



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ALIMENTOS FUNCIONALES A BASE DE SUERO DE LECHE PARA NIÑOS
DE HASTA 9 AÑOS CON DEFICIENCIAS NUTRICIONALES EN LA CIUDAD
DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Marketing

Profesor Guía
MSc. Christian Diego Pérez Solórzano

Autor
Erick Jordán Pozo Salas

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la producción y comercialización de alimentos funcionales a base de suero de leche para niños de hasta 9 años con deficiencias nutricionales en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Erick Jordán Pozo Salas, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Christian Diego Pérez Solórzano
Magister en Investigación de Mercados
C.C.: 171125442-3

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la producción y comercialización de alimentos funcionales a base de suero de leche para niños de hasta 9 años con deficiencias nutricionales en la ciudad de Quito, de Erick Pozo, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Verónica Dávalos González
Máster Business Administration
C.C.: 1707895767

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Erick Jordán Pozo Salas

C.C.: 1723603849

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Wladimir y Sandra por su paciencia, su cariño y sobre todo el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de este proceso, quienes han sido fundamentales para la culminación de esta etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia y compañera de vida quienes con su ayuda y motivación supieron acercarme aún más a la culminación de esta meta.

RESUMEN

En el Ecuador la industria de los alimentos y bebidas es una de las más importantes, así como de las más competitivas, debido a la diversidad de actividades económicas que contiene. Razón por la que las organizaciones que participan en este mercado tienen un alto grado de rivalidad, influenciado por el alto poder de negociación de los clientes, quienes pueden influir en el precio de un determinado bien o producto, así como a causa de la gran cantidad de sustitutos que existen en el mercado. De igual manera, en el país la desnutrición infantil es un problema de salud que afecta a un significativo número de niños ecuatorianos, siendo los pertenecientes a la clase pobre, quienes más presentan deficiencias nutricionales, como consecuencia de una inadecuada alimentación, generando que los niños no se desarrollen normalmente y provocando enfermedades más graves a futuro. Por ello, los alimentos complementarios se convierten en uno de los medios que tienen los padres para ofrecer a sus hijos los nutrientes, vitaminas y minerales necesarios para su sano crecimiento. Aunque estos productos en el Ecuador tienen un costo elevado que va desde los \$17 en adelante. Es por ello que, Nutri-Kids busca ofrecer al mercado una bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche, mezclada con frutas naturales, endulzada con Stevia y envasada en un empaque biodegradable elaborado a base de la pepa de aguacate, a un precio de \$4,00. Siendo el objetivo de la empresa contribuir a la disminución de la desnutrición infantil. Al realizar la evaluación financiera del presente proyecto se muestra la viabilidad y rentabilidad del mismo, con un VAN de \$ 37.012,06 y una TIR de 39,91% para los inversionistas.

ABSTRACT

In Ecuador, the food and beverage industry is one of the most important, as well as the most competitive, due to the diversity of economic activities it contains. Reason why the organizations that participate in this market have a high degree of rivalry, influenced by the high bargaining power of customers, who can influence the price of a certain good or product, as well as because of the large amount of substitutes that exist in the market. Similarly, in the country child malnutrition is a health problem that affects a significant number of Ecuadorian children, being those belonging to the poor class, who most have nutritional deficiencies, as a result of inadequate nutrition, generating children they do not develop normally and causing more serious diseases in the future. Therefore, complementary foods become one of the means that parents have to offer their children the nutrients, vitamins and minerals necessary for their healthy growth. Although these products in Ecuador have a high cost that goes from \$ 17 and up. That is why, Nutri-Kids seeks to offer the market a nutritious drink made from whey, mixed with natural fruits, sweetened with Stevia and packed in a biodegradable packaging made from the avocado peel, at a price of \$ 4.00. The goal of the company is to contribute to the reduction of child malnutrition. When carrying out the financial evaluation of the present project, the viability and profitability of the project are shown, with a NPV of \$ 37.012,06 and an IRR of 39.91%. for investors.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1 Entorno Político	3
2.1.2 Entorno Económico	5
2.1.3 Entorno Social	6
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	6
2.2 Análisis de la Industria	7
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	7
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	8
2.2.3 Amenaza de nuevos participantes.....	8
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	9
2.2.5 Rivalidad de los competidores.....	10
2.3 Matriz EFE	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.1 Problema de investigación	12
3.1.1 Hipótesis de investigación	12
3.1.2 Objetivo General.....	12
3.1.3 Objetivos de investigación	12
3.2 Investigación cualitativa	13
3.2.1 Entrevista a expertos	13

3.2.2	Grupo focal	13
3.3	Investigación cuantitativa.....	15
3.3.1	Encuesta.....	15
3.4	Conclusiones del análisis del cliente	17
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	19
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	19
5.	PLAN DE MARKETING.....	21
5.1	Estrategia general de marketing.....	21
5.1.1	Mercado Objetivo.....	21
5.1.2	Propuesta de valor.....	22
5.2	Mezcla de Marketing.....	23
5.2.1	Producto	23
5.2.2	Precio	27
5.2.3	Plaza.....	28
5.2.4	Promoción	29
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	30
6.1.1	Misión	30
6.1.2	Visión.....	31
6.1.3	Objetivos.....	31
6.2	Plan de Operaciones	31
6.2.1	Infraestructura, procesos, bienes y equipo	31
6.3	Estructura Organizacional	37
6.3.1	Estructura Legal.....	37
6.3.2	Diseño organizacional	38

7. EVALUACIÓN FINANCIERA	42
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	42
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	43
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	44
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa descuento y criterios de valoración.....	48
7.5 Índices financieros.....	49
8. CONCLUSIONES.....	52
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE.....	11
Tabla 2. Datos de los entrevistados	13
Tabla 3. Datos participantes grupo focal	13
Tabla 4. Matriz Océano Azul	20
Tabla 5. Segmentación de Mercado.....	22
Tabla 6. Costos de producción.....	24
Tabla 7. Información Nutricional.....	25
Tabla 8. Proyección de precios	27
Tabla 9. Proyección gastos distribución	29
Tabla 10. Actividad Promocional	30
Tabla 11. Bienes y equipos	33
Tabla 12. Estructura Legal	37
Tabla 13. Gastos de constitución	38
Tabla 14. Perfil requerido para los cargos.....	39
Tabla 15. Nómina Año 1.....	41
Tabla 16. Proyección ingresos	42
Tabla 17. Proyección costos	43
Tabla 18. Proyección gastos	43
Tabla 19. Inversión inicial.....	44
Tabla 20. Capital de trabajo	44
Tabla 21. Estructura de capital.....	44
Tabla 22. Estado de Resultados	45
Tabla 23. Estado Situación Financiera.....	46
Tabla 24. Estado Flujo de Efectivo.....	47
Tabla 25. Estado Flujo de Caja	48
Tabla 26. Flujo de Caja del Inversionista	48
Tabla 27. Tasa de descuento	48
Tabla 28. Criterios de Valoración	49
Tabla 29. Índices financieros.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Resultado análisis cualitativo	14
Figura 2.	Modelo Van Westendorp	17
Figura 3.	Infografía análisis cuantitativo	15
Figura 4.	Modelo CANVAS.....	23
Figura 5.	Logo	25
Figura 6.	Empaque	26
Figura 7.	Canal de distribución.....	28
Figura 8.	Instalaciones de Empresa Nutri Kids.....	32
Figura 9.	Flujo de procesos Nutri-Kids	34
Figura 10.	Mapa de procesos	34
Figura 11.	Cadena de valor	37
Figura 12.	Organigrama Nutri-Kids.....	38
Figura 13.	Organigrama Competencia	39

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La mala alimentación es un tema que se ha dado desde el inicio de los tiempos, con el pasar de los años y el avance de la ciencia médica se han creado soluciones para controlar este problema por medio de un tratamiento adecuado, pero en el caso de los infantes, esta condición médica es más delicada, debido a que los niños son más vulnerables a contraer cualquier tipo de enfermedades por no tener desarrolladas todas sus defensas.

Ecuador ocupa el quinto lugar en Latinoamérica con mayores niveles de desnutrición infantil (UNICEF, PMA). Aunque, se ha ido disminuyendo desde el año 2010, aunque el porcentaje de niños desnutridos en el país todavía es alto. Según datos del Ministerio de Inclusión Social (2019), el porcentaje de niños con déficit alimenticio en el Ecuador es del 23%. Además, de acuerdo con datos del INEC (2014) la mayoría de niños y niñas ecuatorianos con problemas de desnutrición pertenecen a familias con niveles económicos medios bajos y bajos.

Con base a los datos presentados anteriormente, se evidencia la importancia de crear una empresa dedicada a la producción de alimentos complementarios para los niños y niñas que tienen problemas de desnutrición, a fin de contribuir a que los infantes puedan crecer sanos y fuertes, así como desarrollarse adecuadamente, de acuerdo a su edad.

En el transcurso de la investigación, se ha evidenciado que la leche y sus derivados, poseen altos valores nutritivos. Este es el caso del suero de leche, un producto que es comúnmente desechado por las empresas, ya que desconocen sus propiedades nutricionales. Por ello, el suero de leche se considera para este proyecto como el ingrediente principal para la elaboración de una bebida nutritiva complementaria para los niños que padecen desnutrición en el Ecuador, el cual puede ser mezclado con frutas y endulzantes naturales que le den un sabor

agradable al paladar de los infantes, de modo que sea fácilmente consumible por ellos.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Analizar la viabilidad de la producción y comercialización de alimentos funcionales a base de suero de leche para niños de hasta 9 años con deficiencias nutricionales en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Examinar las oportunidades y amenazas que se establece en la industria a estudiar complementándolo con un análisis PORTER y un estudio del entorno.
- Desarrollar una investigación de mercados con el fin de recopilar datos relevantes para realizar la adecuada segmentación y tener como resultado nuestro segmento de mercado.
- Desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad del mismo mediante un análisis externo.
- Determinar las estrategias para cada P de la mezcla de marketing que mejor se adapte a la propuesta de valor y necesidades de los clientes.
- Realizar un plan financiero para determinar la factibilidad del proyecto y determinar si es rentable o no.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

La clasificación CIIU de la empresa que se pretende iniciar se encuentra bajo el siguiente código:

C	Industria Manufactura
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1079.2	Elaboración de alimentos especiales para infantes y otros

Nota: Tomado de INEC, 2016

El término sector es utilizado para representar un grupo de industrias con atributos comunes. Nutri-Kids se ubica en el sector secundario, debido a que con lo obtenido del sector primario se elaborará un nuevo producto; mientras que la industria es un conjunto de actividades comerciales dentro de una región en específico que en este caso es la alimenticia.

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 Entorno Político

En el Ecuador a partir del mes de mayo de 2017 se encuentra en la cabeza del poder ejecutivo el Lic. Lenin Moreno, quien fue electo con el respaldo del movimiento político Alianza País. Dicho movimiento se vio envuelto en acusaciones de corrupción a importantes figuras del gobierno anterior, desencadenando en un rompimiento de relaciones políticas. Otro factor que generó inestabilidad fue la convocatoria a Consulta Popular suscitada a inicios del mes de octubre, marcando así una distancia entre la forma de gobernar del presidente Moreno con su antecesor (Parducci, 2017). Actualmente, el gobierno debido a sus medidas económicas como el alza de la gasolina y escándalos del aumento del precio de la luz eléctrica, así como el apareamiento de una cuenta en un paraíso fiscal, ha generado que se reduzca su nivel de credibilidad y confianza por parte de la población, el cual es de apenas 27%, considerando que a inicios de su periodo se ubicaba en 85% (Perfiles de opinión, 2019). Esta inestabilidad política determina una amenaza para el emprendimiento de nuevos

negocios pues genera inseguridad e incredibilidad para los posibles emprendedores e inversionistas.

En lo que se refiere a la normativa que se rige para la comercialización de alimentos, el Ministerio de Salud emitió en el año 2013 el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, que se encuentra vigente actualmente. Cuyo objetivo es regular y controlar el etiquetado de alimentos para el consumo humano, con el fin de garantizar que los consumidores tengan la información necesaria al momento de decidir su compra (Ministerio de Salud Pública, 2013). Esta reglamentación es una oportunidad para destacar la composición de los alimentos saludables, sobre todo en el caso de los alimentos funcionales que los padres de familia buscan la mejor opción para sus hijos.

El Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 075 (1R) "Alimentos para regímenes especiales" establece los requisitos que deben cumplir los alimentos para regímenes especiales con el objetivo de prevenir riesgos para la salud y la vida de las personas, así como evitar prácticas que incurran en el error o daño al consumidor. Entre los alimentos con regímenes especiales se encuentran los alimentos preparados para la alimentación de los lactantes y niños de corta edad.

Este reglamento detalla el procedimiento para evaluar la conformidad del producto.

La Norma Técnica Ecuatoriana NTE-INEN 2009:2013 establece los requisitos que deben cumplir específicamente este tipo de alimentos en cuanto a valores nutricionales para vitaminas y minerales, límites de los aditivos, manifiesta también que el proceso de elaboración debe estar sujeto a las condiciones establecidas en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud Pública y con las disposiciones del Código Internacional recomendado de Prácticas de Higiene para Alimentos para lactantes y niños (CAC/GL 21-1979 (Ministerios de Industrias y Productividad, 2013). La vigencia de estos reglamentos del Instituto Nacional de Normalización es una oportunidad

para la nascente empresa, porque permite ser una guía sobre los procesos a seguir para la elaboración de alimentos de calidad.

2.1.2 Entorno Económico

En el año 2018 el PIB del sector de fabricación de alimentos presentó un crecimiento del 0,3% en relación al 2017, con una participación del 6,7% en el PIB nacional. En tanto que, el crecimiento económico del sector del 2016 al 2018 fue de 1,2%, pasando de 4,6% a 5,8% (Banco Central del Ecuador, 2019). Este crecimiento se debe al aumento del consumo interno de los bienes que oferta el sector, así como del acceso a mercados externos. Por tanto, esta es una oportunidad para la generación de un proyecto en dicho sector.

La tasa de interés para el segmento de pequeña y medianas empresas (PYMES) ha tenido un comportamiento estable, ya que en el año 2017 su porcentaje promedio se estableció en 11,38%, mientras que para el año 2018, presentó una ligera variación a 11,35% (Banco Central del Ecuador, 2019). Esta estabilidad permite a los emprendedores del sector financiar sus actividades o poner en marcha un nuevo proyecto por medio del crédito, siendo una oportunidad ya que se puede obtener financiamiento a bajo costo.

Entidades financieras como BanEcuador y Corporación Financiera Nacional (CFN) trabajan para dinamizar la economía con líneas de crédito para proyectos productivos, promoviendo una oportunidad para la industria porque facilita la inversión. De acuerdo a información de las mencionadas instituciones financieras, la tasa de interés para créditos productivos PYMES se encuentra entre 9,76% y 10,21% según el plazo del crédito (BanEcuador, 2019). Este impacto es una oportunidad para la industria puesto que permite la obtención de financiamiento con una tasa de interés diferenciada y beneficios adicionales para proyectos productivos, como periodos de gracia y más meses de plazo.

2.1.3 Entorno Social

La población en la ciudad de Quito, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es 2,576.287 habitantes, el mayor porcentaje de personas corresponde a mujeres con el 51,25% de la población y la edad promedio es 28 años. El porcentaje de niños y niñas de hasta 9 años es 18,7% de la población total, esto es, 481.737 personas en el rango de edad mencionado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015). La incidencia de la desnutrición en el país ha disminuido desde el año 2010; sin embargo, el porcentaje de niños desnutridos en el país es alto. Según información del Ministerio de Inclusión Social, el porcentaje de niños con déficit alimenticio es del 19,6% (Ministerio de Salud, 2019). La mayor parte de los niños y niñas con problemas de desnutrición pertenecen a los estratos más bajos de la población. Esto es una oportunidad para el sector en análisis, debido a que existe un porcentaje significativo de niños que requieren consumir alimentos funcionales para mejorar su condición de salud.

En la actualidad se puede observar que las personas se preocupan mucho más por su salud y bienestar físico, buscando también realizar cambios en su entorno familiar, especialmente cuando hay niños, quienes son más propensos a enfermedades, por ende, la decisión de compra es más minuciosa. Esto es una oportunidad para el desarrollo en la industria objeto de estudio, puesto que la gente se siente más atraída por alimentos naturales, saludables y que contengan los nutrientes necesarios para el desarrollo normal de los niños.

2.1.4 Entorno Tecnológico

La innovación y el grado de tecnología con las que las empresas cuentan es un factor importante, pues permiten el desarrollo de nuevos productos y procesos. En el área de alimentos comienzan a implementarse nuevos sistemas de producción alternativos como por ejemplo los alimentos orgánicos funcionales, que permiten ampliar los beneficios y las opciones para los consumidores. Esto es el comienzo de novedosas tendencias alimenticias en los consumidores (Aillon, 2016). La tecnología alimentaria es importante también en el tipo de

empaquetado al ofrecer una cantidad de recipientes y envases que permiten la conservación de los alimentos de una manera cómoda, garantizando la inocuidad de su contenido.

En cuanto a la adquisición del equipamiento tecnológico necesario para la producción de alimentos, existe una alta disponibilidad de equipos de fácil acceso que permiten a la empresa desarrollar procesos de producción más eficientes y generar valor agregado a sus productos. Por tanto, la innovación y desarrollo de la tecnología en el sector alimenticio es una oportunidad para las empresas del sector, ya que les permite adquirir la maquinaria y equipos necesarios para volver más eficiente su proceso de producción, así como disponer de empaques que ayuden a preservar mejor el producto hasta llegar al consumidor final.

2.2 Análisis de la Industria

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Según menciona el economista estadounidense Michael Porter (2015), el poder de negociación de los proveedores tiene influencia en la rentabilidad de un determinado sector, la cual se refleja principalmente a través de la estructura de costos de materia prima. Los proveedores tendrán menor capacidad de negociación si tienen bajo nivel de concentración.

En el caso de la industria de alimentos, el principal proveedor es el sector primario. Según datos del INEC (2017) la superficie ocupada de labor agropecuaria a nivel nacional es de 5,46 millones de hectáreas, de las cuales el 44,8% son pastos cultivados, el 26,20% cultivos permanentes, el 15,56% transitorio y el 12,42% pastos naturales. Solo en en la provincia de Pichincha, existen 369.000 cabezas de ganado (Corporación Financiera Nacional, 2018) que producen más de 40 litros diarios de leche (Más leche Ecuador, 2018). El suero de leche es un producto alimenticio resultante de la fabricación de quesos y mantequilla. En la provincia de Pichincha existen 71 unidades productivas

dedicadas a esta actividad. En base a esta información se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, siendo esta una oportunidad.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Según menciona Porter (2015) otras de las fuerzas a analizarse dentro de la gestión empresarial es el poder de negociación de los clientes, el cual tiende a incrementarse cuando los consumidores se encuentren agrupados/organizados o ejerzan presión para que los precios de los productos disminuyan y se realicen cambios en el mismo o en el proceso de producción.

Según las estadísticas del Ministerio de Inclusión Social, el 19,6% de la población infantil tiene problemas nutricionales, de los cuales 15.860 niños se ubican en la ciudad de Quito. Además, se indica que la mayor incidencia de este problema nutricional se encuentra en la población de bajos recursos. En base a esta información se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es medio porque pueden presionar para que los precios no se incrementen regularmente.

2.2.3 Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de nuevos participantes se establece en base a las consideraciones regulatorias y financieras para iniciar un nuevo negocio. En el caso de las especificaciones regulatorias, el país ha tenido un incremento de normativa para la comercialización de alimentos, como es el caso de la implementación de los semáforos nutricionales, como se estableció en el análisis del entorno político. Esta norma es de cumplimiento obligatorio para todos los participantes por lo que afecta a todos y no resta competitividad a las empresas nuevas.

En cuanto al cumplimiento procesal para la apertura de un nuevo negocio, el Ecuador ha mejorado sus indicadores. Según información del Banco Mundial, en el país los procedimientos de apertura de una empresa llevan hasta once horas laborables. Otro aspecto que beneficia a la apertura de negocios es la disposición de créditos y la baja de tasa de interés activa, como se estableció en

el entorno económico. Mientras el decrecimiento del sector, reduce en cierta medida su atractivo. Por lo tanto, existe una alta amenaza de nuevos participantes en la industria.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En el sector de los alimentos infantiles, existe una alta cantidad de productos sustitutos, entre los que se encuentran los alimentos funcionales, que son aquellos que, con independencia de aportar nutrientes, han demostrado científicamente que afectan beneficiosamente a una o varias funciones del organismo, de manera que proporcionan un mejor estado de salud y bienestar. Estos alimentos, además, ejercen un papel preventivo, ya que reducen los factores de riesgo que provocan la aparición de enfermedades (Sociedad Española de Nutrición Comunitaria, 2019).

El concepto de alimentos funcionales fue inventado en Japón en 1984, por un grupo de científicos que estudiaban la relación existente entre la nutrición, la satisfacción sensorial y la “fortificación”, como elementos determinados en el favorecimiento de aspectos específicos para la salud (Fundación de Estudios Médicos de Molina de Segura, 2012).

Entre los alimentos funcionales más importantes se encuentran los alimentos enriquecidos, mismos que deben consumirse dentro de una dieta sana y equilibrada y en las mismas cantidades en las que habitualmente se consumen el resto de los alimentos. Entre los alimentos funcionales se citan las leches enriquecidas, leches infantiles de iniciación y de continuación, yogures enriquecidos, leches fermentadas, zumos enriquecidos, cereales fortificados, pan enriquecido, huevos enriquecidos, margarinas enriquecidas, sal yodada, entre otros (Sociedad Española de Nutrición Comunitaria, 2019).

En otros países, como Canadá y EEUU, el consumo de alimentos funcionales está muy extendido y aproximadamente un 40% de la población ya los ha incorporado a su dieta diaria. Surgieron de la necesidad de compensar una

alimentación desequilibrada, muy rica en grasas saturadas y pobre en determinadas grasas insaturadas, minerales, vitaminas y fibra (Sociedad Española de Nutrición Comunitaria, 2019). Lo que hace que se comercialicen muchos de los mismos en nuestro país con marcas con mucha trayectoria como: Pedia Sure, Enfamil entre otros. Esto indica que existe una alta amenaza de productos sustitutos en la industria alimenticia y en el sector de los alimentos funcionales.

2.2.5 Rivalidad de los competidores

De acuerdo con los datos recolectados, se puede indicar que la rivalidad entre los competidores en el sector de elaboración de alimentos funcionales es alta, debido a que los clientes pueden influir en el precio y características del producto, generando que las organizaciones participantes deban competir entre ellas por mejorar su valor, calidad y cantidad en función de los requerimientos de los clientes y su capacidad de pago. Además, son varias las empresas que apuntan hacia el mismo público objetivo, estando registradas en la actividad CIIU C10792: alimentos especiales para infantes 188 unidades productivas entre sociedades (46%) y personas naturales (54%) ubicadas en la provincia de Pichincha. A esto se le suma el hecho de que existen marcas posicionadas y de prestigio en el mercado como Pedia Sure y Enfamil, y que existen múltiples sustitutos a los que deben sobreponerse.

2.3 Matriz EFE

Tabla 1. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Acceso a financiamiento de bajo costo y con facilidades de pago	0,08	2	0,16
19,6% de niños tienen desnutrición en Ecuador	0,15	4	0,6
Desarrollo e innovación tecnológica en la industria alimenticia	0,1	3	0,3
Los padres buscan alimentos sanos para sus hijos	0,15	4	0,6
Bajo poder de negociación de proveedores	0,12	3	0,36
Crecimiento del sector, producto del aumento del consumo y acceso a mercados internacionales	0,06	2	0,12
Calificación total			2,14
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Inestabilidad política crea incertidumbre en el mercado	0,1	4	0,4
Alto poder de negociación de los clientes	0,08	3	0,24
Múltiples sustitutos	0,1	4	0,4
Mercado atractivo para nuevos participantes	0,06	3	0,18
Calificación total			1,22
TOTAL EFE			3,36

De acuerdo con los datos obtenidos se puede indicar que la principal oportunidad a aprovechar es el elevado porcentaje de niños y niñas ecuatorianas que presentan déficit alimenticio (19,6%), así como la tendencia actual de consumo, donde los padres buscan dar a sus hijos productos más saludables que contribuyan con su desarrollo físico e intelectual.

Estos datos evidencian la existencia de la necesidad de un alimento funcional, que debe ser de bajo costo, ya que son los menores pertenecientes a estratos bajos quienes padecen principalmente de desnutrición infantil. Para ello, se puede aprovechar el desarrollo tecnológico que permite hacer más eficiente y rápido el proceso de producción, ayudando a reducir costos, así como contar con gran variedad de proveedores con quienes se puede llegar a acuerdos de precios convenientes para ambas partes.

En cuanto a las amenazas las principales radican en la inestabilidad política, de modo que no se dispone de certidumbre sobre el futuro de la economía y los aspectos regulatorios. Así como la existencia de múltiples sustitutos, quienes pueden ofrecer productos de similares beneficios a menor costo e inclusive de mejor calidad.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Problema de investigación

¿Qué características debe poseer una bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche destinada a niños de 0 a 9 años para que sea adquirida por sus padres?

3.1.1 Hipótesis de investigación

Al menos el 60% de los padres de familia de niños de 0 a 9 años se encuentran interesados en adquirir una bebida elaborada a base de suero de leche que les aporte a sus hijos los nutrientes que requieren para estar saludables.

3.1.2 Objetivo General

Determinar las características que debe tener una bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche destinada a niños de 0 a 9 años para que sea adquirida por los padres de familia.

3.1.3 Objetivos de investigación

1. Identificar los atributos que el mercado objetivo busca en una bebida a base de suero de leche para niños con deficiencias nutricionales.
2. Determinar el precio de mercado adecuado para el producto, por medio de la aplicación del modelo Van Westendorp.
3. Identificar el canal de distribución que se utilizará para la comercialización de la bebida nutricional elaborada a base de suero de leche para niños.
4. Determinar los medios de publicidad y promoción apropiados para el producto.

3.2 Investigación cualitativa

3.2.1 Entrevista a expertos

De acuerdo con Malhotra (2009) la entrevista a expertos es una técnica de investigación cualitativa que permite la obtención de información de parte de profesionales sobre un tema en específico. En el caso de la presente investigación se entrevistó a dos expertos, un Ingeniero en Alimentos y un Nutricionista. Las preguntas formuladas a los expertos se presentan en el Anexo 1.

Tabla 2. Datos de los entrevistados

Nombre	Remigio Salazar	Nicolás González
Profesión	Ingeniero en Alimentos	Nutricionista
Empresa donde labora	Empresa Productos Alimenticios	Consultorio privado

3.2.2 Grupo focal

El grupo focal se realizó con el objetivo de obtener información sobre los gustos y preferencias del público objetivo, así como las características que debe tener el producto: bebida nutritiva a base de suero de leche para que los padres consideren adquirirla (Anexo 2), para ello se contó con la participación de ocho personas con las siguientes características:

Tabla 3. Datos participantes grupo focal

Edad	Entre 25 y 40 años;
Género	6 mujeres y 2 hombres;
Número de hijos	Todos los participantes tienen hijos entre 3 y 9 años;
Nivel educativo:	5 participantes universidad completa, 2 se encuentran estudiando universidad, y 1 bachiller.



Figura 1. Resultado análisis cualitativo

En base a los comentarios de las personas que participaron en el grupo focal se ha determinado lo siguiente:

Los padres desean mejorar la alimentación de sus hijos por ende su interés es maximizar el consumo de productos naturales en su dieta por lo que han recomendado el uso de frutas naturales, evitar el azúcar de manera excesiva y eliminar la utilización de colorantes o endulzantes artificiales.

El tiempo es algo de lo que todos los participantes carecen, por esta razón mostraron su interés por un producto que esté listo para el consumo de sus hijos. En la actualidad las personas muestran un gran apoyo y preocupación por el cuidado del medio ambiente por ende sugirieron que el empaque del producto sea amigable con el ambiente.

3.3 Investigación cuantitativa



Figura 2. Infografía análisis cuantitativo

3.3.1 Encuesta

La encuesta fue realizada a 50 participantes, hombres y mujeres de 18 años en adelante, que viven en la ciudad de Quito y con hijo/s de 0 a 9 años de edad. Para ello se realizó una encuesta (Anexo 3) compuesta de 18 preguntas cerradas, enfocadas en conocer los gustos y preferencias del público objetivo respecto al producto a ofertarse. Para emitir los resultados de la encuesta, se realizó un análisis correlacional (Anexo 4) de las variables en estudio (18 preguntas), y con las preguntas con mayor correlación se elaboraron las tablas de contingencia (Anexo 5) respectivas, obteniéndose los siguientes resultados:

Perfil demográfico

El mercado objetivo se encuentra compuesto en su mayoría por mujeres madres de familia, cuya edad oscila entre los 18 a 25 años, que tienen un nivel de educación superior principalmente. Después están las personas de sexo masculino que tienen mayoritariamente entre 26 a 30 años, con instrucción superior y que tienen al menos 1 hijo de 0 a 9 años de edad.

Gustos y preferencias

Los consumidores que han suministrado a sus hijos alimentos funcionales, prefieren que el envase sea biodegradable, y que cuente con una tapa rosca. Además, que este esté listo para beber por parte del niño, ya que en ocasiones no disponen del tiempo para preparar la bebida o se encuentran fuera de casa, no pudiendo llevar con ellos los implementos para su preparación,

Comportamiento del consumidor

De los padres que les han dado a sus hijos un alimento funcional, la presentación que más buscan es una bebida, ya que se les facilita suministrar a los niños. La frecuencia en que suministran estos alimentos es generalmente 3 veces al día, según las indicaciones del médico tratante del niño; y, buscan encontrar este producto principalmente en supermercados y farmacias.

Producto

Del 82% de los padres de familia que manifestaron encontrarse interesados en adquirir la bebida nutritiva a base de suero de leche en una presentación de 100g, (el 18% no mostró interés), indicaron en un 56% su interés porque el producto venga en un envase biodegradable, el 40% en un envase tetra pack y un 4% en un frasco de vidrio; al 48% le gustaría que el sabor ofertado sea de mora, al 35% fresa y al 17% durazno.

Plaza

Del 82% de los encuestados interesados en el producto que tiene una presentación de 100gr, en un envase biodegradable con tapa rosca, se puede inferir que al 41% le gustaría poder encontrarlo y adquirirlo en un supermercado, al 24% en una tienda cercana a su casa, al 32% en farmacias y al 3% en otro tipo de establecimientos comerciales.

Promoción

Del 82% de los padres de familia encuestados que manifestaron encontrarse interesados en adquirir el producto, el 22% prefiere que el mismo se promocióne

en la televisión, el 7% por radio, el 35% por internet, el 2% por prensa escrita, otro 7% por correo electrónico y el 27% por las redes sociales. Es decir, un 69% de estos padres prefiere recibir información por los medios digitales y el 31% por medios tradicionales.

Precio

Para definir el precio de venta del producto se empleó el cálculo en base al modelo de la matriz de Van Westendorp, misma que luego de haber ejecutado la pregunta respectiva, ofrece información importante de parte del consumidor como que el rango aceptable de precios para este producto está entre \$3,25 y \$4,75, así también se puede rescatar que dicha matriz indica que el precio óptimo del mercado para este producto es de \$4,00 siendo resultado del promedio del rango de precios, o dicho de otra manera, resultado del promedio del punto marginal barato \$3,25 y el punto marginal caro \$4,75. Por tanto, el precio óptimo para la bebida nutritiva a base de suero de leche en una presentación de 100g es de \$4,00.

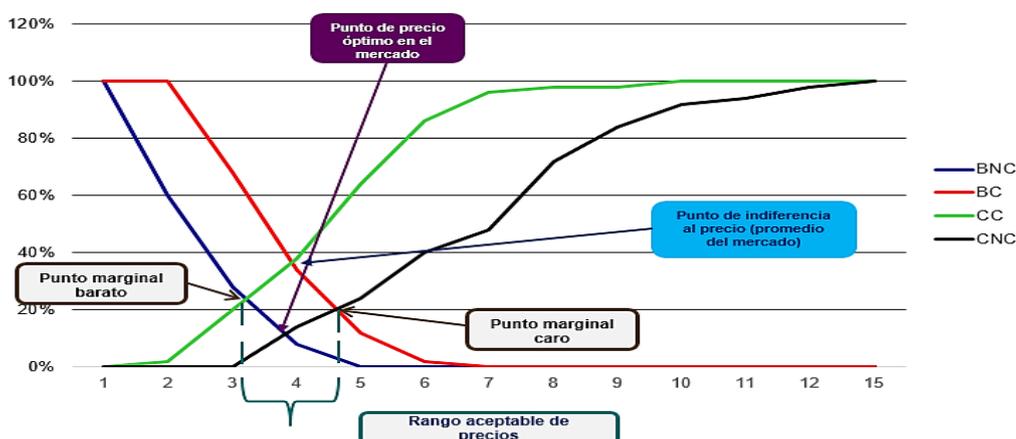


Figura 3. Modelo Van Westendorp

3.4 Conclusiones del análisis del cliente

Con base en los resultados obtenidos a través de la investigación cuantitativa y cualitativa, se evidencia lo siguiente:

- En base a los resultados obtenidos, a través del análisis del cliente se identificó que los padres se interesan en una bebida nutritiva a base de suero de leche para sus hijos de 0 a 9 años, que esta sea elaborada con ingredientes naturales, tenga un precio menor a los productos ofertados actualmente, que se empleen envases con tapa rosca y que sean amigables con el medio ambiente. Siendo muy importante que este producto sea listo para beber, ya que no disponen del tiempo para preparar una mezcla.
- Al ser una bebida que contrarresta las deficiencias nutricionales, se espera que este producto se elabore con ingredientes naturales, no se empleen colorantes ni edulcorantes artificiales, y que, al usarse el suero de leche, brinde iguales nutrientes que la leche, además, es ideal que se mezcle con frutas como la mora principalmente.
- En cuanto al precio, es importante recordar que el producto es requerido principalmente por la población de estratos bajos, razón por la que como resultado del uso del Análisis Van Westendorp, los padres de familia consideran que una bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche, que emplea endulzantes naturales, de sabor a mora y en una presentación de 100g debería tener un costo de \$4,00 de modo que no sea tan barato y así se dude de su calidad, ni tan costoso pues sería inaccesible para los consumidores.
- Respecto a la comercialización del producto, los padres de familia indicaron que les interesa adquirir el producto a través de intermediarios como los supermercados, las farmacias y las tiendas, es decir, debido a que requieren poder encontrar el producto con facilidad, sin tener que recorrer múltiples establecimientos para lograr adquirirlo.
- Finalmente, la publicidad del producto los padres de familia prefieren que se remita por los medios digitales, ya que en estos es fácil encontrar disponible la información a cualquier hora del día, por lo que pueden conocer e informarse del producto en cualquier momento, y al mismo tiempo reenviar la información hacia sus conocidos.

- Respecto a la hipótesis planteada: Al menos el 60% de los padres de familia de niños de 0 a 9 años se encuentran interesados en adquirir una bebida elaborada a base de suero de leche que les aporte a sus hijos los nutrientes que requieren para estar saludables, la misma se acepta, ya que el 82% de los padres de familia de niños de 0 a 9 años indicó encontrarse interesado en adquirir dicho producto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Con base en la información recolectada a través del análisis de la industria y del cliente se evidencia una oportunidad de negocio para el emprendimiento planteado. En primer lugar, se determinó que la industria de los alimentos ha presentado un crecimiento en los últimos años, y que aún es elevado el número de niños y niñas con desnutrición (19,6%), condición que se presenta con mayor frecuencia en aquellos infantes que pertenecen a los hogares de bajos recursos económicos.

La sociedad y sobre todo los padres de familia, actualmente se encuentran mayormente interesados en brindar a sus hijos alimentos sanos y nutritivos que les permitan crecer y desarrollarse adecuadamente; de modo que cada vez son más las personas que optan por dar a sus hijos alimentos funcionales que les brinden los nutrientes necesarios para su crecimiento óptimo. Por ello, a la hora de elegir un producto los padres se basan en las tablas y semáforos nutricionales. Además, se encuentran informados sobre los estándares de calidad que deben cumplir los productos para que puedan ser comercializados en el mercado y no perjudiquen la salud de los consumidores.

Actualmente, gracias al acelerado desarrollo tecnológico existen máquinas y equipos de gran utilidad en la industria de los alimentos, mismos que permiten producir más, a menor precio y, por supuesto, cumpliendo con toda la normativa

vigente. Dicha tecnología es asequible para las empresas, pues sus precios no son muy elevados y a su vez, el gobierno apoya a los emprendimientos dándoles facilidades de crédito que permiten su adquisición.

En cuanto a los insumos para la producción de una bebida a base de suero, se detectó que el insumo principal es el suero de leche, el cual es fácil de adquirir, de buena calidad y a un excelente precio, ya que son varios los proveedores existentes a nivel nacional y en la provincia de Pichincha. En cuanto a los clientes, su poder de influencia en el sector es alto, puesto que existen varias empresas dedicadas a la elaboración de alimentos infantiles, de modo que tienen la capacidad de influir en los precios, así como en varios productos sustitutos que pueden suplir la oferta existente.

La entrada de nuevos clientes a la industria alimenticia es alta, ya que este es un sector dinámico y rentable, puesto que el crecimiento presentando en los últimos años se debe al aumento del consumo interno y acceso a nuevos mercados internacionales, aunque las medidas políticas del gobierno de turno han generado cierta incertidumbre entre las empresas de la industria y los consumidores. Al ser un sector de tanto atractivo la rivalidad es alta, por lo que las empresas deben buscar diferentes mecanismos para poder en primera instancia, permanecer en el mercado, y segundo, destacarse entre sus competidores.

Tabla 4. Matriz Océano Azul

<p style="text-align: center;">ELIMINAR</p> <p style="text-align: center;">Uso de edulcorantes y colorantes artificiales</p> <p style="text-align: center;">Uso de transgénicos</p>	<p style="text-align: center;">REDUCIR</p> <p style="text-align: center;">Desnutrición infantil</p> <p style="text-align: center;">Uso de plástico</p>
<p style="text-align: center;">INCREMENTAR</p> <p style="text-align: center;">Uso de endulzante natural: Stevia</p> <p style="text-align: center;">Uso del suero de leche</p> <p style="text-align: center;">Uso de frutas naturales</p> <p style="text-align: center;">Uso de empaques biodegradables</p>	<p style="text-align: center;">CREAR</p> <p style="text-align: center;">Bebida nutritiva para niños a base de suero de leche, endulzada con Stevia y mezclada con frutas naturales. Contenida en un envase hecho a base de pepa de aguacate y que pueda abrirse y con tapa rosca</p>

Por ello, la empresa al ofertar una bebida nutritiva para niños de 0 a 9 años, elaborada a base de suero de leche, mezclada con frutas naturales y endulzada con Stevia, en una presentación de 100g, con un empaque biodegradable, a un precio de \$4,00 y de fácil adquisición en tiendas, supermercados y farmacias; ha encontrado una oportunidad de negocio en la industria de los alimentos, puesto que además de brindar un alimento funcional para combatir la desnutrición en los infantes, viene en un empaque biodegradable que es amigable con el medio ambiente.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing a emplearse para la puesta en marcha de la empresa, será la de diferenciación, que de acuerdo con Porter (2008), tiene como objetivo principal, ofrecer al mercado un producto único, empleando para ello la innovación tecnológica, cuyo fin es posicionar al servicio como único en el mercado meta seleccionado. El factor diferenciador del producto, además de ser el único elaborado con suero de leche, será su empaque biodegradable que es amigable con el medio ambiente elaborado a base de pepa de aguacate.

5.1.1 Mercado Objetivo

La fijación del mercado objetivo, consiste en seleccionar a una parte de la población, que tenga características homogéneas, a quien se dedicara esfuerzo y recursos que permitan atraer su atención hacia el producto que se oferta. Para determinar el mercado objetivo de la empresa empleará la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.

Tabla 5. Segmentación de Mercado

Segmentación Geográfica	
Población de Pichincha	2.576.287
Población de Quito	1.607.734
Segmentación Geográfica	
Hombres y mujeres	1.607.734
De 18 a 45 años (61,3%)	985.573
Con hijos de 0 a 9 años (18,7%)	184.303
Segmentación Psicográfica	
Estilo de vida (56%) Familiar, Saludable	103.210
Personalidad (56%) Moderna, Amigable	57.797
Valores (100%) Responsabilidad, Respeto, Compromiso	57.797

Tomado de: (INEC, 2010), Encuesta

De acuerdo con la segmentación de mercado, el mercado objetivo de la empresa serán hombres y mujeres de 18 a 45 años de edad, que vivan en la ciudad de Quito y tengan hijo/as de 0 a 9 años. Con un estilo de vida familiar y saludable, con personalidad moderna y amigable; y, valores de responsabilidad, respeto y compromiso, siendo la población objetivo del presente plan de negocios de 57.797 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del presente producto se centra en la entrega de una bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche y mezclada con frutas. Una bebida sin colorantes, ni preservantes y empleando insumos naturales y con producción nacional; misma que gozará de un sabor dulce, agradable al paladar de los niños, pero que les aportará los nutrientes necesarios para su sano desarrollo y crecimiento, y vendrá en un empaque biodegradable que es amigable con el medio ambiente.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores, MIPRO, MAGAP	Compra de suero de leche de ganaderos certificados por el MAGAP. Compra de frutas naturales de producción nacional	Bebida nutritiva a base de suero de leche y frutas naturales, sin preservantes, ni colorantes artificiales, presentada en un envase biodegradable de fácil manipulación para los niños	Los clientes pueden presentar sus sugerencias a través de la página web de la empresa o números de call center	Hombres y mujeres de 18 a 45 años, que vivan en la ciudad de Quito y tengan hijos de 0 a 9 años de edad
	RECURSOS CLAVE Máquinaria y equipo para preparación, envase y empaque del producto. Personal capacitado		CANALES La distribución se realiza a través de supermercados, tiendas y farmacias	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	
Publicidad, personal, equipos, maquinaria, arriendo, pago a proveedores			Venta de bebida nutritiva a base de suero de leche y frutas naturales	

Figura 4. Modelo CANVAS

5.2 Mezcla de Marketing

En esta sección se procede a presentar las estrategias de marketing a ser empleadas por la empresa *Nutri-Kids* para la comercialización y distribución de la bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche en el segmento de mercado identificado y presentado anteriormente, enfocándose en cuatro aspectos: producto, precio, plaza y promoción.

5.2.1 Producto

El producto que ofertará la empresa *Nutri-Kids* al segmento de mercado previamente definido será una bebida nutritiva infantil, elaborada a base de suero de leche y frutas naturales, con un sabor dulce que no contiene preservantes, ni colorantes artificiales, cuyo objetivo es aportar a la alimentación nutritiva de los niños de 0 a 9 años de edad. A continuación, se presentan los costos de producción de la bebida a base de suero de leche proyectados a 5 años.

Tabla 6. Costos de producción

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario inicial de materiales directos	\$ 23.139,90	\$ 26.622,04	\$ 30.615,35	\$ 35.207,65	\$ 40.488,80
(+) Compra de materiales directos	10.677,32	12.286,16	14.129,09	16.248,45	14.807,17
(=) Costo de materiales directos disponibles para el uso	33.817,22	38.908,21	44.744,44	51.456,10	55.295,97
(-) Inventario final de materiales directos	11.672,58	13.434,63	15.449,83	17.767,30	18.500,07
(=) Materiales directos usados	22.144,63	25.473,57	29.294,61	33.688,80	36.795,89
Mano de obra directa	11.778,90	12.689,96	12.814,25	12.939,80	13.066,62
Inventario inicial de suministros de fabricación	6.143,61	7.071,10	8.131,76	9.351,52	10.754,25
(+) Compra de materiales indirectos	6.220,40	7.159,41	8.233,32	9.468,32	9.858,82
(=) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	12.364,01	14.230,51	16.365,08	18.819,84	20.613,07
(-) Inventario final de materiales indirectos	6.220,40	7.159,41	8.233,32	9.468,32	9.858,82
(=) Materiales indirectos usados	6.143,61	7.071,10	8.131,76	9.351,52	10.754,25
(+) Mano de obra indirecta	12.251,65	13.169,64	13.294,88	13.421,39	13.549,17
(+) Seguros de maquinaria	4.293,99	4.293,99	4.293,99	4.293,99	4.293,99
(+) Mantenimiento y reparaciones	600,00	606,06	612,18	618,37	624,61
(+) Depreciaciones y amortizaciones	3.220,49	3.220,49	3.220,49	3.220,49	3.220,49
(=) Costos indirectos de manufactura	26.509,74	28.361,28	29.553,31	30.905,76	32.442,52
Costos de manufactura incurridos durante el período	60.433,28	66.524,81	71.662,17	77.534,36	82.305,03
(+) Inventario inicial de productos en proceso	-	-	-	-	-
(=) Total costos de manufactura a considerar	60.433,28	66.524,81	71.662,17	77.534,36	82.305,03
(-) Inventario final de productos en proceso	-	-	-	-	-
(=) Costo de productos manufacturados	60.433,28	66.524,81	71.662,17	77.534,36	82.305,03
Inventario inicial de productos terminados	13.822,76	16.582,98	17.878,54	19.339,05	21.021,34
(+) Costo de productos manufacturados	60.433,28	66.524,81	71.662,17	77.534,36	82.305,03
(=) Costo de los productos disponibles para la venta	74.256,04	83.107,78	89.540,70	96.873,41	103.326,37
(-) Inventario final de productos terminados	15.014,21	16.790,13	18.100,53	19.578,86	19.252,44
(=) Costo de los productos vendidos	59.241,83	66.317,65	71.440,17	77.294,56	84.073,94
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	60.433,28	66.524,81	71.662,17	77.534,36	82.305,03
UNIDADES PRODUCIDAS	33.970,48	38.271,80	44.011,57	50.612,76	56.815,12
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	1,78	1,74	1,63	1,53	1,45

5.2.1.1 Atributos

El producto entregado por la empresa Nutri-Kids tendrá los siguientes atributos:

- Bebida para infantes elaborada a base de suero de leche y frutas naturales
- No contiene preservantes, ni conservantes artificiales
- Contiene nutrientes, proteínas y vitaminas
- Endulzado con hojas de Stevia
- Bajo en azúcar, grasa y sal
- Envase biodegradable

A continuación, se comparte la tabla con el valor nutricional del suero de leche, que es el ingrediente principal con el cual se procederá a la elaboración de la bebida nutritiva a ofertarse al mercado objetivo. Así mismo se incluyen las ventajas de cada uno de sus componentes, de los cuales podrán beneficiarse los niños y niñas de 0 a 9 años de edad que consuman el producto.

Tabla 7. Información Nutricional

Vitaminas B1, B6, B12	Ayuda con dolores musculares, de cabeza y combate la falta de apetito.
Vitamina C	Ayuda a sanar heridas, mejora el sistema inmune (defensas), conserva bien los vasos sanguíneos.
Vitamina D	Mantiene los huesos fuertes, es necesario para el movimiento de músculos, el sistema inmunitario utiliza vitamina D para conectividad dentro del cuerpo humano.
Vitamina E	Es un antioxidante potente, estimula el sistema inmunitario para combatir bacterias y virus, evita formación de coágulos en arterias y vasos.
Fósforo	Ayuda a la formación de huesos y dientes. Ayuda a mejorar la memoria.
Sodio	Ayuda al correcto funcionamiento de los músculos sincronizado correctamente con el sistema nervioso
Calcio	Es básico para la formación de huesos y dientes, colabora con la coagulación de la sangre, mantiene normal el ritmo cardíaco.
Potasio	Regula el agua a nivel celular, básico para el correcto crecimiento del organismo
Magnesio	Muy importante para el correcto funcionamiento de músculos y nervios, estabiliza los latidos del corazón, huesos fuertes.
Manganeso	Metaboliza todo lo que se ingiere, conserva los huesos fuertes, mantiene normal nivel de tiroides, ayuda con el insomnio

5.2.1.2 Marca

La marca propuesta para la empresa es Nutri-Kids, este nombre busca reflejar que es un alimento nutritivo para niños, el cual permitirá el adecuado desarrollo y crecimiento de los infantes. El slogan será “sano y rico”, una frase corta y fácil de recordar. La cromática de colores elegida son el azul, celeste y blanco; y como tipología la letra Cooper Black, en tamaño 38.



Figura 5. Logo

5.2.1.3 Empaque

El empaque en que se entregará el producto será en un envase biodegradable, desarrollado de una fibra sintética a base de pepa de aguacate, misma que será solicitada al proveedor del empaque, ya que el mismo, no solo es biodegradable,

sino que es “compostable”, es decir, puede servir como abono luego de un proceso de descomposición junto a otros residuos orgánicos. Este envase, como se puede observar en la figura 6, tiene forma de botella para que sea fácil de manipular por los niños, adicional a ello tendrá una tapa rosca para que pueda volver a ser sellada por el niño hasta su próxima toma. El contenido del producto será de 100g.



Figura 6. Empaque

Los colores propuestos en este envase son básicamente el color azul, celeste y blanco. Se decidió utilizar dichos colores, porque el color azul refleja formalidad, tranquilidad, seguridad, sabiduría; así también, el color celeste se percibe como refrescante, amigable, relajado; finalmente el color blanco se lo relaciona con la pureza, verdad, inocencia, entre otros. Dichos colores fueron escogidos para poder captar de mejor manera la atención tanto de los padres de los niños, que son quienes deciden hacer la compra, como para los mismos niños para que logren identificarse de mejor manera con el producto.

5.2.1.4 Etiquetado

Continuando con el análisis del producto propuesto en este proyecto, se debe indicar que dentro del territorio ecuatoriano se debe cumplir con los siguientes requerimientos establecidos por los entes de control de la industria alimenticia, a fin de ofrecer al consumidor final información real sobre cada producto a ser adquirido y consumido. La etiqueta debe contener lo siguiente:

- Marca y logo
- Información nutricional

- Fecha de producción y de expiración del producto
- Contenido neto del producto
- Semáforo nutricional
- Ingredientes
- Registro sanitario
- Precio de venta al público
- Dirección y teléfono de la empresa

5.2.2 Precio

Para la fijación del precio para la bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche, se realizó empleando el modelo Van Westendorp, siendo el precio óptimo propuesto por este modelo para la bebida nutritiva a base de suero de leche y fruta de 100g, en un envase biodegradable de \$4,00. Mismo que es considerado como el público objetivo como ni muy barato para dudar de él, ni muy caro para decidir no adquirirlo.

La estrategia de entrada: como estrategia de entrada se aplicará la de descremado, misma que se emplea para el lanzamiento de nuevos productos al mercado y cuando se tiene una capacidad de producción limitada, siendo en el caso de la empresa Nutri-Kids, que es una empresa nueva en el sector de los alimentos infantiles y que iniciará con una capacidad de producción del 70% de su demanda estimada.

La estrategia de ajustes de precios: en el caso de Nutri-Kids será la del aumento progresivo del precio, considerándose la realidad económica del país y demanda del producto, recordando que esta bebida busca ser asequible para las familias de los diferentes estratos y, que de acuerdo con el modelo Van Westendorp, el precio máximo que estarían dispuestos a pagar los clientes por un bien con las características antes descritas es de \$4,75.

Tabla 8. Proyección de precios

Precio	\$ 4,00	\$ 4,04	\$ 4,08	\$ 4,12	\$ 4,16
--------	---------	---------	---------	---------	---------

5.2.3 Plaza

Este proyecto propone comercializar su producto por medio de las principales cadenas de supermercados, farmacias y demás despensas de los diferentes barrios de la ciudad de Quito. Es por esto que la estrategia principal de plaza en este proyecto es indirecta, ya que será entregada a las diferentes cadenas que hacen el papel de intermediarios para poder ofrecer el producto al consumidor final.

Además, se establece una estrategia de distribución intensiva, debido a que se colocará el producto en supermercados, farmacias y tiendas de barrio de la ciudad de Quito, a fin de que la bebida nutritiva a base de suero de leche puede ser encontrada fácilmente por el público objetivo. El hacer presencia en las principales cadenas de comercio de productos masivos, permitirá al producto posicionarse inicialmente en el mercado de la ciudad de Quito y en lo posterior, a nivel nacional.

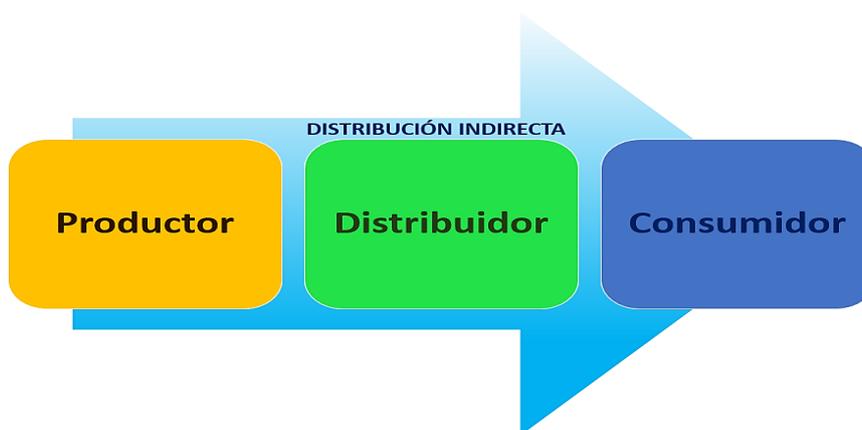


Figura 7. Canal de distribución

La empresa se ubicará en la zona sur de Quito, en el sector de Guamaní, que es un área industrial dentro del DMQ. Allí se arrendará unas instalaciones de una superficie de 350 metros cuadrados, por la cual se pagarán \$1000 de arriendo mensual por el uso del predio. Además, se invertirán \$20.000 en la adecuación de las mismas a fin de que se pueda operar con normalidad y en base a la normativa de elaboración de alimentos y bebidas.

Tabla 9. Proyección gastos distribución

Rubro	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Adecuaciones	20.000,00				
Arriendo	12.000,00	12.121,22	12.243,67	12.367,36	12.492,29
Servicios básicos	3.600,00	3.636,37	3.673,10	3.710,21	3.747,69
TOTAL	35.600,00	15.757,59	15.916,77	16.077,57	16.239,98

5.2.4 Promoción

Estrategia: se propone aplicar la estrategia Push&Pull, ya que se realizarán actividades tanto para llamar fuertemente la atención de los consumidores por medio de campañas de comunicación como también se llevarán a cabo campañas de empuje del producto directamente en las diferentes cadenas, tanto de supermercados como farmacias y despensas.

Las herramientas de promoción empleadas para el producto serán las siguientes:

- **Publicidad:** Se realizará publicidad en las redes sociales, creando una Fan Page en Facebook e Instagram, se transmitirán espacios publicitarios en la radio, en segmentos dedicados a los niños, también se repartirán volantes en los principales centros comerciales de la ciudad, contratando para ello a personas que realicen volanteo durante 8 horas.
- **Relaciones públicas:** Se ejercerán por medio de la página web de la empresa y las redes sociales, publicando datos que reflejen una buena imagen de Nutri-Kids, haciendo hincapié en sus relaciones positivas con sus proveedores, los beneficios del producto, el proceso de elaboración, la cultura empresarial, el cumplimiento de normativa, entre otros factores.
- **Ventas personales:** Se contará con personal de ventas encargado de efectuar la venta y crear una relación con los clientes (farmacias, supermercados y despensas).
- **Marketing directo:** Se contratarán impulsores que brinden a los consumidores información sobre el producto en los puntos de venta.

- **Promociones de venta:** Se establecerán acuerdos con las cadenas que comercializan los productos, ofreciéndose descuentos en las compras, productos gratis, y obsequios por la compra.

A continuación, se comparte la tabla con la propuesta de actividades a realizar para promocionar la bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche, y su respectivo costo proyectado con un horizonte de 5 años, tomando en cuenta un factor de proyección de crecimiento del 5% anual considerando la situación económica actual del Ecuador.

Tabla 10. Actividad Promocional

Actividad Promocional	c/unit	Cantidad	Frecuencia	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Volantes-Flyers (10.000 uni)	\$500,00	1	Anual	\$500,00	\$525,00	\$551,25	\$578,81	\$607,75
Volanteo Bimensual	\$666,67	6	Bimensual	\$4.000,00	\$4.200,00	\$4.410,00	\$4.630,50	\$4.862,03
Social Media	\$208,34	12	Mensual	\$2.500,00	\$2.625,00	\$2.756,25	\$2.894,06	\$3.038,77
Página Web	\$1.500,00	1	Anual	\$1.500,00				
Host anual y mantenimiento	\$1.000,00	1	Anual	\$1.000,00	\$1.050,00	\$1.102,50	\$1.157,63	\$1.215,51
Publicidad radio	\$250,00	12	Mensual	\$3.000,00	\$3.150,00	\$3.307,50	\$3.472,88	\$3.646,52
Ferias Nutricionales	\$833,34	3	Cuatrimestral	\$2.500,00	\$2.625,00	\$2.756,25	\$2.894,06	\$3.038,77
Total				\$15.000,00	\$14.175,00	\$14.883,75	\$15.627,94	\$16.409,33

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Nutri-kids elabora bebidas funcionales para niños de 0 a 9 años con problemas de nutrición en la ciudad de Quito, que contribuyan a su sano desarrollo físico y mental; a cambio de utilidades justas, contando con personal capacitado y comprometido, usando tecnología de punta y siguiendo rigurosos procesos de calidad y a su vez amigables con el medio ambiente.

6.1.2 Visión

En 5 años ser una empresa reconocida a nivel nacional en el sector de los alimentos infantiles, enfocada en la mejora continua, el cuidado del medio ambiente y la obtención de beneficios para sus públicos de interés; comprometida con la erradicación de la desnutrición infantil en el país.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Mediano plazo

- Incrementar las ventas del producto en al menos un 3% para el segundo año de operaciones de la empresa.
- Aumentar en al menos un 10% el margen neto de ganancias en el tercer año de funcionamiento de la empresa.
- Ser uno de los cinco productos más vendidos en la categoría de alimentos y bebidas funcionales en los establecimientos donde se comercializa el producto para el tercer año de la puesta en marcha del negocio.

6.1.3.2 Largo plazo

- Incrementar en al menos un 10% la capacidad de producción de la empresa para el quinto año de operaciones de la empresa.
- Expandir la comercialización del producto a las provincias de Pichincha, Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi para el quinto año de la puesta en marcha del proyecto.
- Mejorar las condiciones de negociación de los pagos con los intermediarios (supermercados y farmacias), fijando un pago de 50% contra entrega del producto y 50% al final del mes, para el quinto año de funcionamiento de la empresa.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Infraestructura, procesos, bienes y equipo

6.2.1.1 Infraestructura

La empresa Nutri Kids se encargará de la producción de bebidas nutritivas infantiles en sus instalaciones que tienen un área de 350 metros cuadrados, ubicadas en la zona sur de la ciudad de Quito, eligiéndose este sector porque

los proveedores seleccionados se encuentran en las provincias de Cotopaxi y Tungurahua, así como por la accesibilidad a todos los servicios necesarios, y la existencia de varias líneas de transporte para poder llegar a la empresa.

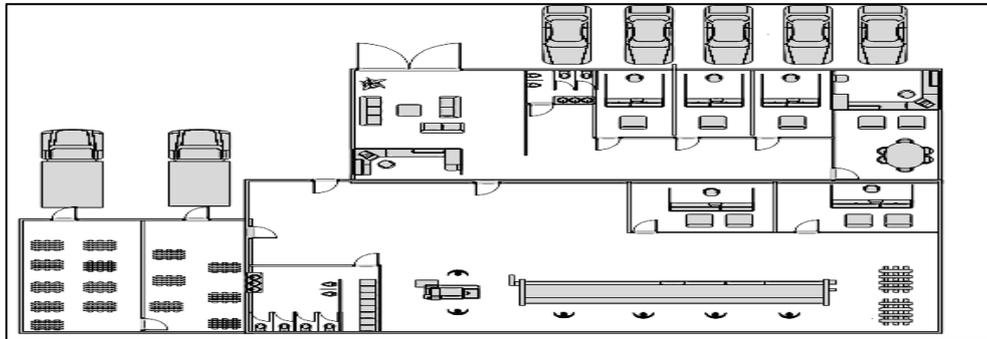


Figura 8. Instalaciones de Empresa Nutri Kids

6.2.1.2 Bienes y equipos

Para la adecuada operación de la empresa Nutri Kids en la siguiente tabla se presenta un detalle de la propiedad, planta y equipo requeridos para el normal funcionamiento de la organización, de modo que se pueda elaborar la bebida nutritiva a base de suero de leche de manera técnica y siguiendo los reglamentos de control de calidad.

Tabla 11. Bienes y equipos

VEHICULO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camioneta pequeña con furgon-medio uso	Unidad	1	\$13.500,00	\$13.500,00
TOTAL				\$13.500,00
MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ESTACION TRABAJO GERENCIAL	Unidad	1	\$300,00	\$300,00
SILLA EJECUTIVA	Unidad	3	\$80,00	\$240,00
ESTACIÓN TRABAJO	Unidad	2	\$200,00	\$400,00
ESTRACIÓN TRABAJO RECEPCIÓN	Unidad	1	\$200,00	\$200,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	Unidad	4	\$90,00	\$360,00
MESA DE REUNIONES	Unidad	1	\$500,00	\$500,00
SILLAS OPERATIVAS	Unidad	10	\$35,00	\$350,00
SILLAS DE VISITA	Unidad	10	\$35,00	\$350,00
BASUREROS PEQUEÑOS	Unidad	7	\$10,00	\$70,00
BASUREROS GRANDES	Unidad	5	\$20,00	\$100,00
TOTAL				\$2.020,00
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cuarto frío para refrigerar producto y fruta	Unidad	1	\$11.500,00	\$11.500,00
Mezcladora	Unidad	1	\$6.500,00	\$6.500,00
Empaquetadora	Unidad	1	\$9.800,00	\$9.800,00
Maquina selladora	Unidad	1	\$7.600,00	\$7.600,00
Licuada Industrial	Unidad	2	\$350,00	\$700,00
Tijeras	Unidad	5	\$5,00	\$25,00
Cuchillos	Unidad	5	\$4,50	\$22,50
Canastas de plástico	Unidad	20	\$6,00	\$120,00
Pallets	Unidad	30	\$15,00	\$450,00
Estiletes	Unidad	5	\$2,75	\$13,75
TOTAL				\$36.731,25
EQUIPOS OFICINA				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TELÉFONOS	Unidad	4	\$40,00	\$160,00
CELULARES ADM	Unidad	2	\$250,00	\$500,00
TOTAL				\$660,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMPUTADOR PC	Unidad	4	\$400,00	\$1.600,00
COMPUTADOR PORTATIL	Unidad	2	\$600,00	\$1.200,00
IMPRESORA MULTIFUNCION	Unidad	2	\$190,00	\$380,00
TOTAL				\$3.180,00
TOTAL BIENES REQUERIDOS				\$50.231,25

6.2.1.3 Procesos

Para un adecuado y eficiente funcionamiento de la empresa Nutri Kids, se propone el siguiente flujograma con el detalle de los procesos, encargados, tiempos empleados y costo individual:

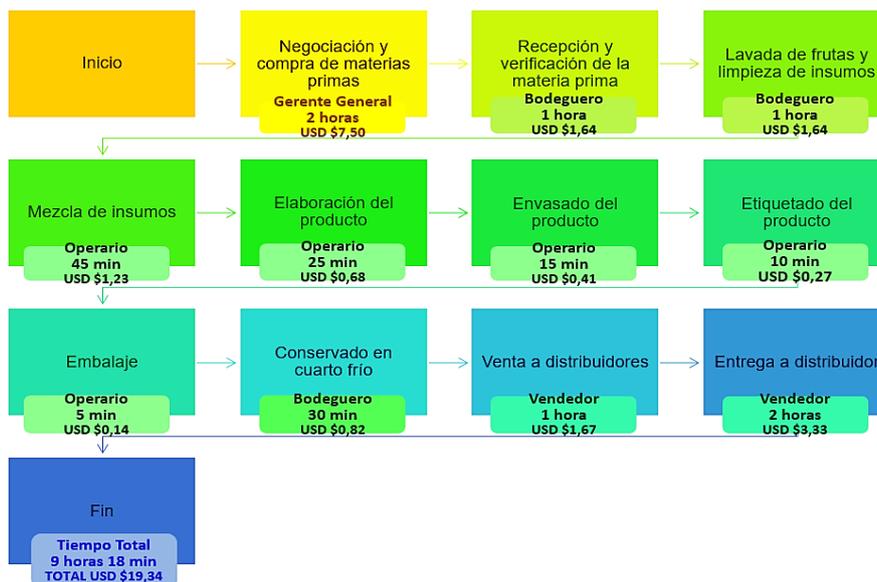


Figura 9. Flujo de procesos Nutri-Kids



Figura 10. Mapa de procesos

Para el planteamiento del proceso de operaciones de Nutri-Kids se ha considera el proceso general de la empresa Nestlé y empresas pequeñas dedicadas a la elaboración de alimentos especiales para niños. Así como también las falencias

de estas empresas en cuanto al trato con los proveedores, tomando toda esta información para mejorar el proceso del negocio propuesto.

El proceso inicia con la negociación con los proveedores, quienes abastecerán a la empresa de la materia prima necesaria para la elaboración del producto (frutas, suero de leche y hojas de Stevia). Las negociaciones con proveedores duraran 2 días y se fijará como tiempo de entrega de las materias primas 5 días, en caso que la demanda sea alta, se realizará de manera progresiva. Siendo el encargado de esta fase el Gerente de la empresa, siendo la secretaria la encargada de asistirle.

El siguiente paso es la recepción de la materia prima en las instalaciones de la empresa, que tendrá un tiempo de duración de 1 día y se encontrará a cargo del bodeguero de la empresa, quien se cerciorará que se entreguen las cantidades acordadas y en las condiciones apropiadas. Una vez recibida a conformidad, se emitirá la factura e informe de recepción al contador, para que se encargue de la gestión del pago.

Luego de la recepción de la materia prima y su registro, esta pasará al área de producción para su transformación y combinación, hasta generar la bebida complementaria, este proceso tendrá una duración de 1 día. Luego de verificarse que cumpla con los estándares de calidad, pasará a ser envasada y etiquetada, proceso que tendrá una duración de 2 horas por cada 100 unidades. Ambos procedimientos se encuentran a cargo de los operarios.

Hasta el despacho del producto este será almacenado en un cuarto frío que permita la adecuada preservación del producto, será el bodeguero el encargado de elaborar el embalaje del producto de acuerdo a los pedidos de los establecimientos donde se comercializará. Este proceso tendrá una duración de 1 día. Al día siguiente se realizará la ruta de distribución del producto para que los vendedores entreguen los pedidos en los establecimientos.

6.2.1.4 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa Nutri-Kids se constituye de la siguiente manera:

Actividades primarias: inicia con la adquisición de la materia prima (proceso a cargo del gerente en asistencia de la secretaria) y la recepción de la misma en la empresa verificando que tengan las características acordadas y se entreguen en las cantidades solicitadas (función del bodeguero, que luego de su informe se procede al pago por parte del contador). Posteriormente pasan a la planta de producción para su transformación y combinación hasta que se tenga un producto de alta calidad y que cumpla con las regulaciones sanitarias (a cargo de los operarios). Para la comercialización del producto se emplean las redes sociales, los volantes, las pautas publicitarias, así como se establecen relaciones positivas con los establecimientos donde se vende el producto. Además, se realiza una atención al cliente por medio de las redes sociales, página web y números de contacto, a fin de conocer los comentarios, sugerencias y reclamos de los clientes y consumidores y poder resolverlos satisfactoriamente (estas actividades se encuentran a cargo del gerente en lo referente a publicidad y de los vendedores en cuanto a las ventas).

Actividades de soporte: la empresa se ubicará en el sur de la ciudad de Quito en la zona industrial, en la superficie arrendada se encontrarán tanto la planta de operaciones como la oficina administrativa. La empresa contratará personal capacitado, profesional y con experiencia en su área, así como personas comprometidas con los objetivos de la organización. Se adquirirá maquinaria de última tecnología que permita mejorar la calidad de los productos y minimizar los costos de la empresa. Además, se establecerán alianzas estratégicas con los proveedores de la materia prima que permitan generar beneficios para ambos.

Por tanto, la empresa se diferenciará de sus competidores al ofrecer un producto natural, con altos estándares de calidad, que usa materia prima nacional y mantiene relaciones comerciales positivas con sus proveedores. Además, de

contar con personal profesional, capacitado y comprometido con el logro de los objetivos empresariales.



Figura 11. Cadena de valor

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

En el caso de la empresa Nutri Kids se constituirá como una Sociedad Anónima, conformada por dos socios, quienes aportarán 50/50 para la constitución de la empresa, depositando \$200 cada uno en la cuenta de la organización, que conste como capital suscrito según indica la Ley de Compañías. Uno de los socios será el gerente de la empresa, teniendo que reportar la gestión realizada al otro accionista de manera mensual.

Tabla 12. Estructura Legal

Nombre de la Empresa:	Nutri Kids S.A.
Figura Legal:	Sociedad Anónima
Representante Legal:	Erick Pozo
Socio:	Socio 2
Objeto:	Empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas funcionales para niños de 0 a 9 años
Ubicación:	Quito - Sector Sur

Uno de los socios será el encargado de la gerencia de la empresa, considerando a quien sea más apto para el cargo en base a su formación y experiencia, teniendo que reportar mensualmente al otro socio el estado de la organización,

su puesto será de libre remoción. Esta definición de roles ha sido basada en el caso de la compañía TONI S.A.

La estructura empresarial seleccionada es el modelo vertical, a fin de garantizar la funcionalidad, intercambio y adaptación de la empresa, contribuyendo a la interacción entre los colaboradores de la compañía. Siendo necesario para la constitución y puesta en marcha de la empresa realizar una inversión en los siguientes rubros:

Tabla 13. Gastos de constitución

CONCEPTO	VALOR
HONORARIOS LEGALES	\$ 500,00
DEPOSITO CONSTITUCION	\$ 400,00
NOTARIA	\$ 60,00
REGISTRO MERCANTIL	\$ 50,00
MUNICIPIO	\$ 50,00
PERMISO BOMBEROS	\$ 200,00
VARIOS (COPIAS, MOVIL)	\$ 120,00
TOTAL	\$ 1.380,00

6.3.2 Diseño organizacional

Para la definición del diseño organización, se ha considerado el proceso de operaciones de la empresa Nutri Kids, el mapa de procesos y la cadena de valor, herramientas definidas anteriormente. De modo que a continuación, se plantea un organigrama estructural, donde se muestran los diferentes departamentos de la organización y la relación de autoridad existente entre los distintos niveles.



Figura 12. Organigrama Nutri-Kids

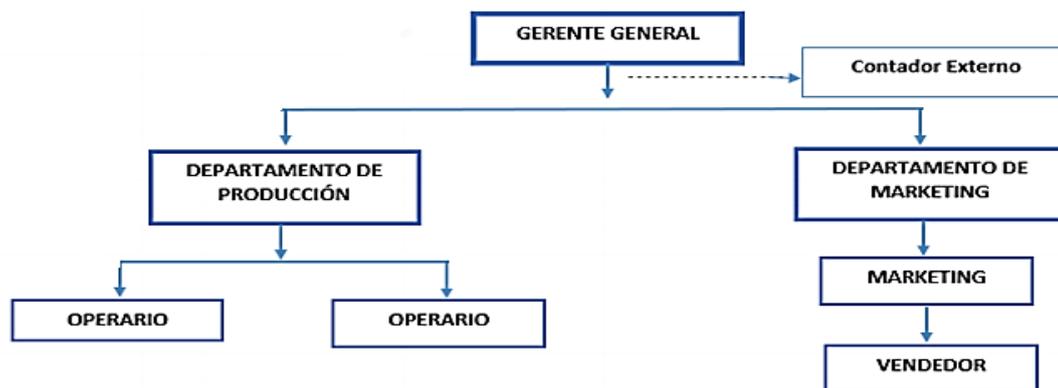


Figura 13. Organigrama Competencia

El organigrama de la empresa se basa en el de una PYMES del sector, el cual en un inicio es básico, pero a medida que Nutri-Kids vaya ganando espacio en el mercado, este se modificará incluyéndose nuevos puestos de trabajo y más personal para los cargos actuales, de modo que se pueda atender eficientemente la demanda del mercado. Adicional se puede comparar con otra estructura de la competencia donde se observa que la estructura de este proyecto es un poco más corta, sin embargo, con el paso del tiempo será incrementada.

6.3.2.1 Perfiles de puestos

Dentro de la empresa Nutri-Kids laborarán inicialmente ocho personas, cuyas funciones y requisitos para ocupar el cargo y contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales planteados se detallan en la siguiente tabla. Es importante indicar que la jornada laboral de los colaboradores de la organización será de 8 horas diarias, trabajando de lunes a viernes, todos en relación de dependencia.

Tabla 14. Perfil requerido para los cargos

GERENTE GENERAL	
CARGO:	Gerente General
EDAD	30 a 40 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACIÓN:	Ingeniero en Administración de empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 2 años en cargos similares

APTITUDES:	Habilidad de estrategia, proactivo, emprendedor.
FUNCIONES Y	* Representar legalmente a la empresa.
RESPONSABILIDADES:	* Nombrar o remover a empleados.
	* Organizar, planificar, ejecutar y controlar las
	Actividades de la empresa.
	* Supervisar el funcionamiento de la empresa y el trabajo del personal
	* Entregar mensualmente reportes de renta-contabilidad de la empresa a los socios.
REPORTA A:	Junta General de Accionistas
CONTADOR	
CARGO:	Contador
EDAD	22 a 30 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACION:	CPA, CBA.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Capacidad de análisis, compromiso.
FUNCIONES Y	* Llevar la contabilidad
RESPONSABILIDADES:	* Elaborar mensualmente estados financieros y balances
	* Realizar los pagos y declaraciones de impuestos de manera oportuna
	* Realizar las nóminas de pago del personal.
	* Recibir, organizar y archivar documentos.
	* Realizar los pagos respectivos a los proveedores.
REPORTA A:	Gerente
SECRETARIA	
CARGO:	Secretaría
EDAD	23 a 30 años
SEXO:	Femenino.
EDUCACION:	Cursando estudios superiores.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Saber expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral.
FUNCIONES Y	* Acoger y dar la bienvenida a los visitantes
RESPONSABILIDADES:	* Redactar oficios.
	* Archivar
	* Facilidad de palabra.
	* Nivel intermedio de inglés.
REPORTA A:	Gerente.
OPERATIVOS	
CARGO:	Operarios
EDAD	28 a 40 años.
SEXO:	Masculino.
EDUCACION:	Cursando estudios superiores, licencia profesional.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 2 años en cargos similares.
APTITUDES:	Habilidad para comunicar, orientar, supervisar, conducir camión.
FUNCIONES Y	* Producción de los aderezos.
RESPONSABILIDADES:	* Controlar la calidad de los materiales.
REPORTA A:	Gerencia

VENDEDORES	
CARGO:	Vendedor
EDAD	28 a 35 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACION:	Estudios en mercadotecnia
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Emprendedor y dinámico.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	* Realizar ventas. * Contacto con posibles clientes. * Negociaciones.
REPORTA A:	Gerente.
BODEGUERO	
CARGO:	Bodeguero
EDAD	23 a 30 años.
SEXO:	Masculino.
EDUCACION:	Bachiller o cursando estudios superiores.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Habilidad para comunicar, orientar, supervisar y conducir grupos de personas.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	* Realizar inventarios * Facilidad de palabra. * Tener conocimientos contables.
REPORTA A:	Gerencia

Tabla 15. Nómina Año 1

CARGO	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Mensual	AÑO 1
MANO DE OBRA DIRECTA										
Operarios	2	394,00	788,00	65,67	65,67	32,83	87,86	-	1.040,03	12.480,34
Bodeguero	1	394,00	394,00	32,83	32,83	16,42	43,93	-	520,01	6.240,17
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA									1.560,04	18.720,52
COMERCIALIZACIÓN										
Vendedor	1	400,00	400,00	33,33	32,83	16,67	44,60	-	527,43	6.329,20
TOTAL COMERCIALIZACIÓN:									527,43	6.329,20
ADMINISTRACIÓN										
Gerente General	1	900,00	900,00	-	-	-	109,35	-	1.009,35	12.112,20
Secretaria - Recepcionista	1	400,00	400,00	33,33	32,83	16,67	44,60	-	527,43	6.329,20
Contador	1	550,00	550,00	45,83	32,83	22,92	61,33	-	712,91	8.554,90
TOTAL ADMINISTRACIÓN:									2.249,69	26.996,30
TOTAL TALENTO HUMANO:									4.337,17	52.046,02

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de la empresa Nutri-Kids provendrán de la venta de las bebidas nutritivas a base de suero de leche con sabor a mora (48%), fresa (35%) y durazno (17%), cuya demanda estimada es del 82% por parte del público objetivo. Para la proyección de las ventas se consideró un crecimiento anual del 15%, así como una capacidad de producción de 70%, considerando que la frecuencia de consumo del producto es en un 61% de 3 a 4 veces al día; y un precio de venta de \$4,00, estimando una tasa de crecimiento anual del mismo de 1,0102% correspondiente a la inflación (BCE, 2019).

Tabla 16. Proyección ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada de ventas	33.175	38.152	43.875	50.456	58.024
Precio	\$ 4,00	\$ 4,04	\$ 4,08	\$ 4,12	\$ 4,16
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 132.701,91	\$ 154.148,84	\$ 179.061,96	\$ 208.001,47	\$ 241.618,10

La política de cuentas por cobrar de la empresa es a un plazo de 30 días el 100% de las ventas, debido a que los supermercados y cadenas de farmacia con las que se pretende entablar relaciones, efectúan sus pagos luego de la venta de los productos en sus establecimientos. En tanto que el pago a los proveedores de la empresa, se realizará el 50% al realizarse la entrega de los productos y el 50% a crédito a un plazo de 30 días.

La política de inventarios de la empresa Nutri-Kids será mantener el 25% de inventario de productos terminados, basado en las ventas proyectadas para el próximo mes, de igual manera con los productos en proceso. En tanto que el inventario de materias primas será del 100% considerando la producción establecida para el siguiente mes. Esto con el objetivo de mantener suficiente producto para entregar a los distribuidores en caso de solicitar mayores cantidades a las habituales.

En el largo plazo, se considera oportuno modificar las políticas de cobros, negociando con los distribuidores el pago de al menos el 30% contra la entrega de las cantidades solicitadas, de modo que la empresa Nutri-Kids, pueda contar con capital de trabajo para seguir operando con normalidad y pagar a tiempo a sus proveedores y colaboradores.

Así mismo en el largo plazo, se plantea una reducción al mínimo del inventario de materias primas, a fin de que los bienes adquiridos, sobre todo las frutas, no se dañen, generando pérdidas para la empresa Nutri-Kids, sus socios y colaboradores, para ello se deberá realizar un análisis del movimiento del inventario a través del análisis de los kárdex.

Para la proyección de los costos y gastos se ha contemplado a la inflación (1.0102%) como porcentaje de incremento del valor de cada ítem. La proyección del valor de estos rubros se presenta en las Tabla 20 y Tabla 21. Evidenciándose que los costos variables se incrementan a un ritmo similar de las ventas, mientras los gastos crecen a un porcentaje menor.

Tabla 17. Proyección costos

<i>Materia prima directa</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suero leche	\$ 12.017,82	\$ 13.832,05	\$ 15.906,86	\$ 18.292,89	\$ 20.035,91
Stevia	\$ 333,83	\$ 384,22	\$ 441,86	\$ 508,14	\$ 556,55
Mora	\$ 5.026,08	\$ 5.784,82	\$ 6.652,54	\$ 7.650,42	\$ 8.130,70
Durazno	\$ 1.780,07	\$ 2.048,79	\$ 2.356,11	\$ 2.709,52	\$ 2.879,62
Fresa	\$ 3.664,85	\$ 4.218,09	\$ 4.850,81	\$ 5.578,43	\$ 5.928,64
<i>Materia prima indirecta</i>					
Envase	12.364,009	\$ 14.230,51	\$ 16.365,08	18.819,84	\$ 20.613,07

Tabla 18. Proyección gastos

<i>Gastos</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	120,00	121,21	122,44	123,67	124,92
Seguros de maquinaria	4.293,99	4.293,99	4.293,99	4.293,99	4.293,99
Mantenimiento y reparaciones	600,00	606,06	612,18	618,37	624,61
Servicios básicos	3.600,00	3.636,37	3.673,10	3.710,21	3.747,69
Gasto arriendo	12.000,00	12.121,22	12.243,67	12.367,36	12.492,29
Publicidad	15.000,00	14.175,00	14.883,75	15.627,94	16.409,33
Gastos de Constitución	1.380,00	-	-	-	-
GASTOS OPERACIONALES	36.993,99	34.953,85	35.829,13	36.741,54	37.692,84

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto será de \$103.801,14 dentro de la cual se contempla la adquisición de la propiedad, planta y equipo (Tabla 22), la compra

de 1 software contable y de inventarios; y, el capital de trabajo¹, mismo que se calculó empleando el método contable, es decir, como la diferencia entre los activos y pasivos corrientes (Tabla 23); siendo los recursos necesarios para el normal funcionamiento de Nutri-Kids durante el corto plazo. En el Anexo 6, se presenta el detalle de la inversión inicial.

Tabla 19. Inversión inicial

Inversiones PPE	74.223,25
Inversiones Intangibles	1.500,00
Capital de Trabajo	28.077,89
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	103.801,14

Tabla 20. Capital de trabajo

	INICIAL
ACTIVOS	
<i>Corrientes</i>	29.298,04
Efectivo	27.825,36
Cuentas por Cobrar	-
Inventarios Prod. Terminados	-
Inventarios Materia Prima	960,71
Inventarios Sum. Fabricación	511,97
PASIVOS	1.220,15
<i>Corrientes</i>	1.220,15
Cuentas por pagar proveedores	1.220,15
Sueldos por pagar	-
Impuestos por pagar	-
CAPITAL DE TRABAJO	28.077,89

La estructura del capital se compone de un 30% de recursos propios, que serán aportados en un 50/50 por cada uno de los dos socios iniciales de la empresa Nutri-Kids, y el 70% a través de un préstamo a una entidad bancaria, a una tasa de interés anual de 11,50% a un plazo de 5 años, pagándose en 60 cuotas mensuales de \$1.598,00

Tabla 21. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	30,00%	31.140,34
Deuda L/P	70,00%	72.660,80

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

En el primer año de operaciones de Nutri-Kids presentará un margen bruto de 55,36%, un margen operativo de 7,43% y un margen neto de 1,04%. Para el

segundo año se presenta un incremento del margen neto de más del 6%, para el tercer año registra una ganancia neta del 14,40% y para el quinto año un margen neto de 24,64%, mejorando en este lapso de tiempo en más del 23%.

El incremento de las ventas para el segundo año, se debe al efecto de las campañas publicitarias realizadas para atraer al consumidor objetivo, así como el reconocimiento de la marca en el mercado, la cual se desprende del factor diferenciador de la bebida nutritiva. De modo que se incrementan los pedidos por parte de los distribuidores. Además, los incrementos en las ventas son resultado de que, para el primer año, se estimó que de la demanda del producto solo se realizaría una producción del 70%, es decir, se planteó un escenario conservador.

Como efecto del aumento de las ventas, se ve un crecimiento significativo del margen neto de ganancia del plan de negocios, debido a que, al incrementarse el número de unidades producidas, el costo de producción de las mismas se ve reducido, sobre todo los costos fijos de fabricación, que incluyen el gasto en arriendo, servicios básicos, sueldos, entre otros de la misma categoría.

Tabla 22. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	132.701,91	154.148,84	179.061,96	208.001,47	241.618,10
(-) Costo de los productos vendidos	59.241,83	66.317,65	71.440,17	77.294,56	84.073,94
(=) UTILIDAD BRUTA	73.460,09	87.831,19	107.621,78	130.706,91	157.544,17
(-) Gastos sueldos	27.905,30	30.044,19	29.366,71	30.630,75	30.928,49
(-) Gastos generales	32.100,00	30.053,80	30.922,96	31.829,18	32.774,23
(-) Gastos de depreciación	3.300,24	3.300,24	3.300,24	2.593,54	2.593,54
(-) Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	9.854,54	24.132,95	43.731,87	65.353,43	90.947,90
(-) Gastos de intereses	7.767,07	6.383,63	4.832,44	3.093,14	1.142,95
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.087,47	17.749,32	38.899,44	62.260,29	89.804,95
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	313,12	2.662,40	5.834,92	9.339,04	13.470,74
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.774,35	15.086,92	33.064,52	52.921,25	76.334,21
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	390,36	3.319,12	7.274,19	11.642,67	16.793,53
(=) UTILIDAD NETA	1.383,99	11.767,80	25.790,33	41.278,57	59.540,68

MARGEN DE GANANCIA	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	55,36%	56,98%	60,10%	62,84%	65,20%
MARGEN OPERACIONAL	7,43%	15,66%	24,42%	31,42%	37,64%
MARGEN NETO	1,04%	7,63%	14,40%	19,85%	24,64%

Tabla 23. Estado Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	105.021,29	95.518,76	95.056,64	107.246,99	130.090,97	170.090,35
<i>Corrientes</i>	<i>29.298,04</i>	<i>26.616,25</i>	<i>32.974,87</i>	<i>51.985,95</i>	<i>80.943,97</i>	<i>127.057,38</i>
Efectivo	27.825,36	11.919,16	16.013,19	32.442,62	58.409,50	106.027,11
Cuentas por Cobrar	-	11.058,49	12.845,74	14.921,83	17.333,46	20.134,84
Inventarios Prod. Terminados	-	1.433,06	1.579,57	1.704,66	1.846,66	-
Inventarios Materia Prima	960,71	1.104,81	1.270,53	1.461,11	1.680,28	-
Inventarios Sum. Fabricación	511,97	1.100,73	1.265,84	1.455,71	1.674,07	895,43
<i>No Corrientes</i>	<i>75.723,25</i>	<i>68.902,51</i>	<i>62.081,78</i>	<i>55.261,04</i>	<i>49.147,00</i>	<i>43.032,97</i>
Propiedad, Planta y Equipo	74.223,25	74.223,25	74.223,25	74.223,25	74.223,25	74.223,25
Depreciación acumulada	-	6.520,74	13.041,47	19.562,21	25.376,25	31.190,28
Intangibles	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización acumulada	-	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00
PASIVOS	73.880,94	62.994,43	50.764,51	37.164,53	21.909,94	2.368,64
<i>Corrientes</i>	<i>1.220,15</i>	<i>1.742,57</i>	<i>2.305,02</i>	<i>3.048,61</i>	<i>3.876,88</i>	<i>2.368,64</i>
Cuentas por pagar proveedores	1.220,15	871,84	1.002,62	1.153,01	1.325,96	(929,29)
Sueldos por pagar	-	772,00	772,00	772,00	772,00	772,00
Impuestos por pagar	-	98,72	530,41	1.123,60	1.778,92	2.525,93
<i>No Corrientes</i>	<i>72.660,80</i>	<i>61.251,86</i>	<i>48.459,49</i>	<i>34.115,92</i>	<i>18.033,06</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	72.660,80	61.251,86	48.459,49	34.115,92	18.033,06	-
PATRIMONIO	31.140,34	32.524,34	44.292,13	70.082,46	111.361,03	170.901,71
Capital	31.140,34	31.140,34	31.140,34	31.140,34	31.140,34	31.140,34
Utilidades retenidas	-	1.383,99	13.151,79	38.942,12	80.220,69	139.761,37

La empresa Nutri-Kids a fin de poder atender imprevistos de pedidos de clientes, contará con un valor en inventario de productos terminados correspondiente al 25% de las ventas del próximo mes, al igual que sus inventarios de productos en proceso, de modo que se puedan suministrar de manera inmediata a los distribuidores para su posterior comercialización al público objetivo.

Debido a que las ventas de la empresa aumentan a partir del segundo año, también lo hace el efectivo disponible. Además, se evidencia una disminución del valor de la propiedad, planta y equipo como producto del cumplimiento de vida útil de los mismos. En el quinto año desaparece la deuda adquirida con la entidad privada, puesto que se cumple con el plazo de pago.

Tabla 24. Estado Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	(4.497,27)	16.886,41	30.773,01	45.229,74	65.650,66
Utilidad Neta	1.383,99	11.767,80	25.790,33	41.278,57	59.540,68
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	6.520,74	6.520,74	6.520,74	5.814,04	5.814,04
+ Amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
- Δ CxC	(11.058,49)	(1.787,24)	(2.076,09)	(2.411,63)	(2.801,39)
- Δ Inventario PT	(1.433,06)	(146,51)	(125,09)	(141,99)	1.846,66
- Δ Inventario MP	(144,11)	(165,72)	(190,58)	(219,17)	1.680,28
- Δ Inventario SF	(588,76)	(165,11)	(189,88)	(218,36)	778,64
+ Δ CxP PROVEEDORES	(348,30)	130,78	150,39	172,95	(2.255,25)
+ Δ Sueldos por pagar	772,00	-	(0,00)	-	-
+ Δ Impuestos	98,72	431,68	593,19	655,32	747,01
Actividades de Inversión	-	-	-	3.180,00	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	3.180,00	-
Actividades de Financiamiento	(11.408,93)	(12.792,37)	(14.343,57)	(16.082,86)	(18.033,06)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(11.408,93)	(12.792,37)	(14.343,57)	(16.082,86)	(18.033,06)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(15.906,21)	4.094,03	16.429,44	32.326,88	47.617,61
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	27.825,36	11.919,16	16.013,19	32.442,62	64.769,50
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	11.919,16	16.013,19	32.442,62	64.769,50	112.387,11

El Estado de Flujo de Efectivo de Nutri-Kids muestra que la empresa durante los primeros cinco años de su puesta en marcha dispondrá del dinero suficiente para cubrir con sus obligaciones con terceros (proveedores, trabajadores, SRI) que le permitan operar con normalidad, pero a partir cuarto año del proyecto se muestra un aumento significativo de la liquidez, como consecuencia de la reducción de los costos y gastos y el aumento de las ventas.

El Flujo de Caja de la empresa muestra que se recibirán ingresos durante los primeros cuatro años de la puesta en marcha del negocio de las utilidades generadas en el año, así como de los gastos por concepto de depreciación y amortización de los activos, mientras los desembolsos serán para el pago de impuestos y utilidades. Teniendo en este periodo la liquidez suficiente para operar con normalidad. En tanto que para el quinto año se recuperará la inversión realizada en la adquisición de activos fijos, razón por la que se presenta un flujo de caja de poco más de \$184.000

Tabla 25. Estado Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 9.854,54	\$ 24.132,95	\$ 43.731,87	\$ 65.353,43	\$ 90.947,90
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 6.520,74	\$ 6.520,74	\$ 6.520,74	\$ 5.814,04	\$ 5.814,04
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 313,12	\$ 2.662,40	\$ 5.834,92	\$ 9.339,04	\$ 13.470,74
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 390,36	\$ 3.319,12	\$ 7.274,19	\$ 11.642,67	\$ 16.793,53
(-) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 13.354,30	\$ 22.820,88	\$ 35.814,97	\$ 49.443,36	\$ 66.412,49
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (27.825,36)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 3.204,20	\$ (5.796,16)	\$ (18.267,49)	\$ (28.129,75)	\$ (47.621,66)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 124.436,22
(-) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (27.825,36)	\$ 3.204,20	\$ (5.796,16)	\$ (18.267,49)	\$ (28.129,75)	\$ 76.814,56
INVERSIONES	\$ (75.723,25)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.180,00)	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.969,09
(+) Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.350,00
(+) Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.844,35
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (75.723,25)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.180,00)	\$ 41.163,45
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (103.548,61)	\$ 16.558,50	\$ 17.024,72	\$ 17.547,47	\$ 18.133,62	\$ 184.390,50

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

Tabla 26. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(103.548,61)	16.558,50	17.024,72	17.547,47	18.133,62	184.390,50
(+) Préstamo	72.660,80	-	-	-	-	-
(-) Gastos de interés	-	(7.767,07)	(6.383,63)	(4.832,44)	(3.093,14)	(1.142,95)
(-) Amortización del capital	-	(11.408,93)	(12.792,37)	(14.343,57)	(16.082,86)	(18.033,06)
(+) Escudo Fiscal	-	2.617,50	2.151,28	1.628,53	1.042,39	385,17
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(30.887,81)	-	0,00	(0,00)	(0,00)	165.599,66

El flujo de caja del inversionista muestra que, durante los primeros cuatro años, estos no tendrán ni liquidez ni iliquidez, es decir, se presenta un equilibrio, ya que sus gastos e ingresos estarán a la par. En tanto que, para el quinto año, su flujo será cerca de \$166.000 debido a que recuperarán la inversión realizada en el proyecto.

Tabla 27. Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,15%	Precio S&P 500	
Rendimiento del Mercado	9,95%	Hoy	2.043,94
Beta	1,15	Hace 5 Años	1.271,87
Beta Apalancada	2,54		
Riesgo País	5,96%		
Tasa de Impuestos	22,00%		
Participación Trabajadores	15%		
Escudo Fiscal	33,70%		
Razón Deuda/Capital	2,33		
Costo Deuda Actual	11,50%		
TASAS DE DESCUENTO			
		WACC	15,06%
		CAPM	32,40%

La tasa de descuento: WACC y CAPM se emplean para evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, siendo descontados con ellas los flujos de caja del proyecto y del inversionista.

Tabla 28. Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$37.012,06	VAN	\$9.807,99
IR	1,36	IR	1,32
TIR	24,20%	TIR	39,91%

Para el cálculo del VAN del proyecto se empleó el WACC, en tanto que para obtener el VAN del inversionista se utilizó el CAPM, tasas de descuento calculadas a partir de los datos presentados en la Tabla 31. Como se muestra en la Tabla 25, el proyecto bajo las condiciones indicadas es viable con un VAN de \$ 37.012,06 y una TIR de 24,20%, por lo que también se considera rentable. Así mismo para los inversionistas el proyecto es viable con un VAN de \$9.807,99 y una TIR de 39,91%. Estos valores se obtienen debido a que los flujos de caja del proyecto han sido mayores a la inversión inicial del proyecto, en tanto que la TIR, resulta que, al descontar los flujos con las tasas respectivas, aún existe rentabilidad de la inversión a efectuarse por parte de los dos socios fundadores.

7.5 Índices financieros

En la siguiente tabla se muestran los índices financieros de Nutri-Kids, los cuales reflejan una condición financiera positiva para la empresa durante los cinco primeros años de operaciones de la organización, los cuales presentan una mejora considerable a partir del cuarto año de la puesta en marcha del negocio. Teniendo un desenvolvimiento en general, inferior al del promedio de la industria, sobre todo en cuanto a rentabilidad.

Durante los cinco primeros años de la puesta en marcha del negocio se presentan altos niveles de liquidez de la empresa, incluso superiores al promedio de la industria. En el año 1, por cada dólar que la empresa adeuda cuenta con 15,27 dólares para cubrir la obligación. Para el quinto año incrementa a 53,64 dólares para el pago de cada dólar por pagar a proveedores.

El apalancamiento de la empresa, es decir, la dependencia de financiamiento externo se reduce de 1,94 a 0,01, como producto del aumento del activo de la empresa, en relación al patrimonio, sobre todo de activo corriente, que como se indicó anteriormente, para el quinto año se dispondrán de 53,64 dólares adicionales para cubrir la deuda existente.

Las razones de actividad, se presentan estables durante los cinco primeros años de la puesta en marcha del proyecto, debido a que no se realizan cambios en las políticas de cuentas por cobrar, ni en las políticas de cuentas por pagar, de modo que el periodo de cobro y pago es durante este periodo de rotación de las cuentas por cobrar es de 30,42 veces; y el de las cuentas por pagar es de 6,26; inferior al del promedio de la industria, esto porque se acostumbra a pagar a los proveedores en plazos de hasta 60 días.

En cuanto a las razones de rentabilidad, el margen de utilidad neta, es decir la ganancia que reciben los socios luego del pago de obligaciones, de utilidades a trabajadores y del impuesto a la renta, es en el primer año del 1%, en tanto que para el quinto año será del 25%, de igual manera sucede con la rentabilidad sobre los activos, la cual se incrementa en este mismo periodo en un 34%; mientras la rentabilidad sobre el patrimonio registra una variación positiva del 31%. Porque como se mencionó anteriormente, las ventas se incrementan y los costos de producción se ven reducidos.

Tabla 29. Índices financieros

<u>Razones de liquidez</u>							<u>Industria</u>
Razón circulante	veces	15,27	14,31	17,05	20,88	53,64	3,9561
<u>Razones de apalancamiento</u>							
Razón de deuda a capital	veces	1,94	1,15	0,53	0,20	0,01	2,3495
Cobertura del efectivo	veces	0,69	3,30	8,73	20,97	80,84	2,7645
<u>Razones de actividad</u>							
Periodo de cuentas por cobrar	días	30,42	30,42	30,42	30,42	30,42	49,9494
Periodo de cuentas por pagar	días	5,37	5,52	5,89	6,26		80,077
Periodo de inventario	días	8,83	8,69	8,71	8,72		2,6589
<u>Razones de rentabilidad</u>							
Margen de utilidad	%	0,01	0,08	0,14	0,20	0,25	0,076
ROA	%	0,01	0,12	0,24	0,32	0,35	0,1699
ROE	%	0,04	0,27	0,37	0,37	0,35	0,434

Entre las alternativas que se pueden emplear para mejorar los indicadores financieros de la empresa Nutri-Kids, se plantea oportuno el establecimiento de mejores condiciones de cobro a los distribuidores, que sean más justas, de modo que no se tenga que esperar largos periodos de tiempo para recibir los pagos por la venta de los productos.

Una alternativa que tiene Nutri-Kids para mejorar los márgenes de utilidad obtenidos bajo las condiciones propuestas, es realizar negociaciones con los proveedores pudiendo llegar a una baja de los costos de los insumos a cambio de la compra de una mayor cantidad de insumos (frutas, Stevia, otros), así como garantizando fidelidad de compra.

En cuanto a los gastos, sería importante revisar los gastos en publicidad, evaluando si la efectuada por medios tradicionales como volantes es efectiva o no, pudiendo reemplazarla por la degustación del producto en los supermercados. Además, revisar el valor dedicado a la compra de suministros de oficina, a fin de poder disminuirlo lo máximo posible.

8. CONCLUSIONES

El producto a introducirse en el mercado de los alimentos funcionales será una bebida nutritiva a base de suero de leche, que de acuerdo a los requerimientos del consumidor objetivo debe mezclarse con frutas naturales como fresa, mora y durazno, endulzarse con Stevia, no tener colorantes ni preservantes, y contribuir al crecimiento sano de sus hijos. En cuanto a su presentación, será de 100g en un envase biodegradable desarrollado en base a una fibra sintética de pepa de aguacate, el cual puede luego de su uso ser utilizado como abono.

Para atraer al segmento de mercado definido, se lo realiza a través de medios digitales como Facebook e Instagram principalmente, debido a que son los de mayor uso por parte del público, y permiten una mejor segmentación, siendo su costo inferior al de la publicidad a través de medios tradicionales como radio y televisión. Adicionalmente, se creará una página web donde se publicará información sobre la empresa y el producto a comercializarse. También se participará en ferias relacionadas con la nutrición. Siendo la inversión para el primer año de USD \$15.000,00 los cuales se estima traduzcan en nuevos clientes para el año siguiente.

La distribución del producto se realizará a través de las principales cadenas de supermercados y farmacias en la ciudad de Quito, a fin de que el producto de Nutri-Kids pueda ser encontrado con facilidad por parte de los padres de familia a niños con desnutrición. Como política de pago a proveedores se establece cancelar el 50% contra entrega del producto y 50% a crédito de 30 días plazo. En tanto que el cobro a los clientes se realizará inicialmente en un 100% a crédito, esperando en los años siguientes negociar el pago inicial del 30% del valor de la factura emitida.

Respecto a la industria de alimentos, es importante destacar que se encentra en crecimiento debido al aumento de la demanda interna y del acceso a nuevos mercados internacionales. En el caso de los alimentos infantiles, estos son

demandados por padres de niños con desnutrición, según datos del Ministerio de Salud el 19,6% de infantes padecen esta condición, perteneciendo mayoritariamente a los estratos sociales bajos, razón por la que comercializar la bebida nutritiva a base de suero de leche a un precio de USD \$4,00 permitirá que sea accesible a esta población, sobre todo considerando que el precio más bajo del producto de los competidores es de USD \$17,00.

La inversión inicial requerida para el presente proyecto es de USD \$103.801,14, de los cuales el 30% será provisto por los dos accionistas, y el 70% restante por medio de un crédito con un banco privado del país a una tasa de interés del 11,50% anual, pactado a 5 años plazo y obligándose a cancelar cuotas mensuales de USD \$1.598,00. Dentro de esta inversión se contempla la adquisición de la maquinaria y equipo que permita la tecnificación del proceso de producción, la cobertura de los gastos de constitución para el funcionamiento en regla de la empresa y el capital de trabajo inicial necesario para operar con normalidad.

Al realizar la evaluación financiera del proyecto se obtuvo como resultado que el mismo es viable y rentable, registrándose un VAN positivo de USD \$37.012,06 y un TIR para el inversionista del 39,91% superando a las tasas de descuento estimadas, como el WACC (15,06%) y el CAPM (32,40%) ratificando la viabilidad de este proyecto siendo atractivo para los inversionistas por ofrecer un mejor retorno que el mercado actual.

REFERENCIAS

- Aillon, A. (2016). *Elaboración de papillas para niños de 1 a 3 años*. Quito: UDLA.
- Banco Central del Ecuador. (2019, junio). *Sector alimentos y bebidas*. Quito: BCE. Retrieved from Publicaciones Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- BanEcuador. (2019, Enero). *Circular de tasas de interés*. Retrieved from Tasas de Interés : <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2019/01/Tasas-de-Interes-ENERO-2019.pdf>
- BCE. (2019). *Indices Macroeconómicos*. Retrieved from https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Corporación Financiera Nacional. (2018). *Ficha sectorial: cría y reproducción de ganado bovino*. Quito: CFN.
- EKOS. (27 de Febrero de 2014). *ZOOM al sector alimenticio*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- EKOS. (6 de Febrero de 2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- El Telégrafo. (27 de Agosto de 2016). *Los etiquetados, casi 3 años después*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/de7en7/1/los-etiquetados-casi-3-anos-despues>
- Expreso. (6 de Septiembre de 2015). *Ecuador con mejor hábito alimenticio*. Obtenido de https://www.expreso.ec/historico/4-18951-0-580825-HPGR_8347912
- Fundación de Estudios Médicos de Molina de Segura. (2012). *Antioxidantes en la Salud, en la Enfermedad y en la Alimentación: Alimentos Funcionales*. Murcia, España: Universidad de Murcia.

- García, A. (2016). Ciencia, Tecnología e Innovación en el campo alimenticio. *Alimentos*, 3(68), 26-27.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Presentacion_Principales_Resultados_ESPAC_2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Quito: INEC.
- IT Ahora. (18 de Abril de 2018). *El sector industrial adopta tecnología que integra sus procesos*. Obtenido de <https://www.itahora.com/analisis-y-tendencias/el-sector-industrial-adopta-tecnologia-que-integra-sus-procesos/>
- Malhotra. (2009).
- Más leche Ecuador. (14 de Febrero de 2018). *La Sierra ecuatoriana: cuna de la leche*. Obtenido de <http://masleche.ec/la-sierra-ecuadoriana-cuna-de-la-leche/>
- Ministerio de Salud. (2019). *Desnutrición infantil*. Guayaquil: MSP.
- Ministerio de Salud Pública. (2013, noviembre 15). *www.controlsanitario.gob.ec*. Retrieved from [www.controlsanitario.gob.ec: http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf)
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*. Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

- Ministerios de Industrias y Productividad. (2013). *REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 075 (1R) "Alimentos para Regímenes Especiales"*.
- Parducci, N. (2017, noviembre 08). *www.eluniverso.com*. Retrieved from www.eluniverso.com/opinion:
<https://www.eluniverso.com/opinion/2017/11/08/nota/6469342/responsabilidades-compartidas>
- Perfiles de opinión. (2019). *Aprobación de la gestión del Presidente Moreno*. Guayaquil: Perfiles de opinión.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (37ava ed.). México: Continental.
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Sociedad Española de Nutrición Comunitaria. (2019). *Guía de alimentos funcionales. Congreso Internacional*. España: SENC.
- UNICEF. (2018). *UNICEF, PMA Y OPS trabajan juntos contra la desnutrición infantil*. Obtenido de https://www.unicef.org/ecuador/media_9001.html

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para expertos

Experto N° 1: Fabricante de alimentos de persona que conozca sobre la industria láctea

1. Cuál es su opinión respecto a la industria de fabricación de alimentos a partir de suero de leche
2. En los últimos años han crecido los productos lácteos a base de suero de leche
3. La industria de alimentos puede acceder fácilmente a la materia prima: suero de leche
4. Los consumidores conocen los beneficios de los alimentos funcionales
5. Cuál será el comportamiento del mercado de alimentos funcionales en los próximos años.
6. Cuál es su opinión respecto a la fabricación de un alimento funcional a partir de suero de leche para niños entre 5 y 9 años
7. Cree que este producto tenga demanda en el mercado de la ciudad de Quito
8. A que segmento de la población le puede interesar la compra del producto mencionado

Experto N° 2: Nutricionista

1. Es recurrente en su consulta la presencia de niños con deficiencias nutricionales
2. Cuáles son las causas para existan estos problemas en los niños
3. Cuáles son las consecuencias de una alimentación deficiente
4. Como se definen a los alimentos funcionales
5. Cuál es su opinión con respecto a los alimentos funcionales para disminuir la desnutrición infantil
6. Se puede elaborar alimentos funcionales a partir del suero de leche
7. Recomendaría este tipo de alimentos para niños con deficiencias nutricionales

Anexo 2. Transcripción del grupo focal

Luego de haber realizado la sesión nos hemos podido dar cuenta que los padres en la actualidad toman mucho más cuidado por la alimentación de sus hijos en comparación a años anteriores, puesto que son conscientes e los riesgos y enfermedades que sus hijos pueden traer si no se les presta los cuidados debidos.

El tema empieza dándonos a conocer cuáles son los factores que los participantes consideran más importantes a la hora de alimentar a sus hijos y es ver la cantidad de nutrientes que aportan las cosas que compran, para su alimentación es decir los padres ahora ya revisan las tablas nutricionales de lo que consumen, esto es bueno puesto que el hecho de ofrecer productos funcionales llamará su atención por el beneficio que estos otorgan.

Los alimentos que los padres dan a sus hijos con mayor frecuencia son una mezcla de proteínas carbohidratos y vegetales intentando completar una tabla nutricional diaria, puesto que la vida sana se ha puesto como tendencia en estos tiempos e inculcarla.

El consumo de comida chatarra es una costumbre que con el tiempo se lo ha ido viendo ya no como alimento diario sino más bien como algo de un “fin de semana “dicen los participantes puesto que de lunes a viernes se alimentan bien y los fines de semana por comodidad salen a comer.

En la mayoría de casos las mamás son quienes se encargan de las compras del hogar puesto que ellas son mucho más precavidas a la hora de elegir alimentos para sus hijos

La mayoría de los participantes estaban informados de lo que son los alimentos funcionales puesto que a todos sus hijos los alimentaron con alimentos similares entonces estaban conscientes de los nuevos beneficios que podrían adquirir en el caso de querer adquirirlos.

La mayoría sabía que la leche es muy buena para el desarrollo de sus infantes, pero no sabían que el suero de leche que se obtiene de la misma tiene beneficios muchísimos más altos que esta y mostraron aceptación al mismo puesto que la idea de tener una bebida líquida les parecía mucho más cómodo que tener que lidiar con la idea de generar una mezcla con presentación en polvo.

Muchos dijeron que preferían tener cosas naturales y que preferían tener una compra continua de los alimentos a comprar algo que no sea natural y caduque después de muchos meses de su elaboración y es por eso que al explicarles que el suero de leche se extra de manera natural mostraron mucho interés.

Por ende, como punto de vista final podemos decir que la idea de un alimento funcional a base de suero de leche ha sido aceptada por la muestra que se tomó.

Anexo 3. Cuestionario para encuesta

DATOS DEMOGRÁFICOS

1. Edad

Entre 18 y 25 años

Entre 26 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Mayor a 56 años

2. Género

Femenino

Masculino

3. Nivel educativo

Primaria

Secundaria

Técnico / Tecnológico

Superior

Otros

4. Tiene hijos entre 0 y 9 años

SI

NO

Si la respuesta es negativa. Agradecemos su participación.

CUESTIONARIO

5. Para mejorar la nutrición de sus hijos de 0 a 9 años les ha suministrado alimentos funcionales o complementarios.

SI

NO

6. En qué presentación les ha brindado estos alimentos

Leche o cereal en Polvo

Bebidas

Jarabes o vitaminas masticables

Otro

7. Por qué ha elegido esa presentación

Porque me recomendó el doctor

Porque es más económica

Porque mi hijo se la toma con mayor facilidad

Porque me ahorra tiempo de preparación

Otra

8. Con que frecuencia les ha suministrado estos alimentos

De 1 a 2 veces al día

De 3 a 4 veces al día

Más de 4 veces al día

**9. Considera que la leche y sus derivados aportan al organismo
nutrientes**

Muchos

Pocos

Ningún

10. Qué fruta considera se mezcla mejor con la leche

Fresa

Mora

Durazno

Otra

**11. Se encontraría interesado en comprar para sus hijos de 0 a 9 años una
bebida nutritiva elaborada a base de suero de leche**

SI

NO

12. En qué tipo de envase le gustaría que viniera este producto

Vidrio

Biodegradable

Tetra pack

**13. A qué precio no compraría la bebida nutritiva para niños elaborada a
base de suero de leche de 100g por considerarla demasiado cara**

14. A qué precio considera que la bebida nutritiva para niños elaborada a base de suero de leche de 100g comienza a ser cara, pero aun así es aceptable

15. A qué precio consideraría demasiado barata la bebida nutritiva para niños elaborada a base de suero de leche de 100g

16. A qué precio consideraría que la bebida nutritiva para niños elaborada a base de suero de leche de 100g es barato

17. Donde le gustaría adquirir este producto

Supermercado

Tienda de barrio

Farmacias

Otros

18. Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre este producto

Televisión

Radio

Internet

Prensa escrita

Revistas

Correo electrónico

Redes sociales.

Anexo 4. Análisis Correlacional

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,176594348
Coefficiente de determinación R ²	0,031185564
R ² ajustado	-0,010040583
Error típico	0,507605569
Observaciones	50

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	2	0,389819546	0,194909773	0,7564511	0,474956831
Residuos	47	12,11018045	0,257663414		
Total	49	12,5			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	1,701118944	0,247005972	6,886954733	1,21315E-08	1,204207024	2,198030864	1,204207024	2,198030864
1. EDAD	-0,083791475	0,070056791	-1,196050727	0,237676034	-0,224727559	0,057144609	-0,224727559	0,057144609
2. GÉNERO	-0,025515814	0,148570837	-0,17174174	0,864377908	-0,324401786	0,273370158	-0,324401786	0,273370158

Correlación Bivariada

Consumo de Lácteos vs. Edad y Género

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,320534385
Coefficiente de determinación R ²	0,102742292
R ² ajustado	0,064561113
Error típico	0,474222674
Observaciones	50

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	2	1,210304197	0,605152099	2,690914589	0,078262579
Residuos	47	10,5696958	0,224887145		
Total	49	11,78			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	2,506931074	0,388336382	6,455565824	5,48399E-08	1,725699042	3,288163106	1,725699042	3,288163106
2. GÉNERO	-0,154986523	0,138181734	-1,12161368	0,267724582	-0,432972315	0,122999269	-0,432972315	0,122999269
3. NIVEL EDUCATIVO	-0,326723142	0,159694144	-2,045930643	0,046381409	-0,647986321	-0,005459963	-0,647986321	-0,005459963

Correlación Bivariada

Alimentos Funcionales vs. Edad y Género

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,157073809
Coefficiente de determinación R ²	0,024672181
R ² ajustado	-0,01683113
Error típico	0,494423406
Observaciones	50

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	2	0,290638298	0,145319149	0,594462963	0,555954652
Residuos	47	11,4893617	0,244454504		
Total	49	11,78			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	1,936170213	0,41845634	4,626934823	2,93318E-05	1,09434464	2,777995786	1,09434464	2,777995786
2. GÉNERO	-0,14893617	0,144238132	-1,032571404	0,307088738	-0,439105864	0,141233523	-0,439105864	0,141233523
4. TIENE HIJOS DE HASTA 9 AÑOS	-0,106382979	0,357274582	-0,297762517	0,767196703	-0,825126729	0,612360772	-0,825126729	0,612360772

Correlación Bivariada

Intención de Compra vs. Edad y Género

Anexo 5. Tablas contingencia

Suma de 6. En qué presentación les ha brindado estos alimentos o conoce que vienen	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
Etiquetas de fila	1	2	general
1	1		1
2	3	8	11
3	20	2	32
4	35	5	60
Total general	59	5	104

Suma de 7. Por qué le parece mejor esa presentación	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
Etiquetas de fila	1	2	general
1	4	1	5
2	10	3	23
3	32	0	52
Total general	46	4	80

Suma de 1. Edad	Etiquetas de columna		Total general
Etiquetas de fila	1	2	
1	26	5	31
2	32	5	37
3	9	2	11
4	4	6	10
Total general	71	18	89

Cuenta de ENCUESTA	Etiquetas de columna		Total general
Etiquetas de fila	1	2	
2	15	5	20
3	7	7	14
4	6	10	16
Total general	28	22	50

Anexo 6. Inversión Inicial

PPE

EDIFICIOS

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Adecuaciones edificio	350	57,14	20.000,00

MAQUINARIA y HERRAMIENTAS

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Cuarto frío	1	11.500,00	11.500,00
Mezcladora	1	6.500,00	6.500,00
Empaquetadora	1	9.800,00	9.800,00
Maquina selladora	1	7.600,00	7.600,00
Licuada industrial	2	350,00	700,00
Herramientas corte (tijeras y estiletes)	5	7,75	38,75
Canasta de plástico	20	6,00	120,00
Pallets	30	15,00	450,00
Cuchillos	5	4,50	22,50

MUEBLES Y ENSERES

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Estación trabajo gerencial	1	300,00	300,00
Silla ejecutiva	3	80,00	240,00
Estación trabajo	2	200,00	400,00
Estación trabajo recepción	1	200,00	200,00
Archivador 4 gavetas	4	90,00	360,00
Mesa de reuniones	1	500,00	500,00
Sillas operativas	10	35,00	350,00
Sillas de visita	10	35,00	350,00
Basurero pequeño	7	10,00	70,00
Basurero grande	5	20,00	100,00

EQUIPO DE OFICINA

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Teléfonos	4	40,00	160,00
Celulares Adm	2	250,00	500,00

VEHÍCULOS

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Camioneta pequeña con furgon-medio uso	1	13.500,00	13.500,00

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Computador PC	4	400,00	1.600,00
Computador portátil	2	600,00	1.200,00
Impresora multifunción	2	190,00	380,00

Edificios	20.000,00
Maquinaria y herramientas	35.783,25
Muebles y enseres	1.470,00
Equipo de oficina	290,00
Vehículos	13.500,00
Equipos de Computación	3.180,00

Intangibles

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Software	1	1.500,00	1.500,00

