado, arrendador y paciente mediante los canales digitales que faciliten esa labor, donde cada cliente obtendrá la misma experiencia con la marca.

### **Tácticas:**

- Apertura de canales online y offline para contacto.
- Estar presente cuando los clientes lo requieran, en tiempo real, para cubrir sus expectativas.
- Obtener una base de datos unificada, centralizada y de acceso para todos los puntos de contacto, donde los clientes recibirán una comunicación homogénea por parte de la Red Integral de Nutrición.

**Estrategias de satisfacción de agentes.** Trabajar en la satisfacción del agente, para que puedan brindar una experiencia de calidad a los clientes, ya que un agente que se encuentra correctamente informado y a disposición estará en condiciones de brindar el tipo de atención que los clientes requieran en el momento oportuno.

### **Tácticas:**

- Capacitación y potenciación de capacidades que fomenten el desarrollo profesional de los agentes.
- Creación de programas de incentivos económicos por logros acordes a los objetivos de la empresa.

- Reconocimiento del empeño y cumplimiento de metas.
- Desarrollar una cultura empresarial que se vea reflejada en el buen trato hacia el cliente.
- Proporcionar un buen clima laboral que influya significativamente en el desempeño de los colaboradores y asegure que el personal se encuentra motivado para brindar un servicio de excelencia.

**Estrategia de calidad en Soporte.** Establecer una actitud de compromiso de asistencia y soporte con el franquiciado, ya sea antes o después de adquirir el servicio; haciéndolos sentir valorados, comprendidos y respetados, para fortalecer así el servicio al cliente y por ende lograr beneficios a la Red Integral de Nutrición.

**Tácticas:**

- Realizar procesos de retroalimentación tanto con franquiciados como con pacientes.
- Realizar recomendaciones de mejora en los servicios o productos adquiridos acorde a las necesidades presentadas.
- Crear un buzón de sugerencias online.
- Implementar procedimientos internos automatizados con tiempos de respuesta inmediatos para evitar esperas prolongadas y así la experiencia del cliente con el servicio desde el comienzo sea positiva.
- Establecer un sistema de evaluación posventa.
- Medir y evaluar resultados (tiempo de respuesta en cada canal, porcentaje de tickets resueltos, número de quejas recibidas en un periodo determinado) porque mediante el análisis de datos es posible comprender realmente el comportamiento del cliente.

- Enviar a los clientes/franquiadas encuestas de satisfacción después del servicio, las mismas que nos pueden proporcionar información interesante para implementar en el sistema de servicio al cliente.

### ***Canales de comunicación***

Los canales de comunicación apoyarán en el vínculo a corto y largo plazo tanto con nutricionistas como con los pacientes con la marca, teniendo como objetivo no solo el incremento de ventas, sino también conocer la satisfacción del cliente y mantenerlo actualizado con novedades, lanzamientos y oportunidades ofrecidas desde REDIN.

### **Canales de seguimiento:**

- **Página Web:** REDIN va a contar con una página web muy interesante donde nuestros clientes potenciales van a encontrar información suficiente de nuestro servicio, podrán ver fotos y videos de nuestros consultorios y equipos, descubrirán nuestros contactos, ubicación, links para conocer nuestras marcas aliadas, para realizar proformas y consultas de dudas que mantengan.
- **Redes Sociales:** presentar nuestra marca donde la mayoría de nuestro público interactúa se convierte en una estrategia esencial para ganar nuevo mercado. Nuestra marca va a presentarse con publicidad atractiva y actualizada en las redes más utilizadas que son: Facebook, Instagram y LinkedIn.
- **Correos:** mails que contengan asuntos claros con contenido didáctico que expongan el servicio y experiencia de nuestros clientes. Es un medio más directo debido a que conocemos los destinatarios y podemos tener respuesta con requerimientos de nuestros servicios, también sugerencias y reclamos, lo que nos va a permitir conocer la calidad de servicio que se está ofreciendo.

- Teléfonos: vamos a establecer un Call Center que se va a encargar de realizar llamadas personalizadas, debido a que queremos que los clientes sientan que son importantes, incluyendo un trato con empatía buscando generar confianza hacia nuestro servicio

#### **Estudios de mejora:**

- Focus Group: se van a realizar reuniones frecuentes con nuestros clientes para conocer sus ideas, opiniones y sugerencias de nuestro servicio con la finalidad de conocer la calidad y poder establecer estrategias de mejora en el caso de que haya alguna contrariedad con el mismo.
- Llamadas telefónicas: el Call Center se va a hacer cargo de contactar a los clientes luego de haber adquirido la franquicia y así sucesivamente luego de períodos de tiempo para conocer la experiencia y molestias que puedan afectar a la calidad del servicio.
- Encuestas de satisfacción: se van a canalizar mediante correos electrónicos y WhatsApp, encuestas orientadas al servicio de REDIN a todos nuestros clientes, las cuales tendrán preguntas claves y de fácil entendimiento para determinar el nivel de satisfacción por el servicio brindado.

#### ***KPI's***

Con el fin de conocer el rendimiento que estamos obteniendo, en relación con los objetivos en servicio y medir el estado en que se encuentra el emprendimiento, estableceremos los siguientes KPI de seguimiento:

- Confirmación de recepción de información a clientes al mes: confirmación de recepción de mail internos enviados a los profesionales de los consultorios de nutrición.

- Número de casos resueltos al primer contacto sobre total de casos recibidos al mes: una medida importante de la capacidad de reacción ante una situación a resolver nos lo indicará este KPI y su seguimiento y evolución en la gestión de resolución.
- Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT): la encuesta de satisfacción que se realiza al finalizar la interacción del cliente con la empresa será un KPI que nos mostrará la evolución en el proceso de satisfacción y fidelización.
- Repetición de uso de servicio de los pacientes por cada consultorio: la relación de los pacientes con la marca se fundamente en la confianza y en consecuencia con la repetición en el uso del servicio.
- NPS (Índice de Recomendación Neta) a través de encuestas nos ayuda a determinar el nivel de recomendación y en consecuencia multiplicación de clientes.
- Número de recomendaciones positivas vs negativas en redes sociales por parte de pacientes. La tasa de participación de recomendaciones positivas sobre las negativas nos permitirá enfocarnos en reducir la base de casos negativos con acciones en pro de mejora de los procesos y atención.
- Número de recomendaciones de mejora recibidas por clientes y pacientes al mes. En la búsqueda de mejora con una participación de los clientes tendremos estudios de mejora que permitirán la recepción de recomendaciones, el número de recepción de estas recomendaciones nos ayudará a medir la apertura que tenemos mediante nuestros estudios de mejora.

## **Plan Presupuestal y Financiero**

Dentro del plan presupuestal y financiero se reflejará toda la información detallada y cuantificada de la propuesta de valor del modelo de negocio de la red de consultorios nutricionales REDIN.

### ***Equipo Directivo y Organización.***

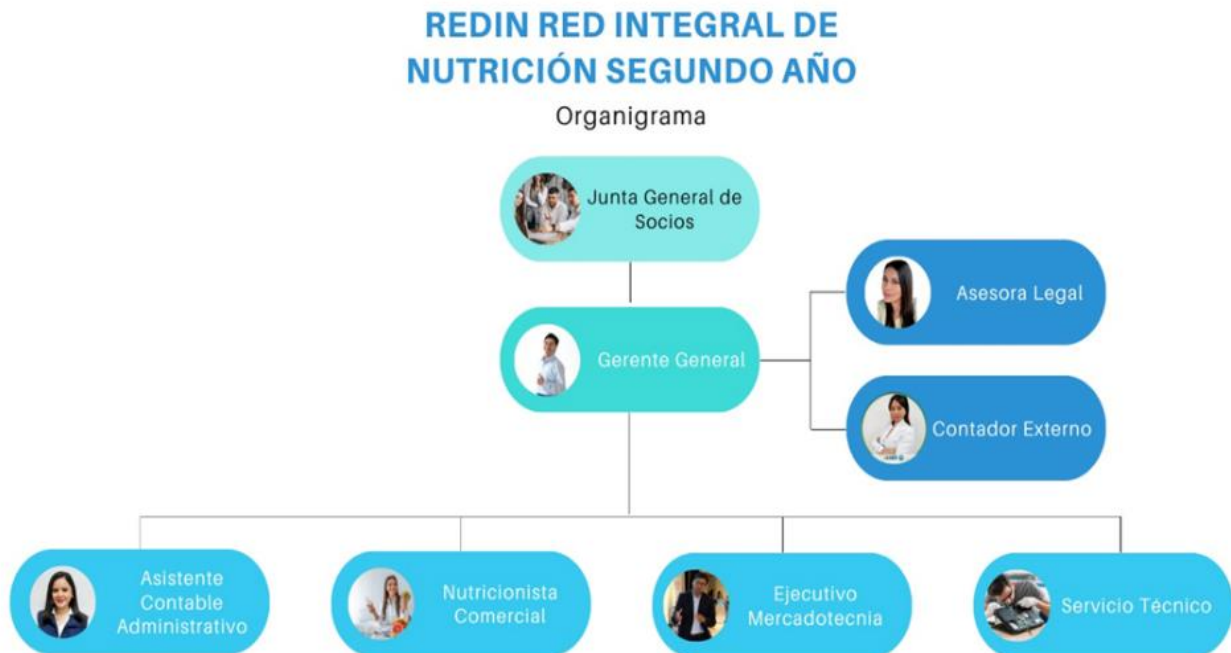
Formar parte de un modelo de franquicia de consultorios nutricionales ofrece a los franquiciados un equipo sólido en el que pueden confiar, por ende, las personas que laboran en la empresa serán fundamentales para la ejecución de este modelo de negocio.

Al ser un proyecto nuevo estará liderado por la Junta General de Socios (fundadores) seguido por el Gerente General que tiene conocimiento de las estrategias, buenas actitudes de comunicación y capacidad de negociación.

Apoyado por un Nutricionista Comercial, Asistente Administrativo Contable y un Ejecutivo de Mercadotecnia.

Se realizará la subcontratación externa de Asesoría legal y de un Asesor Contable. A partir del segundo año se subcontratará el Servicio Técnico.

**Figura 7** Organigrama Red Integral de Nutrición



**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Tabla 4** *Relación de Cargos y servicios externos*

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL UNITARIO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACIÓN</b>
<b>Junta General de Socios</b>	5	-	-	Socios fundadores de la Compañía.
<b>Gerente General</b>	1	\$1.500,00	\$1.500,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre laboral.
<b>Asesor Legal</b>	1	\$250,00	\$250,00	Contrato por prestación de servicios, Proveedor Externo.
<b>Contador Externo</b>	1	\$250,00	\$250,00	Contrato por prestación de servicios, Proveedor Externo.
<b>Asistente Administrativo - Contable</b>	1	\$500,00	\$500,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre laboral.
<b>Nutricionista/Comercial</b>	1	\$600,00	\$600,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre laboral.
<b>Ejecutivo de mercadotecnia.</b>	1	\$600,00	\$600,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre laboral.
<b>Servicio Técnico</b>	1	\$700,00	\$700,00	Contrato por prestación de servicios a partir del segundo año.
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>			

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.



**Tabla 5** *Ficha técnica de cargos.*

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Gerente General	Responsable de la planificación, ejecución y cierre del proyecto. Define los objetivos para alinearlos con la estrategia empresarial, maneja los recursos físicos, financieros y humanos y su asignación a las tareas. Define el alcance del proyecto, establece el cronograma de ejecución, estándares de calidad, delimitación del presupuesto, riesgos, suplir necesidades del cliente y establece canales de comunicación.	Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	Experiencia mínima de 4 años en cargos y posiciones similares relacionadas con el cargo.	Liderazgo, comunicación efectiva y relación interpersonal para poder interactuar con los franquiciados y el personal del consultorio. Capacidad para enseñar, Empatía, Orientación a resultados, Visión y establecer metas.
Asesor Legal	Realiza funciones como elaborar y negociar contratos con proveedores y franquiciados, garantizar el cumplimiento normativo de la empresa, facilitar asesoría laboral y societaria.	Formación académica en derecho y conocimiento de leyes y regulaciones relacionadas con la nutrición y la salud.	Experiencia mínima de 3 años en asesoría jurídica y procedimientos corporativos.	Empatía, Gestión de conflictos, Comunicación y relaciones interpersonales para poder interactuar con los franquiciados y el personal del consultorio.

Contador Externo	Responsable de administrar los asuntos de la contabilidad general. Incluye monitoreo y administración diaria de las cuentas bancarias, asistencia en la preparación de declaraciones de impuestos, otras presentaciones regulatorias y gestión efectiva del presupuesto.	Formación académica en Contabilidad y Finanzas.	Experiencia mínima de 3 años en cargos administrativos financieros.	Ético, pensamiento crítico, conocimiento de normas contables.
Asistente Administrativo Contable.	Responsable de llevar el control de las citas diarias que mantienen los franquiciados, registros contables, presupuestos, gestión y dirección de la contabilidad administrativa dentro de la organización.	Formación académica en Contabilidad, Finanzas o afines.	Experiencia mínima de 1 año como asistente administrativo, contable o cargos similares.	Responsabilidad, Manejo de sistemas de información, Pensamiento crítico, trabajo en equipo.
Nutricionista/Comercial	Responsable de diseñar, desarrollar y controlar protocolos de los consultorios de atención, dar charlas y talleres en	Formación académica en nutrición y dietética.	Experiencia mínima de 2 años como Nutricionista o Nutriólogo.	Liderazgo, conocimientos técnicos, habilidades de negociación y de gestión.

---

Universidades y Asociaciones de  
Nutricionista a nivel nacional.

---

<p>Ejecutivo de mercadotecnia. Organiza y supervisa campañas de publicidad/comunicación (redes sociales, TV, etc.) exposiciones y eventos promocionales. Realiza estudios y análisis del mercado para evaluar las tendencias, posicionamiento de marca. Difusión de la promoción de venta. Proporcionará apoyo y asistencia al servicio de preventa y post venta (franquiciados).</p>	<p>Formación en comercio y marketing, publicidad y relaciones públicas.</p>	<p>Experiencia mínima de 2 años en marketing y cargos similares en implementación y dirección de campañas y manejo de redes sociales.</p>	<p>Habilidades de comunicación y empatía con los clientes, equipo de trabajo. Creatividad, compromiso, responsabilidad.</p>
---	---	---	---

---

<p>Servicio Técnico</p>	<p>Proporcionar el contacto de primer nivel y soluciones a problemas técnicos. Derivar adecuadamente las consultas sin resolver al siguiente nivel de</p>	<p>Formación en Ingeniería Industrial, Ingeniería electrónica, manejo de equipos.</p>	<p>Experiencia mínima de 2 años en mantenimiento de maquinaria e instrumentos médicos.</p>	<p>Habilidades de observación para detectar maquinarias e instrumentos médicos defectuosos.</p>
-------------------------	---	---	--	---

---

soporte. Encaminar, dar  
seguimiento y redirigir  
problemas a los recursos  
adecuados.

Enfoque lógico y  
metodológico para la  
solución de problemas.

---

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023

## Calendario de Contrataciones

**Figura 8** Proyección de contrataciones

<b>Proyecto Redin Red Integral de Nutrición</b>			Total	Total	Total	Total	Total
<i>Proyección Gastos de Personal</i>			2024	2025	2026	2027	2028
<i>Cantidades expresados en USD</i>							
<b>Calendario de Contrataciones</b>							
<b>Marketing y Ventas</b>							
Nutricionista/Comercial	600	7.200	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Ejecutivo de mercadotecnia.	600	7.200	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Servicio Técnico	700	8.400	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Total empleados en Marketing y Ventas</b>			<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>Administración</b>							
Gerente General	1.500	18.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Asistente Contable Administrativo	450	5.400	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Total empleados en Administración</b>			<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>
<b>TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS</b>			<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

## Sueldos y gastos del personal

**Figura 9** Proyección de Gasto en Personal

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Marketing y Ventas</b>					
Nutricionista/Comercial	7.200	7.344	7.491	7.641	7.794
Ejecutivo de mercadotecnia.	7.200	7.344	7.491	7.641	7.794
Servicio Técnico	0	8.568	8.739	8.914	9.092
Bonus pagados en área de producción	5,0% del salario	720	1.163	1.186	1.210
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	1,0% del salario	144	233	237	242
Seguridad Social y otros gastos de personal		5.037	8.135	8.298	8.464
<b>Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas</b>	<b>20.301</b>	<b>32.786</b>	<b>33.442</b>	<b>34.111</b>	<b>34.793</b>
<b>Administración</b>					
Gerente General	18.000	18.360	18.727	19.102	19.484
Asistente Contable Administrativo	5.400	5.508	5.618	5.731	5.845
Bonus pagados en área de producción	5,0% del salario	1.170	1.193	1.217	1.266
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	1,0% del salario	234	239	243	248
Seguridad Social y otros gastos de personal		8.185	8.349	8.516	8.686
<b>Total Sueldos y Salarios en Administración</b>	<b>32.989</b>	<b>33.649</b>	<b>34.322</b>	<b>35.009</b>	<b>35.709</b>
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>53.290</b>	<b>66.435</b>	<b>67.764</b>	<b>69.119</b>	<b>70.502</b>
Seguridad Social y otros gastos de personal	33,0% adicional del salario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Crecimiento anual de salarios	2,0%				
Salarios como % de los salarios iniciales	100,0%	102,0%	104,0%	106,1%	108,2%

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

### ***Previsiones Financieras***

La elaboración de previsiones financieras nos entrega las distintas magnitudes de la estructura del modelo de negocio fundamentales del análisis financiero y proyectar la eficiencia operativa, así como la rentabilidad del proyecto.

**Fuentes de Ingreso.** La principal fuente de ingreso se fundamenta en la generación de franquicias durante los primeros 5 años, teniendo como objetivo lograr 10 consultorios en el primer año con incrementos anuales del 20%.

- Franquicias: Proyección de ingreso anual por apertura de consultorios de \$179.000 promedio en los cinco años de proyección.
- Venta de suministros consumibles a los consultorios \$56.000 promedio anual en cinco años de proyección, con un crecimiento de consultorios de 14 aperturas anuales.
- Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales. Con tres eventos por año y mediante inscripción de los profesionales, se proyectan ingresos por \$18.300 promedio anual.
- Fee anual de los franquiciados por los consultorios activos se proyecta \$16.000 promedio anual.
- Nutrition Coworking, modelo de arriendo de consultorios con tiempo compartido entre nutricionistas que no puedan adquirir una franquicia con todo su equipamiento.

## Proyección de Ingresos.

**Figura 10** Proyección de ingresos por producto y servicio

### Proyecto Redin Red Integral de Nutrición

#### Proyección de ingresos

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Franquicias de consultorios</b>						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		10	12	14	16	18
Precio de venta		12,300	12,565	12,834	13,103	13,383
Total ingresos del producto/servicio		123,000	150,776	179,540	209,651	240,891
Devoluciones	1.0% de las ventas	1,230	1,506	1,795	2,097	2,408
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>121,770</b>	<b>149,270</b>	<b>177,744</b>	<b>207,555</b>	<b>238,482</b>
<b>% s/Ventas Totales del Proyecto</b>		<b>70.0%</b>	<b>45.1%</b>	<b>43.8%</b>	<b>45.8%</b>	<b>49.2%</b>
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
Ventas a crédito	% de las ventas	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
Ventas al contado	en USD	60,885	74,635	88,872	103,777	119,241
Ventas a crédito	en USD	60,885	74,635	88,872	103,777	119,241
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Suministros consumibles</b>						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		49	642	656	672	690
Precio de venta		100	102	104	107	109
Total ingresos del producto/servicio		4,900	65,582	68,470	71,637	75,125
Devoluciones	1.0% de las ventas	49	656	685	716	751
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>4,851</b>	<b>64,926</b>	<b>67,785</b>	<b>70,920</b>	<b>74,374</b>
<b>% s/Ventas Totales del Proyecto</b>		<b>2.8%</b>	<b>20.1%</b>	<b>16.7%</b>	<b>16.0%</b>	<b>15.3%</b>
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ventas a crédito	% de las ventas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ventas al contado	en USD	4,851	64,926	67,785	70,920	74,374
Ventas a crédito	en USD	0	0	0	0	0
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales</b>						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		3	3	3	3	3
Precio de venta		6,000	6,129	6,262	6,396	6,533
Total ingresos del producto/servicio		18,000	18,388	18,787	19,188	19,598
Devoluciones	1.0% de las ventas	180	184	188	192	196
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>17,820</b>	<b>18,204</b>	<b>18,600</b>	<b>18,997</b>	<b>19,402</b>
<b>% s/Ventas Totales del Proyecto</b>		<b>10.2%</b>	<b>5.6%</b>	<b>4.6%</b>	<b>4.3%</b>	<b>4.0%</b>
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Fee anual de los franquiciados</b>						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		39	162	176	192	210
Precio de venta		100	102	104	104	106
Total ingresos del producto/servicio		3,900	16,548	18,350	20,040	22,362
Devoluciones	1.0% de las ventas	39	165	184	200	224
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>3,861</b>	<b>16,383</b>	<b>18,167</b>	<b>19,840</b>	<b>22,138</b>
<b>% s/Ventas Totales del Proyecto</b>		<b>2.2%</b>	<b>5.1%</b>	<b>4.5%</b>	<b>4.5%</b>	<b>4.6%</b>
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Nutrition Coworking</b>						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		13	37	80	61	62
Precio de venta		2,000	2,043	2,085	2,067	2,130
Total ingresos del producto/servicio		26,000	75,593	125,115	127,337	132,044
Devoluciones	1.0% de las ventas	260	756	1,251	1,273	1,320
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>25,740</b>	<b>74,837</b>	<b>123,864</b>	<b>126,064</b>	<b>130,724</b>
<b>% s/Ventas Totales del Proyecto</b>		<b>14.8%</b>	<b>23.1%</b>	<b>30.5%</b>	<b>28.4%</b>	<b>26.9%</b>
<b>Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio</b>						
Ingresos netos por producto/servicio						
Franquicias de consultorios		121,770	149,270	177,744	207,555	238,482
Suministros consumibles		4,851	64,926	67,785	70,920	74,374
Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales		17,820	18,204	18,600	18,997	19,402
Fee anual de los franquiciados		3,861	16,383	18,167	19,840	22,138
Nutrition Coworking		25,740	74,837	123,864	126,064	130,724
<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>		<b>174,042</b>	<b>323,620</b>	<b>406,159</b>	<b>443,375</b>	<b>485,120</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Estructura de Costo.** La estructura de costos del proyecto está en función de sus actividades claves.

### *Costos Variables*

- Costo de implementación de consultorios, que dependerá del espacio y equipos, con un mínimo de \$8.000 por unidad.
- Costos de suministros, que en acuerdo con los proveedores se establece una tasa de comisión de 30% por unidad.
- Generación de eventos, cada evento se considera como un proyecto y será financiado a partir de los participantes. Costo aproximado \$1.500 que incluyen expositores, arriendo, arreglos y varios para una asistencia de 100 profesionales de la nutrición.
- Costo por arriendo de consultorios para el modelo coworking.

### **Proyección Costo de ventas.**

**Figura 11** *Proyección de Costos de ventas*

<b>Proyecto Redin Red Integral de Nutrición</b>					
<b>Proyección Coste de Ventas</b>					
<i>Cantidades expresadas en USD</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio</b>					
Franquicias de consultorios	70.0%	46.1%	43.8%	46.8%	49.2%
Suministros consumibles	2.8%	20.1%	16.7%	16.0%	15.3%
Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales	10.2%	5.6%	4.6%	4.3%	4.0%
Fee anual de los franquiciados	2.2%	5.1%	4.5%	4.5%	4.6%
Nutrition Coworking	14.8%	23.1%	30.5%	28.4%	26.9%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Costes de ventas del producto/servicio: Franquicias de consultorios</b>					
<b>Coste materiales utilizados</b>					
Número de Unidades	10	12	14	16	18
Coste materiales por unidad	7,942	8,113	8,281	8,452	8,626
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>79,420</b>	<b>97,356</b>	<b>115,927</b>	<b>135,224</b>	<b>155,269</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>3,411</b>	<b>6,538</b>	<b>10,266</b>	<b>13,465</b>	<b>16,848</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>82,831</b>	<b>103,893</b>	<b>126,193</b>	<b>148,689</b>	<b>172,117</b>



## Proyecto Redin Red Integral de Nutrición

### Proyección Coste de Ventas

Cantidades expresadas en USD	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Costes de ventas del producto/servicio: Suministros consumibles</b>					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	49	642	656	672	690
Coste materiales por unidad	70	71	73	75	76
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>3,425</b>	<b>45,842</b>	<b>47,860</b>	<b>50,074</b>	<b>52,512</b>
Gastos generales de fabricación	136	2,844	3,915	4,601	5,254
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>3,561</b>	<b>48,686</b>	<b>51,776</b>	<b>54,675</b>	<b>57,767</b>

### Costes de ventas del producto/servicio: Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales

Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	3	3	3	3	3
Coste materiales por unidad	1,531	1,564	1,596	1,629	1,663
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>4,593</b>	<b>4,692</b>	<b>4,789</b>	<b>4,888</b>	<b>4,989</b>
Gastos generales de fabricación	499	797	1,074	1,232	1,371
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>5,092</b>	<b>5,489</b>	<b>5,863</b>	<b>6,120</b>	<b>6,359</b>

### Costes de ventas del producto/servicio: Fee anual de los franquiciados

Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	39	162	176	192	210
Coste materiales por unidad	0	0	0.0	0.0	0.0
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos generales de fabricación	108	718	1,049	1,287	1,564
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>108</b>	<b>718</b>	<b>1,049</b>	<b>1,287</b>	<b>1,564</b>

### Costes de ventas del producto/servicio: Nutrition Coworking

Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	13	37	60	61	62
Coste materiales por unidad	0	0			
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos generales de fabricación	721	3,278	7,154	8,178	9,235
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>721</b>	<b>3,282</b>	<b>7,154</b>	<b>8,178</b>	<b>9,235</b>

### Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio

Coste de ventas por producto/servicio					
Franquicias de consultorios	82,831	103,893	126,193	148,689	172,117
Suministros consumibles	3,561	48,686	51,776	54,675	57,767
Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales	5,092	5,489	5,863	6,120	6,359
Fee anual de los franquiciados	108	718	1,049	1,287	1,564
Nutrition Coworking	721	3,282	7,154	8,178	9,235
<b>COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO</b>	<b>92,313</b>	<b>162,067</b>	<b>192,035</b>	<b>218,949</b>	<b>247,043</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Figura 12 Proyección de Margen Bruto por Producto y servicio**

**Proyecto Redin Red Integral de Nutrición**

**Proyección Coste de Ventas**

Cantidades expresadas en USD	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Desglose de Margen Bruto por producto/servicio</b>					
<b>Margen Bruto del producto/servicio: Franquicias de consultorios</b>					
Ingresos Netos	121,770	149,270	177,744	207,555	238,482
Coste de Ventas	82,831	103,893	126,193	148,689	172,117
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>38,939</b>	<b>45,376</b>	<b>51,551</b>	<b>58,866</b>	<b>66,365</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	32.0%	30.4%	29.0%	28.4%	27.8%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: Suministros consumibles</b>					
Ingresos Netos	4,851	64,926	67,785	70,920	74,374
Coste de Ventas	3,561	48,686	51,776	54,675	57,767
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>1,290</b>	<b>16,241</b>	<b>16,010</b>	<b>16,245</b>	<b>16,607</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	26.6%	25.0%	23.6%	22.9%	22.3%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales</b>					
Ingresos Netos	17,820	18,204	18,600	18,997	19,402
Coste de Ventas	5,092	5,489	5,863	6,120	6,359
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>12,728</b>	<b>12,714</b>	<b>12,737</b>	<b>12,876</b>	<b>13,043</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	71.4%	69.8%	68.5%	67.8%	67.2%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: Fee anual de los franquidados</b>					
Ingresos Netos	3,861	16,383	18,167	19,840	22,139
Coste de Ventas	108	718	1,049	1,287	1,564
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>3,753</b>	<b>15,666</b>	<b>17,117</b>	<b>18,552</b>	<b>20,575</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	97.2%	95.6%	94.2%	93.5%	92.9%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: Nutrition Coworking</b>					
Ingresos Netos	25,740	74,837	123,864	126,064	130,724
Coste de Ventas	721	3,282	7,154	8,178	9,235
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>25,019</b>	<b>71,556</b>	<b>116,709</b>	<b>117,886</b>	<b>121,488</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	97.2%	95.6%	94.2%	93.5%	92.9%

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Costos de explotación (OPEX).** Junto a los ingresos se detalla todos los gastos relacionados con la operación, incluyendo entre los principales para el proyecto:

- Gastos de personal mantendremos sueldos y salarios con el personal de marketing-ventas y personal administrativo.
- Campañas especiales de mercadeo y publicidad, se realizarán tres eventos de campañas especiales con un probable impacto de \$4.500 promedio por año.
- Servicios tercerizados de contabilidad y legal \$6.000.
- Otros gastos relacionados son pólizas de seguros y provisión de facturas incobrables del 1% de la venta.

- Costos por arriendos y servicios en las oficinas centrales de \$9.800 anuales en promedio.

**Figura 13** *Proyección de costos de explotación*

**Proyecto Redin Red Integral de Nutrición**

**Proyección Costes de Explotación**

<i>Cantidades expresados en USD</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>	<b>17,4042</b>	<b>323,620</b>	<b>406,159</b>	<b>443,375</b>	<b>485,120</b>
Inflación	2.15%	2.07%	2.18%	2.13%	2.13%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	102.15%	104.26%	106.53%	108.80%
<b>Gastos de Personal</b>					
<b>Gastos de Personal (excl. gastos de producción)</b>					
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	20,301	32,786	33,442	34,111	34,793
Sueldos y salarios en Administración	33,835	34,512	35,202	35,906	36,624
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>54,136</b>	<b>67,298</b>	<b>68,644</b>	<b>70,017</b>	<b>71,417</b>
<b>Gastos de Promoción y Publicidad</b>					
<b>Gastos de promoción y publicidad</b>					
Número de empleados	2	3	3	3	3
Campañas mercadeo, publicidad y Mantenimiento Página Web	4,500	4,597	4,696	4,797	4,900
Material de Oficina	10 /Empleado	240	337	384	392
Viajes	5 /Empleado	120	184	192	196
Comunicación	20 /Empleado	480	736	751	783
<b>TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<b>5,340</b>	<b>5,853</b>	<b>6,010</b>	<b>6,139</b>	<b>6,271</b>
<b>Gastos de Administración</b>					
<b>Gastos de Administración</b>					
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)	2	2	2	2	2
Material de Oficina	5 /Empleado	120	123	125	128
Viajes	5 /Empleado	120	123	125	131
Comunicación	20 /Empleado	480	490	500	522
Seguros	0.5% de las ventas	870	1,618	2,031	2,217
Servicios profesionales (legal contabilidad)		6,000	6,129	6,261	6,396
Provisión por facturas impagadas	1.0% de las ventas	1,740	3,236	4,062	4,434
Alquiler oficina		7,200	7,355	7,507	7,670
Agua, electricidad	1 /m2	1,728	1,765	1,802	1,841
Mantenimiento, reparaciones puntuales	1 /m2	720	736	751	767
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>18,979</b>	<b>21,575</b>	<b>23,163</b>	<b>24,092</b>	<b>25,091</b>
<b>Cálculo gastos de alquiler oficina</b>					
Espacio total de oficina (m2)		120	120	120	120
Coste total alquiler de oficina	5.00 /m2	7,200	7,355	7,507	7,670
<b>Imprevistos</b>					
<b>Imprevistos</b>					
Estimación de provisiones	1.0% de las ventas	1,740	3,236	4,062	4,434
<b>TOTAL IMPREVISTOS</b>	<b>1,740</b>	<b>3,236</b>	<b>4,062</b>	<b>4,434</b>	<b>4,851</b>
<b>Resumen de Costes de Explotación</b>					
<b>Costes de explotación</b>					
Gastos de Personal	54,136	67,298	68,644	70,017	71,417
Gastos de Promoción y Publicidad	5,340	5,853	6,010	6,139	6,271
Gastos de Administración	18,979	21,575	23,163	24,092	25,091
Imprevistos	1,740	3,236	4,062	4,434	4,851
<b>COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>80,195</b>	<b>97,962</b>	<b>101,879</b>	<b>104,682</b>	<b>107,631</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Inversión en Activos fijos Capex.** La depreciación en infraestructura de soporte de la operación se determina mediante la inversión inicial en activos fijos que apalanque la operación al menos durante 5 años.

- Show Room, costo total \$8.000 con actualizaciones previstas cada año de \$2.000.
- Consultorio para arriendo, Coworking, costo por consultorio \$8.000.
- Adecuaciones a la propiedad arrendada, costo de \$3.000 con mejoras anuales de \$1.000 de las oficinas principales.
- Equipos y adecuaciones de consultorios propios para modelo de coworking.
- Muebles y enseres, con un costo inicial de \$5.000.
- Equipos de cómputo \$3.500.
- Software de control contable y financiero \$3.000 con aumentos de licencias o mejoras de \$1.000 anuales.

**Figura 14 Plan de Inversiones.**

**Proyecto Redín Red Integral de Nutrición**

**Inversiones (CAPEX)**

<i>Cantidades expresadas en USD</i>		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)</b>						
<b>Construcciones e instalaciones</b>	<b>Total CAPEX</b>					
Show Room	16,000	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Adecuaciones a propiedad arrendada	7,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Coworking	56,000	16,000	16,000	8,000	8,000	8,000
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>79,000</b>	<b>27,000</b>	<b>19,000</b>	<b>11,000</b>	<b>11,000</b>	<b>11,000</b>
<b>Mobiliario</b>	<b>Total CAPEX</b>					
Muebles y enseres	5,000	5,000	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>5,000</b>	<b>5,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Hardware</b>	<b>Total CAPEX</b>					
Equipos de cómputo	3,500	3,500	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>3,500</b>	<b>3,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Software</b>	<b>Total CAPEX</b>					
Licencias de software	7,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>7,000</b>	<b>3,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
<b>TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO</b>	<b>94,500</b>	<b>38,500</b>	<b>20,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Figura 15** *Cálculo de las amortizaciones*

<i>Cantidades expresadas en USD</i>		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Cálculo de las Amortizaciones</b>						
<b>Construcciones e instalaciones</b>	Plazos Amortización					
Show Room	20 años	800	800	800	800	800
Adecuaciones a propiedad arrendada	20 años	350	350	350	350	350
Coworking	20 años	2,100	2,800	2,800	2,800	2,800
<b>Total amortizaciones</b>		<b>3,250</b>	<b>3,950</b>	<b>3,950</b>	<b>3,950</b>	<b>3,950</b>
<b>Mobiliario</b>	Plazos Amortización					
Muebles y enseres	10 años	500	500	500	500	500
<b>Total amortizaciones</b>		<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>Hardware</b>	Plazos Amortización					
Equipos de cómputo	3 años	1,167	1,167	1,167	0	0
<b>Total amortizaciones</b>		<b>1,167</b>	<b>1,167</b>	<b>1,167</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Software</b>	Plazos Amortización					
Licencias de software	3 años	2,333	1,667	2,333	0	2,333
<b>Total amortizaciones</b>		<b>2,333</b>	<b>1,667</b>	<b>2,333</b>	<b>0</b>	<b>2,333</b>
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>		<b>7,250</b>	<b>7,283</b>	<b>7,950</b>	<b>4,450</b>	<b>6,783</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Proyección de punto de equilibrio.** El análisis de punto de equilibrio nos indica cuál deberá ser el logro en las ventas que sustente los costos fijos y variables, es decir, el punto desde el cual podríamos generar utilidad. Para la revisión del proyecto se ha considerado una operación andando con un mix de venta de productos, precio de venta y costo unitario fijos (promedio 2025).

**Tabla 6** *Mix de Venta, Precios y Costos*

<b>GRUPO DE PRODUCTOS</b>	<b>MIX DE VENTAS</b>	<b>AUR</b>	<b>AUC</b>	<b>CONSULTORIOS ACTIVOS</b>
Franquicias de consultorios	41,60%	12.300	8.113	5,00
Suministros consumibles	18,10%	100	71	25,80
Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales	5,10%	6.000	1,564	0

Fee anual de los franquiciados	4,60%	100	0	6,50
--------------------------------	-------	-----	---	------

Nutrition Coworking	30,60%	2.000	375	2,20
---------------------	--------	-------	-----	------

---

TOTALES	100%			
---------	------	--	--	--

---

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

Bajo las condiciones determinadas y considerando un gasto variable de 2,5% sobre la venta en Opex se puede proyectar la venta y unidades por grupo de productos para llegar al punto de equilibrio.

**Tabla 7** *Proyección de unidades, venta y costo para punto de equilibrio*

---

<b>GRUPO DE PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>VENTA</b>	<b>COSTO</b>
Franquicias de consultorios	5	71,437	40,565
Suministros consumibles	310	31,072	22,136
Eventos de Congresos y Ferias Nutricionales	1	8,712	1,564
Fee anual de los franquiciados	78	7,841	-
Nutrition Coworking	26	54,482	-
<b>TOTALES</b>	<b>420</b>	<b>171,543</b>	<b>64,264</b>

---

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

Las cifras determinan un alcance de 5 franquicias al año, 310 kits de suministros, al menos un congreso o conferencia de nutrición, tener al menos 7 consultorios activos pagando fee de franquicias y 2 consultorios en arriendo por el modelo coworking.

**Cuenta de explotación.** La cuenta de explotación es una herramienta de análisis interno que permite observar la evolución financiera que mantendrá el negocio de Franquicias de Consultorios Nutricionales durante los próximos 5 años.

Donde los ingresos netos del proyecto por los diferentes servicios ofertados menos el costo de ventas representa para el año 2028 un Margen Bruto de \$238,078, equivalente al 49.1%.

Los costes de Explotación están representados por los gastos de personal, promoción y publicidad, administrativos e imprevistos, siendo para el año 2028 un valor total de \$107,631.00

Se inicia para el año 2024 con un EBITDA de 1,534, el mismo que irá incrementándose en los siguientes años hasta llegar al 2028 con 130,447, lo que indica que la empresa tiene margen para crecer en los años proyectados convirtiéndose en un proyecto viable.

Se espera para el año 2028 alcanzar un EBIT de 123,663, lo que constituye para la empresa que obtendrá un nivel operativo rentable.

Gastos Financieros que provienen de los recursos empleados por financiamiento bancario durante los tres primeros años por un valor de \$40,000.00 con una tasa del 15%.

Y el beneficio antes de impuestos del 36.25% representando el 11,25% de participación a empleados y el 25% de impuesto a la renta que para el año 2028 es de \$44,828.

Obteniendo un beneficio neto durante los próximos 5 años favorable frente a las obligaciones adquiridas.

**Figura 16 Cuenta de Explotación Proyectada.**

**Proyecto Redin Red Integral de Nutrición**

**Cuenta de Explotación Proyectada**

<i>Cantidades expresadas en USD</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	174,042	323,620	406,159	443,375	485,120
Coste de Ventas	(92,313)	(162,067)	(192,035)	(218,949)	(247,043)
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>81,729</b>	<b>161,553</b>	<b>214,124</b>	<b>224,426</b>	<b>238,078</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>47.0%</i>	<i>49.9%</i>	<i>52.7%</i>	<i>50.6%</i>	<i>49.1%</i>
<b>Costes de Explotación</b>					
Gastos de Personal	(54,136)	(67,298)	(68,644)	(70,017)	(71,417)
Gastos de Promoción y Publicidad	(5,340)	(5,853)	(6,010)	(6,139)	(6,271)
Gastos de Administración	(18,979)	(21,575)	(23,163)	(24,092)	(25,091)
Imprevistos	(1,740)	(3,236)	(4,062)	(4,434)	(4,851)
<b>Total Costes de Explotación</b>	<b>(80,195)</b>	<b>(97,962)</b>	<b>(101,879)</b>	<b>(104,682)</b>	<b>(107,631)</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>-46%</i>	<i>-30%</i>	<i>-25%</i>	<i>-24%</i>	<i>-22%</i>
<b>EBITDA</b>	<b>1,534</b>	<b>63,591</b>	<b>112,245</b>	<b>119,744</b>	<b>130,447</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>1%</i>	<i>20%</i>	<i>28%</i>	<i>27%</i>	<i>27%</i>
Amortización	(7,250)	(7,283)	(7,950)	(4,450)	(6,783)
<b>EBIT</b>	<b>(5,716)</b>	<b>56,307</b>	<b>104,295</b>	<b>115,294</b>	<b>123,663</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>-3%</i>	<i>17%</i>	<i>26%</i>	<i>26%</i>	<i>25%</i>
Gastos Financieros	(5,083)	(3,083)	(2,000)	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
				0.0% saldo caja	
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	<b>(10,800)</b>	<b>53,224</b>	<b>102,295</b>	<b>115,294</b>	<b>123,663</b>
Impuesto sobre beneficio	0	(15,379)	(37,082)	(41,794)	(44,828)
				36.25% del beneficio	
<b>BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)</b>	<b>(10,800)</b>	<b>37,845</b>	<b>65,213</b>	<b>73,500</b>	<b>78,835</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Balance.** Es fundamental conocer el estado de situación financiera de REDIN con el objetivo de plantear estrategias y tomar decisiones contribuyendo a la consolidación de esta.

Nuestro plan diseña un Estado de Situación proyectado hasta el 2028, el mismo que deriva el siguiente análisis:

- Se evidencia que en el año inicial el valor de Efectivo de \$9.754 es mínimo en relación con el valor total del Activo, que es de \$86.076, solo representa un 11.33%, realizando una comparación con el año 2028, tiene un incremento de participación significativo con un 89.02%, lo que supone que, existen mayores ingresos por ventas y las cuentas por cobrar también se están recuperando.



- En cuanto a los Activos Fijos, iniciamos con un valor de \$38.500, divididos principalmente en muebles y enseres, equipos e infraestructura, debido a que la oferta de consultorios es mínima al comienzo del proyecto, pero se tiene programado el incremento de este rubro a \$94.500 para el 2028, debido a que la estrategia es invertir las utilidades de cada periodo en la implementación de más franquicias.
- En los 4 años siguientes, según lo proyectado, la cuenta Proveedores mantiene regularidad, es decir, no ha existido mayor inversión con fondos de terceros, sino que se ha utilizado también efectivo, lo que favorece a que exista un menor riesgo financiero, pues el valor inicial es de \$40.209 y se finaliza al 2028 con \$30.457.
- El proyecto inicia con un capital de \$30.000, mismo que es aportado por los 5 socios de REDIN, el cual es el protagonista para la inversión en las franquicias, debido a que el financiamiento de terceros no es significativo.
- Desde el primer año, la franquiciadora arroja utilidad con tendencia a crecimiento para los años proyectados, teniendo en el año 2024 \$13.150 con incrementos de \$1.159 para 2025, \$52.063 en 2026, \$60.350 en 2027 y \$65.685 en relación con el primer año.

De acuerdo con este balance proyectado, la gestión de la franquiciadora será óptima para los años proyectados y la visión de REDIN es pretender llegar a los valores previstos para poder consolidarse en el medio y convertirse en una empresa reconocida y rentable para los posibles inversores.

**Figura 17 Balance de Situación Proyectado.**

**Proyecto Redin Red Integral de Nutrición**

**Balance de Situación proyectado**

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	9,754	29,622	106,911	172,454	243,991
Inventario	26,806	39,904	15,784	17,996	20,305
Clientes	18,266	24,878	7,305	8,530	9,801
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>54,826</b>	<b>94,404</b>	<b>129,999</b>	<b>198,980</b>	<b>274,096</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	38,500	58,500	70,500	82,500	94,500
Amortización Acumulada	(7,250)	(14,533)	(22,483)	(26,933)	(33,717)
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>31,250</b>	<b>43,967</b>	<b>48,017</b>	<b>55,567</b>	<b>60,783</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>86,076</b>	<b>138,371</b>	<b>178,016</b>	<b>254,547</b>	<b>334,879</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores	40,209	59,856	23,676	26,994	30,457
Impuestos a pagar	0	8,136	37,082	41,794	44,828
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	13,333	13,333	0	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>53,542</b>	<b>81,326</b>	<b>60,758</b>	<b>68,788</b>	<b>75,285</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Deudas a largo Plazo	13,333	0	0	0	0
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>13,333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>66,876</b>	<b>81,326</b>	<b>60,758</b>	<b>68,788</b>	<b>75,285</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
Capital Social	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Reservas	(23,950)	12,736	22,045	82,259	150,759
Beneficio (pérdida) del ejercicio	13,150	14,309	65,213	73,500	78,835
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>19,200</b>	<b>57,045</b>	<b>117,259</b>	<b>185,759</b>	<b>259,594</b>
<b>TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS</b>	<b>86,076</b>	<b>138,371</b>	<b>178,016</b>	<b>254,547</b>	<b>334,879</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Flujo de caja.** El flujo de caja resume en los diferentes conceptos de ingresos y egresos de dinero en la operación y en el caso del análisis del proyecto ayuda a determinar los requerimientos de financiamiento.

El flujo de caja de REDIN, con un aporte inicial de \$70,000 a la caja, provee el nivel adecuado para permitir las inversiones necesarias y cobertura de gastos operativos para

posteriormente la generación de ingresos, obteniendo una caja mínima de \$2,535 y máxima de \$244,000 durante los 5 años.

**Figura 18** Estado de Cash Flow proyectado.

<b>Proyecto Redin Red Integral de Nutrición</b>					
<b>Estado de Cash Flow proyectado</b>					
	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<i>Cantidades expresadas en USD</i>					
<b>CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	0	9,754	29,622	106,911	172,454
<b>Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>					
Beneficio Neto	(10,800)	37,845	65,213	73,500	78,835
Amortizaciones & Depreciaciones	7,250	7,283	7,950	4,450	6,783
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(45,072)	(19,711)	41,694	(3,437)	(3,580)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	40,209	27,783	(7,235)	8,030	6,497
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>	<b>(8,412)</b>	<b>53,201</b>	<b>107,622</b>	<b>82,543</b>	<b>88,536</b>
<b>Flujo de Caja de las Inversiones</b>					
CAPEX - Inversiones	38,500	20,000	12,000	12,000	12,000
<b>Total Flujo de Caja de las Inversiones</b>	<b>38,500</b>	<b>20,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>
<b>Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>					
Aportaciones de los fundadores	30,000	0			
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	40,000	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	(13,333)	(13,333)	(13,333)	0	0
Dividendos	0	0	(5,000)	(5,000)	(5,000)
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>	<b>56,667</b>	<b>(13,333)</b>	<b>(18,333)</b>	<b>(5,000)</b>	<b>(5,000)</b>
<b>CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>9,754</b>	<b>29,622</b>	<b>106,911</b>	<b>172,454</b>	<b>243,991</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Fuentes de financiación.** Las diferentes proyecciones de ingresos y egresos del proyecto determinan una necesidad de financiamiento de \$56,000 aproximadamente. Montos que pueden ser aportados por los socios, buscar financiamiento externo o un mix que permita el mejor retorno con un riesgo de endeudamiento moderado.

**Figura 19** *Cálculo de Necesidades de Financiación.*

<b>Proyecto Redin Red Integral de Nutrición</b>					
<i>Necesidades de Financiación</i>					
<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Necesidades de Financiación</b>					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(46,912)	(13,711)	81,911	152,454
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(8,412)	53,201	107,622	82,543	88,536
Flujo de Caja de las Inversiones	38,500	20,000	12,000	12,000	12,000
<b>NECESIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>(46,912)</b>	<b>(13,711)</b>	<b>81,911</b>	<b>152,454</b>	<b>228,991</b>
<b>NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>(55,914)</b>				

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2023.

La decisión de la sociedad es construir un fondo de \$70,000, con un aporte de \$30,000 por parte de los socios y \$40,000 en un préstamo a 3 años con un interés del 15%. Los respectivos flujos proyectados permiten la cobertura del préstamo y sus intereses.

**Razones Financieras.** El análisis de las razones financieras nos permitirá identificar y reconocer situaciones puntuales y problemas potenciales sobre la estructura del proyecto, además de evaluar el desempeño del negocio durante el periodo proyectado.

**Tabla 8** *Razones financieras*

<b>Razón</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Razón corriente</b>	Activo Cte. / Pasivo Cte.	<b>1,02</b>	<b>1,16</b>	<b>2,14</b>	<b>2,89</b>	<b>3,64</b>
<b>Prueba acida</b>	(Activo Cte. - Inventario) / Pasivo Cte.	<b>0,52</b>	<b>0,67</b>	<b>1,88</b>	<b>2,63</b>	<b>3,37</b>
<b>Rotación de Inventario</b>	Costo de Venta / Inventario	<b>3,44</b>	<b>4,06</b>	<b>12,17</b>	<b>12,17</b>	<b>12,17</b>
<b>Rotación de Activo Circulante</b>	Ventas Netas / Activo Cte.	<b>3,17</b>	<b>3,43</b>	<b>3,12</b>	<b>2,23</b>	<b>1,77</b>
<b>Razón de endeudamiento</b>	Pasivo Total / Capital Total	<b>3,48</b>	<b>1,43</b>	<b>0,52</b>	<b>0,37</b>	<b>0,29</b>
<b>Margen neto de utilidad</b>	UT Neta / Ventas	<b>-6%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>
<b>Renta sobre Capital</b>	UT Neta / Capital Total	<b>-56%</b>	<b>66%</b>	<b>56%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

**Razón corriente:** Analiza el grado de disponibilidad de los recursos a corto plazo para cubrir obligaciones de corto plazo. Para el año 2024 la razón corriente se obtiene un resultado de \$1.02 que si se compara con la razón corriente de los siguientes años se puede evidenciar que esta va aumentando. Se puede observar que en el año 2028 es mejor, ya que aumentó al \$3,64 es decir, el margen está subiendo y tendrá una mejor liquidez. Con este nivel de cobertura para el proyecto se puede determinar que desde el 2026 se podrían realizar nuevas inversiones con los excedentes.

**Prueba ácida:** esta prueba de los activos corrientes se le resta aquellos activos no tan líquidos, para nuestro proyecto aplican los inventarios. Los indicadores que arroja esta prueba son, para el año 2024, \$0,52 y va incrementando en los siguientes años, obteniendo como resultado \$3.37 en el año 2028.

**Rotación de inventario:** esta razón nos permite evaluar la frecuencia con la que el inventario se convierte en ventas y qué artículos rotan rápida o lentamente. Para el año 2024 la rotación del inventario es 3.44 veces.

**Rotación del Activo circulante:** mide el nivel de eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Para el año 2024 la rotación del activo circulante se proyecta \$3.17 del ingreso por cada dólar invertido en el activo corriente.

**Razón de endeudamiento:** refleja la medida en que se utilizan los fondos de los acreedores para apalancarnos en nuestro proyecto. Para los años 2024 y 2025 nuestro indicador es alto 3.48 y 1.43 respectivamente, mientras para los siguientes años el indicador disminuye a 0.29 en el año 2028.

**Margen neto de utilidad:** refleja la capacidad de la empresa para convertir los ingresos que recibe en beneficios. Para el año 2024, al obtener como resultado una pérdida, no generará

beneficios, sin embargo, a partir del año 2025 genera un margen neto del 12% mejorando el desempeño de la empresa en términos de rentabilidad para los siguientes años.

**Renta sobre Capital:** mide la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con el capital invertido por los accionistas. A partir del año 2025 genera beneficios para los accionistas.

**Evaluación de Rendimiento.** El mercado ecuatoriano posee productos de pólizas de acumulación, con tasas anuales del 7% con respaldo de instituciones bancarias y que cuentan con seguros y respaldo del estado hasta \$32,000. Considerando este nivel de tasa como sin riesgo, se debe exigir una tasa mínima del 15% al proyecto para cobertura de riesgos.

Las respectivas proyecciones han permitido determinar que los flujos permiten una financiación externa bajo condiciones de mercado actual y que maximizan el rendimiento del proyecto con el menor aporte de los socios.

**Figura 20** *Proyección de retorno de la inversión*

Periodos	0	1	2	3	4	5
Cash-Flow (Flujo de Caja)	-30,000	-3,550	45,128	73,163	77,950	85,619
Tipo de interés	15.0%					
VAN	136,279					
TIR	91.48%					
PR	1.74					

**Nota:** Elaboración propia de los autores, 2023.

El resultado de los flujos determina una TIR del 91,5% con un aporte menor al requerimiento de financiación total del proyecto, tasa que supera el requerimiento del 15% de los socios.

## **Resumen**

Analizada la información, puede concluirse que es viable y sostenible la idea de generar una red de consultorios de nutrición con desarrollo social y económicamente sostenible y con significativo crecimiento en el transcurso del tiempo.

Dentro de los análisis financieros realizados, podemos dilucidar que, por su característica de proyecto nuevo, la estructura organizacional estará liderado directamente por la Junta General de Socios (fundadores) seguido por el Gerente General apoyado por un Nutricionista Comercial, Asistente Administrativo Contable y un Ejecutivo de Mercadotecnia.

Bajo la proyección de mantener una organización pequeña se ha determinado que es más eficiente la subcontratación externa de Asesoría legal y de un Asesor Contable. A partir del segundo año se subcontratará el Servicio Técnico.

La principal fuente de ingreso se fundamenta en la generación de franquicias y prestación de servicios de la red de consultorios asociados, con base en los diferentes productos y servicios ofrecidos se pueden generar ingresos de \$366,000 promedio anual, partiendo de \$174,000 en el primer año hasta \$485,000 en el último año, lo que determina un crecimiento del 179%.

Por el modelo del negocio se deberá realizar inversiones en activos fijos que permitan principalmente el coworking y show room desde el inicio del proyecto.

Un nivel sensible determinado en el análisis financiero es el punto de equilibrio, que impone un objetivo mínimo a llegar para mantener el proyecto. El criterio que se implementó en el análisis se traduce en la cantidad de consultorios activos por año, así como la de nuevas franquicias a generar.

## Capítulo 4 Conclusiones y Aplicaciones

El proceso que se ha llevado en la presentación del proyecto REDIN, mediante el análisis del mercado, los factores tanto internos como externos que ha permitido entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, la evaluación del plan de negocio, generación del plan de marketing y ventas y finalmente las proyecciones financieras, nos permite generar conclusiones.

### *Conclusiones generales*

El proyecto REDIN, definido como una franquicia de consultorios nutricionales que se adapta a los requerimientos de sus clientes, proporcionando consultorios equipados de manera inmediata, respaldo en procesos estandarizados, aplicación de tecnología en los diagnósticos y capacitación se presentan con múltiples oportunidades para el ecosistema en el que se desenvolverá el modelo de negocio.

En aspectos generales la cadena de consultorios representa la sinergia que deberá existir dentro del sector médico nutricional debido a la alta demanda de profesionales especializados en nutrición, impulsada por la concientización actual de los problemas de salud relacionados con la mala alimentación. Por lo anterior, la creación de una cadena de consultorios nutricionales en Ecuador es factible para cubrir los requerimientos de los profesionales de la salud, y que ellos, bajo los pilares de la marca REDIN, puedan asesorar a las personas en determinados hábitos alimenticios que les ayuden a mejorar su dieta de forma más sana y equilibrada.

### *Conclusiones Específicas*

Del análisis realizado en el presente proyecto, así como de la información y datos levantados, se desprenden las siguientes conclusiones:



- La situación general del mercado y sus necesidades representan una oportunidad para el desarrollo de la idea de negocio.
- En los aspectos internos, se cuenta con perfiles que brinda una ventaja competitiva en el mercado, por la experiencia y networking que aportan.
- El hilo que une el potencial del equipo humano está resumido en la misión y visión del proyecto.
- El proyecto ha generado un plan de marketing y ventas detallado que representa las estrategias y tácticas factibles para lograr los objetivos requeridos.
- Finalmente podemos indicar que el análisis financiero ha brindado la factibilidad del proyecto, bajo las estimaciones del potencial del mercado. También ha detallado los requerimientos mínimos que debe rendir el modelo de negocio para que sea sostenible, punto de equilibrio.

El proyecto genera la recomendación de la aplicación de los planes descritos para sostener la misión y visión en el tiempo, con especial atención al desarrollo de los KPI's relacionados con los los objetivos de corto y largo plazo, y ser ajustados de acuerdo con el cumplimiento y cambios en el entorno externo o interno, considerando incluso los planes de contingencia.

Como punto final queremos destacar que el impulso del proyecto no solamente se basa en la generación de valor económico para los diferentes grupos de interés, también tenemos la ambición de ser parte de la mejora de la calidad de vida para la comunidad en general.

## Referencias

- Aguilar, A. (Febrero de 2021). *www.prezi.com*. Obtenido de Prezi.com:  
<https://prezi.com/p/djkcge5fjxr9/economia-del-ecuador/>
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (Agosto de 2017). *www.ame.gob.ec*.  
Obtenido de <https://ame.gob.ec/2018/03/19/lanzan-estrategia-medico-del-barrio-guano/>
- Botey, P. (Marzo de 2022). *www.inboundcycle.com*. Obtenido de  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación de México.
- ENSANUT. (2012). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012*. Obtenido de ENSANUT:  
<https://ensanut.insp.mx/encuestas/ensanut2012/doctos/informes/ENSANUT2012ResultadosNacionales.pdf>
- Exportador, S. a. (2011). *Exportemos Perú*. Obtenido de [www.boletines.exportemos.pe](http://www.boletines.exportemos.pe):  
<https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/119494388radE33AF.pdf>
- INEC. (2018). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/ENSANUT\\_2018/Principales%20resultados%20ENSANUT\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/ENSANUT_2018/Principales%20resultados%20ENSANUT_2018.pdf)
- La Hora. (12 de septiembre de 2012). *www.lahora.com.ec*. Obtenido de  
<https://www.lahora.com.ec/pais/en-que-consiste-opciones-ecuador-invertir-franquicias/>
- MENESES, M. E. (2020). *www.dspace.uniandes.edu.ec*. Obtenido de  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11993/1/PIUSDADM062-2020.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2018). *Ministerio de Salud Pública de Salud*.  
Obtenido de [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec): <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/PIANE-2018-2025-final-compressed-.pdf>

ORGANISMO ANDINO DE SALUD. (2021). *ORGANISMO ANDINO DE SALUD*.

Obtenido de [www.orasconhu.org](http://www.orasconhu.org):

<https://orasconhu.org/sites/default/files/file/webfiles/doc/LIBRO%20SOBREPESO%20OBESIDAD%20Y%20EL%20IMPACTO%20DE%20LA%20ENFERMEDAD%20POR%20COVID%2019%20EN%20PAISES%20ANDINOS.pdf>

Organización de Naciones Unidas. (15 de Septiembre de 2015). [www.un.org](http://www.un.org). Obtenido de [www.un.org](http://www.un.org): <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Rojas, I. (2020). [www.studocu.com](http://www.studocu.com). Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/fundacion-universitaria-internacional-del-tropico-americano/metodologia-de-la-investigacion/metrica-de-ventas-y-distribucion/41429958>

WTO. (2023). [www.wto.org](http://www.wto.org). Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s254\\_sum\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s254_sum_s.pdf)