



*Plan de Negocios para Emprender una Empresa de Delivery de Alimentos  
Dietéticos en la Provincia de Cotopaxi Ecuador*

*Business Plan to Start a Diet Food Delivery Company in the Province of  
Cotopaxi Ecuador*

*Plano de negócios para iniciar uma empresa de entrega de alimentos dietéticos  
na província de Cotopaxi Equador*

Eric Parra Trávez<sup>I</sup>

[eric.parra5789@utc.edu.ec](mailto:eric.parra5789@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-4773-4357>

Eduardo Faz Cevallos<sup>II</sup>

[wilson.faz9714@utc.edu.ec](mailto:wilson.faz9714@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-2723-9850>

Razo Ascazubi Clara de las Mercedes<sup>III</sup>

[clara.razo@utc.edu.ec](mailto:clara.razo@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-6418-9549>

Mariela De Los Angeles Hidalgo Mayorga<sup>IV</sup>

[marielam.hidalgo@unach.edu.ec](mailto:marielam.hidalgo@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-2978-3761>

**Correspondencia:** [eric.parra5789@utc.edu.ec](mailto:eric.parra5789@utc.edu.ec)

Ciencias Económicas y Empresariales

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 23 de abril de 2023 \* **Aceptado:** 12 de mayo de 2023 \* **Publicado:** 20 de junio de 2023

- I. Universidad Técnica de Cotopaxi. Facultad: Ciencias Administrativas y Económicas, Master en Administración de Empresas, Ecuador.
- II. Universidad Técnica de Cotopaxi. Facultad: Ciencias Administrativas y Económicas, Master en: Auditoría Integral, Ecuador.
- III. Universidad Técnica de Cotopaxi, Facultad: Ciencias Administrativas y Económicas, Master en: Gestión Bancaria y Financiera, Ecuador.
- IV. Universidad Nacional de Chimborazo, Economista, (MBA) Master en Gerencia Empresarial mención Gestión de Proyectos, Ecuador.



## Resumen

El diseño de un plan de negocios para el establecimiento de una empresa de entrega de alimentos dietéticos en Latacunga, se centró en la escasez de opciones de comida saludable para la población del municipio, particularmente para aquellos en el sector urbano empleados en los sectores público y privado. Se emprendió este plan con el objetivo de evaluar la factibilidad del proyecto durante un período de cinco años. La aplicación de una encuesta facilitó la recopilación de información para entender las costumbres, gustos y preferencias de los posibles clientes de la empresa propuesta. Se encuestó a 361 individuos, representando la muestra, utilizando un muestreo no probabilístico. La investigación fue de tipo descriptiva centrándose en recopilar datos sobre cada variable para entender mejor el problema, siguiendo un método de investigación básico basado en un paradigma cuantitativo. Indudablemente se destaca en el estudio que existe una alta probabilidad de éxito para el establecimiento de la empresa propuesta, considerando que el estudio financiero mostró la viabilidad del negocio a través de los principales indicadores de evaluación, con una tasa interna de retorno del 51%, un valor actual neto de \$9.520,50, y una utilidad neta de \$12.840,85 en el primer año. Además, la relación costo-beneficio es de \$1,25. La metodología del plan de negocios permitió estructurar de manera lógica y coherente la propuesta de una empresa productora y distribuidora de alimentos dietéticos en Latacunga, a través del estudio de las cuatro áreas fundamentales de la empresa: el mercado, aspectos técnicos, la organización y la economía concluyéndose que el estudio demuestra ser viable al obtener resultados positivos en la evaluación económica.

**Palabras Clave:** Negocios; mercado; financiero; alimentación; saludable.

## Abstract

The design of a business plan for the establishment of a dietetic food delivery company in Latacunga, focused on the scarcity of healthy food options for the population of the municipality, particularly for those in the urban sector employed in the public and public sectors. private. This plan was undertaken with the objective of evaluating the feasibility of the project over a period of five years. The application of a survey facilitated the collection of information to understand the customs, tastes and preferences of the potential clients of the proposed company. 361 individuals were surveyed, representing the sample, using non-probabilistic sampling. The research was

descriptive, focusing on collecting data on each variable to better understand the problem, following a basic research method based on a quantitative paradigm. Undoubtedly, the study highlights that there is a high probability of success for the establishment of the proposed company, considering that the financial study showed the viability of the business through the main evaluation indicators, with an internal rate of return of 51%, a net present value of \$9,520.50, and a net profit of \$12,840.85 in the first year. Also, the cost-benefit ratio is \$1.25. The methodology of the business plan allowed to structure in a logical and coherent way the proposal of a company that produces and distributes dietetic foods in Latacunga, through the study of the four fundamental areas of the company: the market, technical aspects, the organization and the economy concluding that the study proves to be viable by obtaining positive results in the economic evaluation.

**Keywords:** Business; market; financial; feeding; healthy.

## Resumo

O desenho de um plano de negócios para o estabelecimento de uma empresa de entrega de alimentos dietéticos em Latacunga, enfocou a escassez de opções de alimentação saudável para a população do município, especialmente para aqueles do setor urbano empregados nos setores público e privado. Este plano foi realizado com o objetivo de avaliar a viabilidade do projeto em um período de cinco anos. A aplicação de uma pesquisa facilitou a coleta de informações para entender os costumes, gostos e preferências dos potenciais clientes da empresa proposta. Foram pesquisados 361 indivíduos, representativos da amostra, por meio de amostragem não probabilística. A pesquisa foi descritiva, com foco na coleta de dados de cada variável para melhor compreensão do problema, seguindo um método de pesquisa básica baseado em um paradigma quantitativo. Sem dúvida, o estudo destaca que há uma grande probabilidade de sucesso para a constituição da empresa proposta, tendo em vista que o estudo financeiro mostrou a viabilidade do negócio através dos principais indicadores de avaliação, com uma taxa interna de retorno de 51%, um lucro líquido valor presente de \$ 9.520,50 e um lucro líquido de \$ 12.840,85 no primeiro ano. Além disso, a relação custo-benefício é de US\$ 1,25. A metodologia do plano de negócios permitiu estruturar de forma lógica e coerente a proposta de uma empresa produtora e distribuidora de alimentos dietéticos em Latacunga, através do estudo das quatro áreas fundamentais da empresa: o mercado, os aspectos técnicos, a organização e a economia concluindo que o estudo se mostra viável ao obter resultados positivos na avaliação econômica.

**Palavras-chave:** Negócios; mercado; financeiro; alimentando; saudável.

## **Introducción**

Este trabajo se enfoca en la problemática de la mala alimentación y sus consecuencias negativas, como el sobrepeso y la obesidad, usualmente asociados con la ingesta excesiva de alimentos altos en calorías. Se destaca la urgencia de adaptar la oferta de alimentos a las nuevas tendencias y demandas del mercado, incentivando opciones saludables y de primera calidad. En Latacunga, se ha observado una notable ausencia de establecimientos culinarios que prioricen la nutrición consciente. En respuesta a este déficit, se propone la idea de crear una empresa dedicada al delivery de comidas dietéticas, con el objetivo de cumplir con las necesidades de este segmento de mercado. Para analizar la viabilidad y factibilidad de este negocio, se subraya la importancia de formular un plan de negocios sólido y estructurado.

La investigación se centra en diseñar un plan de negocios para una empresa que produzca y entregue alimentos dietéticos en Latacunga. Se lleva a cabo un estudio de mercado para comprender la aceptación, el comportamiento y las preferencias de los consumidores en la zona urbana de la ciudad. Además, se realizan entrevistas a propietarios de restaurantes reconocidos por su enfoque en la responsabilidad nutricional, con el fin de obtener información sobre la competencia y el mercado de la comida saludable. Como resultado, se propone la creación de Deli Fit, una empresa que ofrece menús equilibrados preparados por profesionales capacitados, dirigidos a satisfacer la demanda de almuerzos ejecutivos para empleados públicos y privados.

Este estudio constituye un avance científico significativo, dado que facilita la elaboración de un plan de negocios que incluye varios componentes de la empresa, tales como el estudio de mercado, establecimiento de precios, promoción, distribución, producción, costos y elementos financieros. Se enfatiza la necesidad de detectar oportunidades en el mercado y desarrollar productos y servicios únicos para conseguir una ventaja competitiva. Además, se recurre al modelo Canvas de negocios como instrumento para organizar el emprendimiento. El propósito final es examinar la viabilidad económica del proyecto y proporcionar una perspectiva precisa para la toma de decisiones.

## **Fundamentos teóricos**

Los modelos de negocio han sido definidos por varios autores ya que es un concepto relativamente nuevo. Según el autor Zimmerer (2005) citado por Alcaraz (2011) en “Emprendedor de éxito” indica que:

Un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. (pág. 39)

El modelo de negocio representa el plan que determina cómo la empresa funcionará y las estrategias que empleará para alcanzar sus objetivos. Es fundamental elegir un modelo que se alinee eficazmente con las necesidades de los clientes al desarrollar un plan de negocios.

Este trabajo revisa diversos modelos de negocio, tanto tradicionales como digitales. Presenta el modelo de la "Larga Cola", el cual se distingue por proporcionar una amplia variedad de productos especializados que, aunque generan ventas modestas, resultan ser rentables. Además, se examina el modelo "Cebo y Anzuelo", que propone un producto inicial gratuito o de bajo costo con el objetivo de motivar futuras compras y, por ende, incrementar los ingresos. Estos modelos han incorporado la tecnología de la información para mejorar su funcionalidad, impulsando un rápido crecimiento y una aceptación considerable en el mercado.

Asimismo, el documento aclara que el plan de negocios es un proceso exhaustivo con el propósito de delinear los objetivos, conceptos, operaciones, resultados, y la misión y visión de la empresa. Se realiza mediante una serie de actividades que permiten prever su posición y posibles situaciones futuras. De acuerdo con Allen y Meyer, el plan de negocios es un documento que proyecta una imagen completa y cuidadosa de la nueva empresa y su estrategia de entrada al mercado. La metodología de investigación se fundamenta en este plan para desarrollar el proyecto, utilizando este enfoque para definir con precisión la estructura y los resultados previstos de la empresa.

En lo que respecta a los aspectos metodológicos del plan de negocios, se resaltan características que posibilitan un análisis integral, ofreciendo una visión clara de los planes de negocios.



Figura 1. Aspectos claves del plan de negocios

Fuente: Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Pearson Educación. Elaboración propia

El texto resume los elementos esenciales de un plan de negocios. Se mencionan aspectos como el plan del producto o servicio, donde se describen los beneficios, atributos y posibles productos complementarios. El estudio de mercado se centra en la demanda, oferta, precios y comercialización. El análisis técnico evalúa la viabilidad de producción y recursos necesarios. El análisis de la competencia recopila información sobre competidores y su valor agregado. El plan organizacional aborda el personal, la estructura legal y las normas. La evaluación económica se enfoca en métodos financieros como la tasa interna de retorno y el valor actual neto. La innovación es clave para adaptarse y generar valor, y se menciona el plan de negocios circular con el modelo de negocio canvas. La implementación de modelos electrónicos se destaca para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Se concluye que tanto los modelos de negocio como el plan de negocio son importantes y se complementan. Identificar oportunidades y crear propuestas diferenciadoras genera ventajas

competitivas. El diseño del plan de negocios brinda una visión clara y apoya la toma de decisiones, mientras que los modelos de negocio satisfacen las necesidades de los clientes.

### **Materiales Y Métodos**

En este contexto resume una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo que evalúa la viabilidad de establecer una empresa llamada Deli Fit, dedicada a la preparación de alimentos saludables mediante menús balanceados que cumplan con los requerimientos calóricos recomendados. La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Latacunga y se basó en un plan de negocios. La investigación se apoya en un enfoque cuantitativo, utilizando cuestionarios y calificaciones numéricas como herramientas de recolección de datos. Se utiliza una modalidad básica de investigación que analiza un problema en un contexto específico y proporciona evaluaciones generales sin proponer soluciones.

Los resultados obtenidos indican que los productos ofrecidos serán alimentos dietéticos preparados con ingredientes saludables. Se seguirán las recomendaciones del Ministerio de Salud Pública, que sugiere reemplazar bebidas endulzadas por agua, postres por frutas y guarniciones por vegetales sin procesar. Los menús diseñados cumplirán con la proporción recomendada de nutrientes y macronutrientes para una dieta equilibrada. Esta investigación se centra en la factibilidad de establecer una empresa de alimentos saludables en Latacunga, utilizando un enfoque cuantitativo y empleando cuestionarios, observación directa y entrevistas como métodos de recolección de datos. Los productos ofrecidos serán alimentos dietéticos elaborados con ingredientes saludables, siguiendo las recomendaciones de salud pública. Los menús se diseñarán para cumplir con los requisitos nutricionales recomendados.

### **Aspectos innovadores del producto**

El producto ofrece varios aspectos innovadores. En primer lugar, los menús serán creados por un especialista en nutrición que proporcionará información nutricional detallada. Los alimentos se basarán en las calorías recomendadas para el consumo diario promedio. Las actividades clave incluyen la preparación de almuerzos según el menú establecido, optimizando recursos mediante recetas estándar, y la distribución de los productos a través de vehículos y motocicletas para garantizar su calidad. La generación de ingresos provendrá principalmente de la venta de almuerzos saludables, con opciones de pago en efectivo, contra entrega y transferencias bancarias. Los medios

digitales se utilizarán para promocionar y realizar pedidos, brindando información completa para facilitar las compras. Otro factor diferenciador será la preparación de los platos por un profesional de la cocina, ofreciendo opciones variadas, deliciosas y saludables para satisfacer los gustos de los clientes.

Cabe destacar que la Segmentación de mercado está compuesto por diversas dimensiones entre las que se destaca la dimensión conductual, el producto y servicio de la empresa satisfacen necesidades fisiológicas, de seguridad y de reconocimiento de los clientes. El comportamiento de los consumidores hacia el producto es positivo, ya que brinda beneficios para su alimentación y ayuda a mantener un peso adecuado. La dimensión demográfica, se identificaron variables como el sexo (hombres y mujeres), la edad (25-64 años), la población económicamente activa y el empleo pleno. Estas variables representan el mercado potencial de la empresa, ya que tienen el poder adquisitivo y presentan problemáticas de sobrepeso que requieren una alimentación saludable. En este sentido el análisis de la demanda, se enfoca en el mercado objetivo de hombres y mujeres de 25 a 64 años con empleo pleno en el sector público o privado. Se utilizó una encuesta para medir el nivel de aceptación de los potenciales clientes, y se determinó que un total de 5080 personas estarían dispuestas a adquirir los productos alimenticios.

### Resultados de la Investigación

La proyección de la demanda se realizó considerando la tasa de crecimiento poblacional del país (1.5% según el INEC) y se utilizaron promedios móviles para calcular la demanda estimada durante los cinco años del horizonte del proyecto.

**Tabla 1**  
**Proyección de la demanda**

Año	Demanda \$	Demanda Unid
2019	\$ 1.214.066,77	346876
2020	\$ 1.232.277,77	352079
2021	\$ 1.250.761,93	357361
2022	\$ 1.269.523,36	362721
2023	\$ 1.288.566,21	368162

2024 \$ 1.307.894,71 373684

Elaboración propia

### **Demanda insatisfecha**

La demanda potencial insatisfecha se obtuvo mediante la diferencia que existe entre la demanda con la oferta en unidades y en dólares, este cálculo se lo realizó de manera anual, mensual y diaria. Una vez realizados los cálculos se puede determinar la cantidad de unidades a producir, así como la cuota de mercado que la empresa ocupará con su producción, con esto se busca satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores.

**Tabla 2**

#### **Demanda insatisfecha en dólares**

<b>Año</b>	<b>Demanda \$</b>	<b>Oferta \$</b>	<b>Dpi \$</b>	<b>Dpi Mensual \$</b>	<b>Dpi diario \$</b>
2019	\$ 1.214.066,77	\$ 0,00	\$ 984.746,77	\$ 82.062,2	\$ 2.735,41
					3
2020	\$ 1.232.277,77	\$ 9,80	\$ 999.517,97	\$ 83.293,1	\$ 2.776,44
					6
2021	\$ 1.250.761,93	\$ 1,20	\$ 1.014.510,7	\$ 84.542,5	\$ 2.818,09
					6
2022	\$ 1.269.523,36	\$ 4,96	\$ 1.029.728,4	\$ 85.810,7	\$ 2.860,36
					0
2023	\$ 1.288.566,21	\$ 1,89	\$ 1.045.174,3	\$ 87.097,8	\$ 2.903,26
					6

2024 \$	\$	\$1.060.851,9	\$	\$ 2.946,81
1.307.894,71		247.04	4	88.404,3
	2,77		3	

Elaboración propia

Los restaurantes existentes representan una **amenaza para la empresa**, ya que podrían incursionar en alimentos saludables, teniendo posición establecida en el mercado y ubicaciones favorables. A pesar de la amplia variedad de **proveedores** en Latacunga, el poder de negociación de los proveedores es reducido debido a la abundancia de oferentes. El poder de negociación de los **clientes** es moderado debido a la presencia de otros establecimientos que ofrecen alimentos saludables, aunque la existencia de una amplia oferta de productos no saludables reduce su poder de negociación. Los **sustitutos**, como otros restaurantes y alimentos procesados, representan una amenaza para la empresa. Para enfrentar la competencia, la empresa realizó un análisis de su **perfil competitivo**, considerando factores como calidad, precios, participación en el mercado, capacidad financiera, sabor, promoción y las instalaciones de los competidores. Utilizaron una matriz ponderada para identificar fortalezas y debilidades, y desarrollar estrategias para fortalecer su posición competitiva.

Estos parámetros se representan a continuación en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

**Matriz de perfil competitivo**

Factores	Pe so	El Faraón	Donde	Kipi	De María	Deli Fit	
		Calific	Marcelo	Nutricion	Punt	Calific	Punt
Factores críticos para el éxito	so	Calific	Punt	Calific	Punt	Calific	Punt
Calidad de productos	0,22	0,4	3	0,6	2	0,4	3
Precios competitivos	0,13	0,45	3	0,45	3	0,45	2
	5					0,3	3
							0,45

Participación en el mercado	0,12	0,2 4	0,4 2	0,2 2	0,2 1	0,1
Capacidad financiera	0,12 5	0,3 2	0,3 1	0,15 3	0,45 2	0,3
Sabor presentación	0,23 5	0,75 3	0,75 2	0,5 3	0,75 4	1
Promociones publicidad	0,01 5	0,05 1	0,05 3	0,15 1	0,05 2	0,1
Instalaciones	0,11	0,1 1	0,1 2	0,2 3	0,3 2	0,2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2,25</b>	<b>2,65</b>	<b>2,05</b>	<b>2,65</b>	<b>2,75</b>

La empresa está adoptando estrategias competitivas ante las debilidades que tiene, potenciando sus fortalezas para optimizar recursos y lograr ingresar al mercado introduciendo sus productos para posicionar la marca en la mente de los consumidores logrando una fidelización de estos. La organización tuvo un puntaje de 2.75 que refleja un trabajo adecuado, cabe mencionar que la empresa tiene dos competidores fuertes que igualan en el puntaje con 2.65, estos restaurantes son Donde Marcelo y De María.

### **Producto**

La empresa se encuentra confrontando diversas amenazas en su entorno empresarial, incluyendo la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado de alimentos saludables, así como el poder de negociación limitado con los proveedores y clientes. Además, existe la presencia de sustitutos en forma de otros tipos de alimentos y productos procesados. Para hacer frente a estos desafíos, la empresa llevó a cabo un análisis exhaustivo de su posición competitiva, evaluando diversos factores, y ha implementado estrategias para fortalecer su posición en el mercado y enfrentar la competencia.

**Tabla 4**  
**Menú semanal**

---

MENÚ DE LA SEMANA

---

Descripción	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Entradas	Pastel de brócoli	Crepes rellenos	Crema de apio	Crema de Zanahoria	Ensalada de dieta
Fondo	Pollo con verduras	Pollo con verduras	Rollitos de carne al horno	Chuletas a la plancha con vegetales	Lomo de res a la plancha
	Lomo de cerdo al horno	Filete de al pescado a la plancha	Corvina en salsa de limón y naranja	Estofado de carne de res	Pechugas de pollo al cilantro
Guarnición	Arroz	Puré de camote	Pastel de papa	Tortilla de yuca	Pasta Integral
Postre	Ensalada de fruta	Gelatina con crema	Torta de avena	Manzana	Frutillas con yogurt
Bebida	Agua de Jamaica	Agua de manzana y canela	Infusión de naranja	Infusión de hoja de stevia	Limonada

Elaboración propia

La empresa se compromete a utilizar ingredientes frescos y sin conservantes para garantizar la calidad de sus alimentos y fomentar el consumo de productos orgánicos. Los almuerzos serán entregados en envases desechables adecuados que mantendrán la frescura y temperatura de los platos, utilizando recipientes específicos para cada tipo de comida. Además, se incluirán cubiertos en una bolsa plástica junto con el pedido. En cuanto al servicio, se aceptarán pagos en efectivo, transferencia bancaria y depósitos, y se pondrá énfasis en brindar un trato cortés y amable a los clientes. Los pedidos podrán realizarse a través de diferentes canales, como chats, redes sociales, llamadas telefónicas, página web y aplicación móvil, con el objetivo de proporcionar un servicio excelente.

**Tabla 5**  
**Descripción de la marca**

<b>Nombre de la empresa:</b>	Deli Fit: El nombre de la empresa fue determinado en la encuesta al tener un porcentaje de aceptación del 48% en la pregunta N° 13, al ser llamativo, sencillo y fácil de entender para los potenciales consumidores. El nombre hace referencia a delicioso y fitness (estado de salud de las personas).
<b>Slogan:</b>	Naturalmente rico y sano: Se lo desarrollo pensando en los atributos que las personas buscan al requerir los productos saludables, y que tenga un agradable sabor para los clientes. El slogan es corto, claro y sencillo.
<b>Justificación de colores:</b>	Naranja: Este color genera vitalidad, optimismo, calidez en las personas. Verde: Busca proyectar un sentido de bienestar, naturaleza, y una buena salud. además, una sensación de frescura. Rojo: Es usado para productos alimenticios ya que transmite energía, dinamismo y calidez.
<b>Diseño:</b>	Es un recipiente para alimentos hondo que contiene un líquido en su interior que hace referencia a una sopa saludable, que contiene en su parte superior pequeños trozos de zanahoria, apio, tomate y una hoja de perejil. El plato está siendo sostenido por una silueta de una persona, se usó la silueta para hacer referencia al fitness y salud. Los colores del nombre de la marca son verde y azul, en su parte inferior está el slogan de la empresa para los cuales se ocupó la tipografía Savoye LET Plain: 1.0, ya que es la recomendada para este tipo de negocios.

Elaboración propia

### **Análisis de precios basados en los clientes**

Después de realizar una encuesta a los potenciales clientes para determinar cuánto estarían dispuestos a pagar por los productos ofrecidos, se encontró que el 68% de las personas indicaron

que pagarían entre \$3 y \$5 dólares por los alimentos. Esta información fue útil para analizar las mejores estrategias de fijación de precios y conocer las expectativas de los consumidores.

En cuanto a la distribución de los productos, se utilizará un sistema de reparto a través del personal de distribución, quienes entregarán los alimentos en las oficinas de los clientes o en los lugares que ellos indiquen. La ubicación del lugar de operaciones es estratégica y central, lo que facilitará la comercialización y el acceso a diferentes puntos de la ciudad. Se ofrecerán varios canales de pedido, como una página web, una aplicación móvil, atención a través de mensajería como WhatsApp y llamadas telefónicas, para brindar un servicio personalizado, rápido y amigable. Los alimentos se transportarán en óptimas condiciones utilizando una camioneta Chevrolet Luv Dmax de 2009 con una caja térmica en acero inoxidable y cajas de separación para garantizar la temperatura adecuada y evitar la contaminación de los alimentos. Además, se contará con una motocicleta equipada con una caja térmica para la comercialización de los alimentos saludables.

En cuanto a la promoción y publicidad, se utilizarán medios digitales como Facebook, Instagram y YouTube, que fueron preferidos por el 70% de los encuestados. Estos medios son más económicos, versátiles y tienen un alcance mayor en comparación con los medios tradicionales como la televisión, la radio o la prensa escrita. Se elaborará un plan de medios que definirá los objetivos, estrategias, recursos y presupuesto destinados a la promoción de la marca y los productos. El canal de distribución directo será utilizado, lo que significa que la empresa entregará los productos directamente a los consumidores sin intermediarios. Se establecerán negociaciones con los clientes potenciales y se utilizarán plataformas digitales, llamadas telefónicas y mensajería para facilitar los pedidos, quejas y solicitudes de los clientes.

En cuanto al tamaño del proyecto, se determinó que se prepararán 100 almuerzos diarios para la venta, lo que equivale a 2,000 almuerzos al mes y 24,000 al año. Esto se basó en la capacidad instalada de la empresa, los equipos, la maquinaria y la mano de obra disponible. La empresa cubrirá aproximadamente el 13,47% de la demanda potencial insatisfecha diaria, lo que indica una oportunidad de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores en busca de alimentos saludables.

La ubicación del negocio se determinó considerando factores como la cercanía de los clientes, la disponibilidad de servicios básicos, la cercanía de proveedores, el costo del alquiler del local, la disponibilidad de mano de obra y la disponibilidad de estacionamiento. Tras analizar diferentes alternativas, se determinó que el local ubicado en el sector de la Merced es la mejor opción debido

a su cercanía con los clientes y el costo de alquiler. La distribución de las instalaciones se diseñó teniendo en cuenta los requisitos de maquinaria, equipo y espacio físico.

### Valor actual neto

Es un modelo para estimar la inversión en la empresa Deli Fit, que se determina por la resta de los flujos actualizados de cobros y la inversión realizada para la ejecución del proyecto, es decir cuánto vale en el presente.

De acuerdo a los flujos de efectivo actualizados en los cinco años del proyecto se obtuvo que el VAN es de \$9.520,50, al ser mayor a 0 quiere decir que la inversión realizada, dará la rentabilidad esperada con beneficios para la empresa Deli Fit con esto se puede decir que el plan de negocios es factible y a su vez tiene viabilidad.

**Tabla 6**  
**Datos VAN**

Datos	Valores
Número de periodos	5
Tasa de descuento	28,97%
Inversión inicial	\$ (19.354,67)

Elaboración propia

**Tabla 7**  
**Valor Actual Neto**

N°	FNE		$(1+i)^n$	FNE/ $(1+i)^n$
0	\$ (19.354,67)			\$ (19.354,67)
1	\$ 10.167,15	1,29		\$
				7.883,
				39
2	\$ 10.266,91	1,66		\$
				6.172,
				60

3	\$ 10.317,46	2,15	\$	
				4.809,
				67
4	\$ 15.442,73	2,77	\$	
				5.581,
				88
5	\$ 15.797,96	3,57	\$	
				4.427,
				63
<b>Total/Van</b>			<b>\$</b>	
				<b>9.520,</b>
				<b>50</b>

Elaboración propia

### *Tasa interna de retorno*

La tasa interna de retorno fue usada para fijar la utilidad al momento de realizar la inversión en el proyecto, se expresa como un porcentaje que indica la rentabilidad lograda por la propuesta. En esta tasa el valor actual neto llega a ser 0, mediante la sumatoria de los flujos de efectivo generados menos la inversión.

Para el cálculo del TIR se utilizó el wacc que fue ocupada anteriormente en el valor actual neto, se llegó a obtener un resultado de la tasa interna de retorno del 51% que es mayor a la tasa mínima de rendimiento aceptable, con ello se puede afirmar que el proyecto es factible y viable para poder ejecutarlo, existen beneficios para los dueños de la empresa después del análisis que fue satisfactorio.

**Tabla 8**

### **Tasa interna de retorno**

<b>Periodo FNE</b>	
0	\$ -
	19.354,67

1	\$	
		10.167,
		15
2	\$	
		10.266,
		91
3	\$	
		10.317,
		46
4	\$	
		15.442,
		73
5	\$	
		15.797,
		96
<b>TIR</b>	<b>51%</b>	

Elaboración propia

### Relación beneficio costo

Esta metodología ayudó a establecer la magnitud del proyecto mediante la valoración de los ingresos y costos actualizados en términos monetarios, indicó que tan productivo puede llegar a ser el proyecto, la relación costo beneficio debe ser mayor a uno para ser aceptable.

Se obtuvo como resultado una relación costo beneficio de \$ 1,25, que se interpreta que por cada dólar que la empresa invierta en el proyecto se obtendrá beneficios económicos que logran satisfacer las expectativas de los propietarios de la empresa, al determinar que los ingresos son mayores a los costos.

**Tabla 9**

**Relación beneficio costo**

<b>N°</b>	<b>Inversión</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos Totales</b>
0	\$ 19.35 4,67	\$ -	\$ -
1		\$107.718,62	87.576, 12
2		\$108.257,22	86.996, 95
3		\$108.798,50	86.277, 33
4		\$109.386,23	85.162, 34
5		\$109.977,14	85.196, 02
Elaboración propia			

**Tabla 10**

**Resultados relación beneficio – costo**

<b>Ingresos</b>	\$ 269.687,98
<b>Costos</b>	\$ 215.088,12
<b>totales</b>	
<b>RB/C</b>	\$1,25

Elaboración propia

### Período de recuperación

El período de recuperación calcula el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial en un proyecto mediante la suma de flujos netos. En este caso, la inversión se recuperará en aproximadamente 1 año, 11 meses y 22 días, lo que indica un periodo corto y favorable para la empresa, generando un panorama alentador para la implementación del proyecto.

**Tabla 11**  
**Período de recuperación**

Periodo	FNE	FNE
s		Acum
0	\$ -	\$
	19.354,67	(19.354,67)
1	\$	\$
	10.1	(9.187,52)
	67,15	
2	\$	\$
	10.2	1.0
	66,91	79,38
3	\$	\$
	10.3	11.396,84
	17,46	
4	\$	\$
	15.4	26.839,58
	42,73	
5	\$	\$
	15.7	42.637,54
	97,96	

## Balance general

El estado financiero indicó datos económicos y la situación financiera de la empresa, se encuentra compuesto por tres grandes grupos que son los activos, el pasivo y el patrimonio, con esta información se puede obtener una perspectiva situacional de la organización. El balance general de la empresa Deli Fit indica los escenarios posibles que tendrá dentro de los 5 años de proyecto prestando datos valiosos para la toma de decisiones al corto, mediano y largo plazo. En relación a los activos, pasivos y patrimonio que posee la empresa.

**Tabla 12**

### Balance general

<b>ACTIVO</b>	<b>Balance</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>inicial</b>					
Efectivo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	3.	10	10	10.	15.	15
	730,01	.167,15	.266,91	317,46	442,73	.797,96
Inventarios	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	3.	13	15	18.	10.	11
	718,00	.565,03	.758,99	145,29	710,25	.865,44
<b>Total</b>	<b>Activo\$</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Corriente</b>	7.	23	26	28.	26.	27
	448,01	.732,17	.025,89	462,75	152,98	.663,41
Vehículo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	17	17	17	17.	17.	17
	.849,78	.849,78	.849,78	849,78	849,78	.849,78
Inmuebles maquinaria\$ y equipo	9.	9.	9.	9.4	9.4	9.
	475,88	475,88	475,88	75,88	75,88	475,88
Depreciación Acumulada	\$	-	\$	-	\$	-
	1.175,96	2.351,91	3.527,87	4.481,07	5.434,28	

Otros intangibles	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	1.	1.	1.	1.0	1.0	1.
	081,00	081,00	081,00	81,00	81,00	081,00
<b>Total Activo no</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Corriente</b>	28	27	26	24.	23.	22
	.406,66	.230,70	.054,75	878,79	925,59	.972,38
<b>Total de Activos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>35.854,67</b>	<b>50.962,88</b>	<b>52.080,64</b>	<b>53.341,54</b>	<b>50.078,56</b>	<b>50.635,79</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>A corto plazo</b>						
15% Participación de los trabajadores	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	3.	3.	3.	3.3	3.6	3.
	021,38	189,04	78,18	33,58	717,17	
25% Impuesto a la renta por pagar	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	4.	4.	4.	4.7	5.1	5.
	280,28	517,81	85,75	47,58	265,99	
Intereses por pagar	\$	\$	\$			
	2.	1.		92		
	292,00	679,19	5,92			
Préstamo por pagar	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	10					
	.000,00					
<b>Total de Pasivos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>10.000,00</b>	<b>12.267,36</b>	<b>12.672,55</b>	<b>13.129,63</b>	<b>8.7</b>	<b>8.</b>
				<b>81,16</b>	<b>983,15</b>	
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	25	25	25	25.	25.	25
	.854,67	.854,67	.854,67	854,67	854,67	.854,67

Utilidad del ejercicio	\$	\$	\$	\$	\$
		12	13	14.	15.
		.840,85	.553,42	357,24	442,73
					.797,96
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
		<b>25.854,67</b>	<b>38.695,52</b>	<b>39.408,09</b>	<b>40.211,91</b>
				<b>41.297,40</b>	<b>41.652,63</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>y\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
		<b>35.854,67</b>	<b>50.962,88</b>	<b>52.080,64</b>	<b>53.341,54</b>
				<b>50.078,56</b>	<b>50.635,79</b>

Después de realizar un estudio de mercado en la ciudad de Latacunga, se identificó una demanda insatisfecha considerable de alimentos saludables. Ante esta necesidad, se propone un servicio de comida a domicilio con platos saludables para cubrir la demanda y promover una dieta equilibrada. La investigación de mercado reveló los hábitos y gustos de los consumidores potenciales, mientras que el estudio técnico permitió evaluar la disponibilidad de maquinaria, equipos, materia prima e insumos, así como el proceso de preparación de alimentos. Con 6 empleados, la implementación del local de alimentos saludables en Latacunga es factible y se espera obtener beneficios económicos, respaldados por indicadores financieros positivos como el valor actual neto de \$9,520.50 y una tasa interna de retorno del 51%. El estudio financiero proporcionó información relevante para la toma de decisiones, y se proyecta una utilidad neta de \$12,840.85 en el primer año de funcionamiento. La inversión inicial se recuperará en 1 año, 11 meses y 22 días, y la relación beneficio costo es de \$1.25 en relación a los ingresos y costos presente.

### Conclusiones

Con base en la identificación de una carencia de alternativas de alimentos saludables en Latacunga, se propone la puesta en marcha de un servicio de entrega de comidas saludables a domicilio. Los estudios de mercado y técnicos validan la factibilidad del proyecto, al descubrir una demanda no cubierta y la existencia de la maquinaria y el equipo necesario. Los indicadores financieros presentan resultados alentadores, con una previsión de beneficio neto de \$12,840.85 en el primer año, además de cifras positivas en cuanto al valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Adicionalmente, se estima una recuperación de la inversión en un plazo relativamente breve de 1 año, 11 meses y 22 días, con una relación costo-beneficio favorable de \$1.25. En resumen, estos resultados apoyan la creación del establecimiento de alimentos saludables en Latacunga,

ofreciendo una oportunidad de negocio con gran potencial. La propuesta de este plan de negocios demuestra que existe una oportunidad considerable para la implementación de un servicio de entrega de alimentos dietéticos en Latacunga. Los estudios realizados y los indicadores financieros respaldan esta oportunidad, sugiriendo que la empresa podría ser rentable y recuperar su inversión en menos de dos años. Esto representa una prometedora oportunidad de negocio que podría llenar una brecha en el mercado actual, respondiendo a una demanda insatisfecha de opciones de alimentos saludables en la región. Se recomienda seguir adelante con la propuesta, estableciendo una empresa que pueda mejorar la oferta de comidas saludables en Latacunga y contribuir al bienestar de la población.

## Referencias

1. Alcaraz, R. (2011). El emprendedor de éxito. México D.F.: McGraw-Hill.
2. Allen, K., & Meyer, E. (2012). Empresarismo construye tu negocio. México D.F.: McGraw-Hill.
3. ARCSA. (agosto de 2015). Instructivo externo para la evaluación de "restaurantes/cafeeterías". Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Quito: Dirección Técnica de Vigilancia y Control Posterior de Establecimientos y Productos. Recuperado el 16 de Abril de 2020. [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/IE-E.2.2-EST-42\\_Evaluaci%C3%B3n-de-Restaurantes-y-Cafeter%C3%ADas.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/IE-E.2.2-EST-42_Evaluaci%C3%B3n-de-Restaurantes-y-Cafeter%C3%ADas.pdf)
4. Asamblea Nacional Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449. Quito. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
5. Baca, G. (2013). Evaluación de proyectos. México D.F.: McGraw-Hill.
6. Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2019). La economía ecuatoriana creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>

7. Casanova, S. A., & Villazán, F. J. (2013). Clasificación de los modelos de negocio en el comercio electrónico. *INCEPTUM*, VIII(14), 329-343. [file:///C:/Users/HP/Downloads/311-1167-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/311-1167-1-PB%20(2).pdf)
8. Cavazos, J. (Noviembre de 2016). Co-creación y nuevos modelos de negocio en contextos emergentes. *Invenio*, 19(37), 47-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87747436004>
9. Díaz, M. d., & Hernández, Y. M. (2019). Alimentación saludable y oferta de restaurantes. Una revisión de la evidencia reciente en la literatura. *Ciencia & Saúde Colectiva*, pp. 853-864. de <https://www.scielo.br/pdf/csc/v24n3/1413-8123-csc-24-03-0853.pdf>
10. Dussailant, C., Echeverría, G., Urquiaga, I., Velasco, N., & Rigotti, A. (2016). Evidencia actual sobre los beneficios de la dieta mediterránea en la salud. *Rev Med Chile*, 144, 1044-1052.
11. El Telégrafo. (27 de Mayo de 2018). En el país hay 103 cafeterías y restaurantes saludables. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/cafeterias-restaurantes-saludables-ecuador>
12. FAO; FIDA; UNICEF; PMA & OMS. (2018). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <http://www.fao.org/3/I9553ES/i9553es.pdf>
13. FMI. (2019). Perspectivas de la economía mundial: Desaceleración mundial de la actividad manufacturera, crecientes barreras comerciales. Washington D.C.: Fondo Monetario Internacional. <file:///C:/Users/HP/Downloads/texts.pdf>
14. Freire, W. B., Ramírez, M. J., Belmont, P., Mendieta, M. J., Silva, K. M., Romero, N., Monge, R. (2013). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. ENSANUT-ECU 2011-2013. Quito: Ministerio de Salud Público; Instituto Nacional de Estadística y Censos. [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=documentos-2014&alias=452-encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion&Itemid=599](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=documentos-2014&alias=452-encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion&Itemid=599)
15. GAD Municipal de Latacunga. (2020). Datos Generales. <https://www.latacunga.gob.ec/demografia>

16. Garrido, E. (2015). Ofertas gastronómicas. España: Elearning S.L.
17. Hill, C. W. (2011). Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global. México D.F.: McGraw-Hill.
18. INEC. (05 de diciembre de 2019). Índice de Precios al Consumidor - Noviembre 2019. Boletín Técnico N° 11-2019-IPC. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Noviembre-2019/Boletin\\_tecnico\\_11-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Noviembre-2019/Boletin_tecnico_11-2019-IPC.pdf)
19. INEC. (16 de Octubre de 2019). Boletín Técnico N° 04-2019-ENEMDU. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - Septiembre 2019. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2019/Septiembre/Boletin\\_tecnico\\_de\\_empleo\\_sep19.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2019/Septiembre/Boletin_tecnico_de_empleo_sep19.pdf)
20. INEC. (Diciembre de 2016). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S). Instituto Nacional de Estadística y Censos: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
21. Llamas, F. J., & Fernández, J. C. (enero-junio de 2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. EAN (84), 79-95. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf>
22. Lopes, C., Melo, M. C., & França, A. (2018). Turismo colaborativo: Un nuevo modelo de negocios en el rubro de alimentación brasileña. Estudios y perspectivas en turismo, 27(1), 84-101. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1807/180755643005/180755643005.pdf>
23. Mangili, F., & Muniz, C. R. (2018). Plano de Negocios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor. Gestão & Produção, 854-865. <https://www.scielo.br/pdf/gp/v25n4/0104-530X-gp-0104-530X2326-18.pdf>
24. Martínez, R., Guamán, M. d., Gonza, I., Castillo, M., & Marqués, M. R. (2016). Análisis de los niveles de nutrientes críticos (azúcar, grasa y sal) declarados en. Seguridad Alimentar e Nutrición, 23, 1008-1018.

25. Mejía, J., & Sánchez, J. (Julio-Diciembre de 2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación*, 11(42), 105-128. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34235376004.pdf>
26. MSP & ONUAA. (2018). Documento Técnico de las Guías Alimentarias Basadas en Alimentos (GABA) del Ecuador. Quito: GABA-ECU; Ministerio de Salud Pública del Ecuador y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/GABAS\\_Guias\\_Alimentarias\\_Ecuador\\_2018.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/GABAS_Guias_Alimentarias_Ecuador_2018.pdf)
27. MSP. (2017). Reconocimiento de responsabilidad nutricional. Quito: Ministerio de Salud Pública. <https://www.salud.gob.ec/reconocimiento-de-responsabilidad-nutricional/>
28. NetMaps. (2019). Ecuador mapa. <https://www.pinterest.com/pin/636274253574082349/>
29. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
30. Otero, B. (2012). *Nutrición*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio S.C.
31. Pereira, M., & Kalil, F. (2019). Internationalization and the Need of Business Model Innovation – A Theoretical Approach. *Brazilian Business Review*, 207-221.
32. Prieto, P. (2016). Innovación y tendencias alimentarias. *Contribuciones científicas y tecnológicas*, 41, 15-20. Obtenido de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/contribuciones/article/view/2610/2379>
33. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v144n8/art12.pdf>
34. Rivas, G., & Flores, C. (Mayo de 2017). Guía rápida para el proceso de reconocimiento de responsabilidad nutricional a restaurantes y cafeterías a nivel nacional. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Quito: Subsecretaría Nacional de Promoción de la Salud e Igualdad. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/Guia-Reconocimiento-Restaurantes-FINAL.pdf>

35. Rodríguez, R., Svensson, G., & Pérez, M. (Mayo-Agosto de 2017). Modelos de negocio en la economía colaborativa: síntesis y sugerencias. *Esic Market Economics and Business Journal*, 48(2), 255-274.  
[https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/180112\\_120102\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/180112_120102_E.pdf)
36. SENPLADES. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Quito: Secretaría
37. Somalo, I. (2017). El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online. Madrid: ESIC.
38. Vara, A. A. (2012). Desde la idea inicial hasta la sustentación: 7 Pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.
39. Varela, R. (2008). Innovación Empresarial. Bogotá: Pearson Educación.
40. Vélez, M. d., & Canizal, L. (27 de Septiembre de 2016). 6 De cada 10 latinoamericanos están dispuestos a pagar más por alimentos/bebidas que no contengan ingredientes indeseables. <https://www.nielsen.com/ec/es/press-releases/2016/6-de-cada-10-latinos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-alimentos-y-bebidas-sin-ingredientes-indeseables/>