

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Nautavanna | Organic food supplement powder**

**Maritza Geovanna Heredia Carrillo**

**Simon Rose, MBA  
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 24 de julio de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Nautavanna | Organic food supplement powder**

**Maritza Geovanna Heredia Carrillo**

Simon Rose, MBA  
Director del Trabajo de Titulación .....

Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas .....

Santiago Gangotena, PhD  
Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Hugo Burgos, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, 24 de julio de 2017

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombre del estudiante: Maritza Geovanna Heredia Carrillo

Código del estudiante: 00131788

C. I. del estudiante: 1720244274

Lugar y fecha: Quito, 24 de julio de 2017

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y al universo por ser mi luz y guiar mi camino.

A mi familia y amigos, por acompañarme en este camino, brindarme su amor incondicional y ser parte de esta extraordinaria experiencia.

A todas las instituciones y profesionales, quienes participaron con su importante aporte en la investigación y desarrollo de la propuesta Nautavanna, siendo un puntal clave, para enriquecer integralmente este trabajo de titulación.

A la Universidad San Francisco de Quito y a sus excelentes profesores, por la calidad académica y el soporte brindado a lo largo del programa MBA en la formación de sólidos profesionales.

¡Un respiro para el cuerpo, los alimentos naturales y orgánicos, son la única opción, la única manera en la que podemos decir gracias, gracias a la tierra que produce alimentos tan maravillosos para nosotros!

Maritza

## RESUMEN

Hoy en día es muy fácil que el organismo se sature y sea más vulnerable a diversos tipos de enfermedades relacionadas principalmente a malos hábitos alimenticios y la contaminación. Es por esto que, en la actualidad una dieta diaria no basta para fortalecer la salud. Sin suplementos, sencillamente no podemos obtener todos los nutrientes esenciales que necesita nuestro cuerpo y que, además nos permita ahorrar tiempo y sentirnos felices, radiantes, con buen humor y energía para llevar adelante nuestros proyectos.

Por tanto, ante esta potencial necesidad que requiere ser atendida, se propone el presente modelo de negocio, para la creación de una empresa productora y comercializadora de Nautavanna|Organic Food Supplement Powder, un suplemento alimenticio único por sus cualidades nutricionales de alta calidad e integridad. Además, por sus atributos naturales y orgánicos, contenidos en la formulación de ingredientes claves en función de sus beneficios y rendimiento altamente activo. Creado por un equipo de expertos profesionales en nutrición y nutrigenómica, para brindar una extraordinaria actuación superior en el cuidado consciente de la salud del cuerpo, mente y espíritu, como un acto de amor propio, dulzura y entusiasmo, permitiéndole a nuestro organismo purificar, regenerar, nutrir y sanar delicadamente como lo merece.

Nautavanna reúne una selecta combinación de alimentos nutritivos "frutos, vegetales, semillas y especias", cargados de vitaminas, minerales, proteínas y antioxidantes esenciales, preservados en un polvo fluido y soluble, manteniendo intacto todos los nutrientes y propiedades físico químicas propias de cada ingrediente. Todos los ingredientes son completamente limpios de fuente natural y orgánica, amigables con el medio ambiente, producidos mediante técnicas no contaminantes y certificados bajo estrictos estándares internacionales de producción orgánica, manufactura e inocuidad alimentaria.

El portafolio de productos Nautavanna incluye inicialmente tres opciones: 1) Detox "Un respiro para el cuerpo"; 2) Antioxidante "Refuerzo celular"; y, 3) Fortificante "Repotencia el cerebro". El producto estará disponible a través de canales retail (Supermaxi, Megamaxi, Fybeca, Pharmacys y Tiendas naturistas), también a través de comercio electrónico y boutiques de la marca. Además, se brindará un servicio de suscripción flexible y de calidad, para que el cliente disfrute de la variedad nutritiva y viva la experiencia Nautavanna Box, desde su comodidad y lugar donde lo prefiera.

La estrategia planteada se fundamenta en el manejo efectivo de los recursos, el negocio y la organización. De esta forma, se asegura sustentabilidad, creación de valor para el mercado y generación de ventaja competitiva. El mercado objetivo es la ciudad de Quito con 31 mil potenciales consumidores y se estima un ingreso por ventas de USD 6.5 millones durante un período proyectado de cinco años, llegando a generar una utilidad del 15%, ROA del 36% y ROE del 64%. Según esta proyección, al cabo del quinto año se estima alcanzar una participación de mercado de 0,34% en la industria de suplementos alimenticios y vitamínicos, industria que genera USD 2.166 millones de ingreso por ventas al año en Ecuador. De acuerdo a estas cifras y los análisis financieros realizados, se sostiene que este modelo de negocio es viable en términos de liquidez y rentabilidad. Palabras clave: Suplemento alimenticio, nutritivo, salud, natural, orgánico, sustentable.

## ABSTRACT

Today it is very easy for the body to become saturated and more vulnerable to various types of diseases related mainly to poor eating habits and pollution. That is why, today a daily diet is not enough to strengthen health. Without supplements, we simply can't get all the essential nutrients our body needs and that, in addition, allow us to save time and feel happy, radiant, with good humor and energy to carry out our projects.

Therefore, in view of this potential need that needs to be addressed, the present business model is proposed for the creation of a company producing and commercialization Nautavanna|Organic Food Supplement Powder, a unique nutritional supplement for its nutritional qualities of high quality and integrity. In addition, for its natural and organic attributes, contained in the formulation of key ingredients based on its benefits and highly active performance. Created by a team of professional experts in nutrition and nutrigenomics, to provide an extraordinary superior performance in the conscious care of the health of the body, mind and spirit, as an act of self love, sweetness and enthusiasm, allowing our body to purify, regenerate, nourish and heal delicately as it deserves.

Nautavanna compound a select combination of nutritious fruits, vegetables, seeds and spices, laden with vitamins, minerals, proteins and essential antioxidants, preserved in a fluid and soluble powder, keeping intact all the nutrients and physical properties of each ingredient. All ingredients are completely clean from natural and organic sources, environmentally friendly, produced by non-polluting techniques and certified under strict international standards of organic production, manufacturing and food safety.

The Nautavanna product portfolio initially includes three options: 1) Detox "A body breath"; 2) Antioxidant "Cellular reinforcement"; and, 3) Fortifier "Repotence the brain". The product will be available through retail channels (Supermaxi, Megamaxi, Fybeca, Pharmacies and Naturist Stores), also through e-commerce and brand boutiques. In addition, a flexible and quality subscription service will be provided, so that the client can enjoy the nutritious variety and the Nautavanna Box experience, from your comfort and place where you prefer.

The strategy is based on the effective management of resources, business and organization. In this way, it ensures sustainability, creation of value for the market and generation of competitive advantage. The target market is the city of Quito with 31 thousand potential consumers and estimated sales income of USD 6.5 million over a projected period of five years, generating a profit of 15%, ROA of 36% and ROE of 64%. According to this projection, a market share of 0.34% is estimated at the end of the fifth year in the food and vitamin supplement industry, an industry that generates USD 2.166 billion in sales revenue per year in Ecuador. According to these figures and the financial analyzes, it is argued that this business model is viable in terms of liquidity and profitability.

Key words: Supplement nutritional, nutritious, health, natural, organic, sustainable.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	5
Abstract .....	6
TABLAS.....	10
Tabla de figuras.....	10
Tabla de tablas .....	10
CAPÍTULO 1.....	11
Análisis del Macro Entorno.....	11
Justificación.....	11
Tendencias del macro entorno .....	12
Análisis sectorial.....	13
Análisis de la competencia.....	14
CAPÍTULO 2.....	15
Oportunidad de Negocio .....	15
El volumen del negocio .....	15
Diseño de la investigación de mercado .....	16
Realización de la investigación de mercado .....	16
Resultados de la investigación de mercado .....	17
CAPÍTULO 3.....	19
Definición Estratégica.....	19
Estrategia genérica .....	19
Posicionamiento estratégico .....	20
Recursos y capacidades distintivas .....	21
Organigrama inicial y equipo de trabajo .....	22
CAPÍTULO 4.....	24
Plan Comercial.....	24
Precio .....	24
Producto.....	25
Plaza .....	27
Promoción.....	28
Plan de ventas.....	29
CAPÍTULO 5.....	33
Plan Financiero .....	33

Supuestos generales .....	33
Estructura de capital y financiamiento .....	35
Estados financieros proyectados .....	36
Flujo de efectivo proyectado .....	37
Punto de equilibrio .....	38
VAN y TIR.....	39
Análisis de sensibilidad .....	40
Bibliografía.....	41
Anexos .....	43
Anexo 1.- Análisis sectorial .....	43
Anexo 2.- Encuesta para análisis de la competencia y tabla de resultados .....	44
Anexo 3.- Entrevista en profundidad de investigación de mercado .....	47
Anexo 4.- Encuesta de investigación de mercado y tabla de resultados .....	48
Anexo 5.- Análisis FODA (SWOT) .....	54
Anexo 6.- Definición de funciones principales .....	55
Anexo 7.- Perfil profesional de la autora (Síntesis) .....	58
Anexo 8.- Catálogo Nautavanna (Provisional) .....	59
Anexo 9.- Supuestos para la estimación de ventas .....	65
Anexo 10.- Proyección anual de ventas por escenario.....	66
Anexo 11.- Detalle de inversión en activos fijos.....	68
Anexo 12.- Amortización de préstamo .....	69
Anexo 13.- Balance general proyectado.....	71
Anexo 14.- Balance de pérdidas y ganancias proyectado .....	72
Anexo 15.- Análisis vertical y horizontal del balance general .....	73
Anexo 16.- Análisis vertical y horizontal del balance de pérdidas y ganancias.....	74
Anexo 17.- Inventario .....	75
Anexo 18.- Costo de producción.....	75
Anexo 19.- Detalle del pago de sueldos.....	76
Anexo 20.- Depreciación .....	77
Anexo 21.- Amortización.....	77
Anexo 22.- Detalle de gastos de marketing y publicidad .....	77
Anexo 23.- Ratios financieros .....	78
Anexo 24.- Flujo de efectivo proyectado.....	82

Anexo 25.- Punto de equilibrio .....	83
Anexo 26.- CAPM .....	83
Anexo 27.- WACC .....	84
Anexo 28.- Análisis de sensibilidad .....	85
Anexo 29.- Balances financieros proyectados (Escenario pesimista).....	86
Anexo 30.- Balances financieros proyectados (Escenario optimista).....	89

## TABLAS

### Tabla de figuras

Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter .....	13
Figura 2: Mapa estratégico de la competencia .....	14
Figura 3: Organigrama estructural .....	23
Figura 4: Proyección anual de ventas por escenarios en ingresos.....	31
Figura 5: Proyección anual de ventas por canal de distribución en cantidades .....	32
Figura 6: Estructura financiera .....	35
Figura 7: Punto de equilibrio .....	38

### Tabla de tablas

Tabla 1: Kotler's price quality matrix.....	25
Tabla 2: Estructura de precio del producto.....	25
Tabla 3: Canales de distribución.....	28
Tabla 4: Estimación inicial de ventas en cantidades .....	30
Tabla 5: Proyección anual de ventas en cantidades e ingresos .....	30
Tabla 6: Estructura de capital y financiamiento .....	35
Tabla 7: VAN y TIR.....	39

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### Justificación

A lo largo de la historia contemporánea, el Ecuador no ha logrado mantener una estabilidad macroeconómica, efecto de diversos factores de orden estructural como es principalmente la débil gestión sobre el motor de desarrollo "matriz productiva" en sus dimensiones: económica, social y ambiental. Todo ello ha limitado al país a una especialización productiva primaria-exportadora basada en recursos naturales con escasos agentes productivos y con poca o ninguna transformación; y, secundaria-importadora basada en bienes y servicios intermedios, procesados y tecnológicos. Este hecho nos vuelve vulnerables ante el mercado exterior, retrasa el crecimiento del sector productivo e incrementa la desigualdad.

Para enfrentar estos efectos, el gobierno nacional impulsa una estrategia nacional, para el cambio de la matriz productiva, fundamentada en el conocimiento como único recurso infinito que busca promover y mejorar la producción secundaria en intensiva, innovadora y tecnológica; incrementar la calidad y el valor agregado; diversificar y ampliar la producción, exportación y los mercados; y, sustituir estratégicamente las importaciones, con la finalidad de generar sostenibilidad, empleo de calidad y reducir las brechas territoriales y sectoriales (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015).

Con el objetivo de contribuir con este desafío, lograr sostenibilidad en el desarrollo de la economía y aprovechar las potencialidades que tiene nuestro país, se plantea el presente modelo de negocios para la creación, producción y comercialización de Nautavanna|Organic Food Supplement Powder. Este modelo de negocio busca promover, diversificar y ampliar la cadena productiva secundaria en la industria manufacturera, particularmente de suplementos a base de alimentos orgánicos y naturales, que aportan nutrición y salud al consumidor, mediante el aprovechamiento de la gran diversidad de la cadena agroalimentaria, riqueza natural y renovable, con la que cuenta el Ecuador.

Esta perspectiva permitirá potencializar el recurso del conocimiento, mediante la gestión empresarial y la generación de sinergias sustentables en el ámbito económico, social y ambiental, para el fortalecimiento de la matriz productiva del país. Además, esta propuesta de negocio de largo plazo, permitirá generar nuevos polos de ventaja competitiva y alcanzar una mejor atención de nuestro mercado interno, sin depender del externo.

## Tendencias del macro entorno

Los productos con beneficios sociales o ambientales tienen un potencial Premium. Casi 4 de cada 10 encuestados globales dijeron estar dispuestos a pagar por productos Premium orgánicos o con ingredientes naturales (42%) o ambientalmente amigables o elaborados con materiales sustentables (39%), y 31% dijo que estaría dispuesto a pagar por productos socialmente responsables. Los consumidores compran productos Premium tanto por razones emocionales como racionales, pero las emocionales resuenan más en mercados emergentes donde las aspiraciones de estatus y logros son mayores (Nielsen Company, 2016).

La sensibilidad a los alimentos también está influyendo en las preferencias alimentarias. Más de un tercio (36%) de consumidores indican tener una alergia o intolerancia a uno o más alimentos, por lo que están adoptando una mentalidad de volver a lo básico, centrándose en ingredientes simples y naturales. Más de la mitad de los consumidores dicen que están evitando ingredientes artificiales, hormonas o antibióticos, los organismos modificados genéticamente (OMG) y bisfenol (Nielsen Company, 2016).

A nivel mundial se posiciona e incrementa la tendencia del consumidor por los greener food o alimentos más verdes, representado entre el 25% y 45% de los encuestados globales, quienes prefieren preocuparse por consumir alimentos más saludables (Euromonitor International, 2016).

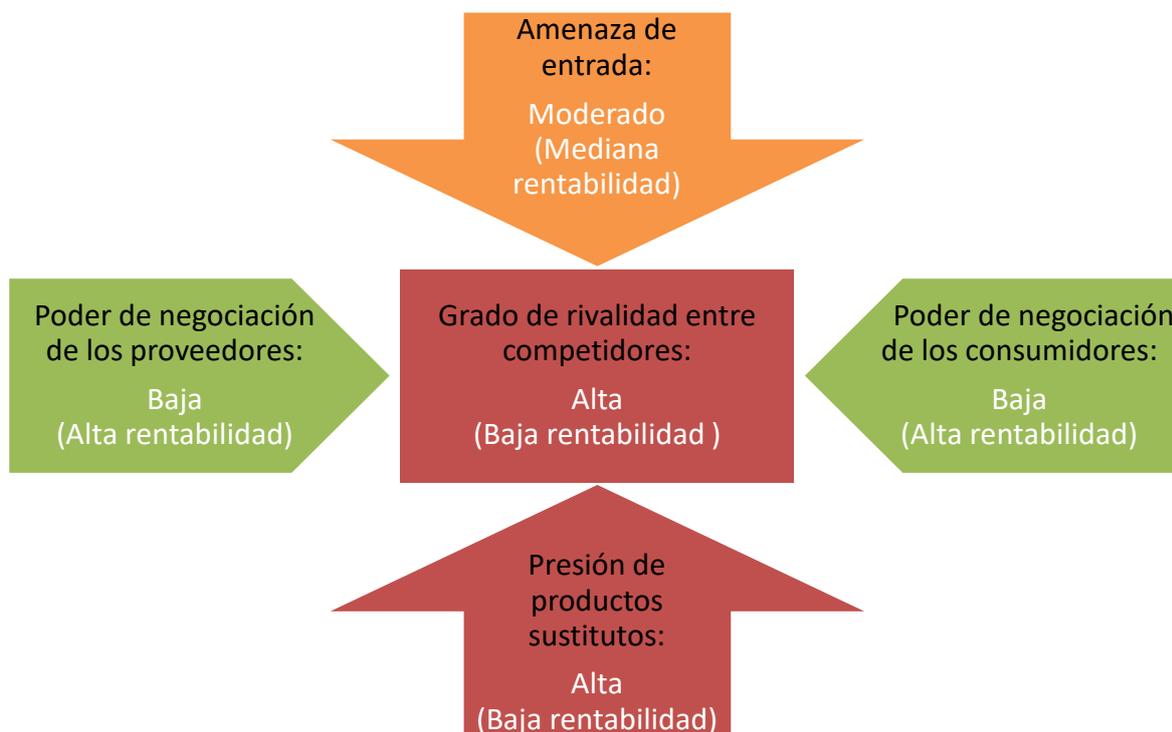
Latinoamérica representa el segundo crecimiento más rápido a nivel global en el mercado de productos de Consumer Health, en el segmento de vitaminas y suplementos alimenticios, con una tasa de crecimiento anual compuesto de ventas de 4,9% durante el 2008 al 2013. Brasil y México se encuentran entre los mercados más grandes en la región, con una participación de 32% y 27% del valor de ventas retail en Latinoamérica respectivamente en 2013. Por otra parte, Ecuador experimentó un crecimiento anual de 6,1%, en el valor de ventas retail entre el 2008 y 2013. Estos productos juegan un especial y creciente papel en la vida de los consumidores con tendencias hacia la salud y el bienestar. Además, las recientes políticas de salud pública, con mayor énfasis en el cuidado preventivo, la mayor información y educación en temas de salud y en parte el impulso de las actividades promocionales y de marketing, también han contribuido a que estos productos tengan mayor visibilidad. Se espera que el valor de ventas retail, experimente una tasa de crecimiento anual compuesto del 3% o superior en la región, entre 2013 y 2018 hasta alcanzar USD 5,5 mil millones (Euromonitor International, 2014).

Como vemos la tendencia por los suplementos alimenticios se impone, genera retos y oportunidades para satisfacer y servir mejor las necesidades de los consumidores. Por esta razón se propone el presente modelo de negocios, capaz de sacar provecho a dicha oportunidad, crear valor y ventaja competitiva.

## Análisis sectorial

Se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980), con el objetivo principal de valorar la rentabilidad potencial en el largo plazo de la industria, en términos de retorno sobre el capital a invertir. Para ello, inicialmente se analiza las características estructurales microeconómicas y se identifica que el sector o industria al que subyace el presente modelo de negocio es el de los "suplementos alimenticios y vitamínicos".

Según Porter, los factores competitivos que determinan la rentabilidad de un sector o industria, son cinco según la figura 1. Se amplía la información en el anexo 1.



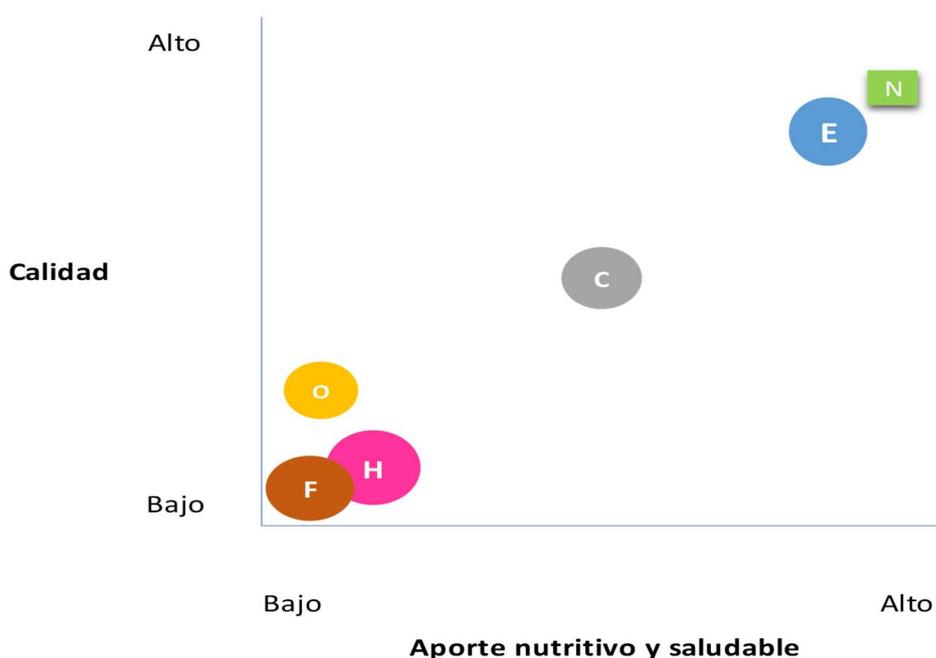
*Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter*

Se concluye definiendo que el sector es medianamente atractivo, dado que, de acuerdo a la aplicación del modelo de Porter en este análisis, existen fuerzas sectoriales contrarias a la rentabilidad: 1) El grado de rivalidad entre los competidores existentes; 2) La presión de productos sustitutos; y, como fuerza moderada: 3) La amenaza de entrada de nuevos competidores. Por lo que, para generar ventaja competitiva en la ejecución de este modelo de negocio, se debe plantear estrategias que logren contrarrestar los efectos de estas fuerzas y aprovechen aquellas fuerzas favorables a la rentabilidad, como: 4) El poder de negociación con los consumidores; y, 5) El poder de negociación con proveedores.

## Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se aplicó una encuesta (Anexo 2), donde se identificó las marcas top of mind del mercado evaluado, considerando la competencia relevante en el sector de los suplementos alimenticios y vitamínicos, estos son: Ensure/Pediasure (E), Herbalife (H), Fuxion (F), Cerelac (C), y, Omnilife (O). En la encuesta también se midió algunas variables y de acuerdo a la percepción del encuestado, se determinó dos de mayor importancia, entendiéndose como lo que el consumidor busca: a) Calidad; y, b) Aporte nutritivo y saludable.

A continuación, el mapa estratégico de la competencia, en el que también se señala un cuadrante de color verde, en el espacio de mercado que se pretende posicionar el producto Nautavanna propuesto del presente modelo de negocio.



*Figura 2: Mapa estratégico de la competencia*

De acuerdo a este análisis preliminar se define que la estrategia de posicionamiento en el mercado de los suplementos alimenticios y vitamínicos de interés, se lo debe hacer como un producto de alta calidad y alto aporte nutritivo y saludable, destacando factores de diferenciación que proporcionen beneficios relevantes para el consumidor y que generen ventaja competitiva. De tal forma no entraríamos a competir directamente con las marcas que están liderando el resto de segmentos, si no que aprovecharíamos espacios alternativos, como es la elaboración de un suplemento de alta calidad de fuentes orgánicas nutritivas y saludables.

## CAPÍTULO 2

### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Hoy en día más de setenta mil productos químicos están en producción activa en América y más de tres mil están en los suministros de alimentos, de hecho, los estudios por Environmental Protection Agency (EPA) indican que la mayoría de nosotros tenemos entre 400 y 800 sustancias nocivas almacenadas en el cuerpo, las que son difíciles de metabolizar de manera convencional y exponen a enfermedades crónicas que perjudican la salud (Akin, 2017). La Organización Mundial de la Salud, también sostiene que estas enfermedades son causantes del 63% de las muertes que se producen en el mundo cada año, lo que equivale a más de 36 millones de personas, la mayoría son prematuras y están relacionadas principalmente a malos hábitos alimenticios y la contaminación (Organización Mundial de la Salud, 2017). Es por esto, que hoy en día es más fácil que el organismo se sature y sea más vulnerable a diversos tipos de enfermedades. Pero, una fuerte dosis de antibióticos, tampoco conducen a eliminar la causa del problema. Por lo tanto, los cuidados necesarios para fortalecer la salud y prevenir enfermedades, sin duda deberían comenzar en casa. Sin embargo, el acelerado estilo de vida actual no deja tiempo para investigar, seleccionar, medir, combinar y preparar diariamente una porción nutritiva de alimentos dignos de nuestro cuerpo, que nos permita ahorrar tiempo y sentirnos felices, radiantes, con buen humor y energía para llevar adelante nuestros proyectos.

Es por esto que en la actualidad una dieta diaria no basta para fortalecer la salud. Sin suplementos sencillamente no podemos obtener todos los alimentos que necesitamos para permitirle a nuestro organismo purificar, regenerar, nutrir y sanar. Por tanto, existe una potencial necesidad que requiere ser atendida, es así que el 75% de los encuestados en la investigación de mercado, se sienten motivados por conocer, informarse y consumir este innovador suplemento, que aportará una salud segura y reducirá futuros riesgos de enfermedades, incluso en las próximas generaciones, haciéndonos la vida más fácil y placentera.

#### **El volumen del negocio**

El mercado objetivo es Quito, un distrito de la provincia de Pichincha, capital del Ecuador, con una población total de 2'505.344 habitantes. Tomando en cuenta los datos demográficos de los potenciales consumidores, se calcula que el tamaño del mercado objetivo primario es de 258.313 habitantes.

Sobre la investigación realizada, es preciso mencionar y reconocer la posibilidad de existencia de sesgo inherente probable, dado por causas propias del proceso de la investigación cualitativa y cuantitativa, principalmente basado en datos demográficos.

### **Diseño de la investigación de mercado**

En la investigación primaria, se llevó a cabo un análisis cualitativo de mercado, mediante la aplicación de entrevistas en profundidad. También, se realizó un análisis cuantitativo, mediante una encuesta estructurada. Este tipo de investigación se realizó con la finalidad de conocer las características, hábitos y preferencias relevantes de los consumidores, para que productos como los suplementos orgánicos, elaborados a base de vegetales y frutas, tenga aceptación en el mercado.

Además, se realizó una investigación secundaria, a través de fuentes externas, tales como INEC, Euromonitor International, Nielsen, Ekos, repositorios, etc., que permitieron reforzar el análisis de los datos investigados, para una mejor comprensión del comportamiento del consumidor.

Los datos identificados, nos ayudaran a definir adecuadamente la estrategia a seguir, para generar ventaja competitiva en la implementación del modelo de negocio.

### **Realización de la investigación de mercado**

La exploración en profundidad se realizó a 12 personas, ente hombres y mujeres, de edades comprendidas entre 22 y 51 años, amigos, colegas y referidos, residentes en la ciudad de Quito, durante el mes de diciembre de 2016. Posteriormente, se procedió a aplicar la encuesta estructurada, durante el mes de diciembre, a través de SurveyMonkey, una herramienta web. La encuesta se aplicó a una muestra de 32 personas, residentes de la ciudad de Quito; hombres y mujeres, de edades comprendidas entre 22 a 51 años.

La investigación de mercado se enfocó en indagar aspectos que evidencian factores notables de interés por el producto, la intención de compra, la frecuencia de consumo, la disposición a pagar y el margen de diferenciación probable, a ser abordado en el modelo de negocio.

Es importante manifestar que esta estructura de investigación, podría ser imitada y probablemente generar información similar de mercado. Sin embargo, radica en el potencial de innovación, diferenciación y atributos distintivos, que reúna una estrategia adecuada, competitiva y sustentable en el tiempo, para generar confianza, reconocimiento y lealtad del consumidor por un producto.

## Resultados de la investigación de mercado

Los resultados obtenidos de la entrevista en profundidad (Anexo 3), revela datos interesantes, tales como:

Los entrevistados consideran que la principal causa de enfermedades crónicas, es la deficiente nutrición y vida sedentaria. Consideran que para cuidar su salud y prevenir estas enfermedades es indispensable generar hábitos como una alimentación saludable y equilibrada, ejercicio y chequeos médicos permanentes. Además, las expectativas de consumir suplementos orgánicos, indican que siendo conscientes de que estos productos son elaborados bajo procesos industrializados, podría ser una excelente alternativa complementaria, para el cuidado de la salud, siempre que garanticen y aseguren la efectividad del producto, mediante una asesoría especializada y confiable. También consideran relevante que este producto cuente con certificaciones como garantía y fiabilidad del contenido natural y orgánico.

Por otra parte, la investigación mediante encuesta (Anexo 4), revela lo siguiente:

- a) **Datos demográficos:** 1) El 59,38% son hombres y el 40,63% mujeres; 2) El 93,75% de encuestados están entre 22 y 51 años de edad; 3) El 50% de estado civil casado, 40,63% soltero, 6,25% unión libre, 3,13% divorciado; 4) El nivel educativo corresponde al 96,88% nivel superior, 3,13% bachillerato; 5) El 40,63% percibe ingresos mensuales entre USD 700 y USD 1400, 43,75% entre USD 1500 y USD 3500, 15,63% ingresos mayores a los USD 3600.
- b) **Importancia del cuidado de la salud:** El 68,75% de los encuestados indica que cuidar la salud y prevenirlo de enfermedades crónicas, a través de una adecuada alimentación, es sumamente importante; 28,13% importante; y, 3,13% nada importante.
- c) **Implementación de dieta orgánica:** Para acelerar el proceso hacia una óptima salud, implementando una dieta con alimentos orgánicos, saludables y nutritivos, el 40,63% de los encuestados indica que lo haría siempre; 40,63% con frecuencia; 12,50% a veces, y, 6,25% casi nunca.
- d) **Intención de consumo de suplementos:** El 81,25% de los encuestados indican que les gustaría consumir suplementos orgánicos en polvo, para prepararlos como bebida, que contenga todos los nutrientes que aportan estos alimentos, como alternativa complementaria para contribuir con su salud, cuidando su cuerpo y previniéndolo de enfermedades crónicas; el 18,75% indica que no lo haría.
- e) **Evaluación de la iniciativa de suplementos con ingredientes orgánicos:** El 78,13% de los encuestado considera que es una iniciativa muy buena; 15,63% buena; y, 6,25% regular.
- f) **Interés por gama de opciones:** Al 96,88% le gustaría que la línea de suplementos orgánicos, cuente con una variada gama de opciones, con componentes

- cuidadosamente seleccionados y combinados, que les proporcione propiedades nutritivas específicas; y al 3,13% no le gustaría o les es indiferente la opción.
- g) **Disposición de pago:** El 75% estaría dispuesto a pagar entre USD 30 y USD 40 por un envase de suplemento orgánico de 600 gr. (Rinde 25 vasos aprox.); el 18,75% entre USD 15 y USD 30; y, el 6,25% entre USD 50 y USD 60.
  - h) **Preferencia de lugar de compra:** Al 50% de los encuestados les gustaría adquirir este producto en los supermercados; 18,75% en farmacias; 6,25% en gimnasios; 6,25% vía online; y, el 18,75% no indican un lugar de preferencia, a más de un centro de productos similares (Tiendas naturistas) o tiendas de la propia marca.
  - i) **Frecuencia de consumo:** El 43,75% de los encuestados indica que consumiría el producto generalmente a diario y 56,25% generalmente por semana.
  - j) **Preferencia de horario de consumo:** El 71,88% de los encuestados indica que le gustaría consumir el suplemento orgánico por la mañana; 21,88% por la tarde o noche; y, el 6,25% todas las anteriores.
  - k) **Referencia y recomendación de consumo:** El 34,38% de los encuestados manifiesta que consume suplementos alimenticios por la recomendación de especialistas, ya sean nutricionistas o médicos; 28,13% por recomendación de amigos, familiares o entrenador; 12,5% motivado por medios publicitarios; y, 24,99% no especifica.

Luego de la investigación aplicada, se define que el mercado objetivo es de 31.201 potenciales consumidores de suplementos orgánicos en polvo a base de componentes naturales y orgánicos (frutas, vegetales, etc.), dispuestos a consumir el producto un número determinado de veces al año, con un precio referencial entre USD 30 y USD 40; el horario de preferencia de consumo es en la mañana; los lugares de preferencia de compra son los supermercados, farmacias, tiendas naturistas y vía online; las referencias y recomendaciones del producto, constituyen un factor motivacional de compra. Además, otro de los factores motivacionales de compra que le generan seguridad y confianza al consumidor, es que el producto acredite el uso de componentes naturales y orgánicos.

De los resultados obtenidos de esta investigación primaria, se concluye que el modelo de negocio tiene gran potencial para ser viable y generar ventaja competitiva, siempre que la estrategia se enfoque en desarrollar y destacar atributos de diferenciación, acorde a las necesidades existentes en el mercado.

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia de valor único consiste en la diferenciación del producto Nautavanna|Organic food supplement powder, haciéndolo distintivo y único por sus cualidades nutricionales de alta calidad e integridad. Además, por sus atributos naturales y orgánicos, contenidos en la formulación de ingredientes claves en función de sus beneficios y rendimiento altamente activo. Creado por un equipo de expertos, para brindar una extraordinaria actuación superior en el cuidado consciente de la salud del cuerpo, mente y espíritu, como un acto de amor propio, dulzura y entusiasmo, permitiéndole a nuestro organismo purificar, regenerar, nutrir y sanar delicadamente como lo merece.

#### **Estrategia genérica**

El planteamiento de la estrategia genérica, para posicionar un modelo de negocio pionero en la creación de suplementos alimenticios de la más alta calidad y rendimiento activo nutricional, para vivir una vida, sana, feliz, equilibrada, más natural y orgánica, se basa en el enfoque del manejo efectivo de los recursos, el negocio y la organización (Collis & Montgomery, 2007), cada uno explicado a continuación:

1) Recursos: Contar con recursos valiosos como activos, habilidades y capacidades, permite aprovechar las oportunidades y competir con éxito. Por lo que se plantea: a) El uso de tecnologías, para la obtención de un producto alimenticio en polvo fluido y soluble, con beneficios únicos en la preservación de todos los nutrientes y propiedades físico químicas propias de los ingredientes; b) Implementar un área especializada en investigación, desarrollo e innovación, para generar conocimiento científico sobre el perfil nutricional, el balance adecuado de nutrientes, su mejor rendimiento y ampliar el portafolio de productos; c) Servir al mercado brindando un servicio de entrega de alta calidad, factor tan importante como la calidad del producto y la eficiencia operativa; y, d) Construir relaciones genuinas con los clientes y brindar un trato especializado, para ayudar a satisfacer sus necesidades e intereses de cuidado de la salud.

2) Negocio: El manejo del negocio para competir en la industria, garantizando escalabilidad y viabilidad en términos de rentabilidad y liquidez, se enfoca en la sustentabilidad, creando valor compartido con los actores participantes en la cadena de valor (Productores, trabajadores, comunidad y ambiente).

3) Organización: Se propone un cuidadoso diseño del contexto en el que se desea operar, con la finalidad de contar con: a) Estructura organizativa, provista de un equipo

de expertos profesionales, con valores éticos y corporativos, comprometidos al servicio con calidad; b) Un sólido sistema de comunicación, información y educación al consumidor; y, c) Procesos de calidad de manufactura e inocuidad alimentaria.

La formulación de esta estrategia genera ventaja competitiva y asegura la creación de valor, crecimiento, permanencia en el largo plazo y una posición única en un mercado que abarca un segmento de consumidores informados, conectados, conscientes y preocupados por cuidar la salud y su entorno. Su comportamiento de consumo se basa en patrones de confianza, no son muy sensibles al precio y generan respuesta ante los estímulos de calidad, eficiencia y conveniencia. Así también, se impulsa la disposición del consumidor a pagar por un producto de nivel superior, con atributos que promueve soluciones y satisface necesidades, para lograr una óptima salud y bienestar.

### **Posicionamiento estratégico**

De acuerdo al análisis sectorial realizado en el capítulo 1, en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter, se definió que la industria es medianamente atractiva, dado que, existen ciertas fuerzas sectoriales contrarias a la rentabilidad. Por lo que, partiendo de un análisis FODA/ SWOT (Anexo 5), para generar ventaja competitiva y posicionamiento estratégico, que contrarresten los efectos de estas fuerzas y maximicen aquellas fuerzas favorables, se plantean las siguientes tácticas:

En relación a la primera fuerza, para enfrentar el alto grado de rivalidad entre los competidores existentes es fundamental diversificar y alcanzar nuevos canales de distribución, garantizando calidad y eficiencia en el servicio de entrega de los productos Nautavanna. Por tanto, con base en los resultados de la investigación de mercado, sobre el 93% de las preferencias del lugar de compra, se propone distribuir a través de: a) Canal de conveniencia, como supermercados, farmacias y tiendas naturistas de mayor afluencia; y, b) Canal moderno a través de una plataforma E-commerce, reforzando la gestión comercial con la apertura de boutiques en centros comerciales, para cautivar clientes e impulsar la compra de los productos Nautavanna.

En la segunda fuerza, contra la alta presión de productos sustitutos, es preciso: a) Destacar las características distintivas de Nautavanna, dadas por el manejo eficiente de los recursos, el negocio y la organización, que hacen de Nautavanna un producto único y premium en el mercado; y, b) Difundir conocimiento a través de la producción de programas investigativos en nutrición y salud, para ayudar a comprender cómo una adecuada nutrición reforzada esencialmente con Nautavanna, promueve una óptima salud, evitando futuros riesgos de enfermedades, incluso en las siguientes generaciones, ya que determinados cambios que se produzcan, también podemos transmitirlo a nuestra descendencia, puesto que, tenemos la capacidad de influir sobre la herencia genética.

En la tercera fuerza, contra la amenaza de entrada de nuevos competidores, la construcción de relaciones genuinas con los clientes es esencial, para fidelizarlo y mantenerlo en un nivel de satisfacción elevado, alcanzando su confianza y lealtad. Por lo que se propone: a) Impulsar una exclusiva comunidad "Nautavanna Club", con la finalidad de construir una relación duradera de mayor estima entre el cliente y una marca distintiva, que lo complace, valora y gratifica. Además, de otorgar una membresía, para que el cliente disfrute de eventos distintivos, tours backstage, catas del producto, asistencia nutricional, noticias, ofertas, gift cards, premios, etc.; y, b) Hoy en día la salud y la tecnología van de la mano, por lo que se pondrá a disposición del consumidor una app "Nautavanna Coach|Te sentirás seguro y acompañado", diseñada para ayudar a tomar el control de la salud y desarrollar hábitos saludables de cuidado consciente del cuerpo, mente y espíritu, para vivir una vida sana, feliz, equilibrada, más natural y orgánica.

En la cuarta fuerza, para aprovechar el poder de negociación con los consumidores, se plantea: a) Brindar un servicio de suscripción mensual flexible y de calidad, fácil de contratar y cancelar, para que el cliente disfrute de la variedad nutritiva "Nautavanna box", desde su comodidad y lugar donde lo prefiera; y, b) Para agregar factores que motivan la decisión de compra, se propone impulsar la recomendación especializada del producto, por médicos, entrenadores, dietistas, coach de la salud y bloggers comprometidos con el cuidado de la salud y el bienestar.

En la quinta fuerza, para maximizar el poder de negociación con proveedores, es esencial la creación de valor compartido, para lo que se propone: a) Fomentar el comercio justo y voluntario, con productores y distribuidores (Salvaguardando las minorías, siempre que cumplan con los estándares), valorando la calidad, sostenibilidad de la oferta, evitando la discriminación y el proteccionismo; b) Fomentar el trabajo digno, salario justo, igualdad de oportunidades y derechos, el mejoramiento de las condiciones de seguridad, higiene y salud ocupacional de los trabajadores participes del proceso productivo y de manufactura; y, c) Promover prácticas de producción orgánica, para garantizar la protección de los recursos naturales y el medio ambiente.

## **Recursos y capacidades distintivas**

Entre los recursos que genera valor a la estrategia, tenemos:

- Contar con gran variedad y disponibilidad de alimentos naturales y orgánicos, como materia prima, cultivados en la diversidad geográfica y climática de nuestra región.
- Las certificaciones como BCS OEKO-GARANTIE o USDA Organic y la insignia de sustentabilidad "healthy environment footprint", brindan garantía, seguridad y transparencia del proceso productivo y de manufactura, generan confianza entre los clientes y permite conquistar mercados.

- El uso de tecnologías de producción, manufactura e I+D+i.
- La disponibilidad eficiente de canales de distribución (Retail, comercio electrónico y boutiques de la marca).
- La app Nautavanna Coach, que permite mantener una comunidad interconectada, para promover y contribuir con los objetivos de la salud propuestos, y compartir testimonios de éxito logrados.
- Manejo de una sólida estructura organizativa, sistemas y procesos.

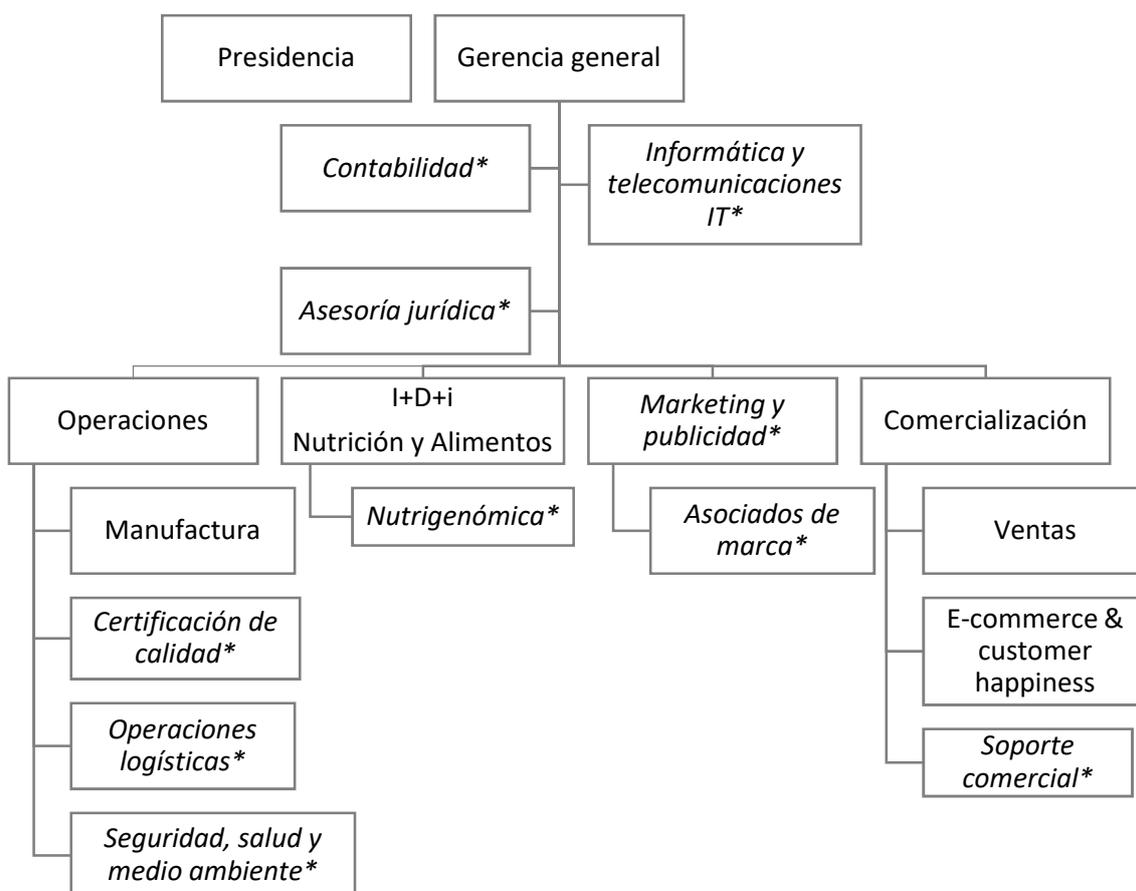
Entre las capacidades distintivas, tenemos:

- La elaboración de un producto premium de alta calidad e integridad, inocuidad alimentaria, capaz de satisfacer las necesidades de salud del consumidor y hecho apetitoso con el diseño exclusivo de exquisitos sabores afrutados.
- Manejo eficiente de las operaciones logísticas, para asegurar que los productos y servicios lleguen al cliente en el tiempo, lugar y costo correcto.
- Manejo íntegro y sustentable del modelo de negocio, y la creación de valor compartido.
- La creación de una comunidad Nautavanna Club, para brindar una experiencia de exclusividad y satisfacción.
- La comunicación consistente sobre la promesa de valor de Nautavanna.

## **Organigrama inicial y equipo de trabajo**

La cultura organizacional que se busca crear y materializar a través de las acciones de todos sus colaboradores, se afianza en valores corporativos de crecimiento, inspiración, innovación y sustentabilidad. Para lograr esta iniciativa se establece una estructura funcional, con la finalidad de aprovechar sinergias, priorizar la especialización y la integración de personal profesional multidisciplinario.

La figura 3, muestra el diseño del organigrama estructural inicialmente requerido, para la puesta en marcha del modelo de negocio. En adelante, según el nivel de crecimiento productivo, se irá determinando las necesidades futuras de reestructuración.



*\*Outsourcing*

*Figura 3: Organigrama estructural*

En el anexo 6, se presenta una descripción general de las funciones principales y se describen las exigencias mínimas requeridas, para cada posición.

La presidencia o la gerencia general, estará a cargo de la autora, ya que cuenta con los conocimientos y experiencia en administración de empresas, dirección estratégica y gestión de capital humano, funciones de interés y motivación, para brindar soporte y contribuir con la creación de ventaja competitiva del negocio. En el anexo 7, se presenta una síntesis del perfil profesional.

## CAPÍTULO 4

### PLAN COMERCIAL

El plan comercial propuesto combina estratégicamente las 4P's de marketing (Precio, producto, plaza y promoción), con la finalidad de definir el mix comercial adecuado en el lanzamiento y posicionamiento de Nautavanna, para alcanzar reconocimiento y reputación de una marca a ser identificada por su calidad premium, capaz de cautivar a clientes, satisfacer potenciales necesidades de salud y bienestar, y generar gran demanda. Así también, se definen los objetivos de ventas y la forma en que se proyecta alcanzar. Por otra parte, según el postulado de que los seres humanos precisamos un sentido de pertenencia, formar parte de un grupo y aprovechar de ideas, características y valores similares, como uno de los mecanismos más poderosos de supervivencia (Godin, 2009). El plan comercial también se enfoca en liderar un movimiento "Comunidad Nautavanna", con valores y principios similares, atraídos por un sentimiento de pertenencia, para transformar el interés común en un objetivo apasionante de salud y bienestar; además de proporcionar instrumentos que les permita a los miembros estrechar sus comunicaciones y reforzar las relaciones, para que puedan apoyarse, crecer, descubrir y explorar nuevas formas y hábitos más consientes, para vivir una vida sana, feliz, equilibrada, más natural y orgánica.

#### Precio

El precio propuesto para Nautavanna es de USD 35,50, por un envase que contiene 600 gr. de suplemento y rinde 30 bebidas. Mientras que el precio para el servicio de suscripción mensual es de USD 31,95, ya que se aplica un descuento del 10%, por ser una venta directa. Este precio es consistente con las siguientes variables: 1) Costos de producción y margen de rentabilidad estimado; 2) La disposición de pago de la demanda, dado que en la investigación de mercado se identificó que el 75% de encuestados está dispuesto a pagar entre USD 30,00 y USD 40,00 (Capítulo 2); y, 3) La referencia de precios de la competencia, dado que el rango para productos similares, oscila entre USD 10,00 y USD 80,00.

Según Kotler's Price Quality Matrix (Tabla 1), la fijación del precio inicial del producto, se ubica en el escalón de calidad alta y precio alto. Esta propuesta se determina por la utilidad y la satisfacción que se estima se derive de la compra y el consumo del producto. Además, persigue el objetivo de asegurar y garantizar un precio justo, que por otro lado permite viabilidad del modelo de negocio, en términos de liquidez y rentabilidad.

Calidad/Precio	Alto	Medio	Bajo
Alta	<u>Premium</u>	High value	Superb value
Media	Over charging	Average	Good value
Baja	Rip-off	False economy	Economy

Tabla 1: Kotler's price quality matrix

Los diferentes canales indirectos de distribución exigen un porcentaje de participación sobre el precio de venta al público PVP, para expender el producto y ponerlo a disposición del consumidor. Por lo que, de acuerdo al acercamiento realizado con cada uno de los canales de distribución a emplear, se establecen márgenes de hasta el 35%. A continuación, se detalla la estructura de precios y márgenes de ganancia por canal.

Canal	Nombre	% Margen canal	% Margen proveedor	PV canal	PVP	\$ utilidad canal
Indirecto	Mayorista	35%	65%	23,08 \$	35,50 \$	12,43 \$
	Minorista	25%	75%	26,63 \$		8,88 \$
Directo	E-commerce & Boutiques	0%	100%	35,50 \$		- \$

Tabla 2: Estructura de precio del producto

Se determina también una tasa de inflación anual del 0,74% que influye en las variaciones incrementales del precio. Por lo que, el precio del producto al cabo del quinto año se estima sea de USD 36,56 y de USD 32,95 para el producto de suscripción mensual.

## Producto

Según el concepto de ciclo de vida del producto, todo producto experimenta una evolución, desde la fase de lanzamiento, crecimiento, madurez e incluso declive. Para arrancar con éxito y mantener el producto en una fase de madurez en el largo plazo, sin caer en el declive, se plantea una estrategia de producto con enfoque en la calidad, el desempeño, la funcionalidad y la innovación. Esta estrategia se fija, tomando en cuenta los atributos valorados por el consumidor de este segmento de productos y su deseo de satisfacción frente a las deficiencias encontradas en productos similares que provee la competencia (Investigación de mercado, capítulo 1 y 2). Para clasificar el conjunto de características y atributos de valor de Nautavanna, que potencian este enfoque, se toma como base el modelo de Kano (Munuera & Rodríguez, 2012) y se establecen: 1) Atributos básicos: Asegurando que el producto cuente con los requerimientos de calidad e inocuidad alimentaria, dado por la eficiencia y confiabilidad en todo el proceso de producción y manufactura; 2) Factores de rendimiento: Brindando un producto

premium, por su propuesta de valor único y concepto probado, para responder a las necesidades de salud de los consumidores; y, 3) Placeres: A más de garantizar los beneficios de optimización de la salud, también, se brindarán beneficios emocionales, que conecta a las aspiraciones de estatus, bienestar, logro, autoestima y seguridad de los consumidores.

A continuación, la descripción del producto Nautavanna:

- a) **Actuación superior:** Nautavanna es un suplemento alimenticio único por sus cualidades nutricionales de alta calidad e integridad. Además, por sus atributos naturales y orgánicos, contenidos en la formulación de ingredientes claves en función de sus beneficios y rendimiento altamente activo. Creado por un equipo de expertos profesionales en nutrición y nutrigenómica, basado en el estudio riguroso de los efectos que tienen los diferentes componentes nutricionales en la actividad del genoma humano, es decir, de nuestros genes, ayudando a entender qué pasa en nuestro cuerpo una vez ingerido cada nutriente en función de prevenir, mitigar e incluso curar enfermedades. Es por esto que Nautavanna brinda una extraordinaria actuación superior en el cuidado consciente de la salud del cuerpo, mente y espíritu, como un acto de amor propio, dulzura y entusiasmo, permitiéndole a nuestro organismo purificar, regenerar, nutrir y sanar delicadamente como lo merece.
- b) **Ingredientes:** Nautavanna reúne una selecta combinación de alimentos nutritivos “frutos, vegetales, semillas y especias”, cargados de vitaminas, minerales, proteínas y antioxidantes esenciales, preservados en un polvo fluido y soluble, manteniendo intacto todos los nutrientes y propiedades físico químicas propias de cada ingrediente. Es fácil de preparar y disfrutar diariamente de un batido equilibrado, con delicioso sabor afrutado y delicada textura. Todos los ingredientes son completamente limpios de fuente natural y orgánica, amigables con el medio ambiente y producidos mediante técnicas no contaminantes, libre de lactosa, gluten, azúcar, colorantes, saborizantes o conservantes artificiales y organismos genéticamente modificados (GMO). También, libre de crueldad, por tanto, no contiene componentes de origen animal.
- c) **Estándares de calidad:** Nautavanna está certificada bajo estrictos estándares internacionales de producción orgánica, manufactura e inocuidad alimentaria.
- d) **Compatibilidad:** Nautavanna es compatible con el estilo de vida y valores de consumidores dispuesto a cuidar su salud, cuidando su nutrición, sin sacrificar su tiempo, sin estrés, ahorrando recursos y sin causar daños innecesarios al medio ambiente.
- e) **Sustentabilidad:** Generamos huella de sustentabilidad “healthy environment footprint”, a través de promover transparencia y cuidado responsable del proceso productivo, la protección de la salud y el medio ambiente, la conservación de los recursos naturales, la tierra y los nutrientes, el aseguramiento de los derechos y el bienestar de los trabajadores participes del proceso productivo.

- f) **Portafolio de productos:** Nautavanna brinda inicialmente tres opciones: a) Nautavanna Detox: Purifica el cuerpo, limpia la toxicidad, potencia el sistema inmune y activa las barreras naturales de depuración a través del hígado, el sistema linfático, los intestinos, los riñones, los pulmones, la sangre y la piel; b) Nautavanna Antioxidante: Refuerza la capacidad del cuerpo, para protegerlo de la oxidación y la inflamación; y, c) Nautavanna Brain: Fortifica el cerebro, mantiene la mente y los sentidos agudizados a pleno rendimiento y listos para la acción.
- g) **Diseño y empaque:** Nautavanna presenta un destacado diseño de empaque, que contiene 600 gr. de producto e incluye un dosificador con la medida requerida para la preparación de cada bebida de 125 a 175 ml. Todos los materiales empleados son amigables con el medio ambiente, aportan suficiente protección y conservación del producto. El empaque para el servicio de suscripción "Nautavanna Box" difiere, ya que ayuda a la optimización, es ligero y portable, viene en una caja decorativa con bolsitas individuales que contienen la cantidad requerida, para preparar cada bebida. Ambas presentaciones incluyen un catálogo (Anexo 8) con amplia información y guía nutricional, para ayudar a los consumidores a tomar decisiones más saludables y mejor informados.
- h) **Otros productos tecnológicos de soporte:** Hoy en día la salud y la tecnología van de la mano, por lo que, también, ponemos a disposición del consumidor una app "Nautavanna Coach|Te sentirás seguro y acompañado", diseñada para ayudar a tomar el control de la salud y desarrollar hábitos saludables de cuidado consciente del cuerpo, mente y espíritu. Esta app brinda soporte, monitoreo y control diario de la cantidad requerida y nivel nutricional de los ingredientes de Nautavanna; permite hacer un viaje hacia una óptima salud, siguiendo por las etapas de cada uno de los planes nutricionales sugeridos, que incluyen una dieta balanceada, actividad física y auto gestión positiva para inspirar y elevar el espíritu; permite evaluar los resultados a través del control de los calibradores de la salud (Nivel de insulina, colesterol, presión arterial y peso); y, brinda un programa virtual de educación responsable y honesta en temas de nutrición y cuidado integral de la salud.

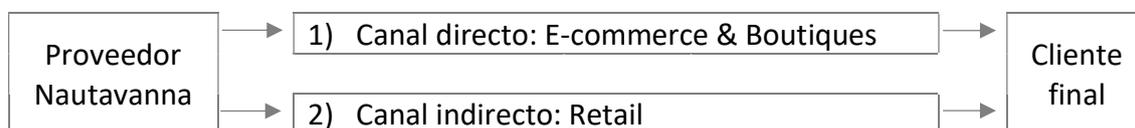
¡Los cambios lo notarás en tu nuevo estado de salud vibrante, te harán sentirte feliz, radiante con buen humor y energía, para llevar adelante tus proyectos!

## Plaza

Considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercado (Capítulo 2), con respecto al lugar de preferencia de compra del producto, se determinó que un 50% del mercado objetivo, prefiere adquirir el producto en los supermercados, 18,75% en farmacias, 6,25% en gimnasios, 6,25% vía online y el 18,75% no indicó un lugar de preferencia, a más de un centro de productos similares (Tiendas naturistas) o tiendas de la propia marca. Por lo tanto, la selección estratégica de los canales de distribución para

poner el producto a disposición del mercado objetivo, está en función de las preferencias del consumidor y de la validación de efectividad de los canales de distribución a emplear, para aprovechar las oportunidades en el mercado, influir positivamente en la demanda y alcanzar los objetivos de ventas.

A continuación, los canales de distribución directo e indirecto a emplear, son:



*Tabla 3: Canales de distribución*

El canal directo E-commerce & Boutiques, estarán a cargo de la marca. Los puntos estratégicos donde se ubicarán inicialmente 2 boutiques exclusivas de Nautavanna, será en islas de los centros comerciales CCI y Quicentro de la ciudad de Quito, debido a la masiva atracción de público potencial que estos puntos generan. La atención en cada boutique se realizará en horario de centro comercial, con 2 ejecutivos de venta y 1 para cubrir el horario rotativo. Cada ejecutivo de venta debe realizar un mínimo de 3 suscripciones diarias, de las cuales se estima que el 20% recompre 11 veces adicionales en el año, 20% por 8 veces, 30% por 5 veces y 30% por 2 veces.

El canal indirecto abarca a los comercios de retail, inicialmente se consideran cadenas de conveniencia y mayor afluencia, tales como Supermaxi, Megamaxi, Fybeca, Pharmacies y tiendas naturistas. De acuerdo al estudio de cada uno de estos canales, se determinó que Supermaxi y Megamaxi disponen de 20 puntos de venta en la ciudad de Quito, de los cuales se estima abastecer inicialmente a 10 de estos puntos, de acuerdo a la segmentación del mercado objetivo, así también, Fybeca dispone de 37 de los cuales se abastecerá a 16, Pharmacies dispone de 19 de los cuales se abastecerá a 9 y las tiendas naturistas se estima son 38 en total, de las cuales se abastecerá a 20 principales.

La gestión logística comprendida como una de las funciones de soporte esencial, que forman parte de la estrategia de creación de valor compartido, estarán a cargo de un operador logístico externo, con la finalidad de asegurar que los productos y servicios lleguen al cliente, en el tiempo, lugar y costo correcto.

Para la puesta en marcha del negocio, la gestión comercial estará a cargo del Gerente General & Director Comercial y su fuerza de ventas. Se estima que, según el crecimiento comercial, se irá adecuando el recurso y capital humano necesario.

## **Promoción**

Para la gestión de actividades de promoción se plantea una estrategia de comunicación y educación responsable y honesta a potenciales clientes en temas de nutrición, salud y

bienestar, brindando una experiencia de atención satisfactoria, incentivando el deseo de optimizar la salud y la necesidad de consumo de los productos Nautavanna. Además, esta estrategia permite potenciar el proceso de construcción de la marca Nautavanna (Branding), aumentar su visibilidad en el mercado objetivo y afianzar los lazos de pertenencia a una comunidad que valora, reconoce y gratifica a sus clientes.

Para llevar a cabo esta estrategia, se hará uso de herramientas de:

- a) **Inbound marketing:** Mediante la gestión de social media con la finalidad de aprovechar de la hiperconectividad actual y la mayor audiencia a la que permite llegar con el uso de los diferentes instrumentos tecnológicos. Además, para llevar mucha visibilidad de una forma basada en el desempeño, se aplicarán tácticas de optimización (SEO & PPC) y analytics para medir la calidad de anuncios, promociones, campañas, links, blogs, cantidad de visitantes, fuentes de tráfico (Páginas de destino de visitantes), tasas de conversión a oportunidad de promociones y ventas, tasas de rebote (Clientes que abandonan el sitio), etc. Los canales de social media a emplearse son Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram y YouTube. Así como también, un sitio web, plataforma e-commerce y la app "Nautavanna Coach". Su elección se determinó mediante el análisis de las características intrínsecas de influencia, audiencia, alcance y rendimiento requerido.
- b) **Outbound marketing:** Mediante la gestión publicitaria de anuncio en radio), prensa, revistas y medios impresos como afiches, catálogos, volantes, etc. Además, se planea realizar eventos distintivos, tours backstage, catas de producto y brindar promociones especiales, muestras gratis, souvenirs, gifts cards, etc. También, se extenderán membresías VIP, para los clientes del servicio de suscripción "Nautavanna Box" con incentivos del 10% de descuento y múltiples beneficios, como asistencia médica nutricional, premios, regalos, etc.

Entre otras acciones se mantendrá una búsqueda activa de asociados de marca (Influencer y bloggers) con capacidad para proponer ideas que agreguen valor a la marca.

Para lograr los resultados esperados se planea seleccionar un proveedor outsourcing especializado en gestión de marketing y publicidad. Además, se establecerá un protocolo adecuado de gestión de imagen corporativa, reputación de la marca, manejo de medios y relaciones públicas.

## Plan de ventas

El plan de ventas parte de contar con un mercado objetivo de 31.201 habitantes, dispuestos a consumir el producto un número determinado de veces por año (Capítulo 2). Se consideran supuestos tanto para el canal indirecto (Supermaxi, Megamaxi, Fybeca,

Pharmacys y Tiendas naturistas), como directo (E-commerce & Boutiques). Se puede ver el detalle de los supuestos en el anexo 9.

Una vez planteados los supuestos por canal de distribución, se estima inicialmente la cantidad de ventas base que se podría alcanzar a comercializar el primer año (Tabla 4). Esta estimación se muestra bajo tres escenarios ajustados al nivel de confianza (Optimista 100%, moderado 55% y pesimista 45%). De tal forma se tiene que las ventas para el escenario optimista son de 58.220 unidades, escenario moderado de 30.063 unidades y escenario pesimista de 23.090 unidades.

Canales de distribución	Ventas en cantidades		
	Pesimista	Moderado	Optimista
Supermaxi y Megamaxi	6.552,00	8.008,00	14.560,00
Fybeca	1.593,00	1.947,00	3.541,00
Pharmacys	1.396,00	1.706,00	3.103,00
Tiendas naturistas	775,00	948,00	1.724,00
E-commerce & Boutiques	12.774,00	17.454,00	35.292,00
<b>Total:</b>	<b>23.090,00</b>	<b>30.063,00</b>	<b>58.220,00</b>

Tabla 4: Estimación inicial de ventas en cantidades

Tomando como base la estimación inicial de ventas, se realiza la proyección para un horizonte de cinco años (Tabla 5), considerando un conjunto de variables como el precio, según la estructura propuesta al inicio del capítulo, la tasa de inflación (INEC, 2017) y la tasa de crecimiento de la industria (Euromonitor International, 2014), ambas tasas se ajustan para cada escenario. En el anexo 10 se puede visualizar a detalle la estimación.

Proyección de ventas (Q)						
Escenarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Optimista	54.779	84.783	89.870	91.598	93.385	414.415
Moderado	28.169	41.408	43.382	43.774	44.174	200.907
Pesimista	21.541	29.852	30.910	31.213	31.414	144.930
Variación (escenario moderado)	0%	47,00%	4,77%	0,90%	0,91%	

Proyección de ventas (\$)						
Escenarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Optimista	1.727.773 \$	2.786.574 \$	3.004.259 \$	3.103.092 \$	3.206.124 \$	13.827.821 \$
Moderado	880.743 \$	1.337.963 \$	1.417.432 \$	1.440.565 \$	1.464.233 \$	6.540.935 \$
Pesimista	667.128 \$	949.649 \$	992.384 \$	1.008.296 \$	1.020.654 \$	4.638.111 \$
Variación (escenario moderado)	0%	51,91%	5,94%	1,63%	1,64%	

Tabla 5: Proyección anual de ventas en cantidades e ingresos

El primer año se estima cumplir el plan de ventas en promedio al 90%, debido a que se considera un margen por curva de aprendizaje y penetración de mercado, durante la etapa de lanzamiento del producto. Por esta razón, si tomamos el escenario moderado para el análisis, del primer al segundo año se tiene un crecimiento del 47% en cantidades y 51,91% en ingresos, en los siguientes años tiende a una disminución equilibrada en función a la tasa de crecimiento propuesta. En la siguiente gráfica se puede apreciar la proyección en ingresos de ventas por escenario.

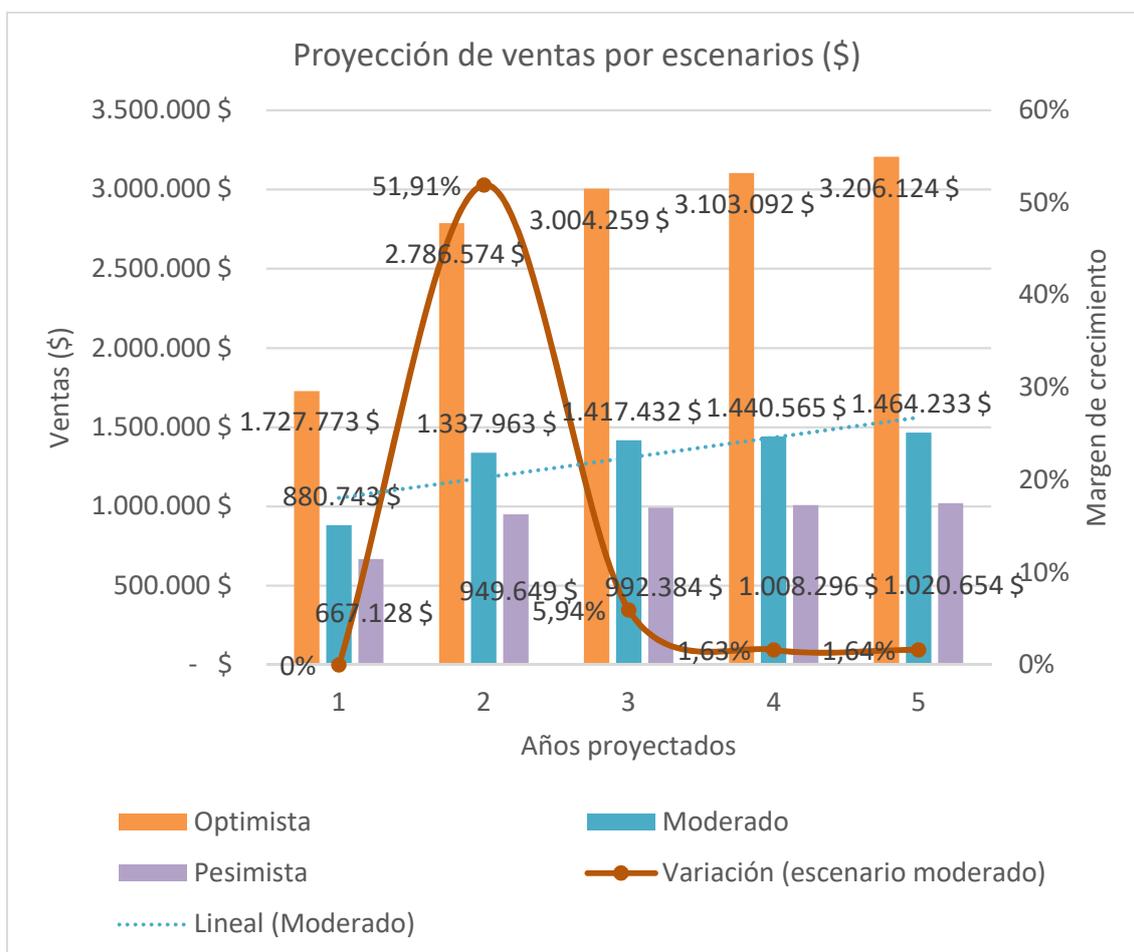


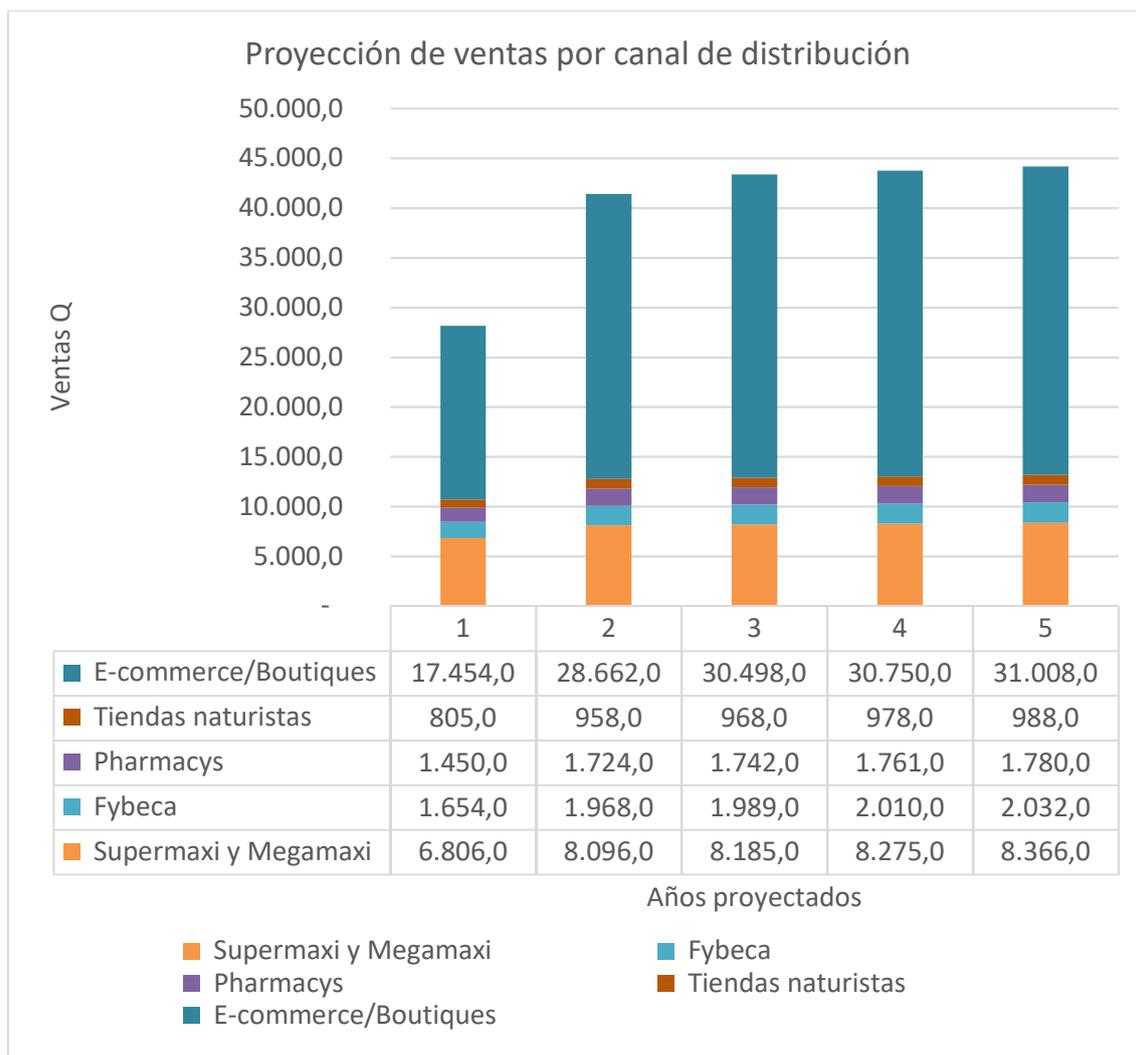
Figura 4: Proyección anual de ventas por escenarios en ingresos

La demanda no presenta un patrón estacional, por lo que las ventas no se concentran en determinados meses del año, lo que beneficia el control de la planificación de la demanda, la previsión de recursos y la diversificación de posibles riesgos. Es importante tomar en cuenta el efecto que tienen las ventas por suscripción, debido a que duran según el número de meses de suscripción que acoja el cliente.

Durante el período proyectado de cinco años, en el escenario moderado se alcanza un total de ventas de 200.907 unidades y un ingreso de USD 6,5 millones, lo que implica una participación de mercado de 0,34% en la industria de suplementos alimenticios y vitamínicos, industria que genera USD 2.166 millones al año en Ecuador (EKOS N° 232, 2013).

El 68,87% se distribuye a través del canal directo (E-commerce & Boutiques) y 31,13% a través del canal indirecto (Supermaxi y Megamaxi 19,77%, Fybeca 4,80%, Pharmacys 4,21% y tiendas naturistas 2,34%). Cabe mencionar que el margen de contribución más favorable resulta a través del canal directo, dado que, al ser una venta directa, el precio no requiere margen de descuento a excepción del 10% considerado como un descuento de venta para los clientes que se suscriban.

A continuación, se muestra una gráfica con la proyección de la cantidad de ventas por canal de distribución:



*Figura 5: Proyección anual de ventas por canal de distribución en cantidades*

## CAPÍTULO 5

### PLAN FINANCIERO

#### Supuestos generales

Para el desarrollo del plan financiero se consideró un conjunto de previsiones que proyectan la situación económica y financiera en un horizonte de cinco años, con el objetivo de evidenciar la viabilidad del modelo de negocio en términos de rentabilidad y liquidez. Los principales supuestos son:

- a) Con la finalidad de mantener un criterio conservador se proyecta el plan financiero considerando el planteamiento del escenario moderado, tomando como punto de partida el plan de ventas y la estructura de precios (Capítulo 4). A modo de referencia también se anexan los estados financieros de los otros dos escenarios planteados, tanto optimista y pesimista (Anexo 29 y 30).
- b) El ingreso bruto por ventas durante los cinco años es de USD 6.540.935, lo que implica una participación de mercado de 0,34% en la industria de suplementos alimenticios y vitamínicos, industria que genera USD 2.166 millones al año en Ecuador (EKOS N° 232, 2013).
- c) La cantidad estimada de ventas mensuales es de 3.348 envases de producto Nautavanna. El 68,87% a través del canal directo (E-commerce & Boutiques) y el 31,13% a través del canal indirecto (Supermaxi y Megamaxi 19,77%, Fybeca 4,80%, Pharmacys 4,21 y tiendas naturistas 2,34%).
- d) Para lograr la proyección de ventas a través del canal directo, es necesario la apertura de 2 boutiques, las mismas que estarán ubicadas en islas de centros comerciales (CCI y Quicentro Shopping) de la ciudad de Quito, debido a la masiva atracción de público potencial. Los costos de concesión, alquiler, acondicionamiento de las islas y puntos de activación, han sido cotizados respectivamente.
- e) La atención en cada boutique se realizará en horario de centro comercial, con 2 ejecutivos de venta y 1 para cubrir el horario rotativo. Cada ejecutivo de venta debe realizar un mínimo de 3 suscripciones diarias, de las cuales se estima que el 20% recompre 11 veces adicionales en el año, 20% por 8 veces, 30% por 5 veces y 30% por 2 veces. Para las compras mediante suscripción se ofrecerá un descuento del 10%.
- f) Según las diversas perspectivas micro y macro económicas, se estima una tasa de inflación ajustada de 0,74% (INEC, 2017) y tasa de crecimiento de ventas para la industria de 1,10%. (Euromonitor International, 2014).
- g) La capacidad de producción anual es de 45.760 envases de producto Nautavanna de 600 gr., a un turno diario de 8 horas, durante 22 días hábiles por mes. De

acuerdo a la proyección estimada de ventas se requiere producir 40.181 unidades (3.348 por mes), lo que implica una capacidad utilizada promedio del 88% durante los primeros cinco años proyectados. En el caso de requerir capacidad extra a futuro, se podrían considerar 2 turnos adicionales (24 horas día).

- h) Se aplica el método de promedio ponderado para el control de inventarios y se estima un mes de producción como inventario de seguridad.
- i) Se considera una cartera de crédito a 60 días para Supermaxi, Megamaxi, Fybeca y Pharmacys, 30 días para las tiendas naturistas y E-commerce, y se estima 1% para provisión de cuentas incobrables.
- j) Para las cuentas por pagar, se considera 72% a 30 días y 28% a 60 días plazo.
- k) Se considera 1% por devolución en ventas, para las realizadas a través del canal indirecto, con la finalidad de cubrir eventualidades.
- l) Las partidas presupuestarias de marketing y publicidad, plan de incentivo para trabajadores, soporte externo de I+D+i, actividades de responsabilidad social empresarial (RSE) y seguridad, salud y medio ambiente (SSA), están en función de una asignación porcentual de entre el 1% y 5%, sobre los ingresos por ventas.
- m) Para el servicio de suscripción se considera el costo de envío del producto, según el tarifario de Servientrega a nivel nacional. Además, el servicio de suscripción tiene un descuento del 10% sobre el precio de venta establecido.
- n) La cuenta de otros ingresos corresponde a la comercialización de souvenirs de la marca.
- o) La compra de materia prima se realizará directamente a productores con certificación orgánica USDA o BCS OEKO-GARANTIE.
- p) Con respecto a los dividendos para los socios, se establece una política de pago en efectivo del 90% de las utilidades generadas en cada uno de los años proyectados y una reserva del 10%, con la finalidad de precautelar y maximizar los beneficios de la empresa y de sus socios. Esta política responde al indicador de desempeño positivo, dado por las ganancias proyectadas. En el caso de que las utilidades decaigan o incluso si ocurriera pérdida en un período dado, los dividendos pueden verse disminuidos o incluso nulos.
- q) Se considera la compra de una propiedad, para la adecuación de las instalaciones de producción y oficinas administrativas. El tamaño es de 500 m<sup>2</sup> y está ubicado en la ciudad de Quito, sector el Bosque. El área total estimado de edificación es de 200 m<sup>2</sup>. Así también, se confirmó la factibilidad, para el funcionamiento de las actividades de producción.
- r) La depreciación y amortización, de los activos fijos a adquirir, está determinado conforme a la naturaleza y a la duración de su vida útil, según lo previsto por el Servicio de Rentas Internas y la técnica contable. El método utilizado para la depreciación y amortización es de línea recta.
- s) De acuerdo a la normativa vigente en el país se considera el 22% para el cálculo de impuesto a la renta, 15% para participación de trabajadores y demás beneficios sociales de ley.

## Estructura de capital y financiamiento

La inversión inicial requerida es de USD 392.667, compuesto un 38,71% (USD 152.000) con deuda y 61,29% (USD 240.667) por el aporte de capital social (Tabla 6). La asignación de estos recursos es 83,79% para activos fijos (USD 329.000) y 16,21% (USD 63.667) para capital de trabajo. En el anexo 11 se muestra el detalle de inversión en activos fijos.

Estructura y financiamiento	Monto	%
Deuda	152.000 \$	38,71%
Capital social	240.667 \$	61,29%
<b>Inversión total</b>	<b>392.667 \$</b>	<b>100%</b>

Tabla 6: Estructura de capital y financiamiento

El objeto de la deuda es para la adquisición de la propiedad donde funcionará el área productiva y administrativa. El financiamiento requerido es del 80% (USD 152.000) del valor del bien (USD 190.000) y se realizará mediante solicitud de crédito a la Corporación Financiera Nacional (CFN), organismo que brinda líneas de crédito para proyectos de emprendimiento en los sectores productivos priorizados. La tasa de interés es del 10,33% a 10 años plazo y bajo la figura de prenda sobre el bien a adquirir. La amortización del préstamo, se exhibe en el anexo 12.

Cabe mencionar en términos generales que dado un escenario optimista se requiere de una inversión superior de USD 414.831 y dado un escenario pesimista la inversión mínima requerida es de USD 356.021.

En la siguiente gráfica se puede observar la evolución de deuda y patrimonio durante el período proyectado, para el escenario moderado:

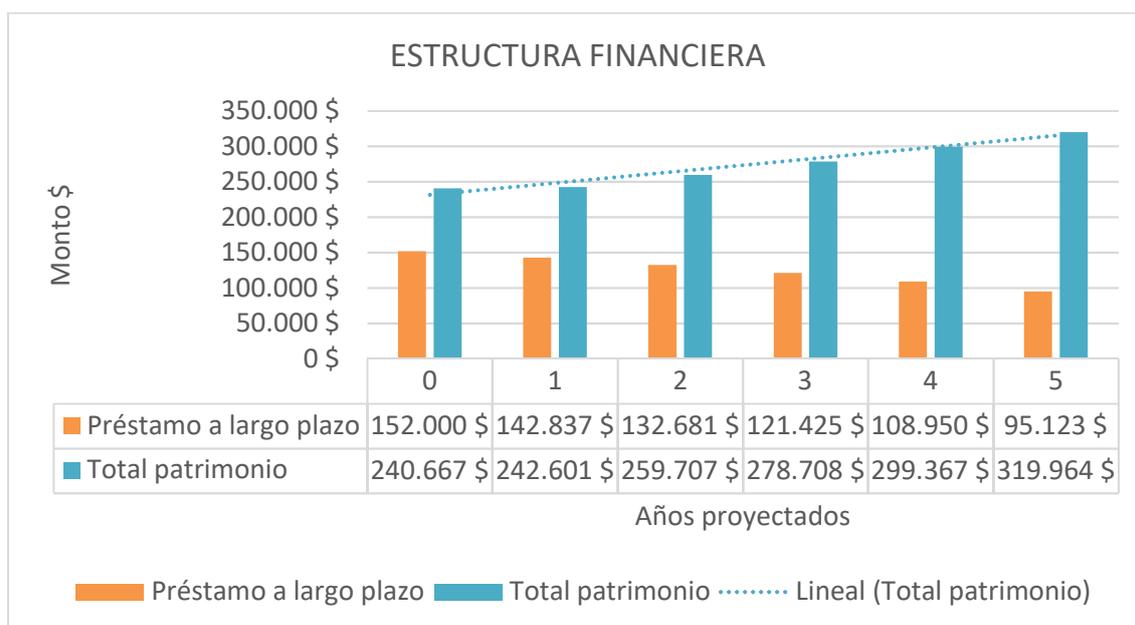


Figura 6: Estructura financiera

## Estados financieros proyectados

Los estados financieros tanto el balance general y el balance de pérdidas y ganancias (Anexo 13 y 14), han sido proyectados en conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), cada una de las partidas son medidas por su costo y valor razonable. Además, la proyección se ajusta a las variables descritas al inicio de este capítulo.

El análisis vertical y horizontal del balance general (Anexo 15), revela las siguientes cuestiones:

- En el primer año proyectado los activos totales son de USD 423.942 y se constituyen por activo corriente el 29,21% (USD 123.842) y activo no corriente el 70,79% (USD 300.100). Al término del quinto año, los activos totales se incrementan a USD 561.448 y se constituyen por activo corriente el 66,43% (USD 372.948) y activo no corriente el 33,57% (USD 188.500). La razón del incremento del activo corriente, indica que la empresa alcanzaría una buena liquidez y la razón del decremento del activo no corriente, indica que los activos fijos se ajustan cada año, de acuerdo a la depreciación y amortización respectivamente.
- En el primer año proyectado los pasivos totales constituyen el 42,78% (USD 181.342) y el patrimonio el 57,22% (USD 242.601) de los activos totales. Al término del quinto año, los pasivos totales incrementan al 43,01% (USD 241.484) y el patrimonio al 56,99% (USD 319.964). La razón del incremento del pasivo indica principalmente el pago de la deuda y de las obligaciones contraídas con terceros. La razón del incremento del patrimonio es un signo favorable, dado por la capitalización de las utilidades generadas en cada ejercicio contable.

El análisis vertical y horizontal del balance de pérdidas y ganancias (Anexo 16) revela las siguientes cuestiones:

- En el primer año de operaciones las ventas netas son de USD 803.952 de lo cual el 61,18% (USD 491.844) corresponde al margen bruto de contribución, el 57,55% (USD 462.669) a los gastos, el 3,63% (USD 29.175) a la utilidad antes de impuesto y el 2,41% (USD 19.343) es la utilidad neta del ejercicio. Al cabo del quinto año las ventas netas son de USD 1.308.905 de lo cual el 65,31% (USD 854.784) corresponde al margen bruto de contribución, el 41,57% (USD 544.116) a los gastos, el 23,73% (USD 310.667) a la utilidad antes de impuestos y el 15,74% (USD 205.972) es la utilidad neta del ejercicio. Lo que indica un crecimiento atractivo en términos de utilidad neta, para los socios.

En términos generales los balances muestran resultados financieros favorables, principalmente medido por los índices de liquidez, rentabilidad y apalancamiento. A continuación, los datos relevantes:

- Sobre la liquidez se determina es creciente, ya que, por cada dólar en pasivo circulante, la empresa está en la capacidad de pagar en efectivo USD 1,60 (año 1) a USD 2,06 (año 5).
- Sobre la rentabilidad se determina que:
  - Por cada dólar en ventas se genera un margen de utilidad creciente del 2,41% (año 1) al 15,74% (año 5).
  - El rendimiento de los activos para generar renta ROA, indica que, por cada dólar en activos, se genera una utilidad creciente del 4,56% (año 1) al 36,69% (año 5).
  - El rendimiento sobre el capital ROE, indica que, por cada dólar de capital, se genera una utilidad creciente del 7,97% (año 1) al 64,37% (año 5).

\* La variación de estos ratios financieros, genera una tendencia creciente estacional (picos), debido al efecto de las ventas por suscripción, que duran según el nivel de recompra que genere el cliente. Por esta razón a lo largo del período proyectado, se puede observar años en que los índices suben y bajan levemente.

- Sobre el apalancamiento financiero se determina que, al término del año 5 se emplea el 43,01% o USD 0,43 ctvs. de deuda por cada dólar de activos. La diferencia corresponde al capital contable (USD 0,57 ctvs.). El porcentaje de deuda tiene un efecto decreciente, lo que indica un estado favorable, sobre la capacidad de asumir las obligaciones con terceros.

Se anexa inventario (kardex), costos de producción, detalle de pago de sueldos, depreciación, amortización, detalle de gastos de marketing y publicidad, y análisis ampliado de ratios financieros (Anexo 17 al 23).

## **Flujo de efectivo proyectado**

El flujo de efectivo (Anexo 24) al igual que los estados financieros, se proyecta a cinco años, desde la inversión en To y se toma en cuenta la perspectiva financiera sobre los equivalentes de entrada y salida del efectivo en caja y bancos. Además, según NIIF se prefiere proyectar el flujo de efectivo por el método directo, considerando las principales actividades de operación, inversión y financiamiento, con la finalidad de comparar y establecer las respectivas variaciones de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

El desenvolvimiento financiero, genera un óptimo nivel del flujo de caja, por lo que se determina que el efectivo cubre satisfactoriamente las operaciones previstas, que además se refleja en el balance general y de resultados. Es así que:

- El flujo de efectivo operacional pasa de USD 39.819 (año 1) a USD 245.701 (año 5). La partida de ingresos corresponde a las ventas y la partida de egresos a los costos y gastos incurridos.

- El flujo de efectivo de inversión registra un desembolso únicamente en T0 por USD 329.000, dada la inversión inicial requerida, para la puesta en marcha del modelo de negocio. Este rubro genera aumento en los activos de la empresa.
- El flujo de efectivo de financiamiento genera una entrada de efectivo en T0 de USD 392.667 (Préstamo bancario y aporte de capital social) y salidas de efectivo de USD 41.847 (año 1) a USD 209.814 (año 5), por pago de capital sobre deuda, dividendos e intereses bancarios. Esta variación disminuye favorablemente los pasivos no corrientes e incrementan el capital contable.
- La variación neta del efectivo más el saldo inicial del ejercicio anterior, generan un flujo de USD 61.639 (T1) a USD 301.332 (año 5).

### Punto de equilibrio

Para el cálculo se aplica la ecuación del punto de equilibrio contable (Anexo 25), considerando los rubros de precio de venta unitario, costo variable unitario y costos fijos más depreciación. Este cálculo indica que es necesario vender 25.982 unidades (año 1) a 28.153 unidades (año 5), para cubrir los costes totales (Fijos y variables) y no generar pérdida. Sin embargo, de acuerdo a la proyección estimada se tiene que las ventas son de 28.169 unidades (año 1) a 44.174 unidades (año 5). Por lo que se registra un margen de seguridad del 8,42% (año 1) al 56,91% (año 5).

El alto margen de seguridad da confianza, en el sentido de que probablemente no se sufrirá una pérdida, pero si los ingresos disminuyen en más de este porcentaje, se podría sufrir una pérdida.

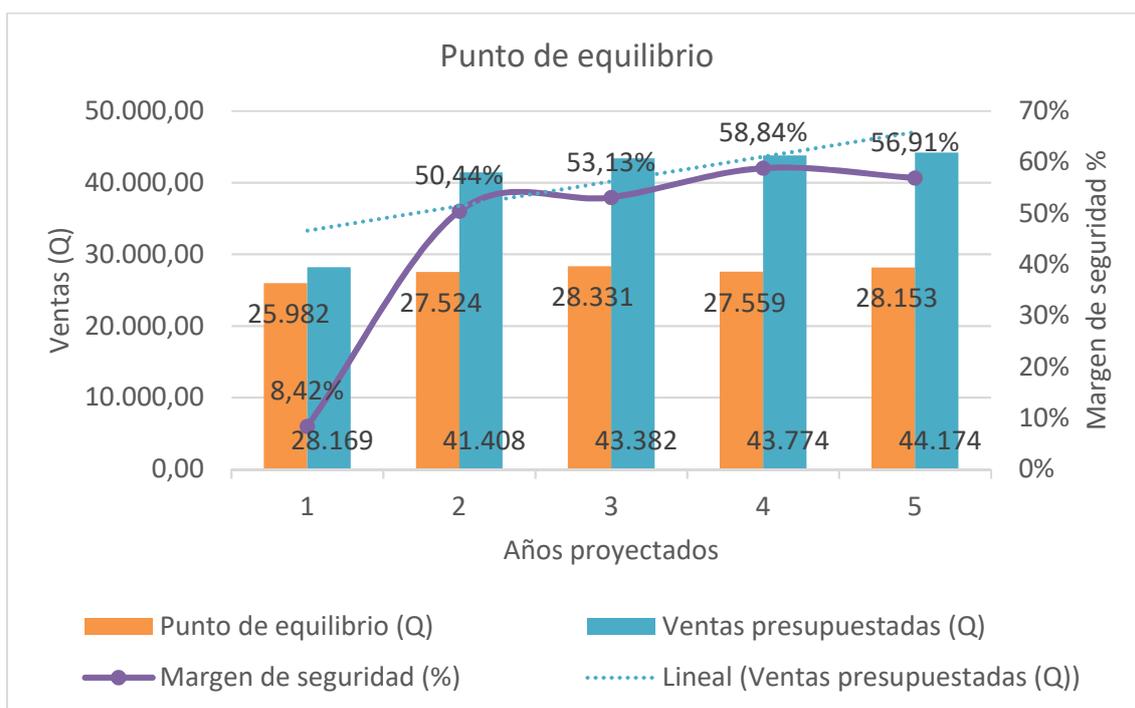


Figura 7: Punto de equilibrio

## VAN y TIR

Para obtener el VAN y TIR (Tabla 7) de los flujos de caja proyectados, es necesario determinar la tasa a la que los flujos deben descontarse para conocer el valor presente y dado que el financiamiento incluye capital y deuda, se debe estimar el costo de cada una de estas fuentes. Por lo tanto, para establecer el costo promedio ponderado de capital o WACC (Weighted average cost of capital), que se usa para descontar los flujos de efectivo y se interpreta como el rendimiento mínimo requerido de un activo financiero de riesgo similar, para satisfacer a todos sus inversionistas, requiere del cálculo del costo del capital accionario mediante el modelo de valuación de activos de capital o CAPM (Capital asset pricing model) y el costo de la deuda RB. El cálculo se muestra en el anexo 26 y 27.

Por consiguiente, el costo de capital accionario (CAPM) es de 21,09%, el costo de deuda (RB) de 6,85% y el rendimiento mínimo requerido (WACC) de 15,58% (año 1) al 17,83% (año 5). La variación del WACC muestra un incremento progresivo, el mismo que tiende a igualar al CAPM (año 10), al término de amortización de la deuda.

Una vez obtenidas las tasas de descuento, se determina que el valor actual neto (VAN) es de USD 315.039 sin perpetuidad y de USD 968.744 con perpetuidad (una perpetuidad es una serie constante de flujos de efectivo sin fin). El valor del VAN es mayor a cero y según el criterio financiero, se puede aceptar el proyecto e invertir.

Por otra parte, se determina una tasa interna de retorno (TIR) del 25,55% sin perpetuidad y del 44,44% con perpetuidad. Ambas tasas son mayores que la tasa de descuento (WACC), lo que indican que el proyecto genera rentabilidad, más allá del retorno del capital invertido y el financiamiento con deuda estimado. Si la TIR fuera inferior que el WACC, el proyecto se rechazaría, puesto que no aportaría rentabilidad.

Período	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-329.000 \$					
Flujo operativo neto		39.819 \$	287.952 \$	243.794 \$	256.270 \$	245.701 \$
Valor terminal (perpetuidad)						1.484.778 \$
Flujo de efectivo descontado (sin perpetuidad)	-329.000 \$	34.382 \$	212.975 \$	153.113 \$	135.395 \$	108.175 \$
Flujo de efectivo descontado (con perpetuidad)	-329.000 \$	34.382 \$	212.975 \$	153.113 \$	135.395 \$	761.879 \$
VAN (sin perpetuidad)	315.039 \$	>	0,00\$	Proyecto viable		
VAN (con perpetuidad)	968.744 \$	>	0,00\$			
TIR (sin perpetuidad)	25,55%	>	WACC	Proyecto viable		
TIR (con perpetuidad)	44,44%	>	WACC			

Tabla 7: VAN y TIR

## Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad (Anexo 28) se muestran diversas perspectivas en T1, tanto optimistas como pesimistas y se comparan con la perspectiva moderada (base), por lo que se puede apreciar variaciones de incremento y decremento en los principales indicadores de razón del efectivo, margen de utilidad, ROA, ROE, Razón de deuda, VAN, TIR y WACC. Además, estas variaciones sirven de guía, para una mejor toma de decisiones de inversión del modelo de negocio y su puesta en marcha.

A continuación, se detallan los aspectos relevantes del análisis de sensibilidad aplicado:

- El precio de venta base es de USD 35,50, un incremento al precio, generaría un escenario financiero positivo, pero un decremento inferior al -10% (USD 31,95), generaría pérdida del ejercicio financiero. Recordemos que el precio de venta de las suscripciones es de \$31,95, incluido el descuento (10%) y sólo a las ventas a través del canal directo. Si este ajuste se hiciera al resto de canales, como vemos, se incurriría en pérdida del ejercicio.
- El costo de venta unitario base es de USD 10,59, un incremento del 10%, genera un costo de USD 11,19 y aún se obtiene margen de ganancia, pero si el incremento es del 20% o superior, generaría un costo de USD 11,79 y este incremento implicaría pérdida del ejercicio financiero. En sentido contrario, si el costo unitario tiende a disminuir, las ganancias tenderían a aumentar favorablemente. La forma en que el costo tienda a disminuir podría darse en economías de escala, en donde a mayor volumen productivo, menor serían los costos unitarios. Sin embargo, en la fase de crecimiento del modelo de negocio, no es factible este supuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Akin, D. K. (2017). Obtenido de Nutritional & detoxification:  
[http://www.advancedfamilyhealth.com/detox\\_main.html](http://www.advancedfamilyhealth.com/detox_main.html)
- Autocuidado. (2014). El Mercado de Autocuidado. *Suplemento de Autocuidado*.
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*.  
 Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas:  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- Business Wire. (Octubre de 2014). *Mercado latinoamericano de vitaminas y suplementos alimenticios*. Obtenido de  
<http://www.businesswire.com/news/home/20141030005062/es/>
- Collis, D., & Montgomery, C. (2007). *Estrategia corporativa*.
- EKOS Nº 232. (2013). Ranking empresarial Ecuador.
- Euromonitor International. (2014). Claves para descifrar el mercado de vitaminas y suplementos alimenticios en América Latina. 32.
- Euromonitor International. (2016). *Top 10 Global Consumer Trends for 2016*.
- Godin, S. (2009). *Tribus, necesitamos que tú nos lideres*. Obtenido de  
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/tribus>
- Industria Alimenticia. (2014). *10 principales tendencias de los alimentos funcionales para el 2014*. Obtenido de  
<http://www.industriaalimenticia.com/articles/87356-principales-tendencias-de-los-alimentos-funcionales-para-el-2014>
- INEC. (2014). *Compendio Estadístico*.
- INEC. (2017). Reporte inflación.
- Kasriel-Alexander, D. (2016). Top 10 Global Consumer Trends for 2016. *Euromonitor International*.
- Ministerio de Finanzas. (2016). Programación presupuestaria cuatrienal 2016 - 2019.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC Editorial.
- Nielsen Company. (2016). *Estudio Global Premiumization*.
- Nielsen Company. (Septiembre de 2016). *Estudio Global: ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* Obtenido de  
<http://www.nielsen.com/ec/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>

- Organización Mundial de la Salud. (2017). *Enfermedades crónicas*. Obtenido de [http://www.who.int/topics/chronic\\_diseases/es/](http://www.who.int/topics/chronic_diseases/es/)
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.
- PROCOMER. (2014). Oportunidades para productos farmacéuticos y cosméticos en Ecuador. 55.
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). *Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva*. Quito.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Análisis sectorial

1. **Grado de rivalidad entre los competidores existentes:** El grado de rivalidad es alto, pues el mercado global de los suplementos alimenticios está en crecimiento, por lo que se estima un mercado altamente competitivo. Existen aproximadamente cinco empresas multinacionales de gran trayectoria y reconocimiento, con fuerte rivalidad y ventaja sobre su modelo de negocios, canales de distribución, penetración, expansión de mercados, innovación, tecnología e investigación y notables estrategias de marketing y publicidad. Sin embargo, se estima existe espacio para la diferenciación, debido a que la decisión del consumidor se basa en gran parte en este factor.
2. **La amenaza de entrada de nuevos competidores:** Se define un nivel moderado, debido a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector, sin mayores represalias de los competidores actuales, no obstante, deben cumplir ciertos requisitos y factibilidades, como la certificación orgánica de los productos, acceso a capital, canales de distribución, requerimientos de innovación, tecnología e investigación, economías de escala. A nivel gubernamental no existen regulaciones específicas en el país, que representen una barrera de entrada en esta industria.
3. **La presión de productos sustitutos:** La existencia de productos capaces de satisfacer las necesidades del consumidor de una dieta equilibrada, saludable y nutritiva, es alta, debido a que en el mercado existe hoy en día una variedad de productos sustitutos y formas para mejorar la salud. No obstante, existe una gran preferencia por los productos orgánicos, naturales y sin aditivos.
4. **El poder de negociación de los consumidores:** Se define un nivel bajo, ya que los consumidores no tienen la capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existente en el mercado; no hay concentración de consumidores, por lo tanto, no tienen poder de negociación; los agentes son numerosos y de similar tamaño, por lo que se puede decir que el poder de negociación está equitativamente distribuido entre compradores y suministradores. No obstante, se debe mencionar que este tipo de consumidor tiene fácil acceso a la información. Sin embargo, el consumidor en algunos casos, tiende a ser sensible por el valor agregado y el servicio que le aporta el producto.
5. **El poder de negociación de los proveedores:** Es bajo ya que los proveedores no tienen la capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran, ni el nivel de abastecimiento o cobertura, debido a que los suministradores de productos orgánicos y naturales, se encuentran dispersos y son numerosos. No obstante, habrá que poner especial atención para seleccionar proveedores que cuenten con certificación orgánica de sus productos. Además, de la mano de obra que requiera mayor especialización.

## **Anexo 2.- Encuesta para análisis de la competencia y tabla de resultados**

1. ¿Cuáles son las marcas de suplementos alimenticios en polvo de tu preferencia? Registra 3 opciones que primero vienen a tu mente:
2. ¿Cuál es tu apreciación sobre el nivel de calidad de los siguientes suplementos alimenticios?
  - a. Ensure/Pediasure: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - b. Herbalife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - c. Fuxion: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - d. Cerelac: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - e. Omnilife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
3. ¿Cuál es tu apreciación sobre el nivel de aporte nutricional y saludable, de los siguientes suplementos alimenticios?
  - a. Ensure/Pediasure: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - b. Herbalife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - c. Fuxion: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - d. Cerelac: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - e. Omnilife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
4. ¿Cuál es tu apreciación sobre la cantidad de ingredientes naturales y orgánicos, que poseen los siguientes suplementos alimenticios?
  - a. Ensure/Pediasure: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - b. Herbalife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - c. Fuxion: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - d. Cerelac: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - e. Omnilife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
5. ¿Cuál es tu apreciación sobre la cantidad de ingredientes artificiales y sintéticos, que poseen los siguientes suplementos alimenticios?
  - a. Ensure/Pediasure: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - b. Herbalife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - c. Fuxion: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - d. Cerelac: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - e. Omnilife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
6. ¿Cuál es tu apreciación sobre el precio de los siguientes suplementos alimenticios?
  - a. Ensure/Pediasure: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - b. Herbalife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - c. Fuxion: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - d. Cerelac: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - e. Omnilife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
7. ¿Cuál es tu apreciación sobre la calidad de sabor que tienen los siguientes suplementos alimenticios?

- a. Ensure/Pediasure: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - b. Herbalife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - c. Fuxion: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - d. Cerelac: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - e. Omnilife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
8. ¿Cuál es tu apreciación sobre el nivel de presentación (empaquete, envase, etc.) de los siguientes suplementos alimenticios?
- a. Ensure/Pediasure: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - b. Herbalife: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - c. Fuxion: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - d. Cerelac: Alto, Medio, Bajo, No conoce
  - e. Omnilife: Alto, Medio, Bajo, No conoce

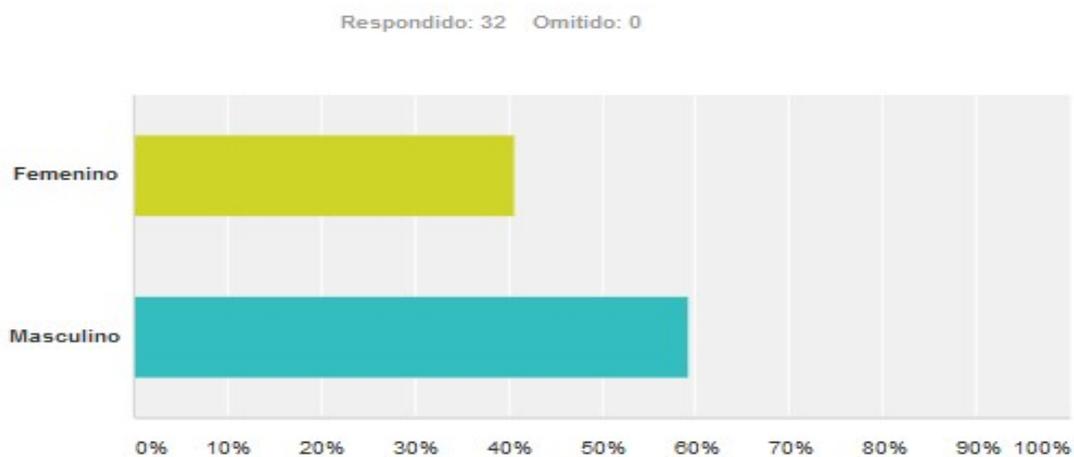
<b>Tabla de resultados</b>					
<b>Marca top of mind</b>	<b>Variable</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>No conoce</b>
Ensure&Pediasure	Calidad	12	8	0	3
	Aporte nutricional y saludable	9	9	1	4
	Contenido natural y orgánico	4	3	6	10
	Contenido artificial y sintético	9	3	3	8
	Precio	16	5	0	2
	Cualidad de sabor	7	12	2	2
	Nivel de presentación	8	12	0	3
Herbalife	Calidad	4	3	10	6
	Aporte nutricional y saludable	3	3	10	7
	Contenido natural y orgánico	4	4	6	9
	Contenido artificial y sintético	6	3	4	10
	Precio	15	2	1	5
	Cualidad de sabor	1	8	6	8
	Nivel de presentación	7	7	2	7
Fuxion	Calidad	0	3	9	11
	Aporte nutricional y saludable	1	2	7	13
	Contenido natural y orgánico	1	1	6	15
	Contenido artificial y sintético	4	3	1	15
	Precio	7	3	1	12
	Cualidad de sabor	1	4	5	13
	Nivel de presentación	4	3	3	13
Cerelac	Calidad	6	11	4	2
	Aporte nutricional y saludable	5	10	4	4
	Contenido natural y orgánico	5	6	3	9
	Contenido artificial y sintético	2	4	7	10
	Precio	2	12	4	5
	Cualidad de sabor	9	7	3	4
	Nivel de presentación	5	13	1	4
Omnilife	Calidad	2	3	4	14
	Aporte nutricional y saludable	2	2	4	15
	Contenido natural y orgánico	1	3	4	15
	Contenido artificial y sintético	3	1	2	17
	Precio	6	4	2	11
	Cualidad de sabor	0	5	4	14
	Nivel de presentación	4	5	1	13

### **Anexo 3.- Entrevista en profundidad de investigación de mercado**

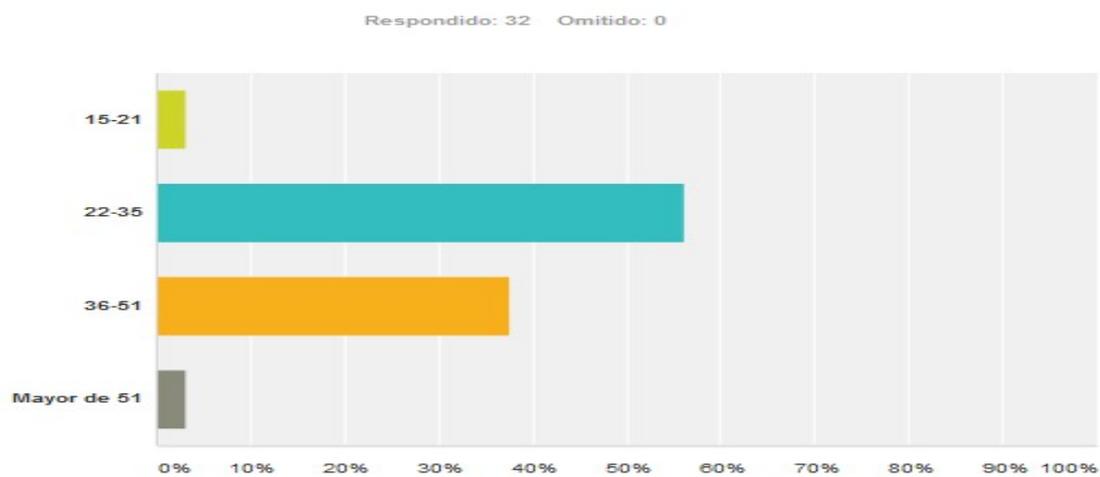
1. Si la mayoría de las personas mueren a causa de enfermedades crónicas, que, de todas las demás causas juntas, ¿Cuáles consideras son las principales causas de estas enfermedades que afectan la salud?
2. Si este tipo de enfermedades no solo afectan a las personas de edad avanzada, sino también a los muy jóvenes y niños ¿Qué cuidados aplicarías para prevenir estas enfermedades y cuidar tu salud?
3. Debido a la forma drástica en que los niveles de nutrientes en la mayoría de los alimentos han disminuido, además de los altos niveles de aditivos sintéticos y conservantes con los que se elaboran, ¿Implementarías una dieta con alimentos orgánicos, saludables y nutritivos, para acelerar tu proceso hacia una óptima salud? Explica tu respuesta.
4. Si los alimentos orgánicos como los vegetales y frutas, son considerados parte primordial de una nutrición diaria, que debido a un acelerado estilo de vida y la industrialización de los alimentos, no somos capaces de ingerirlos en la proporción necesaria, ¿Te gustaría consumir suplementos orgánicos en polvo, para prepararlos como bebida, que contenga todos los nutrientes que aportan estos alimentos, como alternativa complementaria para contribuir con tu salud, cuidando tu cuerpo y previniéndolo de enfermedades crónicas? Explica tu respuesta.
5. ¿Cuántas veces a la semana estarías dispuesto a consumir suplementos orgánicos?
6. Para tu seguridad y como factor motivacional de consumo de suplementos orgánicos saludables y nutritivos, ¿Te gustaría que tu proveedor de suplementos cuente con la certificación de uso de productos orgánicos, buenas prácticas de cultivo, cosecha y libre de sustancias prohibidas? Explica tu respuesta.

## Anexo 4.- Encuesta de investigación de mercado y tabla de resultados

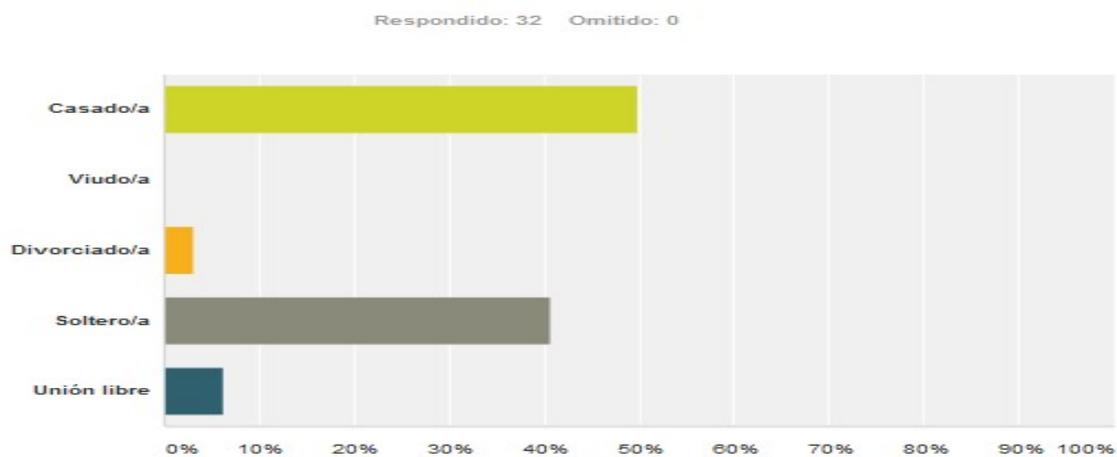
1) ¿Cuál es tu sexo?



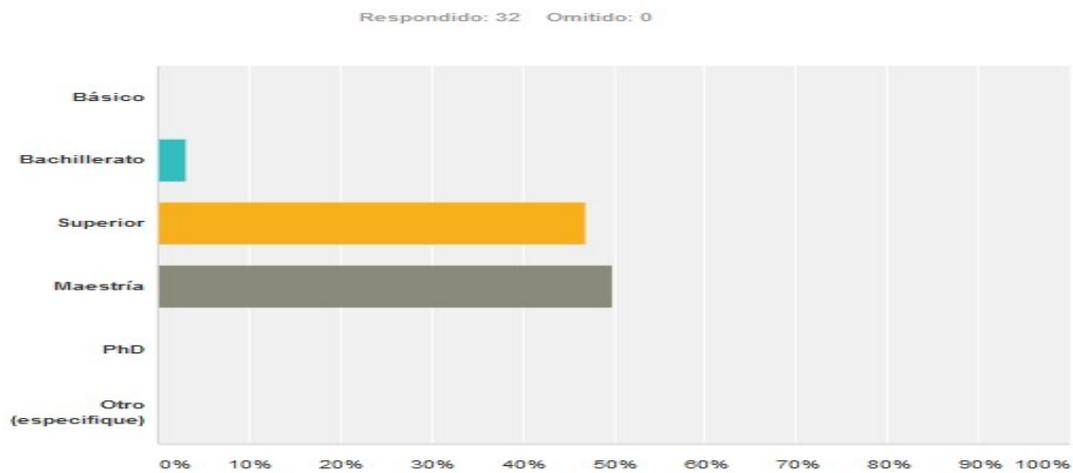
2) ¿Tu edad está entre?



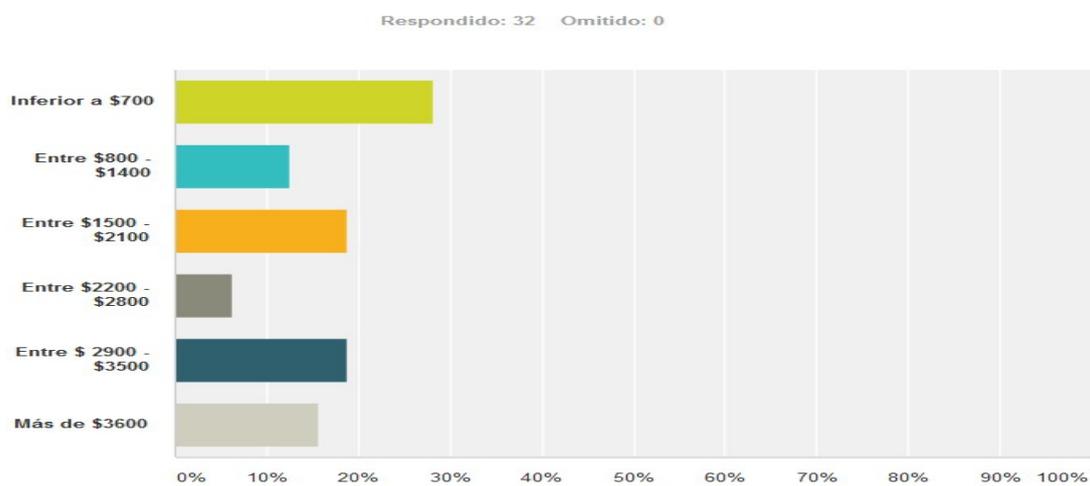
3) ¿Cuál es tu estado civil?



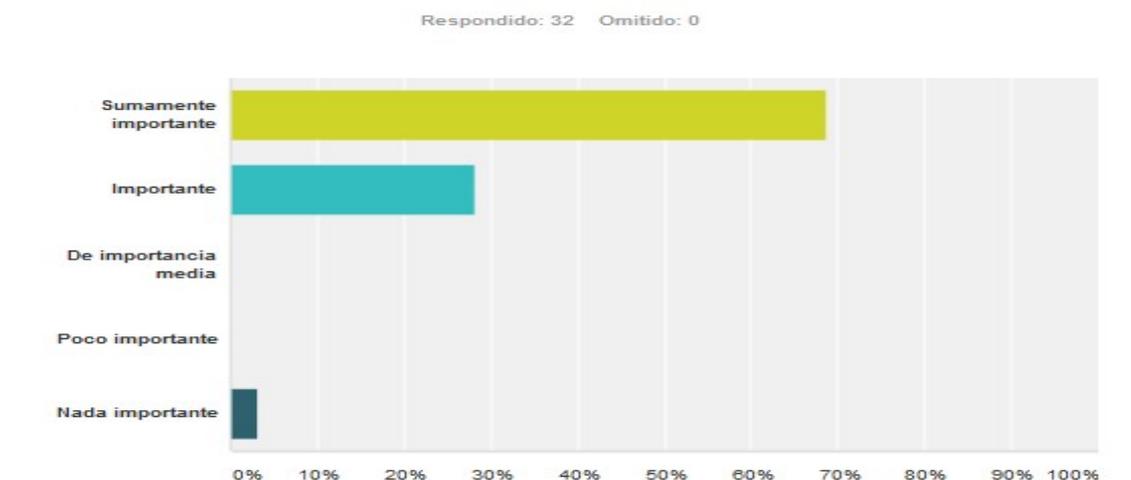
## 4) ¿Cuál es tu nivel educativo?



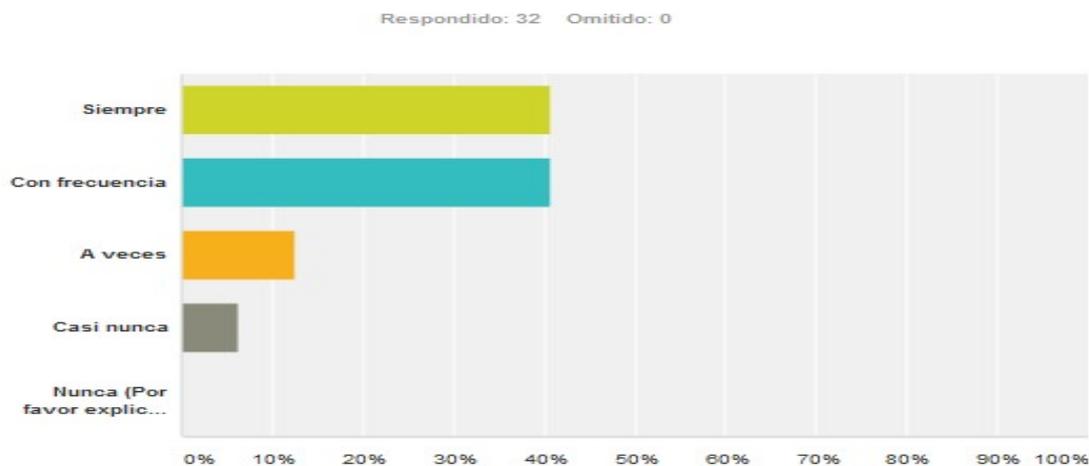
## 5) ¿Cuál es el nivel de tus ingresos mensuales aproximados?



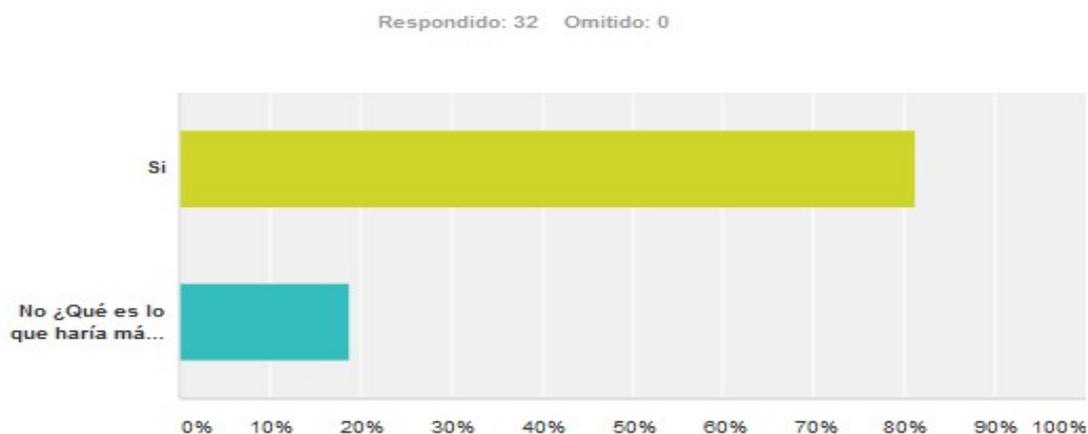
## 6) ¿Qué tan importante consideras cuidar tu salud y prevenir estas enfermedades, a través de una adecuada alimentación?



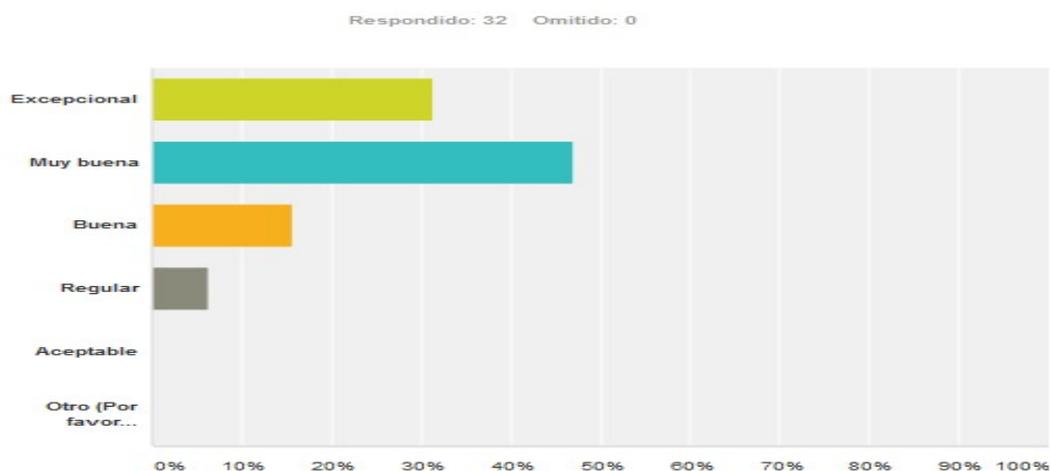
- 7) ¿Implementarías una dieta con alimentos orgánicos, saludables y nutritivos, para acelerar tu proceso hacia una óptima salud?



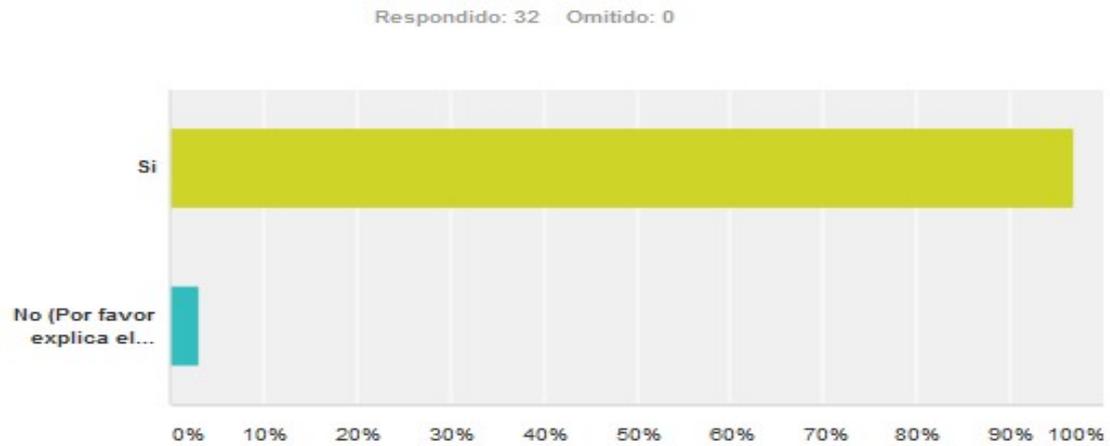
- 8) ¿Te gustaría consumir suplementos orgánicos en polvo, preparados como bebida, que contenga todos los nutrientes, para contribuir con el cuidado de tu salud?



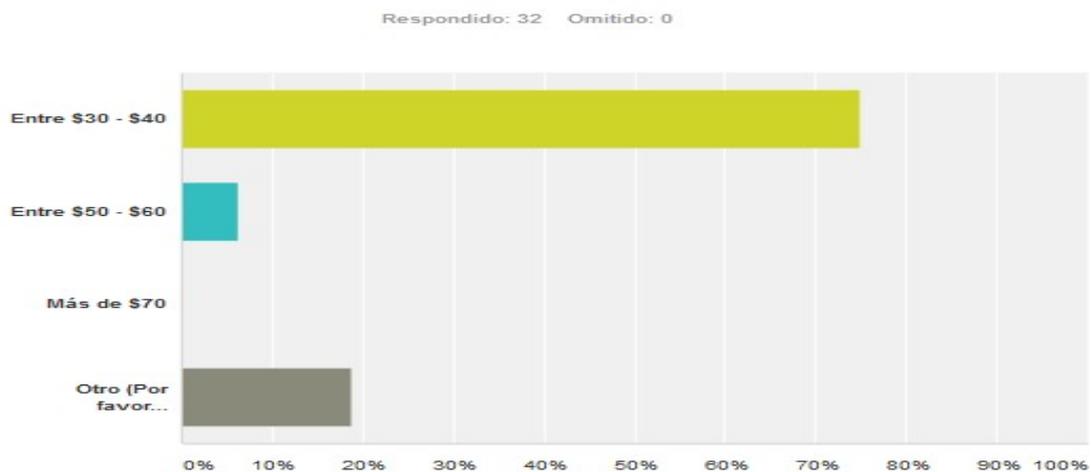
- 9) ¿Qué opinas sobre la iniciativa de que estos suplementos estén elaborados a base de componentes orgánicos de vegetales y frutas, con beneficios únicos, nutrientes esenciales, fino sabor, textura, libre de lactosa, gluten y azúcar?



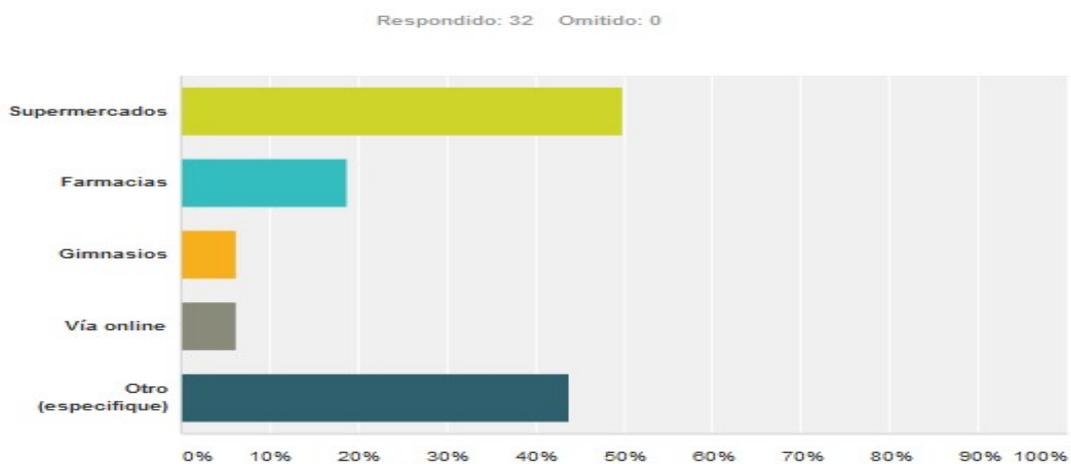
10) ¿Te gustaría contar con una variada gama de opciones de suplementos orgánicos, para cada objetivo de la salud?



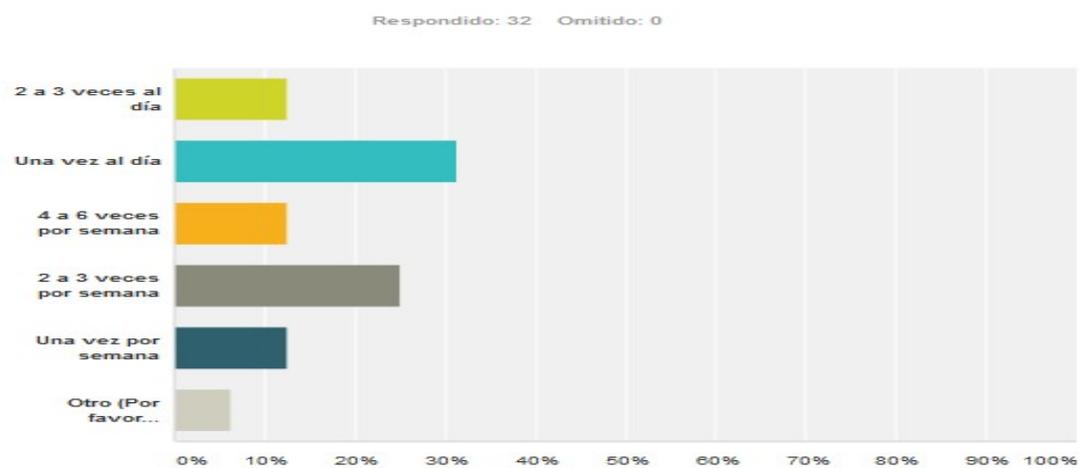
11) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un envase de suplemento orgánico de 600 gr. que rinde 30 bebidas?



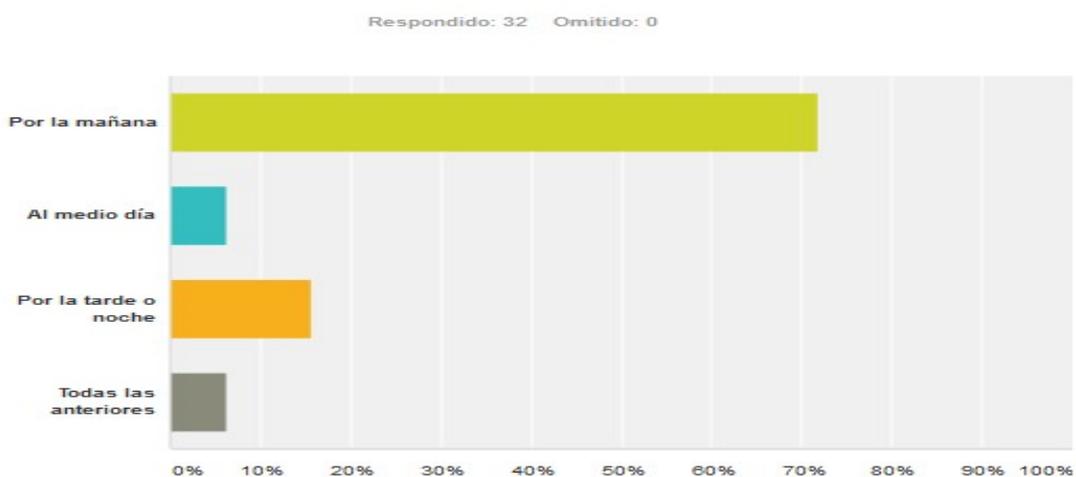
12) ¿En qué lugar preferirías adquirir el producto?



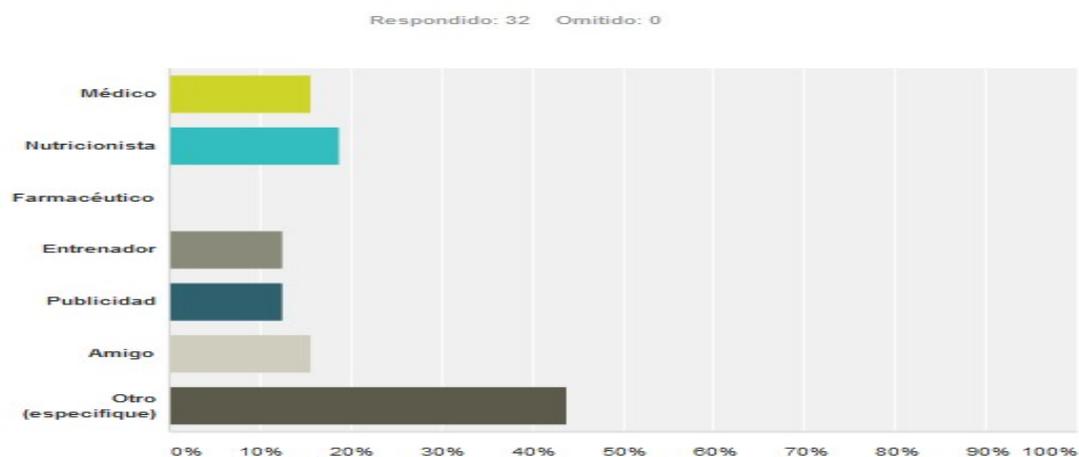
13) ¿Con qué frecuencia estarías dispuesto a consumir el producto?



14) ¿En qué momento del día de gustaría consumir el producto?



15) ¿Por recomendación de quienes consumes o consumirías un suplemento alimenticio?



## Determinación del mercado objetivo

<b>Mercado objetivo primario</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
Población total		100,00%	2.505.344	
Urbano		71,80%	1.798.837	
Millennials y Generación X		40,00%	719.535	
Estrato social ABC+		35,90%	258.313	
<b>Cuidar la salud a través de una adecuada alimentación</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
Sumamente importante		68,75%	177.590	
Importante		28,13%	72.663	
Nada importante		3,12%	8.059	
<b>Implementarían una dieta orgánica</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
Siempre		40,63%	72.155	
Con frecuencia		40,63%	72.155	
A veces		12,50%	22.199	
Casi nunca		6,24%	11.082	
<b>Intención de consumo</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
Si		81,25%	58.626	
No		18,75%	13.529	
<b>Gusto por productos naturales</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
Iniciativa muy buena		78,13%	45.804	
Iniciativa buena		15,63%	9.163	
Regular		6,24%	3.658	
<b>Gama de opciones del suplemento</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
Variada gama		96,88%	44.375	
No les gustaría /indiferencia		3,12%	1.429	
<b>Disposición de pago</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
\$15 - \$30		18,75%	8.320	
\$30 - \$40		75,00%	33.281	
\$50 - \$60		6,25%	2.773	
<b>Preferencia de lugar de compra</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
Supermercados*		50,00%	16.641	
Farmacias*		18,75%	6.240	
Tiendas naturistas/otros*		18,75%	6.240	
Online*		6,25%	2.080	
Gimnasios		6,25%	2.080	
*Mercado objetivo			31.201	
<b>Frecuencia de consumo</b>		<b>Veces por año</b>	<b>%</b>	<b>Q</b>
1 vez día		12	31,25%	9.750
2 a 3 veces día		24	12,50%	3.900
1 vez semana		1	12,50%	3.900
2 a 3 veces semana		3	25,00%	7.800
4 a 6 veces semana		6	18,75%	5.850
<b>Preferencia de horario de consumo</b>				
En la mañana			71,88%	22.428
Tarde o noche			21,88%	6.827
Todas las anteriores			6,24%	1.947
<b>Referencias y recomendación de consumo</b>		<b>%</b>	<b>Q</b>	
Especialista		34,38%	10.727	
Amigos/familiares/entrenador físico		28,13%	8.777	
Medios publicitarios		12,50%	3.900	
No especifica		24,99%	7.797	

## Anexo 5.- Análisis FODA (SWOT)

	<b>Fortalezas (Strengths)</b>	<b>Debilidades (Weakness)</b>
<b>Análisis interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación centrada en la calidad, funcionalidad y rendimiento del producto.</li> <li>• Creación de valor compartido con los actores participantes en la cadena de valor, para alcanzar sustentabilidad del negocio.</li> <li>• Estándares de buenas prácticas, que garantizan la calidad, origen orgánico y sustentabilidad, para conquistar mercados y generar confianza entre los clientes.</li> <li>• Estructura organizacional especializada y con personal multidisciplinario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicialmente la plataforma de canales de distribución, hasta alcanzar una curva de aprendizaje y fortalecer la operación logística y comercial del producto.</li> <li>• Capacidad de infraestructura de alta tecnología, para el proceso productivo, como lo harían las grandes marcas.</li> <li>• Acceso a fuentes de financiamiento.</li> </ul>
	<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Amenazas (Threats)</b>
<b>Análisis externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia por los alimentos saludables se impone, genera retos y oportunidades para satisfacer y servir mejor las necesidades del consumidor.</li> <li>• Fidelizar al cliente, haciéndolo consciente de las ventajas y los beneficios del producto.</li> <li>• Servir al mercado a través de canales de conveniencia, de forma exclusiva y personalizada.</li> <li>• Contribuir con el desarrollo sustentable económico, social y medio ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rivalidad de competidores (costo de cambio, economías de escala, red de distribución, tecnología, inversión de capital, curva de aprendizaje).</li> <li>• Ingreso de productos sustitutos.</li> <li>• Políticas de gobierno que desincentivan la inversión.</li> </ul>

## Anexo 6.- Definición de funciones principales

<b>Presidente</b>	
<b>Nivel funcional:</b>	Estratégico
<b>Jefe directo:</b>	Directorio o Gobierno Corporativo
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Gerente General, Operaciones, I+D+i.
<b>Formación académica:</b>	Maestría en administración de empresas, finanzas o afines.
<b>Años de experiencia:</b>	5 a 7 años
<b>Función principal:</b>	Es la máxima autoridad dentro de la estructura jerárquica y por lo tanto responsable por incrementar el valor de la organización y dirigir la gestión empresarial, enfocándola hacia el cumplimiento de objetivos alineados a la estrategia.
<b>Competencias profesionales:</b>	Liderazgo, dirección por resultados, pensamiento estratégico, toma de decisiones, planificación y organización.

<b>Gerente general</b>	
<b>Nivel funcional:</b>	Estratégico
<b>Jefe directo:</b>	Presidente, Directorio o Gobierno Corporativo
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Operaciones, I+D+i, Marketing y Publicidad, Comercialización
<b>Formación académica:</b>	Maestría en administración de empresas, finanzas o afines.
<b>Años de experiencia:</b>	5 a 7 años
<b>Función principal:</b>	Planificar el crecimiento y desarrollo de la entidad, de forma sostenible de acuerdo con las directrices y políticas establecidas por el Directorio y las disposiciones legales vigentes. Además, es responsable de la dirección comercial.
<b>Competencias profesionales:</b>	Liderazgo, dirección por resultados, pensamiento estratégico, toma de decisiones, planificación y organización.

<b>Operaciones</b>	
<b>Director de operaciones</b>	
<b>Nivel funcional:</b>	Estratégico
<b>Jefe directo:</b>	Gerente General y Presidente
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Personal operario y logístico
<b>Formación académica:</b>	Ingeniería química, alimentos o carrera afín.
<b>Años de experiencia:</b>	5 años
<b>Función principal:</b>	Encargado de la dirección y operación de la planta de producción. Supervisa el desarrollo del proceso productivo y operativo, velando por el cumplimiento de los volúmenes de producción, calidad de producto, capacidad productiva, mano de obra y costos de fabricación. Además, promueve proyectos de investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos.
<b>Competencias profesionales:</b>	Enfoque a resultados, cumplimiento de normas, gestión de recursos, innovación, mejoramiento continuo, capacidad de respuesta, compromiso con la organización.

<b>Personal de manufactura (operarios)</b>	
<b>Nivel funcional:</b>	Operativo
<b>Jefe directo:</b>	Director de Operaciones
<b>Supervisión a ejercer:</b>	N/A
<b>Formación académica:</b>	Varios
<b>Años de experiencia:</b>	2 años
<b>Función principal:</b>	Responsables de ejecutar el plan de producción, a tiempo con calidad y en perfecto funcionamiento, operación de las máquinas y equipos necesarios.
<b>Competencias profesionales:</b>	Trabajo en equipo, orientación a resultados, motivación, orientación al servicio con eficiencia.

<b>I+D+i</b>	
<b>Director de nutrición y alimentos</b>	
<b>Nivel funcional:</b>	Estratégico
<b>Jefe directo:</b>	Gerente General y Presidente
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Investigación y desarrollo externo de soporte.
<b>Formación académica:</b>	Ingeniería química farmacéutica, nutrición, alimentos o carrera afín.
<b>Años de experiencia:</b>	5 años
<b>Función principal:</b>	Se encarga del desarrollo de fórmulas, análisis, aplicación de pruebas, ensayos o mediciones especiales de las características de los componentes nutricionales, para lograr que el proceso de producción se desarrolle de acuerdo con las normas y objetivos de calidad establecidos. Además, promueve proyectos de investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos con fundamento científico en salud, nutrición y nutrigenómica. Mantiene los registros y certificaciones, supervisa y asesora sobre las prácticas de cultivo natural y orgánico a los proveedores (productores), según normas establecidas.
<b>Competencias profesionales:</b>	Orientación a la calidad, mejoramiento continuo, innovación, proactividad, responsabilidad y control, capacidad de análisis, dominio normativo legal vigente.

<b>Comercialización y ventas</b>	
<b>Coordinador e-commerce y customer happiness</b>	
<b>Nivel funcional:</b>	Táctico
<b>Jefe directo:</b>	Gerente General & Director Comercial
<b>Supervisión a ejercer:</b>	NA
<b>Formación académica:</b>	Administración de plataformas de e-commerce, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Marketing, Ventas o carrera afín.
<b>Años de experiencia:</b>	3 a 5 años
<b>Función principal:</b>	Responsable de los procesos de venta a través de la plataforma e-commerce y de la atención al cliente.
<b>Competencias profesionales:</b>	Orientación a resultados, fijación de metas, iniciativa, orientación al cliente, tolerancia a la presión, capacidad de asesorar, capacidad de negociación.

<b>Ejecutivos de ventas</b>	
<b>Nivel funcional:</b>	Táctico
<b>Jefe directo:</b>	Gerente General & Director Comercial
<b>Supervisión a ejercer:</b>	NA
<b>Formación académica:</b>	Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Marketing, Ventas o carrera afín.
<b>Años de experiencia:</b>	3 a 5 años
<b>Función principal:</b>	Responsable de los procesos de venta, cumplimiento de metas por producto, por cliente, por canal.
<b>Competencias profesionales:</b>	Orientación a resultados, fijación de metas, iniciativa, orientación al cliente, tolerancia a la presión, capacidad de asesorar, capacidad de negociación.

## Anexo 7.- Perfil profesional de la autora (Síntesis)



**Maritza Geovanna Heredia Carrillo**

(593) 098 779 9291

maritzaheredia\_21@hotmail.com

Amplia experiencia en cargos directivos y de gestión de talento humano, en diversas empresas multinacionales del sector comercial, industrial y de servicios petroleros.

Con capacidad para direccionar estratégicamente, promover y potenciar el desarrollo empresarial, orientado al cumplimiento de objetivos y metas, para crear valor de manera sostenible y generar ventaja competitiva, a través del fortalecimiento organizacional y la eficiencia de los recursos.

Líder en el desarrollo estratégico corporativo de los diferentes subsistemas, productos, servicios y gestión de calidad del talento humano, para fortalecer el desempeño laboral, elevar el nivel de calidad y productividad, alinear las sinergias corporativas y asegurar una estructura organizativa eficiente y ética, con responsabilidad social y medio ambiental.

Formación profesional en Administración de Empresas (MBA), Ingeniería Comercial, Entrepreneurship, Coach Corporativo, Gestión de Talento Humano y Fortalecimiento Organizacional.

Competencias profesionales:

- Visión estratégica.
- Pensamiento crítico.
- Dirección por resultados.
- Compromiso con la calidad de trabajo.
- Gestión de las relaciones y motivación del factor humano.
- Capacidad de liderazgo y comunicación.
- Innovación y creatividad.

## Anexo 8.- Catálogo Nautavanna (Provisional)



**En el mundo...**

 <b>70 mil</b>	 <b>3 mil</b>	 <b>400 y 800</b>	 <b>36 millones (63%)</b>
<p><b>Productos químicos</b> están en producción activa en América.</p>	<p>Están en los <b>suministros de alimentos</b>. A más de componentes artificiales como <b>conservantes, colorantes, saborizantes, etc.</b></p>	<p><b>Sustancias nocivas</b> están almacenadas en el <b>cuerpo</b> y son la <b>causa de enfermedades crónicas</b>.</p>	<p>De las <b>muer</b>tes que se <b>producen</b> en el <b>mundo</b> cada año, son a <b>causa de enfermedades crónicas</b>.</p>

**Por lo tanto hoy en día...**

Es muy fácil que el **organismo se sature** y sea más vulnerable a diversos tipos de **enfermedades**, originados principalmente por la **contaminación** y los **malos hábitos alimenticios**.

**Es por esto que en la actualidad...**

Una **dieta diaria no basta** para fortalecer la salud. **Sin suplementos** sencillamente **no podemos obtener** todos los **nutrientes esenciales** que **necesita nuestro cuerpo** y que, además nos permita **ahorrar tiempo** y **sentirnos felices, radiantes, con buen humor y energía** para **llevar adelante** nuestros proyectos.

Y  
si estás  
buscando?

Cuidar tu salud...

¡Cuidando tu nutrición, sin sacrificar tu tiempo, sin estrés, ahorrando recursos y sin causar daños innecesarios al medio ambiente!



Te  
presentamos:



Un suplemento alimenticio premium por sus cualidades nutricionales de alta calidad e integridad

NAUTAVANNA  
ORGANIC FOOD SUPPLEMENT POWDER

Además, por sus atributos naturales y orgánicos, contenidos en la formulación de ingredientes claves en función de sus beneficios y rendimiento altamente activo.

Creado por un equipo de expertos profesionales en nutrición y nutrigenómica, basado en el estudio riguroso de los efectos que tienen los diferentes componentes nutricionales en la actividad del genoma humano, es decir, de nuestros genes, ayudando a entender qué pasa en nuestro cuerpo una vez ingerido cada nutriente en función de prevenir, mitigar e incluso curar enfermedades.

Nautavanna brinda una extraordinaria actuación superior en el cuidado consciente de la salud del cuerpo, mente y espíritu, como un acto de amor propio, dulzura y entusiasmo, permitiéndole a nuestro organismo purificar, regenerar, nutrir y sanar delicadamente como lo merece.



¡Delicioso sabor afrutado y delicada textura!

**Selecciona combinación de alimentos nutritivos**

—FRUTOS—      —VEGETALES—      —SEMILLAS—      —ESPECIAS—

---Cargados de vitaminas, minerales, proteínas y antioxidantes esenciales, preservados en un polvo fluido y soluble, manteniendo intacto todos los nutrientes y propiedades físico químicas propias de cada ingrediente---

---Todos los ingredientes son completamente limpios de fuente natural y orgánica, amigables con el medio ambiente y producidos mediante técnicas no contaminantes---

Un producto certificado:

Ingredientes:

**NAUTAVANNA**  
ORGANIC FOOD SUPPLEMENT POWDER

**DETOX**  
—Purifica el cuerpo—

Limpia la toxicidad del cuerpo, potencia el sistema inmune y activa las barreras naturales de depuración.

**ANTIOXIDANTE**  
—Regeneración celular—

Refuerza la capacidad del cuerpo, para protegerte de la oxidación y la inflamación.

**BRAIN**  
—Fortifica el cerebro—

Mantiene tu mente y los sentidos agudizados a pleno rendimiento y listos para la acción.

**Ingredientes:**  
Espinaca, apio, pifia, chlorella, noni, almendras y zábila.

**Ingredientes:**  
Arándanos, frambuesa, frutilla, mora, banano, acai, nueces y jengibre.

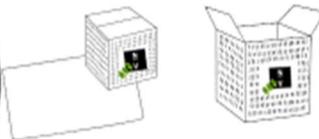
**Ingredientes:**  
Aguacate, granada, coco, polvo de cacao, elderberry flower, canela y cúrcuma.

Nuestros 3 primeros productos:

En sólo 3 pasos...

Fácil de preparar

**1**



**Adquiere tu combinación nutritiva preferida (Nautavanna Detox, Nautavanna Antioxidante, Nautavanna Brain).**

**2**



**Elige una base líquida (Leche de almendras, coco, soya, agua, yogurt, etc.), mézclalo con Nautavanna en una licuadora.**

**3**



**Y en solo segundos, puedes disfrutar diariamente de una bebida deliciosa y nutritiva!**

Nautavanna es un producto sustentable

--Protegemos la salud y el medio ambiente--

Cuidamos de ti y también del planeta



**HEALTHY ENVIRONMENT FOOTPRINT --NAUTAVANNA--**

Promovemos transparencia y cuidado responsable del proceso productivo a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.

Ayudamos a reducir las emisiones de carbono.

Impulsamos la conservación de los recursos naturales y renovables.

Impulsamos la actividad agrícola sustentable.

Todos los ingredientes son de fuente natural y orgánica. ¡Una dieta natural y orgánica, te permite vivir en promedio entre 6 y 10 años más y ayudas a salvar a 198 animales por año!

Aseguramos los derechos y el bienestar de los trabajadores participantes del proceso productivo. ¡Por un mañana sin huella de esclavitud!

Adquiérello  
en:

### Principales cadenas comerciales:



### Visita nuestras boutiques Nautavanna:



CCI y Quicentro Shopping

### Inscríbete y únete:

¡Se parte de nuestra comunidad "Nautavanna Club" y disfruta de los exclusivos beneficios de la membresía!

### Descarga Nautavanna Coach App:



### Contáctanos | customer happiness

1800 nautavanna

[www.nautavanna.com](http://www.nautavanna.com)



### Síguenos en:



También  
puedes  
suscribirte a:

### Nautavanna box suscription



[www.nautavanna.com](http://www.nautavanna.com)

¡Vive una extraordinaria experiencia Nautavanna!



Servicio de suscripción mensual flexible de **calidad** y **precio justo**, fácil de contratar y cancelar, para que **disfrutes** de la variedad nutritiva de Nautavanna, desde tu **comodidad** y lugar donde lo prefieras.

A nivel nacional





Enjoy it!


  
¡Bienvenido!

¡Un **respiro para el cuerpo**, los alimentos **naturales y orgánicos**, son la **única opción**, la **única manera** en la que podemos decir **gracias, gracias a la tierra** que produce **alimentos tan maravillosos** para nosotros!

NAUTAVANNA  
 ORGANIC FOOD SUPPLEMENT POWDER





¡Los cambios lo notarás en tu nuevo estado de salud vibrante, te harán sentirte feliz, radiante con buen humor y energía, para llevar adelante tus proyectos!

## Anexo 9.- Supuestos para la estimación de ventas

### Supuestos generales:

Preferencia de lugar de compra	Nº habitantes
Supermercados	16.641
Farmacias	6.240
Tiendas naturistas/otros	6.240
Online	2.080
Mercado objetivo	31.201

Frecuencia de consumo	Veces por año	%
	12	31,25%
	24	12,50%
	1	12,50%
	3	25,00%
	6	18,75%
		100,00%

Escenarios	Pesimista	Moderado	Optimista
Ponderación	45%	55%	100%

### Supuestos canal indirecto:

Canales	Participación de mercado*	Puntos disponibles de venta	Puntos a abastecer
Supermaxi y Megamaxi	20%	20	10
Fybeca	15%	37	16
Pharmacys	12%	19	9
Tiendas naturistas	6%	38	20

\* Según el ranking empresarial para Ecuador. (EKOS N° 232, 2013)

### Supuestos canal directo:

Estimaciones	Nº	
Boutiques	2	
Vendedores	6	* 3 por c/u
Días laborables (mes)	22	
Suscripciones (día)	5	
Total suscripciones (mes)	660	* 6x5x22

Suscripciones	Pesimista	Moderado	Optimista
Total suscripciones mes (ponderado)	297	363	660
Suscripciones min por vendedor (día)	2	3	5

Recompra (adicional al mes de suscripción)	Pesimista	Moderado	Optimista
11 meses	10%	20%	30%
8 meses	10%	20%	30%
5 meses	40%	30%	20%
2 meses	40%	30%	20%
	100%	100%	100%

## Anexo 10.- Proyección anual de ventas por escenario

### Escenario Moderado

Tasa de inflación (ajustada) 0,74%

Tasa de crecimiento (ajustada) 1,10%

Precio:

Mayorista	23,08 \$	23,25 \$	23,42 \$	23,59 \$	23,77 \$
Minorista	26,63 \$	26,82 \$	27,02 \$	27,22 \$	27,42 \$
PVP	35,50 \$	35,76 \$	36,03 \$	36,29 \$	36,56 \$
Promedio	28,40 \$	28,61 \$	28,82 \$	29,04 \$	29,25 \$

Canales de distribución	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Total			
	Q	\$	Q	\$	Q	\$	Q	\$	Q	\$	Q	%	\$	%
Supermaxi y Megamaxi	6.806,0	157.048 \$	8.096,0	188.199 \$	8.185,0	191.678 \$	8.275,0	195.221 \$	8.366,0	198.831 \$	39.728,0	19,77%	930.978 \$	14,23%
Fybeca	1.654,0	44.038 \$	1.968,0	52.786 \$	1.989,0	53.745 \$	2.010,0	54.715 \$	2.032,0	55.723 \$	9.653,0	4,80%	261.007 \$	3,99%
Pharmacys	1.450,0	38.606 \$	1.724,0	46.242 \$	1.742,0	47.071 \$	1.761,0	47.937 \$	1.780,0	48.813 \$	8.457,0	4,21%	228.668 \$	3,50%
Tiendas naturistas	805,0	21.433 \$	958,0	25.696 \$	968,0	26.156 \$	978,0	26.622 \$	988,0	27.094 \$	4.697,0	2,34%	127.001 \$	1,94%
E-commerce/Boutiques	17.454,0	619.617 \$	28.662,0	1.025.040 \$	30.498,0	1.098.782 \$	30.750,0	1.116.070 \$	31.008,0	1.133.772 \$	138.372,0	68,87%	4.993.281 \$	76,34%
<b>Total ventas:</b>	<b>28.169</b>	<b>880.743 \$</b>	<b>41.408</b>	<b>1.337.963 \$</b>	<b>43.382</b>	<b>1.417.432 \$</b>	<b>43.774</b>	<b>1.440.565 \$</b>	<b>44.174</b>	<b>1.464.233 \$</b>	<b>200.907</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.540.935 \$</b>	<b>100%</b>

**Escenario Pesimista**

Tasa de inflación (ajustada) 0,61%

Tasa de crecimiento (ajustada) 0,90%

Precio:

Mayorista	23,08 \$	23,21 \$	23,36 \$	23,50 \$	23,64 \$
Minorista	26,63 \$	26,79 \$	26,95 \$	27,11 \$	27,28 \$
PVP	35,50 \$	35,72 \$	35,93 \$	36,15 \$	36,37 \$
Promedio	28,40 \$	28,57 \$	28,75 \$	28,92 \$	29,09 \$

Canales de distribución	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Total			
	Q	\$	Q	\$	Q	\$	Q	\$	Q	\$	Q	%	\$	%
Supermaxi y Megamaxi	5.569,0	128.505 \$	6.610,0	153.450 \$	6.669,0	155.759 \$	6.729,0	158.113 \$	6.789,0	160.490 \$	32.366,0	22,33%	756.316 \$	16,31%
Fybca	1.354,0	36.050 \$	1.607,0	43.046 \$	1.621,0	43.684 \$	1.635,0	44.328 \$	1.649,0	44.979 \$	7.866,0	5,43%	212.087 \$	4,57%
Pharmacys	1.186,0	31.577 \$	1.408,0	37.715 \$	1.420,0	38.267 \$	1.432,0	38.825 \$	1.444,0	39.387 \$	6.890,0	4,75%	185.772 \$	4,01%
Tiendas naturistas	658,0	17.519 \$	781,0	20.920 \$	788,0	21.236 \$	795,0	21.554 \$	802,0	21.876 \$	3.824,0	2,64%	103.105 \$	2,22%
E-commerce/Boutiques	12.774,0	453.477 \$	19.446,0	694.518 \$	20.412,0	733.438 \$	20.622,0	745.476 \$	20.730,0	753.923 \$	93.984,0	64,85%	3.380.832 \$	72,89%
<b>Total ventas:</b>	<b>21.541</b>	<b>667.128 \$</b>	<b>29.852</b>	<b>949.649 \$</b>	<b>30.910</b>	<b>992.384 \$</b>	<b>31.213</b>	<b>1.008.296 \$</b>	<b>31.414</b>	<b>1.020.654 \$</b>	<b>144.930</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.638.111 \$</b>	<b>100%</b>

**Escenario Optimista**

Tasa de inflación (ajustada) 1,35%

Tasa de crecimiento (ajustada) 2,00%

Precio:

Mayorista	23,08 \$	23,39 \$	23,70 \$	24,02 \$	24,34 \$
Minorista	26,63 \$	26,98 \$	27,35 \$	27,72 \$	28,09 \$
PVP	35,50 \$	35,98 \$	36,46 \$	36,95 \$	37,45 \$
Promedio	28,40 \$	28,78 \$	29,17 \$	29,56 \$	29,96 \$

Canales de distribución	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Total			
	Q	\$	Q	%	\$	%								
Supermaxi y Megamaxi	12.376,0	285.576 \$	14.851,0	347.303 \$	15.148,0	359.021 \$	15.450,0	371.112 \$	15.759,0	383.633 \$	73.584,0	17,76%	1.746.646 \$	12,63%
Fybca	3.009,0	80.115 \$	3.611,0	97.438 \$	3.683,0	100.720 \$	3.756,0	104.100 \$	3.831,0	107.609 \$	17.890,0	4,32%	489.981 \$	3,54%
Pharmacys	2.637,0	70.210 \$	3.165,0	85.403 \$	3.228,0	88.277 \$	3.292,0	91.240 \$	3.357,0	94.295 \$	15.679,0	3,78%	429.424 \$	3,11%
Tiendas naturistas	1.465,0	39.006 \$	1.758,0	47.437 \$	1.793,0	49.033 \$	1.828,0	50.664 \$	1.864,0	52.358 \$	8.708,0	2,10%	238.498 \$	1,72%
E-commerce/Boutiques	35.292,0	1.252.866 \$	61.398,0	2.208.992 \$	66.018,0	2.407.208 \$	67.272,0	2.485.977 \$	68.574,0	2.568.229 \$	298.554,0	72,04%	10.923.272 \$	78,99%
<b>Total ventas:</b>	<b>54.779</b>	<b>1.727.773 \$</b>	<b>84.783</b>	<b>2.786.574 \$</b>	<b>89.870</b>	<b>3.004.259 \$</b>	<b>91.598</b>	<b>3.103.092 \$</b>	<b>93.385</b>	<b>3.206.124 \$</b>	<b>414.415</b>	<b>100,00%</b>	<b>13.827.821 \$</b>	<b>100%</b>

### Anexo 11.- Detalle de inversión en activos fijos

<b>Detalle de inversión</b>	<b>Valor</b>
Propiedad, planta y equipo (PPE)	86.000 \$
Muebles y enseres	6.000 \$
Equipo de computo	6.000 \$
Edificación (Instalaciones producción y oficinas)	190.000 \$
Vehículo (Transporte de alimentos)	15.000 \$
Sistema contable e informático	3.000 \$
Gastos de constitución	2.000 \$
Registro sanitario	3.000 \$
Registro de marca	1.000 \$
Diseño de página web, plataforma e-commerce y app.	8.000 \$
Diseño de marca y logo	2.000 \$
Diseño de empaques	2.000 \$
Investigación y desarrollo	5.000 \$
<b>Total inversión:</b>	<b>329.000 \$</b>

## Anexo 12.- Amortización de préstamo

**Tabla de amortización francesa o nivelada**

Plazo	120 meses	Periódico	0,860833%	
Tasa	10,33% anual	Interés total	65.317,56 \$	
Montó	152.000,00 \$			95.123,35 \$

Pago #	Capital Inicial	Cuota	A Intereses	A Capital	Saldo Capital	
1	152.000,00 \$	2.036,57 \$	1.308,47 \$	728,10 \$	151.271,90 \$	2.019,19 \$
2	151.271,90 \$	2.036,57 \$	1.302,20 \$	734,37 \$	150.537,53 \$	2.001,95 \$
3	150.537,53 \$	2.036,57 \$	1.295,88 \$	740,69 \$	149.796,83 \$	1.984,87 \$
4	149.796,83 \$	2.036,57 \$	1.289,50 \$	747,07 \$	149.049,76 \$	1.967,93 \$
5	149.049,76 \$	2.036,57 \$	1.283,07 \$	753,50 \$	148.296,26 \$	1.951,13 \$
6	148.296,26 \$	2.036,57 \$	1.276,58 \$	759,99 \$	147.536,28 \$	1.934,48 \$
7	147.536,28 \$	2.036,57 \$	1.270,04 \$	766,53 \$	146.769,75 \$	1.917,97 \$
8	146.769,75 \$	2.036,57 \$	1.263,44 \$	773,13 \$	145.996,62 \$	1.901,60 \$
9	145.996,62 \$	2.036,57 \$	1.256,79 \$	779,78 \$	145.216,84 \$	1.885,37 \$
10	145.216,84 \$	2.036,57 \$	1.250,07 \$	786,50 \$	144.430,34 \$	1.869,28 \$
11	144.430,34 \$	2.036,57 \$	1.243,30 \$	793,27 \$	143.637,08 \$	1.853,32 \$
12	143.637,08 \$	2.036,57 \$	1.236,48 \$	800,09 \$	142.836,98 \$	1.837,51 \$
13	142.836,98 \$	2.036,57 \$	1.229,59 \$	806,98 \$	142.030,00 \$	1.821,82 \$
14	142.030,00 \$	2.036,57 \$	1.222,64 \$	813,93 \$	141.216,07 \$	1.806,27 \$
15	141.216,07 \$	2.036,57 \$	1.215,64 \$	820,94 \$	140.395,14 \$	1.790,86 \$
16	140.395,14 \$	2.036,57 \$	1.208,57 \$	828,00 \$	139.567,13 \$	1.775,57 \$
17	139.567,13 \$	2.036,57 \$	1.201,44 \$	835,13 \$	138.732,01 \$	1.760,42 \$
18	138.732,01 \$	2.036,57 \$	1.194,25 \$	842,32 \$	137.889,69 \$	1.745,39 \$
19	137.889,69 \$	2.036,57 \$	1.187,00 \$	849,57 \$	137.040,12 \$	1.730,50 \$
20	137.040,12 \$	2.036,57 \$	1.179,69 \$	856,88 \$	136.183,23 \$	1.715,73 \$
21	136.183,23 \$	2.036,57 \$	1.172,31 \$	864,26 \$	135.318,97 \$	1.701,08 \$
22	135.318,97 \$	2.036,57 \$	1.164,87 \$	871,70 \$	134.447,27 \$	1.686,57 \$
23	134.447,27 \$	2.036,57 \$	1.157,37 \$	879,20 \$	133.568,07 \$	1.672,17 \$
24	133.568,07 \$	2.036,57 \$	1.149,80 \$	886,77 \$	132.681,30 \$	1.657,90 \$
25	132.681,30 \$	2.036,57 \$	1.142,16 \$	894,41 \$	131.786,89 \$	1.643,75 \$
26	131.786,89 \$	2.036,57 \$	1.134,47 \$	902,10 \$	130.884,79 \$	1.629,72 \$
27	130.884,79 \$	2.036,57 \$	1.126,70 \$	909,87 \$	129.974,92 \$	1.615,81 \$
28	129.974,92 \$	2.036,57 \$	1.118,87 \$	917,70 \$	129.057,22 \$	1.602,02 \$
29	129.057,22 \$	2.036,57 \$	1.110,97 \$	925,60 \$	128.131,61 \$	1.588,35 \$
30	128.131,61 \$	2.036,57 \$	1.103,00 \$	933,57 \$	127.198,04 \$	1.574,79 \$
31	127.198,04 \$	2.036,57 \$	1.094,96 \$	941,61 \$	126.256,44 \$	1.561,35 \$
32	126.256,44 \$	2.036,57 \$	1.086,86 \$	949,71 \$	125.306,72 \$	1.548,02 \$
33	125.306,72 \$	2.036,57 \$	1.078,68 \$	957,89 \$	124.348,84 \$	1.534,81 \$
34	124.348,84 \$	2.036,57 \$	1.070,44 \$	966,13 \$	123.382,70 \$	1.521,71 \$
35	123.382,70 \$	2.036,57 \$	1.062,12 \$	974,45 \$	122.408,25 \$	1.508,72 \$
36	122.408,25 \$	2.036,57 \$	1.053,73 \$	982,84 \$	121.425,41 \$	1.495,85 \$
37	121.425,41 \$	2.036,57 \$	1.045,27 \$	991,30 \$	120.434,11 \$	1.483,08 \$
38	120.434,11 \$	2.036,57 \$	1.036,74 \$	999,83 \$	119.434,28 \$	1.470,42 \$
39	119.434,28 \$	2.036,57 \$	1.028,13 \$	1.008,44 \$	118.425,84 \$	1.457,87 \$
40	118.425,84 \$	2.036,57 \$	1.019,45 \$	1.017,12 \$	117.408,72 \$	1.445,43 \$
41	117.408,72 \$	2.036,57 \$	1.010,69 \$	1.025,88 \$	116.382,84 \$	1.433,09 \$
42	116.382,84 \$	2.036,57 \$	1.001,86 \$	1.034,71 \$	115.348,13 \$	1.420,86 \$
43	115.348,13 \$	2.036,57 \$	992,96 \$	1.043,62 \$	114.304,52 \$	1.408,74 \$
44	114.304,52 \$	2.036,57 \$	983,97 \$	1.052,60 \$	113.251,92 \$	1.396,71 \$
45	113.251,92 \$	2.036,57 \$	974,91 \$	1.061,66 \$	112.190,26 \$	1.384,79 \$
46	112.190,26 \$	2.036,57 \$	965,77 \$	1.070,80 \$	111.119,46 \$	1.372,97 \$
47	111.119,46 \$	2.036,57 \$	956,55 \$	1.080,02 \$	110.039,44 \$	1.361,25 \$
48	110.039,44 \$	2.036,57 \$	947,26 \$	1.089,31 \$	108.950,13 \$	1.349,64 \$
49	108.950,13 \$	2.036,57 \$	937,88 \$	1.098,69 \$	107.851,44 \$	1.338,12 \$
50	107.851,44 \$	2.036,57 \$	928,42 \$	1.108,15 \$	106.743,29 \$	1.326,70 \$
51	106.743,29 \$	2.036,57 \$	918,88 \$	1.117,69 \$	105.625,60 \$	1.315,37 \$
52	105.625,60 \$	2.036,57 \$	909,26 \$	1.127,31 \$	104.498,29 \$	1.304,15 \$
53	104.498,29 \$	2.036,57 \$	899,56 \$	1.137,01 \$	103.361,28 \$	1.293,02 \$
54	103.361,28 \$	2.036,57 \$	889,77 \$	1.146,80 \$	102.214,47 \$	1.281,98 \$
55	102.214,47 \$	2.036,57 \$	879,90 \$	1.156,67 \$	101.057,80 \$	1.271,04 \$
56	101.057,80 \$	2.036,57 \$	869,94 \$	1.166,63 \$	99.891,17 \$	1.260,19 \$
57	99.891,17 \$	2.036,57 \$	859,90 \$	1.176,67 \$	98.714,50 \$	1.249,44 \$
58	98.714,50 \$	2.036,57 \$	849,77 \$	1.186,80 \$	97.527,69 \$	1.238,77 \$
59	97.527,69 \$	2.036,57 \$	839,55 \$	1.197,02 \$	96.330,67 \$	1.228,20 \$
60	96.330,67 \$	2.036,57 \$	829,25 \$	1.207,32 \$	95.123,35 \$	1.217,72 \$

61	95.123,35 \$	2.036,57 \$	818,85 \$	1.217,72 \$	93.905,63 \$	1.207,32 \$
62	93.905,63 \$	2.036,57 \$	808,37 \$	1.228,20 \$	92.677,43 \$	1.197,02 \$
63	92.677,43 \$	2.036,57 \$	797,80 \$	1.238,77 \$	91.438,66 \$	1.186,80 \$
64	91.438,66 \$	2.036,57 \$	787,13 \$	1.249,44 \$	90.189,23 \$	1.176,67 \$
65	90.189,23 \$	2.036,57 \$	776,38 \$	1.260,19 \$	88.929,03 \$	1.166,63 \$
66	88.929,03 \$	2.036,57 \$	765,53 \$	1.271,04 \$	87.658,00 \$	1.156,67 \$
67	87.658,00 \$	2.036,57 \$	754,59 \$	1.281,98 \$	86.376,01 \$	1.146,80 \$
68	86.376,01 \$	2.036,57 \$	743,55 \$	1.293,02 \$	85.083,00 \$	1.137,01 \$
69	85.083,00 \$	2.036,57 \$	732,42 \$	1.304,15 \$	83.778,85 \$	1.127,31 \$
70	83.778,85 \$	2.036,57 \$	721,20 \$	1.315,37 \$	82.463,48 \$	1.117,69 \$
71	82.463,48 \$	2.036,57 \$	709,87 \$	1.326,70 \$	81.136,78 \$	1.108,15 \$
72	81.136,78 \$	2.036,57 \$	698,45 \$	1.338,12 \$	79.798,66 \$	1.098,69 \$
73	79.798,66 \$	2.036,57 \$	686,93 \$	1.349,64 \$	78.449,02 \$	1.089,31 \$
74	78.449,02 \$	2.036,57 \$	675,32 \$	1.361,25 \$	77.087,77 \$	1.080,02 \$
75	77.087,77 \$	2.036,57 \$	663,60 \$	1.372,97 \$	75.714,80 \$	1.070,80 \$
76	75.714,80 \$	2.036,57 \$	651,78 \$	1.384,79 \$	74.330,01 \$	1.061,66 \$
77	74.330,01 \$	2.036,57 \$	639,86 \$	1.396,71 \$	72.933,29 \$	1.052,60 \$
78	72.933,29 \$	2.036,57 \$	627,83 \$	1.408,74 \$	71.524,56 \$	1.043,62 \$
79	71.524,56 \$	2.036,57 \$	615,71 \$	1.420,86 \$	70.103,69 \$	1.034,71 \$
80	70.103,69 \$	2.036,57 \$	603,48 \$	1.433,09 \$	68.670,60 \$	1.025,88 \$
81	68.670,60 \$	2.036,57 \$	591,14 \$	1.445,43 \$	67.225,17 \$	1.017,12 \$
82	67.225,17 \$	2.036,57 \$	578,70 \$	1.457,87 \$	65.767,29 \$	1.008,44 \$
83	65.767,29 \$	2.036,57 \$	566,15 \$	1.470,42 \$	64.296,87 \$	999,83 \$
84	64.296,87 \$	2.036,57 \$	553,49 \$	1.483,08 \$	62.813,79 \$	991,30 \$
85	62.813,79 \$	2.036,57 \$	540,72 \$	1.495,85 \$	61.317,94 \$	982,84 \$
86	61.317,94 \$	2.036,57 \$	527,85 \$	1.508,72 \$	59.809,22 \$	974,45 \$
87	59.809,22 \$	2.036,57 \$	514,86 \$	1.521,71 \$	58.287,50 \$	966,13 \$
88	58.287,50 \$	2.036,57 \$	501,76 \$	1.534,81 \$	56.752,69 \$	957,89 \$
89	56.752,69 \$	2.036,57 \$	488,55 \$	1.548,02 \$	55.204,67 \$	949,71 \$
90	55.204,67 \$	2.036,57 \$	475,22 \$	1.561,35 \$	53.643,32 \$	941,61 \$
91	53.643,32 \$	2.036,57 \$	461,78 \$	1.574,79 \$	52.068,53 \$	933,57 \$
92	52.068,53 \$	2.036,57 \$	448,22 \$	1.588,35 \$	50.480,18 \$	925,60 \$
93	50.480,18 \$	2.036,57 \$	434,55 \$	1.602,02 \$	48.878,16 \$	917,70 \$
94	48.878,16 \$	2.036,57 \$	420,76 \$	1.615,81 \$	47.262,35 \$	909,87 \$
95	47.262,35 \$	2.036,57 \$	406,85 \$	1.629,72 \$	45.632,63 \$	902,10 \$
96	45.632,63 \$	2.036,57 \$	392,82 \$	1.643,75 \$	43.988,88 \$	894,41 \$
97	43.988,88 \$	2.036,57 \$	378,67 \$	1.657,90 \$	42.330,98 \$	886,77 \$
98	42.330,98 \$	2.036,57 \$	364,40 \$	1.672,17 \$	40.658,81 \$	879,20 \$
99	40.658,81 \$	2.036,57 \$	350,00 \$	1.686,57 \$	38.972,24 \$	871,70 \$
100	38.972,24 \$	2.036,57 \$	335,49 \$	1.701,08 \$	37.271,16 \$	864,26 \$
101	37.271,16 \$	2.036,57 \$	320,84 \$	1.715,73 \$	35.555,43 \$	856,88 \$
102	35.555,43 \$	2.036,57 \$	306,07 \$	1.730,50 \$	33.824,94 \$	849,57 \$
103	33.824,94 \$	2.036,57 \$	291,18 \$	1.745,39 \$	32.079,54 \$	842,32 \$
104	32.079,54 \$	2.036,57 \$	276,15 \$	1.760,42 \$	30.319,12 \$	835,13 \$
105	30.319,12 \$	2.036,57 \$	261,00 \$	1.775,57 \$	28.543,55 \$	828,00 \$
106	28.543,55 \$	2.036,57 \$	245,71 \$	1.790,86 \$	26.752,69 \$	820,94 \$
107	26.752,69 \$	2.036,57 \$	230,30 \$	1.806,27 \$	24.946,42 \$	813,93 \$
108	24.946,42 \$	2.036,57 \$	214,75 \$	1.821,82 \$	23.124,60 \$	806,98 \$
109	23.124,60 \$	2.036,57 \$	199,06 \$	1.837,51 \$	21.287,09 \$	800,09 \$
110	21.287,09 \$	2.036,57 \$	183,25 \$	1.853,32 \$	19.433,77 \$	793,27 \$
111	19.433,77 \$	2.036,57 \$	167,29 \$	1.869,28 \$	17.564,49 \$	786,50 \$
112	17.564,49 \$	2.036,57 \$	151,20 \$	1.885,37 \$	15.679,12 \$	779,78 \$
113	15.679,12 \$	2.036,57 \$	134,97 \$	1.901,60 \$	13.777,52 \$	773,13 \$
114	13.777,52 \$	2.036,57 \$	118,60 \$	1.917,97 \$	11.859,55 \$	766,53 \$
115	11.859,55 \$	2.036,57 \$	102,09 \$	1.934,48 \$	9.925,07 \$	759,99 \$
116	9.925,07 \$	2.036,57 \$	85,44 \$	1.951,13 \$	7.973,94 \$	753,50 \$
117	7.973,94 \$	2.036,57 \$	68,64 \$	1.967,93 \$	6.006,01 \$	747,07 \$
118	6.006,01 \$	2.036,57 \$	51,70 \$	1.984,87 \$	4.021,14 \$	740,69 \$
119	4.021,14 \$	2.036,57 \$	34,62 \$	2.001,95 \$	2.019,19 \$	734,37 \$
120	2.019,19 \$	2.036,57 \$	17,38 \$	2.019,19 \$	- 0,00 \$	728,10 \$

## Anexo 13.- Balance general proyectado

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Caja/Bancos	63.667 \$	61.639 \$	171.193 \$	219.541 \$	265.444 \$	301.332 \$
Cuentas por cobrar clientes	0 \$	39.949 \$	45.260 \$	43.008 \$	40.718 \$	38.389 \$
Provisión cuentas incobrables	0 \$	-2.611 \$	-3.129 \$	-3.186 \$	-3.245 \$	-3.305 \$
Inventario	0 \$	24.866 \$	34.116 \$	35.533 \$	36.013 \$	36.532 \$
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>63.667 \$</b>	<b>123.842 \$</b>	<b>247.440 \$</b>	<b>294.896 \$</b>	<b>338.931 \$</b>	<b>372.948 \$</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Propiedad, planta y equipo (PPE)	86.000 \$	86.000 \$	77.400 \$	68.800 \$	60.200 \$	51.600 \$
Depreciación Propiedad, planta y equipo	0 \$	-8.600 \$	-8.600 \$	-8.600 \$	-8.600 \$	-8.600 \$
Muebles y enseres	6.000 \$	6.000 \$	5.400 \$	4.800 \$	4.200 \$	3.600 \$
Depreciación Muebles y enseres	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Equipo de computo	6.000 \$	6.000 \$	4.000 \$	2.000 \$	0 \$	0 \$
Depreciación Equipo de computo	0 \$	-2.000 \$	-2.000 \$	-2.000 \$	0 \$	0 \$
Edificación (Instalaciones producción y oficinas)	190.000 \$	190.000 \$	180.500 \$	171.000 \$	161.500 \$	152.000 \$
Depreciación Edificación (Instalaciones producción y o	0 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$
Vehículo (Transporte de alimentos)	15.000 \$	15.000 \$	12.000 \$	9.000 \$	6.000 \$	3.000 \$
Depreciación Vehículo (Transporte de alimentos)	0 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$
Sistema contable e informático	3.000 \$	3.000 \$	2.400 \$	1.800 \$	1.200 \$	600 \$
Amortización Sistema contable e informático	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Gastos de constitución	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Gastos de constitución	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Registro sanitario	3.000 \$	3.000 \$	2.400 \$	1.800 \$	1.200 \$	600 \$
Amortización Registro sanitario	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Registro de marca	1.000 \$	1.000 \$	800 \$	600 \$	400 \$	200 \$
Amortización Registro de marca	0 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$
Diseño de página web, plataforma e-commerce y app.	8.000 \$	8.000 \$	6.400 \$	4.800 \$	3.200 \$	1.600 \$
Amortización Diseño de página web, plataforma e-com	0 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$
Diseño de marca y logo	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Diseño de marca y logo	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Diseño de empaques	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Diseño de empaques	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Investigación y desarrollo	5.000 \$	5.000 \$	4.000 \$	3.000 \$	2.000 \$	1.000 \$
Amortización Investigación y desarrollo	0 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$
<b>Total activo no corriente</b>	<b>329.000 \$</b>	<b>300.100 \$</b>	<b>271.200 \$</b>	<b>242.300 \$</b>	<b>215.400 \$</b>	<b>188.500 \$</b>
<b>Total activo</b>	<b>392.667 \$</b>	<b>423.942 \$</b>	<b>518.640 \$</b>	<b>537.196 \$</b>	<b>554.331 \$</b>	<b>561.448 \$</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas por pagar proveedores	0 \$	26.387 \$	36.781 \$	37.928 \$	38.420 \$	39.044 \$
Cuentas por pagar otros proveedores	0 \$	2.286 \$	2.518 \$	2.553 \$	2.588 \$	2.622 \$
Cuentas por pagar empleados	0 \$	4.376 \$	38.703 \$	42.988 \$	46.739 \$	46.600 \$
Cuentas por pagar impuestos	0 \$	5.456 \$	48.249 \$	53.592 \$	58.268 \$	58.095 \$
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>0 \$</b>	<b>38.505 \$</b>	<b>126.251 \$</b>	<b>137.062 \$</b>	<b>146.014 \$</b>	<b>146.361 \$</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Préstamo a largo plazo	152.000 \$	142.837 \$	132.681 \$	121.425 \$	108.950 \$	95.123 \$
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>152.000 \$</b>	<b>142.837 \$</b>	<b>132.681 \$</b>	<b>121.425 \$</b>	<b>108.950 \$</b>	<b>95.123 \$</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>152.000 \$</b>	<b>181.342 \$</b>	<b>258.932 \$</b>	<b>258.487 \$</b>	<b>254.965 \$</b>	<b>241.484 \$</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	240.667 \$	240.667 \$	240.667 \$	240.667 \$	240.667 \$	240.667 \$
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	0 \$	19.343 \$	171.066 \$	190.009 \$	206.586 \$	205.972 \$
Utilidad acumulada (Años anteriores)	0 \$	0 \$	1.934 \$	19.041 \$	38.042 \$	58.700 \$
Dividendo para socios	0 \$	-17.408 \$	-153.959 \$	-171.008 \$	-185.927 \$	-185.375 \$
<b>Total patrimonio</b>	<b>240.667 \$</b>	<b>242.601 \$</b>	<b>259.707 \$</b>	<b>278.708 \$</b>	<b>299.367 \$</b>	<b>319.964 \$</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>392.667 \$</b>	<b>423.942 \$</b>	<b>518.640 \$</b>	<b>537.196 \$</b>	<b>554.331 \$</b>	<b>561.448 \$</b>

## Anexo 14.- Balance de pérdidas y ganancias proyectado

<b>BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>						
<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>						
Ingreso por ventas	0 \$	880.743 \$	1.337.963 \$	1.417.432 \$	1.440.565 \$	1.464.233 \$
Otros ingresos	0 \$	22.690 \$	22.858 \$	23.028 \$	23.198 \$	23.370 \$
Descuento en ventas	0 \$	-61.962 \$	-102.504 \$	-109.878 \$	-111.607 \$	-113.377 \$
Devolución en ventas	0 \$	-2.611 \$	-3.129 \$	-3.186 \$	-3.245 \$	-3.305 \$
Transporte en ventas	0 \$	-34.908 \$	-57.324 \$	-60.996 \$	-61.500 \$	-62.016 \$
<b>Ventas netas</b>	<b>0 \$</b>	<b>803.952 \$</b>	<b>1.197.864 \$</b>	<b>1.266.399 \$</b>	<b>1.287.411 \$</b>	<b>1.308.905 \$</b>
Costo de producción	0 \$	-298.395 \$	-409.391 \$	-426.394 \$	-432.161 \$	-438.387 \$
Otros costos	0 \$	-13.714 \$	-15.109 \$	-15.317 \$	-15.526 \$	-15.735 \$
<b>Margen bruto de contribución</b>	<b>0 \$</b>	<b>491.844 \$</b>	<b>773.363 \$</b>	<b>824.688 \$</b>	<b>839.724 \$</b>	<b>854.784 \$</b>
<b>Gastos</b>						
Depreciación y amortización	0 \$	19.500 \$	19.500 \$	19.500 \$	17.500 \$	17.500 \$
Seguro de bienes	0 \$	9.090 \$	9.157 \$	9.225 \$	9.294 \$	9.362 \$
Sistema de seguridad	0 \$	3.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Servicios de IT	0 \$	4.800 \$	4.836 \$	4.871 \$	4.907 \$	4.944 \$
Suministros de oficina	0 \$	2.400 \$	2.418 \$	2.436 \$	2.454 \$	2.472 \$
Servicios básicos (Agua y luz)	0 \$	600 \$	604 \$	609 \$	613 \$	618 \$
Servicio telefónico	0 \$	1.200 \$	1.209 \$	1.218 \$	1.227 \$	1.236 \$
Servicio de internet	0 \$	1.800 \$	1.813 \$	1.827 \$	1.840 \$	1.854 \$
Honorarios profesionales (Contabilidad)	0 \$	14.400 \$	14.507 \$	14.614 \$	14.722 \$	14.832 \$
Sueldos y salarios (Administración)	0 \$	90.508 \$	97.221 \$	97.941 \$	98.667 \$	99.398 \$
Plan de incentivo para trabajadores	0 \$	16.079 \$	23.957 \$	25.328 \$	25.748 \$	26.178 \$
Plan de marketing y publicidad	0 \$	60.116 \$	90.855 \$	96.200 \$	97.776 \$	99.390 \$
Concesión islas (Centro comercial)	0 \$	12.000 \$	0 \$	12.000 \$	0 \$	12.000 \$
Alquiler islas y puntos de activación	0 \$	48.000 \$	48.356 \$	48.714 \$	49.075 \$	49.438 \$
Acondicionamiento islas (Centro comercial)	0 \$	16.000 \$	16.119 \$	16.238 \$	16.358 \$	16.479 \$
Sueldos y salarios (Comercialización)	0 \$	84.331 \$	90.454 \$	91.124 \$	91.799 \$	92.479 \$
Honorarios profesionales (Soporte comercial)	0 \$	28.800 \$	29.013 \$	29.228 \$	29.445 \$	29.663 \$
Actividades de RSE y SSA.	0 \$	16.079 \$	23.957 \$	25.328 \$	25.748 \$	26.178 \$
I+D+i (Servicios externos de soporte)	0 \$	16.079 \$	23.957 \$	25.328 \$	25.748 \$	26.178 \$
Cuentas incobrables	0 \$	2.611 \$	3.129 \$	3.186 \$	3.245 \$	3.305 \$
Intereses por pagar	0 \$	15.276 \$	14.283 \$	13.183 \$	11.964 \$	10.612 \$
<b>Total gastos</b>	<b>0 \$</b>	<b>462.669 \$</b>	<b>515.346 \$</b>	<b>538.098 \$</b>	<b>528.131 \$</b>	<b>544.116 \$</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>0 \$</b>	<b>29.175 \$</b>	<b>258.017 \$</b>	<b>286.589 \$</b>	<b>311.593 \$</b>	<b>310.667 \$</b>
15% Util. Trabajadores	0,00 \$	4.376 \$	38.703 \$	42.988 \$	46.739 \$	46.600 \$
22% Imp. Renta	0,00 \$	5.456 \$	48.249 \$	53.592 \$	58.268 \$	58.095 \$
<b>Utilidad o pérdida neta del ejercicio</b>	<b>0 \$</b>	<b>19.343 \$</b>	<b>171.066 \$</b>	<b>190.009 \$</b>	<b>206.586 \$</b>	<b>205.972 \$</b>

## Anexo 15.- Análisis vertical y horizontal del balance general

ANÁLISIS VERTICAL												
Período	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Activo corriente	63.667 \$	16,21%	123.842 \$	29,21%	247.440 \$	47,71%	294.896 \$	54,90%	338.931 \$	61,14%	372.948 \$	66,43%
Activo no corriente	329.000 \$	83,79%	300.100 \$	70,79%	271.200 \$	52,29%	242.300 \$	45,10%	215.400 \$	38,86%	188.500 \$	33,57%
<b>Activo</b>	<b>392.667 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>423.942 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>518.640 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>537.196 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>554.331 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>561.448 \$</b>	<b>100,00%</b>
Pasivo corriente	- \$	0,00%	38.505 \$	9,08%	126.251 \$	24,34%	137.062 \$	25,51%	146.014 \$	26,34%	146.361 \$	26,07%
Pasivo no corriente	152.000 \$	38,71%	142.837 \$	33,69%	132.681 \$	25,58%	121.425 \$	22,60%	108.950 \$	19,65%	95.123 \$	16,94%
<b>Pasivo</b>	<b>152.000 \$</b>	<b>38,71%</b>	<b>181.342 \$</b>	<b>42,78%</b>	<b>258.932 \$</b>	<b>49,93%</b>	<b>258.487 \$</b>	<b>48,12%</b>	<b>254.965 \$</b>	<b>45,99%</b>	<b>241.484 \$</b>	<b>43,01%</b>
Capital social	240.667 \$	61,29%	240.667 \$	56,77%	240.667 \$	46,40%	240.667 \$	44,80%	240.667 \$	43,42%	240.667 \$	42,87%
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	0 \$	0,00%	19.343 \$	4,56%	171.066 \$	32,98%	190.009 \$	35,37%	206.586 \$	37,27%	205.972 \$	36,69%
Utilidad acumulada (años anteriores)	0 \$	0,00%	0 \$	0,00%	1.934 \$	0,37%	19.041 \$	3,54%	38.042 \$	6,86%	58.700 \$	10,46%
Dividendo para socios	0 \$	0,00%	-17.408 \$	-4,11%	-153.959 \$	-29,69%	-171.008 \$	-31,83%	-185.927 \$	-33,54%	-185.375 \$	-33,02%
<b>Patrimonio</b>	<b>240.667 \$</b>	<b>61,29%</b>	<b>242.601 \$</b>	<b>57,22%</b>	<b>259.707 \$</b>	<b>50,07%</b>	<b>278.708 \$</b>	<b>51,88%</b>	<b>299.367 \$</b>	<b>54,01%</b>	<b>319.964 \$</b>	<b>56,99%</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>392.667 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>423.942 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>518.640 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>537.196 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>554.331 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>561.448 \$</b>	<b>100,00%</b>

ANÁLISIS HORIZONTAL														
Período	0	1	2	Monto	%	3	Monto	%	4	Monto	%	5	Monto	%
Activo corriente	63.667 \$	123.842 \$	247.440 \$	123.597 \$	99,80%	294.896 \$	47.456 \$	19,18%	338931,345	44.036 \$	14,93%	372948,454	34.017 \$	10,04%
Activo no corriente	329.000 \$	300.100 \$	271.200 \$	- 28.900 \$	-9,63%	242.300 \$	242.300 \$	-10,66%	215400	215.400 \$	-11,10%	188500	188.500 \$	-12,49%
<b>Activo</b>	<b>392.667 \$</b>	<b>423.942 \$</b>	<b>518.640 \$</b>	<b>94.697 \$</b>	<b>22,34%</b>	<b>537.196 \$</b>	<b>537.195 \$</b>	<b>3,58%</b>	<b>554.331 \$</b>	<b>554.331 \$</b>	<b>3,19%</b>	<b>561.448 \$</b>	<b>561.448 \$</b>	<b>1,28%</b>
Pasivo corriente	- \$	38.505 \$	126.251 \$	87.747 \$	227,89%	137.062 \$	137.060 \$	8,56%	146.014 \$	146.014 \$	6,53%	146.361 \$	146.361 \$	0,24%
Pasivo no corriente	152.000 \$	142.837 \$	132.681 \$	- 10.156 \$	-7,11%	121.425 \$	121.425 \$	-8,48%	108.950 \$	108.950 \$	-10,27%	95.123 \$	95.123 \$	-12,69%
<b>Pasivo</b>	<b>152.000 \$</b>	<b>181.342 \$</b>	<b>258.932 \$</b>	<b>77.591 \$</b>	<b>42,79%</b>	<b>258.487 \$</b>	<b>258.487 \$</b>	<b>-0,17%</b>	<b>254.965 \$</b>	<b>254.965 \$</b>	<b>-1,36%</b>	<b>241.484 \$</b>	<b>241.484 \$</b>	<b>-5,29%</b>
Capital social	240.667 \$	240.667 \$	240.667 \$	- \$	0,00%	240.667 \$	240.667 \$	0,00%	240.667 \$	240.667 \$	0,00%	240.667 \$	240.667 \$	0,00%
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	- \$	19.343 \$	171.066 \$	151.723 \$	784,39%	190.009 \$	190.001 \$	11,07%	206.586 \$	206.586 \$	8,72%	205.972 \$	205.972 \$	-0,30%
Utilidad acumulada (años anteriores)	- \$	- \$	1.934 \$	1.934 \$		19.041 \$	19.041 \$	884,39%	38.042 \$	38.033 \$	99,79%	58.700 \$	58.699 \$	54,31%
Dividendo para socios	- \$	- 17.408 \$	- 153.959 \$	- 136.551 \$	784,39%	- 171.008 \$	- 171.016 \$	11,07%	- 185.927 \$	- 185.927 \$	8,72%	- 185.375 \$	- 185.375 \$	-0,30%
<b>Patrimonio</b>	<b>240.667 \$</b>	<b>242.601 \$</b>	<b>259.707 \$</b>	<b>17.107 \$</b>	<b>7,05%</b>	<b>278.708 \$</b>	<b>278.708 \$</b>	<b>7,32%</b>	<b>299.367 \$</b>	<b>299.367 \$</b>	<b>7,41%</b>	<b>319.964 \$</b>	<b>319.964 \$</b>	<b>6,88%</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>392.667 \$</b>	<b>423.942 \$</b>	<b>518.640 \$</b>	<b>94.697 \$</b>	<b>22,34%</b>	<b>537.196 \$</b>	<b>537.195 \$</b>	<b>3,58%</b>	<b>554.331 \$</b>	<b>554.331 \$</b>	<b>3,19%</b>	<b>561.448 \$</b>	<b>561.448 \$</b>	<b>1,28%</b>

## Anexo 16.- Análisis vertical y horizontal del balance de pérdidas y ganancias

### ANÁLISIS VERTICAL

Período	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Ventas netas	803.952 \$	100,00%	1.197.864 \$	100,00%	1.266.399 \$	100,00%	1.287.411 \$	100,00%	1.308.905 \$	100,00%
Margen bruto de contribución	491.844 \$	61,18%	773.363 \$	64,56%	824.688 \$	65,12%	839.724 \$	65,23%	854.784 \$	65,31%
Total gastos	462.669 \$	57,55%	515.346 \$	43,02%	538.098 \$	42,49%	528.131 \$	41,02%	544.116 \$	41,57%
Utilidad antes de impuestos	29.175 \$	3,63%	258.017 \$	21,54%	286.589 \$	22,63%	311.593 \$	24,20%	310.667 \$	23,73%
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	19.343 \$	2,41%	171.066 \$	14,28%	190.009 \$	15,00%	206.586 \$	16,05%	205.972 \$	15,74%

### ANÁLISIS HORIZONTAL

Período	1	2	Monto	%	3	Monto	%	4	Monto	%	5	Monto	%
Ventas netas	803.952 \$	1.197.864 \$	393.912 \$	49,00%	1.266.399 \$	68.535 \$	5,72%	1.287.411 \$	21.012 \$	1,66%	1.308.905 \$	21.494 \$	1,67%
Margen bruto de contribución	491.844 \$	773.363 \$	281.520 \$	57,24%	824.688 \$	51.324 \$	6,64%	839.724 \$	15.036 \$	1,82%	854.784 \$	15.060 \$	1,79%
Total gastos	462.669 \$	515.346 \$	52.677 \$	11,39%	538.098 \$	22.752 \$	4,41%	528.131 \$ -	9.967 \$	-1,85%	544.116 \$	15.985 \$	3,03%
Utilidad antes de impuestos	29.175 \$	258.017 \$	228.843 \$	784,39%	286.589 \$	28.572 \$	11,07%	311.593 \$	25.003 \$	8,72%	310.667 \$ -	925 \$	-0,30%
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	19.343 \$	171.066 \$	151.723 \$	784,39%	190.009 \$	18.943 \$	11,07%	206.586 \$	16.577 \$	8,72%	205.972 \$ -	613 \$	-0,30%

### Anexo 17.- Inventario

Detalle	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Unidades producidas	Costo promedio ponderado								
Inventario inicial	-	-	2.347	24.866	3.451	34.116	3.615	35.533	3.648	36.013
Producción	30.516	323.261	42.511	418.641	43.547	427.811	43.807	432.642	44.207	438.905
Disponible para la venta	30.516	323.261	44.859	443.507	46.997	461.927	47.422	468.175	47.855	474.919
Ventas/Costo de ventas	28.169	298.395	41.408	409.391	43.382	426.394	43.774	432.161	44.174	438.387
Inventario final	2.347	24.866	3.451	34.116	3.615	35.533	3.648	36.013	3.681	36.532

### Anexo 18.- Costo de producción

Detalle	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Costo total	%								
Materia prima y materiales	208.727 \$	69,95%	310.612 \$	76,17%	328.069 \$	76,98%	333.474 \$	77,14%	339.003 \$	77,30%
Sueldos y salarios (Producción)	73.319 \$	24,57%	78.696 \$	19,30%	79.279 \$	18,60%	79.867 \$	18,47%	80.459 \$	18,35%
Mantenimiento y repuestos de PPE	2.580 \$	0,86%	2.599 \$	0,64%	2.618 \$	0,61%	2.638 \$	0,61%	2.657 \$	0,61%
Consumo eléctrico (Planta)	468 \$	0,16%	693 \$	0,17%	732 \$	0,17%	744 \$	0,17%	756 \$	0,17%
Consumo agua (Planta)	3.900 \$	1,31%	5.776 \$	1,42%	6.096 \$	1,43%	6.197 \$	1,43%	6.300 \$	1,44%
Depreciación Propiedad, planta y equipo	8.600 \$	2,88%	8.600 \$	2,11%	8.600 \$	2,02%	8.600 \$	1,99%	8.600 \$	1,96%
Amortización Registro sanitario	600 \$	0,20%	600 \$	0,15%	600 \$	0,14%	600 \$	0,14%	600 \$	0,14%
Amortización Registro de marca	200 \$	0,07%	200 \$	0,05%	200 \$	0,05%	200 \$	0,05%	200 \$	0,05%
<b>Costo total de producción:</b>	<b>298.394,66 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>407.776,67 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>426.194,53 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>432.319,16 \$</b>	<b>100,00%</b>	<b>438.574,54 \$</b>	<b>100,00%</b>

### Anexo 19.- Detalle del pago de sueldos

Centro de costo	Cargo	Nº	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración	Presidente	1	45.254 \$	48.252,80 \$	48.252,80 \$	48.252,80 \$	48.252,80 \$
Administración	Gerente general & Director Comercial	1	45.254 \$	48.252,80 \$	48.252,80 \$	48.252,80 \$	48.252,80 \$
Comercialización	E-commerce & Customer Happiness	1	12.047 \$	12.826,93 \$	12.826,93 \$	12.826,93 \$	12.826,93 \$
Comercialización	Ejecutivos comerciales	6	72.283 \$	76.961,57 \$	76.961,57 \$	76.961,57 \$	76.961,57 \$
Producción	Director de operaciones	1	30.297 \$	32.296,20 \$	32.296,20 \$	32.296,20 \$	32.296,20 \$
Producción	Director de I+D+i (Nutrición y alimentos)	1	30.296 \$	32.295,20 \$	32.295,20 \$	32.295,20 \$	32.295,20 \$
Producción	Operarios	2	12.726 \$	13.526,08 \$	13.526,08 \$	13.526,08 \$	13.526,08 \$
<b>Total sueldos:</b>			<b>248.158 \$</b>	<b>264.412 \$</b>	<b>264.412 \$</b>	<b>264.412 \$</b>	<b>264.412 \$</b>
Sueldos y salarios (Administración)			90.508 \$	97.221 \$	97.941 \$	98.667 \$	99.398 \$
Sueldos y salarios (Comercialización)			84.331 \$	90.454 \$	91.124 \$	91.799 \$	92.479 \$
Sueldos y salarios (Producción)			73.319 \$	78.696 \$	79.279 \$	79.867 \$	80.459 \$
<b>Total anual (ajustado a tasa de inflación):</b>			<b>248.158 \$</b>	<b>266.371 \$</b>	<b>268.344 \$</b>	<b>270.333 \$</b>	<b>272.335 \$</b>
<b>Total mensual (ajustado a tasa de inflación):</b>			<b>20.680 \$</b>	<b>22.198 \$</b>	<b>22.362 \$</b>	<b>22.528 \$</b>	<b>22.695 \$</b>

## Anexo 20.- Depreciación

Depreciación	Costo total	Vida útil	Depr. Anual	Depr. Mensual
Propiedad, planta y equipo	86.000 \$	10	8.600 \$	717 \$
Muebles y enseres	6.000 \$	10	600 \$	50 \$
Equipo de computo	6.000 \$	3	2.000 \$	167 \$
Edificación (Instalaciones producción y oficinas)	190.000 \$	20	9.500 \$	792 \$
Vehículo (Transporte de alimentos)	15.000 \$	5	3.000 \$	250 \$
<b>Total depreciación:</b>			<b>20.700 \$</b>	<b>1.725 \$</b>

## Anexo 21.- Amortización

Amortización	Costo total	Años de amortización	Depr. Anual	Depr. Mensual
Sistema contable e informático	3.000 \$	5	600 \$	50 \$
Gastos de constitución	2.000 \$	5	400 \$	33 \$
Registro sanitario	3.000 \$	5	600 \$	50 \$
Registro de marca	1.000 \$	5	200 \$	17 \$
Diseño de página web, plataforma e-commerce y app	8.000 \$	5	1.600 \$	133 \$
Diseño de marca y logo	2.000 \$	5	400 \$	33 \$
Diseño de empaques	2.000 \$	5	400 \$	33 \$
Investigación y desarrollo	5.000 \$	5	1.000 \$	83 \$
<b>Total amortización:</b>			<b>5.200 \$</b>	<b>433 \$</b>

## Anexo 22.- Detalle de gastos de marketing y publicidad

Actividades		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Inbound marketing</b>	Desarrollo y mantenimiento de social media	18.055 \$	27.428 \$	29.057 \$	29.532 \$	30.017 \$	134.089 \$
	Publicidad medios impresos (Afiches, catálogos, volantes, etc.).	5.725 \$	8.697 \$	9.213 \$	9.364 \$	9.518 \$	42.516 \$
<b>Outbound marketing</b>	Promoción (Muestras gratis, souvenirs, gifts cards, catas de producto, tours backstage, etc.).	6.606 \$	10.035 \$	10.631 \$	10.804 \$	10.982 \$	49.057 \$
	Publicidad en radio	3.523 \$	5.352 \$	5.670 \$	5.762 \$	5.857 \$	26.164 \$
	Publicidad en prensa	3.523 \$	5.352 \$	5.670 \$	5.762 \$	5.857 \$	26.164 \$
	Publicidad en revistas	2.202 \$	3.345 \$	3.544 \$	3.601 \$	3.661 \$	16.352 \$
	Eventos y membresías clientes VIP	16.079 \$	23.957 \$	25.328 \$	25.748 \$	26.178 \$	117.291 \$
	Gasto Honorarios (Asociados de marca, influencer y bloggers).	4.404 \$	6.690 \$	7.087 \$	7.203 \$	7.321 \$	32.705 \$
<b>Total:</b>		<b>60.116 \$</b>	<b>90.855 \$</b>	<b>96.200 \$</b>	<b>97.776 \$</b>	<b>99.390 \$</b>	<b>444.337 \$</b>

## Anexo 23.- Ratios financieros

Período	1	2	3	4	5	Análisis e interpretación
<b>Razones de liquidez o solvencia a corto plazo</b>						
Razón del circulante						
<u>Activo circulante</u>	<u>123.842 \$</u>	<u>247.440 \$</u>	<u>294.896 \$</u>	<u>338.931 \$</u>	<u>372.948 \$</u>	Este rubro se tiene en activo circulante por cada dólar en pasivo circulante, o se podría decir que se cubre el pasivo circulante en este número de veces.
Pasivo circulante	38.505 \$	126.251 \$	137.062 \$	146.014 \$	146.361 \$	
Unidad de medida: \$/veces	3,22 \$	1,96 \$	2,15 \$	2,32 \$	2,55 \$	
Razón rápida o prueba ácida						
<u>Activo circulante - Inventario</u>	<u>98.976 \$</u>	<u>213.324 \$</u>	<u>259.363 \$</u>	<u>302.918 \$</u>	<u>336.416 \$</u>	Como razón rápida se cuenta con este rubro por cada dólar en pasivo circulante.
Pasivo circulante	38.505 \$	126.251 \$	137.062 \$	146.014 \$	146.361 \$	
Unidad de medida: \$/veces	2,57 \$	1,69 \$	1,89 \$	2,07 \$	2,30 \$	
Razón de efectivo						
<u>Efectivo</u>	<u>61.639 \$</u>	<u>171.193 \$</u>	<u>219.541 \$</u>	<u>265.444 \$</u>	<u>301.332 \$</u>	Este rubro se tiene en efectivo por cada dólar en pasivo circulante, o se podría decir que se cubre el pasivo circulante en este número de veces.
Pasivo circulante	38.505 \$	126.251 \$	137.062 \$	146.014 \$	146.361 \$	
Unidad de medida: \$/veces	1,60 \$	1,36 \$	1,60 \$	1,82 \$	2,06 \$	

Período	1	2	3	4	5	Análisis e interpretación	
<b>Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo</b>							
Razón de deuda total							
	<u>Activos totales - Capital contable total</u>	<u>181.342 \$</u>	<u>258.932 \$</u>	<u>258.487 \$</u>	<u>254.965 \$</u>	<u>241.484 \$</u>	Se usa este % de deuda. También se podría decir que en el caso del año 1 por ejemplo, se tiene 0,43 ctvs. de deuda por cada dólar de activos. Por lo tanto, se tiene 0,57 ctvs de capital (\$1-0,43), por cada \$ 0,43 ctvs. de deuda.
	Activos totales	423.942 \$	518.640 \$	537.196 \$	554.331 \$	561.448 \$	
	Unidad de medida: %/\$	42,78%	49,93%	48,12%	45,99%	43,01%	
Razón deuda a capital							
	<u>Deuda total</u>	<u>0,43 \$</u>	<u>0,50 \$</u>	<u>0,48 \$</u>	<u>0,46 \$</u>	<u>0,43 \$</u>	El aspecto que se debe destacar aquí es que dada la razón de deuda total, se pueden calcular de inmediato las otras dos y, por lo tanto, todas indican exactamente lo mismo.
	Capital total	0,57 \$	0,50 \$	0,52 \$	0,54 \$	0,57 \$	
	Unidad de medida: Veces	0,75	1,00	0,93	0,85	0,75	
Multiplicador de capital							
	<u>Activos totales</u>	<u>1,00 \$</u>	El aspecto que se debe destacar aquí es que dada la razón de deuda total, se pueden calcular de inmediato las otras dos y, por lo tanto, todas indican exactamente lo mismo.				
	Capital total	0,57 \$	0,50 \$	0,52 \$	0,54 \$	0,57 \$	
	Unidad de medida: Veces	1,75	2,00	1,93	1,85	1,75	
Cobertura de interés							
	<u>Utilidad de operaciones</u>	<u>491.844 \$</u>	<u>773.363 \$</u>	<u>824.688 \$</u>	<u>839.724 \$</u>	<u>854.784 \$</u>	Esta razón mide el grado (número de veces) en que la empresa cubre sus obligaciones de pagar intereses.
	Intereses pagados	15.276 \$	14.283 \$	13.183 \$	11.964 \$	10.612 \$	
	Unidad de medida: Veces	32,20	54,15	62,56	70,19	80,55	

Período	1	2	3	4	5	Análisis e interpretación
<b>Razones de rentabilidad</b>						
Margen de utilidad						
Utilidad neta	<u>19.343 \$</u>	<u>171.066 \$</u>	<u>190.009 \$</u>	<u>206.586 \$</u>	<u>205.972 \$</u>	Esta razón indica que por cada dólar de ventas se genera este % de utilidad.
Ventas	803.952 \$	1.197.864 \$	1.266.399 \$	1.287.411 \$	1.308.905 \$	
Unidad de medida: %/\$	2,41%	14,28%	15,00%	16,05%	15,74%	
Margen de EBITDA o UAIDA						
EBITDA	<u>73.350 \$</u>	<u>301.201 \$</u>	<u>328.672 \$</u>	<u>350.456 \$</u>	<u>348.179 \$</u>	Los márgenes de utilidad son muy diferentes en cada industria. En contraste, este % es el margen de utilidad alcanzado en la industria de suplementos.
Ventas	803.952 \$	1.197.864 \$	1.266.399 \$	1.287.411 \$	1.308.905 \$	
Unidad de medida: %/\$	9,12%	25,14%	25,95%	27,22%	26,60%	
Rendimiento sobre activos (ROA)						
Utilidad neta	<u>19.343 \$</u>	<u>171.066 \$</u>	<u>190.009 \$</u>	<u>206.586 \$</u>	<u>205.972 \$</u>	Es una medida de la utilidad por dólar de activos. Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de la misma independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal.
Activos totales	423.942 \$	518.640 \$	537.196 \$	554.331 \$	561.448 \$	
Unidad de medida: %/\$	4,56%	32,98%	35,37%	37,27%	36,69%	
Rendimiento sobre capital (ROE)						
Utilidad neta	<u>19.343 \$</u>	<u>171.066 \$</u>	<u>190.009 \$</u>	<u>206.586 \$</u>	<u>205.972 \$</u>	Por cada dólar de capital, se genera este % de utilidad. El ROE es una herramienta que sirve para medir cómo les fue a los accionistas durante el año. El hecho de que el ROE sea superior al ROA refleja el uso del apalancamiento financiero.
Capital total	242.601 \$	259.707 \$	278.708 \$	299.367 \$	319.964 \$	
Unidad de medida: %/\$	7,97%	65,87%	68,17%	69,01%	64,37%	

Período	1	2	3	4	5	Análisis e interpretación	
<b>Razones de actividad o rotación de activos</b>							
Rotación de inventarios							
	<u>Costo de ventas</u>	<u>312.108 \$</u>	<u>424.501 \$</u>	<u>441.711 \$</u>	<u>447.687 \$</u>	<u>454.122 \$</u>	La empresa vende, o renueva, la totalidad del inventario esta cantidad de veces a lo largo del año.
	Inventario	24.866 \$	34.116 \$	35.533 \$	36.013 \$	36.532 \$	
	Unidad de medida: Veces	12,55	12,44	12,43	12,43	12,43	
Días de venta en el inventario							
	<u>365 días</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	El inventario dura esta cantidad de días en promedio antes de que se venda. (Hay que tomar en cuenta el 1 mes de producción como inventario de seguridad).
	Rotación de inventario	12,55	12,44	12,43	12,43	12,43	
	Unidad de medida: Días	29,08	29,33	29,36	29,36	29,36	
Rotación CxC							
	<u>Ventas</u>	<u>803.952 \$</u>	<u>1.197.864 \$</u>	<u>1.266.399 \$</u>	<u>1.287.411 \$</u>	<u>1.308.905 \$</u>	En términos generales, se cobran las cuentas a crédito pendientes y de nuevo se presta el dinero este número de veces durante el año.
	CxC	39.949 \$	45.260 \$	43.008 \$	40.718 \$	38.389 \$	
	Unidad de medida: Veces	20,12	26,47	29,45	31,62	34,10	
Días de venta en CxC							
	<u>365 días</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	Por lo tanto, en promedio, las ventas a crédito se cobran en esta cantidad de días.
	Rotación CxC	20,12	26,47	29,45	31,62	34,10	
	Unidad de medida: Días	18,14	13,79	12,40	11,54	10,71	
Rotación de CxP							
	<u>Costo de ventas</u>	<u>312.108 \$</u>	<u>424.501 \$</u>	<u>441.711 \$</u>	<u>447.687 \$</u>	<u>454.122 \$</u>	En términos generales, se pagan las cuentas a crédito pendientes y de nuevo se pide crédito este número de veces durante el año.
	CxP	26.387 \$	36.781 \$	37.928 \$	38.420 \$	39.044 \$	
	Unidad de medida: Veces	11,83	11,54	11,65	11,65	11,63	
Período promedio de pago							
	<u>365 días</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	<u>365</u>	En promedio, las compras a crédito se pagan en esta cantidad de días durante el año.
	Rotación CxP	11,83	11,54	11,65	11,65	11,63	
	Unidad de medida: Días	30,86	31,63	31,34	31,32	31,38	
Rotación de activos totales							
	<u>Ventas</u>	<u>803.952 \$</u>	<u>1.197.864 \$</u>	<u>1.266.399 \$</u>	<u>1.287.411 \$</u>	<u>1.308.905 \$</u>	Por cada dólar de activos, la empresa genera esta cantidad de dólares en ventas.
	Activos totales	423.942 \$	518.640 \$	537.196 \$	554.331 \$	561.448 \$	
	Unidad de medida: \$	1,90 \$	2,31 \$	2,36 \$	2,32 \$	2,33 \$	

## Anexo 24.- Flujo de efectivo proyectado

FLUJO DE EFECTIVO						
Período	0	1	2	3	4	5
<b>Método directo</b>						
<b>Flujo de efectivo operacional FEO</b>						
Cobros a clientes	0 \$	840.794 \$	1.330.040 \$	1.416.554 \$	1.439.668 \$	1.463.317 \$
Cobros a otros clientes	0 \$	22.690 \$	22.858 \$	23.028 \$	23.198 \$	23.370 \$
Descuento en ventas	0 \$	-61.962 \$	-102.504 \$	-109.878 \$	-111.607 \$	-113.377 \$
Devolución en ventas	0 \$	-2.611 \$	-3.129 \$	-3.186 \$	-3.245 \$	-3.305 \$
Transporte en ventas	0 \$	-34.908 \$	-57.324 \$	-60.996 \$	-61.500 \$	-62.016 \$
Pago proveedores	0 \$	-287.474 \$	-398.847 \$	-417.263 \$	-422.750 \$	-428.882 \$
Pago otros proveedores	0 \$	-11.428 \$	-14.877 \$	-15.283 \$	-15.491 \$	-15.700 \$
Cuentas por pagar empleados	0 \$	0 \$	-4.376 \$	-38.703 \$	-42.988 \$	-46.739 \$
Cuentas por pagar impuestos	0 \$	0 \$	-5.456 \$	-48.249 \$	-53.592 \$	-58.268 \$
Seguro de bienes	0 \$	-9.090 \$	-9.157 \$	-9.225 \$	-9.294 \$	-9.362 \$
Sistema de seguridad	0 \$	-3.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Servicios de IT	0 \$	-4.800 \$	-4.836 \$	-4.871 \$	-4.907 \$	-4.944 \$
Suministros de oficina	0 \$	-2.400 \$	-2.418 \$	-2.436 \$	-2.454 \$	-2.472 \$
Servicios básicos (Agua y luz)	0 \$	-600 \$	-604 \$	-609 \$	-613 \$	-618 \$
Servicio telefónico	0 \$	-1.200 \$	-1.209 \$	-1.218 \$	-1.227 \$	-1.236 \$
Servicio de internet	0 \$	-1.800 \$	-1.813 \$	-1.827 \$	-1.840 \$	-1.854 \$
Honorarios profesionales (Contabilidad)	0 \$	-14.400 \$	-14.507 \$	-14.614 \$	-14.722 \$	-14.832 \$
Sueldos y salarios (Administración)	0 \$	-90.508 \$	-97.221 \$	-97.941 \$	-98.667 \$	-99.398 \$
Plan de incentivo para trabajadores	0 \$	-16.079 \$	-23.957 \$	-25.328 \$	-25.748 \$	-26.178 \$
Plan de marketing y publicidad	0 \$	-60.116 \$	-90.855 \$	-96.200 \$	-97.776 \$	-99.390 \$
Concesión islas (Centro comercial)	0 \$	-12.000 \$	0 \$	-12.000 \$	0 \$	-12.000 \$
Alquiler islas y puntos de activación	0 \$	-48.000 \$	-48.356 \$	-48.714 \$	-49.075 \$	-49.438 \$
Acondicionamiento islas (Centro comercial)	0 \$	-16.000 \$	-16.119 \$	-16.238 \$	-16.358 \$	-16.479 \$
Sueldos y salarios (Comercialización)	0 \$	-84.331 \$	-90.454 \$	-91.124 \$	-91.799 \$	-92.479 \$
Honorarios profesionales (Soporte comercial)	0 \$	-28.800 \$	-29.013 \$	-29.228 \$	-29.445 \$	-29.663 \$
Actividades de RSE y SSA.	0 \$	-16.079 \$	-23.957 \$	-25.328 \$	-25.748 \$	-26.178 \$
I+D+i (Servicios externos de soporte)	0 \$	-16.079 \$	-23.957 \$	-25.328 \$	-25.748 \$	-26.178 \$
<b>Total flujo de efectivo operacional</b>	<b>0 \$</b>	<b>39.819 \$</b>	<b>287.952 \$</b>	<b>243.794 \$</b>	<b>256.270 \$</b>	<b>245.701 \$</b>
<b>Flujo de efectivo de inversión FEI</b>						
Inversión inicial	-329.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Total flujo de efectivo de inversión</b>	<b>-329.000 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>
<b>Flujo de efectivo de financiamiento FEF</b>						
Préstamo	152.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Pago capital	0 \$	-9.163 \$	-10.156 \$	-11.256 \$	-12.475 \$	-13.827 \$
Aporte de capital social	240.667 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Pago de dividendos	0 \$	-17.408 \$	-153.959 \$	-171.008 \$	-185.927 \$	-185.375 \$
Pago intereses	0 \$	-15.276 \$	-14.283 \$	-13.183 \$	-11.964 \$	-10.612 \$
<b>Total flujo de efectivo de financiamiento</b>	<b>392.667 \$</b>	<b>-41.847 \$</b>	<b>-178.398 \$</b>	<b>-195.447 \$</b>	<b>-210.366 \$</b>	<b>-209.814 \$</b>
<b>Variación neta del efectivo (durante el año)</b>						
Saldo inicial de efectivo (1 ene)	0 \$	63.667 \$	61.639 \$	171.193 \$	219.541 \$	265.444 \$
<b>Saldo final de efectivo (31 dic)</b>	<b>63.667 \$</b>	<b>61.639 \$</b>	<b>171.193 \$</b>	<b>219.541 \$</b>	<b>265.444 \$</b>	<b>301.332 \$</b>

## Anexo 25.- Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Período	1	2	3	4	5
Promedio de precio de venta unitario (PVU)	28,40 \$	28,61 \$	28,82 \$	29,04 \$	29,25 \$
Costo variable por unidad (CVU)	10,59 \$	9,89 \$	9,83 \$	9,87 \$	9,92 \$
Costos fijos + depreciación	462.669 \$	515.346 \$	538.098 \$	528.131 \$	544.116 \$
Punto de equilibrio (Q)	25.982	27.524	28.331	27.559	28.153
Ventas presupuestadas (Q)	28.169	41.408	43.382	43.774	44.174
Margen de seguridad (Q)	2.187	13.884	15.051	16.215	16.021
Margen de seguridad (%)	8,42%	50,44%	53,13%	58,84%	56,91%
Punto de equilibrio en ingresos (\$)	737.902 \$	787.467 \$	816.554 \$	800.213 \$	823.511 \$
Ingreso de ventas presupuestado	880.743 \$	1.337.963 \$	1.417.432 \$	1.440.565 \$	1.464.233 \$
Margen de seguridad (\$)	142.841 \$	550.496 \$	600.878 \$	640.352 \$	640.722 \$

## Anexo 26.- CAPM

### CAPM

Rendimiento esperado de mercado accionario	Rfi	4,83%
Tasa libre de riesgo	Rc	7,72%
Beta apalancada	BL	0,88
Rendimiento histórico S&P 500	Rmi	14,51%
Prima de riesgo de mercado	(Rmi-Rfi)	9,68%
CAPM (RS) = Rfi+Rc+BL*(Rmi-Rfi)		<b>21,09%</b>

### CÁLCULO DE BETA

Empresas	Beta	Taxe rate	Debt/Mkt cap	BU
Herbalife Ltd.	1,23	44,00%	6,88%	1,18
Abbott Laboratories	1,55	44,00%	85,15%	1,05
Nestle SA	0,61	44,00%	264,28%	0,25
Nature's Sunshine Prod.	0,98	44,00%	261,51%	0,40
Natural Health Trends Corp.	1,77	44,00%	320,54%	0,63
			<b>Promedio:</b>	<b>0,70</b>

Modelo de negocio	Taxe rate	Debt/Mkt cap	BL
Nautavanna	33,70%	38,71%	0,88

## Anexo 27.- WACC

WACC		0	1	2	3	4	5
Período							
Tasa de interés sobre deuda	RB	10,33%	10,33%	10,33%	10,33%	10,33%	10,33%
Tasa tributaria	TC	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
Costo de deuda	RB*(1-TC)	6,85%	6,85%	6,85%	6,85%	6,85%	6,85%
Capital	S	240.667 \$	242.601 \$	259.707 \$	278.708 \$	299.367 \$	319.964 \$
Deuda	B	152.000 \$	142.837 \$	132.681 \$	121.425 \$	108.950 \$	95.123 \$
RWACC= $S/(S+B) \times RS + B/(S+B) \times RB \times (1-TC)$		<b>15,58%</b>	<b>15,82%</b>	<b>16,28%</b>	<b>16,77%</b>	<b>17,29%</b>	<b>17,83%</b>

## Anexo 28.- Análisis de sensibilidad

### Variable: Precio de venta

Escenarios	Variación	Precio de venta	Comparativos (T1)							
			Razón de efectivo	Margen de utilidad	ROA	ROE	Razón de deuda total	VAN	TIR	WACC
Optimista	30%	46,15 \$	1,02 \$	15,20%	32,82%	68,34%	51,99%	1.025.010 \$	78,17%	15,30%
	20%	42,60 \$	1,11 \$	11,65%	24,23%	47,69%	49,19%	789.645 \$	60,99%	15,40%
	10%	39,05 \$	1,26 \$	7,46%	14,85%	27,57%	46,13%	553.027 \$	43,54%	15,49%
Base (Moderado)	0%	35,50 \$	1,60 \$	2,41%	4,56%	7,97%	42,78%	315.039 \$	25,55%	15,58%
Pesimista	-10%	31,95 \$	0,70 \$	-5,71%	-10,89%	-19,91%	45,29%	64.789 \$	5,51%	15,67%
	-20%	28,40 \$	- 1,35 \$	-17,43%	-35,33%	-77,25%	54,26%	-195.431 \$	-18,07%	15,75%
	-30%	24,85 \$	- 3,41 \$	-32,57%	-71,85%	-222,26%	67,67%	-486.713 \$	-	15,83%

### Variable: Costo unitario de venta

Escenarios	Variación	Costo unitario de venta	Comparativos (T1)							
			Razón de efectivo	Margen de utilidad	ROA	ROE	Razón de deuda total	VAN	TIR	WACC
Pesimista	30%	14,19 \$	- 0,32 \$	-8,98%	-20,16%	-41,09%	50,93%	229.660 \$	17,00%	15,66%
	20%	11,79 \$	1,50 \$	-0,58%	-1,12%	-1,94%	42,34%	291.810 \$	22,98%	15,61%
	10%	11,19 \$	1,63 \$	1,01%	1,94%	3,35%	42,24%	304.026 \$	24,30%	15,59%
Base (Moderado)	0%	10,59 \$	1,60 \$	2,41%	4,56%	7,97%	42,78%	315.039 \$	25,55%	15,58%
Optimista	-10%	9,99 \$	1,58 \$	3,80%	7,14%	12,60%	43,30%	326.053 \$	26,85%	15,57%
	-20%	9,39 \$	1,56 \$	5,19%	9,68%	17,23%	43,82%	337.065 \$	28,17%	15,55%
	-30%	8,79 \$	1,54 \$	6,59%	12,17%	21,86%	44,34%	348.078 \$	29,54%	15,54%

## Anexo 29.- Balances financieros proyectados (Escenario pesimista)

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Caja/Bancos	50.021 \$	51.896 \$	128.059 \$	162.737 \$	197.489 \$	223.390 \$
Cuentas por cobrar clientes	0 \$	32.689 \$	36.899 \$	34.930 \$	32.934 \$	30.904 \$
Provisión cuentas incobrables	0 \$	-2.137 \$	-2.551 \$	-2.589 \$	-2.628 \$	-2.667 \$
Inventario	0 \$	17.360 \$	23.056 \$	23.825 \$	24.150 \$	24.420 \$
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>50.021 \$</b>	<b>99.808 \$</b>	<b>185.462 \$</b>	<b>218.904 \$</b>	<b>251.945 \$</b>	<b>276.047 \$</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Propiedad, planta y equipo (PPE)	63.000 \$	63.000 \$	56.700 \$	50.400 \$	44.100 \$	37.800 \$
Depreciación Propiedad, planta y equipo	0 \$	-6.300 \$	-6.300 \$	-6.300 \$	-6.300 \$	-6.300 \$
Muebles y enseres	6.000 \$	6.000 \$	5.400 \$	4.800 \$	4.200 \$	3.600 \$
Depreciación Muebles y enseres	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Equipo de computo	6.000 \$	6.000 \$	4.000 \$	2.000 \$	0 \$	0 \$
Depreciación Equipo de computo	0 \$	-2.000 \$	-2.000 \$	-2.000 \$	0 \$	0 \$
Edificación (Instalaciones producción y oficinas)	190.000 \$	190.000 \$	180.500 \$	171.000 \$	161.500 \$	152.000 \$
Depreciación Edificación (Instalaciones producción y o	0 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$
Vehículo (Transporte de alimentos)	15.000 \$	15.000 \$	12.000 \$	9.000 \$	6.000 \$	3.000 \$
Depreciación Vehículo (Transporte de alimentos)	0 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$
Sistema contable e informático	3.000 \$	3.000 \$	2.400 \$	1.800 \$	1.200 \$	600 \$
Amortización Sistema contable e informático	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Gastos de constitución	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Gastos de constitución	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Registro sanitario	3.000 \$	3.000 \$	2.400 \$	1.800 \$	1.200 \$	600 \$
Amortización Registro sanitario	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Registro de marca	1.000 \$	1.000 \$	800 \$	600 \$	400 \$	200 \$
Amortización Registro de marca	0 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$
Diseño de página web, plataforma e-commerce y app.	8.000 \$	8.000 \$	6.400 \$	4.800 \$	3.200 \$	1.600 \$
Amortización Diseño de página web, plataforma e-com	0 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$
Diseño de marca y logo	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Diseño de marca y logo	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Diseño de empaques	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Diseño de empaques	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Investigación y desarrollo	5.000 \$	5.000 \$	4.000 \$	3.000 \$	2.000 \$	1.000 \$
Amortización Investigación y desarrollo	0 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$
<b>Total activo no corriente</b>	<b>306.000 \$</b>	<b>279.400 \$</b>	<b>252.800 \$</b>	<b>226.200 \$</b>	<b>201.600 \$</b>	<b>177.000 \$</b>
<b>Total activo</b>	<b>356.021 \$</b>	<b>379.208 \$</b>	<b>438.262 \$</b>	<b>445.104 \$</b>	<b>453.545 \$</b>	<b>453.047 \$</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas por pagar proveedores	0 \$	20.063 \$	26.273 \$	26.810 \$	27.172 \$	27.496 \$
Cuentas por pagar otros proveedores	0 \$	1.974 \$	2.203 \$	2.234 \$	2.265 \$	2.296 \$
Cuentas por pagar empleados	0 \$	3.836 \$	26.552 \$	28.707 \$	31.621 \$	31.248 \$
Cuentas por pagar impuestos	0 \$	4.782 \$	33.101 \$	35.787 \$	39.420 \$	38.955 \$
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>0 \$</b>	<b>30.654 \$</b>	<b>88.129 \$</b>	<b>93.538 \$</b>	<b>100.478 \$</b>	<b>99.995 \$</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Préstamo a largo plazo	152.000 \$	142.837 \$	132.681 \$	121.425 \$	108.950 \$	95.123 \$
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>152.000 \$</b>	<b>142.837 \$</b>	<b>132.681 \$</b>	<b>121.425 \$</b>	<b>108.950 \$</b>	<b>95.123 \$</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>152.000 \$</b>	<b>173.491 \$</b>	<b>220.810 \$</b>	<b>214.963 \$</b>	<b>209.428 \$</b>	<b>195.118 \$</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	204.021 \$	204.021 \$	204.021 \$	204.021 \$	204.021 \$	204.021 \$
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	0 \$	16.954 \$	117.359 \$	126.883 \$	139.763 \$	138.114 \$
Utilidad acumulada (Años anteriores)	0 \$	0 \$	1.695 \$	13.431 \$	26.120 \$	40.096 \$
Dividendo para socios	0 \$	-15.258 \$	-105.623 \$	-114.195 \$	-125.786 \$	-124.303 \$
<b>Total patrimonio</b>	<b>204.021 \$</b>	<b>205.716 \$</b>	<b>217.452 \$</b>	<b>230.141 \$</b>	<b>244.117 \$</b>	<b>257.928 \$</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>356.021 \$</b>	<b>379.208 \$</b>	<b>438.262 \$</b>	<b>445.104 \$</b>	<b>453.545 \$</b>	<b>453.047 \$</b>

**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>						
Ingreso por ventas	0 \$	667.128 \$	949.649 \$	992.384 \$	1.008.296 \$	1.020.654 \$
Otros ingresos	0 \$	16.606 \$	16.707 \$	16.808 \$	16.910 \$	17.013 \$
Descuento en ventas	0 \$	-45.348 \$	-69.452 \$	-73.344 \$	-74.548 \$	-75.392 \$
Devolución en ventas	0 \$	-2.137 \$	-2.551 \$	-2.589 \$	-2.628 \$	-2.667 \$
Transporte en ventas	0 \$	-25.548 \$	-38.892 \$	-40.824 \$	-41.244 \$	-41.460 \$
<b>Ventas netas</b>	<b>0 \$</b>	<b>610.702 \$</b>	<b>855.461 \$</b>	<b>892.435 \$</b>	<b>906.786 \$</b>	<b>918.147 \$</b>
Costo de producción	0 \$	-208.319 \$	-276.677 \$	-285.905 \$	-289.804 \$	-293.044 \$
Otros costos	0 \$	-11.842 \$	-13.217 \$	-13.404 \$	-13.591 \$	-13.779 \$
<b>Margen bruto de contribución</b>	<b>0 \$</b>	<b>390.542 \$</b>	<b>565.568 \$</b>	<b>593.126 \$</b>	<b>603.391 \$</b>	<b>611.324 \$</b>
<b>Gastos</b>						
Depreciación y amortización	0 \$	19.500 \$	19.500 \$	19.500 \$	17.500 \$	17.500 \$
Seguro de bienes	0 \$	8.400 \$	8.451 \$	8.502 \$	8.554 \$	8.606 \$
Sistema de seguridad	0 \$	3.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Servicios de IT	0 \$	4.800 \$	4.829 \$	4.858 \$	4.888 \$	4.917 \$
Suministros de oficina	0 \$	2.400 \$	2.415 \$	2.429 \$	2.444 \$	2.459 \$
Servicios básicos (Agua y luz)	0 \$	600 \$	604 \$	607 \$	611 \$	615 \$
Servicio telefónico	0 \$	1.200 \$	1.207 \$	1.215 \$	1.222 \$	1.229 \$
Servicio de internet	0 \$	1.800 \$	1.811 \$	1.822 \$	1.833 \$	1.844 \$
Honorarios profesionales (Contabilidad)	0 \$	14.400 \$	14.487 \$	14.575 \$	14.663 \$	14.752 \$
Sueldos y salarios (Administración)	0 \$	90.508 \$	97.091 \$	97.679 \$	98.271 \$	98.867 \$
Plan de incentivo para trabajadores	0 \$	6.107 \$	8.555 \$	8.924 \$	9.068 \$	9.181 \$
Plan de marketing y publicidad	0 \$	39.463 \$	56.037 \$	58.544 \$	59.483 \$	60.214 \$
Concesión islas (Centro comercial)	0 \$	9.000 \$	0 \$	9.000 \$	0 \$	9.000 \$
Alquiler islas y puntos de activación	0 \$	36.000 \$	36.218 \$	36.438 \$	36.659 \$	36.881 \$
Acondicionamiento islas (Centro comercial)	0 \$	12.000 \$	12.073 \$	12.146 \$	12.220 \$	12.294 \$
Sueldos y salarios (Comercialización)	0 \$	71.766 \$	76.847 \$	77.313 \$	77.782 \$	78.253 \$
Honorarios profesionales (Soporte comercial)	0 \$	14.400 \$	14.487 \$	14.575 \$	14.663 \$	14.752 \$
Actividades de RSE y SSA.	0 \$	6.107 \$	8.555 \$	8.924 \$	9.068 \$	9.181 \$
I+D+i (Servicios externos de soporte)	0 \$	6.107 \$	8.555 \$	8.924 \$	9.068 \$	9.181 \$
Cuentas incobrables	0 \$	2.137 \$	2.551 \$	2.589 \$	2.628 \$	2.667 \$
Intereses por pagar	0 \$	15.276 \$	14.283 \$	13.183 \$	11.964 \$	10.612 \$
<b>Total gastos</b>	<b>0 \$</b>	<b>364.971 \$</b>	<b>388.555 \$</b>	<b>401.749 \$</b>	<b>392.588 \$</b>	<b>403.007 \$</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>0 \$</b>	<b>25.571 \$</b>	<b>177.012 \$</b>	<b>191.377 \$</b>	<b>210.803 \$</b>	<b>208.317 \$</b>
15% Util. Trabajadores	0,00 \$	3.836 \$	26.552 \$	28.707 \$	31.621 \$	31.248 \$
22% Imp. Renta	0,00 \$	4.782 \$	33.101 \$	35.787 \$	39.420 \$	38.955 \$
<b>Utilidad o pérdida neta del ejercicio</b>	<b>0 \$</b>	<b>16.954 \$</b>	<b>117.359 \$</b>	<b>126.883 \$</b>	<b>139.763 \$</b>	<b>138.114 \$</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>						
<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Método directo</b>						
<b>Flujo de efectivo operacional FEO</b>						
Cobros a clientes	0 \$	634.440 \$	943.303 \$	991.801 \$	1.007.703 \$	1.020.056 \$
Cobros a otros clientes	0 \$	16.606 \$	16.707 \$	16.808 \$	16.910 \$	17.013 \$
Descuento en ventas	0 \$	-45.348 \$	-69.452 \$	-73.344 \$	-74.548 \$	-75.392 \$
Devolución en ventas	0 \$	-2.137 \$	-2.551 \$	-2.589 \$	-2.628 \$	-2.667 \$
Transporte en ventas	0 \$	-25.548 \$	-38.892 \$	-40.824 \$	-41.244 \$	-41.460 \$
Pago proveedores	0 \$	-198.515 \$	-269.064 \$	-279.038 \$	-282.667 \$	-285.890 \$
Pago otros proveedores	0 \$	-9.868 \$	-12.987 \$	-13.373 \$	-13.560 \$	-13.747 \$
Cuentas por pagar empleados	0 \$	0 \$	-3.836 \$	-26.552 \$	-28.707 \$	-31.621 \$
Cuentas por pagar impuestos	0 \$	0 \$	-4.782 \$	-33.101 \$	-35.787 \$	-39.420 \$
Seguro de bienes	0 \$	-8.400 \$	-8.451 \$	-8.502 \$	-8.554 \$	-8.606 \$
Sistema de seguridad	0 \$	-3.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Servicios de IT	0 \$	-4.800 \$	-4.829 \$	-4.858 \$	-4.888 \$	-4.917 \$
Suministros de oficina	0 \$	-2.400 \$	-2.415 \$	-2.429 \$	-2.444 \$	-2.459 \$
Servicios básicos (Agua y luz)	0 \$	-600 \$	-604 \$	-607 \$	-611 \$	-615 \$
Servicio telefónico	0 \$	-1.200 \$	-1.207 \$	-1.215 \$	-1.222 \$	-1.229 \$
Servicio de internet	0 \$	-1.800 \$	-1.811 \$	-1.822 \$	-1.833 \$	-1.844 \$
Honorarios profesionales (Contabilidad)	0 \$	-14.400 \$	-14.487 \$	-14.575 \$	-14.663 \$	-14.752 \$
Sueldos y salarios (Administración)	0 \$	-90.508 \$	-97.091 \$	-97.679 \$	-98.271 \$	-98.867 \$
Plan de incentivo para trabajadores	0 \$	-6.107 \$	-8.555 \$	-8.924 \$	-9.068 \$	-9.181 \$
Plan de marketing y publicidad	0 \$	-39.463 \$	-56.037 \$	-58.544 \$	-59.483 \$	-60.214 \$
Concesión islas (Centro comercial)	0 \$	-9.000 \$	0 \$	-9.000 \$	0 \$	-9.000 \$
Alquiler islas y puntos de activación	0 \$	-36.000 \$	-36.218 \$	-36.438 \$	-36.659 \$	-36.881 \$
Acondicionamiento islas (Centro comercial)	0 \$	-12.000 \$	-12.073 \$	-12.146 \$	-12.220 \$	-12.294 \$
Sueldos y salarios (Comercialización)	0 \$	-71.766 \$	-76.847 \$	-77.313 \$	-77.782 \$	-78.253 \$
Honorarios profesionales (Soporte comercial)	0 \$	-14.400 \$	-14.487 \$	-14.575 \$	-14.663 \$	-14.752 \$
Actividades de RSE y SSA.	0 \$	-6.107 \$	-8.555 \$	-8.924 \$	-9.068 \$	-9.181 \$
I+D+i (Servicios externos de soporte)	0 \$	-6.107 \$	-8.555 \$	-8.924 \$	-9.068 \$	-9.181 \$
<b>Total flujo de efectivo operacional</b>	<b>0 \$</b>	<b>41.572 \$</b>	<b>206.225 \$</b>	<b>173.312 \$</b>	<b>184.977 \$</b>	<b>174.643 \$</b>
<b>Flujo de efectivo de inversión FEI</b>						
Inversión inicial	-306.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Total flujo de efectivo de inversión</b>	<b>-306.000 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>
<b>Flujo de efectivo de financiamiento FEF</b>						
Préstamo	152.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Pago capital	0 \$	-9.163 \$	-10.156 \$	-11.256 \$	-12.475 \$	-13.827 \$
Aporte de capital social	204.021 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Pago de dividendos	0 \$	-15.258 \$	-105.623 \$	-114.195 \$	-125.786 \$	-124.303 \$
Pago intereses	0 \$	-15.276 \$	-14.283 \$	-13.183 \$	-11.964 \$	-10.612 \$
<b>Total flujo de efectivo de financiamiento</b>	<b>356.021 \$</b>	<b>-39.697 \$</b>	<b>-130.062 \$</b>	<b>-138.633 \$</b>	<b>-150.225 \$</b>	<b>-148.742 \$</b>
<b>Variación neta del efectivo (durante el año)</b>	<b>50.021 \$</b>	<b>1.875 \$</b>	<b>76.163 \$</b>	<b>34.678 \$</b>	<b>34.752 \$</b>	<b>25.901 \$</b>
Saldo inicial de efectivo (1 ene)	0 \$	50.021 \$	51.896 \$	128.059 \$	162.737 \$	197.489 \$
<b>Saldo final de efectivo (31 dic)</b>	<b>50.021 \$</b>	<b>51.896 \$</b>	<b>128.059 \$</b>	<b>162.737 \$</b>	<b>197.489 \$</b>	<b>223.390 \$</b>

## Anexo 30.- Balances financieros proyectados (Escenario optimista)

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Caja/Bancos	39.831 \$	129.519 \$	367.118 \$	480.044 \$	585.924 \$	682.638 \$
Cuentas por cobrar clientes	0 \$	72.650 \$	83.608 \$	80.811 \$	77.913 \$	74.923 \$
Provisión cuentas incobrables	0 \$	-4.749 \$	-5.776 \$	-5.971 \$	-6.171 \$	-6.379 \$
Inventario	0 \$	43.256 \$	63.940 \$	67.968 \$	69.969 \$	72.088 \$
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>39.831 \$</b>	<b>240.677 \$</b>	<b>508.891 \$</b>	<b>622.853 \$</b>	<b>727.635 \$</b>	<b>823.271 \$</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Propiedad, planta y equipo (PPE)	132.000 \$	132.000 \$	118.800 \$	105.600 \$	92.400 \$	79.200 \$
Depreciación Propiedad, planta y equipo	0 \$	-13.200 \$	-13.200 \$	-13.200 \$	-13.200 \$	-13.200 \$
Muebles y enseres	6.000 \$	6.000 \$	5.400 \$	4.800 \$	4.200 \$	3.600 \$
Depreciación Muebles y enseres	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Equipo de computo	6.000 \$	6.000 \$	4.000 \$	2.000 \$	0 \$	0 \$
Depreciación Equipo de computo	0 \$	-2.000 \$	-2.000 \$	-2.000 \$	0 \$	0 \$
Edificación (Instalaciones producción y oficinas)	190.000 \$	190.000 \$	180.500 \$	171.000 \$	161.500 \$	152.000 \$
Depreciación Edificación (Instalaciones producción y o	0 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$	-9.500 \$
Vehículo (Transporte de alimentos)	15.000 \$	15.000 \$	12.000 \$	9.000 \$	6.000 \$	3.000 \$
Depreciación Vehículo (Transporte de alimentos)	0 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$	-3.000 \$
Sistema contable e informático	3.000 \$	3.000 \$	2.400 \$	1.800 \$	1.200 \$	600 \$
Amortización Sistema contable e informático	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Gastos de constitución	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Gastos de constitución	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Registro sanitario	3.000 \$	3.000 \$	2.400 \$	1.800 \$	1.200 \$	600 \$
Amortización Registro sanitario	0 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$	-600 \$
Registro de marca	1.000 \$	1.000 \$	800 \$	600 \$	400 \$	200 \$
Amortización Registro de marca	0 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$	-200 \$
Diseño de página web, plataforma e-commerce y app.	8.000 \$	8.000 \$	6.400 \$	4.800 \$	3.200 \$	1.600 \$
Amortización Diseño de página web, plataforma e-com	0 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$	-1.600 \$
Diseño de marca y logo	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Diseño de marca y logo	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Diseño de empaques	2.000 \$	2.000 \$	1.600 \$	1.200 \$	800 \$	400 \$
Amortización Diseño de empaques	0 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$	-400 \$
Investigación y desarrollo	5.000 \$	5.000 \$	4.000 \$	3.000 \$	2.000 \$	1.000 \$
Amortización Investigación y desarrollo	0 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$	-1.000 \$
<b>Total activo no corriente</b>	<b>375.000 \$</b>	<b>341.500 \$</b>	<b>308.000 \$</b>	<b>274.500 \$</b>	<b>243.000 \$</b>	<b>211.500 \$</b>
<b>Total activo</b>	<b>414.831 \$</b>	<b>582.177 \$</b>	<b>816.891 \$</b>	<b>897.353 \$</b>	<b>970.635 \$</b>	<b>1.034.771 \$</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas por pagar proveedores	0 \$	50.900 \$	75.665 \$	79.293 \$	81.610 \$	84.289 \$
Cuentas por pagar otros proveedores	0 \$	3.475 \$	3.730 \$	3.789 \$	3.847 \$	3.906 \$
Cuentas por pagar empleados	0 \$	45.426 \$	119.727 \$	132.787 \$	141.970 \$	146.609 \$
Cuentas por pagar impuestos	0 \$	56.631 \$	149.260 \$	165.541 \$	176.989 \$	182.772 \$
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>0 \$</b>	<b>156.431 \$</b>	<b>348.382 \$</b>	<b>381.408 \$</b>	<b>404.415 \$</b>	<b>417.576 \$</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Préstamo a largo plazo	152.000 \$	142.837 \$	132.681 \$	121.425 \$	108.950 \$	95.123 \$
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>152.000 \$</b>	<b>142.837 \$</b>	<b>132.681 \$</b>	<b>121.425 \$</b>	<b>108.950 \$</b>	<b>95.123 \$</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>152.000 \$</b>	<b>299.268 \$</b>	<b>481.063 \$</b>	<b>502.834 \$</b>	<b>513.365 \$</b>	<b>512.699 \$</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	262.831 \$	262.831 \$	262.831 \$	262.831 \$	262.831 \$	262.831 \$
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	0 \$	200.781 \$	529.193 \$	586.917 \$	627.505 \$	648.010 \$
Utilidad acumulada (Años anteriores)	0 \$	0 \$	20.078 \$	72.997 \$	131.689 \$	194.440 \$
Dividendo para socios	0 \$	-180.703 \$	-476.274 \$	-528.225 \$	-564.755 \$	-583.209 \$
<b>Total patrimonio</b>	<b>262.831 \$</b>	<b>282.909 \$</b>	<b>335.828 \$</b>	<b>394.520 \$</b>	<b>457.270 \$</b>	<b>522.071 \$</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>414.831 \$</b>	<b>582.177 \$</b>	<b>816.891 \$</b>	<b>897.353 \$</b>	<b>970.635 \$</b>	<b>1.034.771 \$</b>

**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Período	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>						
Ingreso por ventas	0 \$	1.727.773 \$	2.786.574 \$	3.004.259 \$	3.103.092 \$	3.206.124 \$
Otros ingresos	0 \$	45.880 \$	46.498 \$	47.124 \$	47.759 \$	48.402 \$
Descuento en ventas	0 \$	-125.287 \$	-220.899 \$	-240.721 \$	-248.598 \$	-256.823 \$
Devolución en ventas	0 \$	-4.749 \$	-5.776 \$	-5.971 \$	-6.171 \$	-6.379 \$
Transporte en ventas	0 \$	-70.584 \$	-122.796 \$	-132.036 \$	-134.544 \$	-137.148 \$
<b>Ventas netas</b>	<b>0 \$</b>	<b>1.573.033 \$</b>	<b>2.483.600 \$</b>	<b>2.672.656 \$</b>	<b>2.761.538 \$</b>	<b>2.854.176 \$</b>
Costo de producción	0 \$	-519.078 \$	-767.286 \$	-815.620 \$	-839.625 \$	-865.061 \$
Otros costos	0 \$	-20.849 \$	-22.383 \$	-22.732 \$	-23.083 \$	-23.437 \$
<b>Margen bruto de contribución</b>	<b>0 \$</b>	<b>1.033.106 \$</b>	<b>1.693.931 \$</b>	<b>1.834.304 \$</b>	<b>1.898.830 \$</b>	<b>1.965.678 \$</b>
<b>Gastos</b>						
Depreciación y amortización	0 \$	19.500 \$	19.500 \$	19.500 \$	17.500 \$	17.500 \$
Seguro de bienes	0 \$	10.470 \$	10.611 \$	10.754 \$	10.899 \$	11.046 \$
Sistema de seguridad	0 \$	3.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Servicios de IT	0 \$	4.800 \$	4.865 \$	4.930 \$	4.997 \$	5.064 \$
Suministros de oficina	0 \$	2.400 \$	2.432 \$	2.465 \$	2.498 \$	2.532 \$
Servicios básicos (Agua y luz)	0 \$	600 \$	608 \$	616 \$	625 \$	633 \$
Servicio telefónico	0 \$	1.200 \$	1.216 \$	1.233 \$	1.249 \$	1.266 \$
Servicio de internet	0 \$	1.800 \$	1.824 \$	1.849 \$	1.874 \$	1.899 \$
Honorarios profesionales (Contabilidad)	0 \$	14.400 \$	14.594 \$	14.791 \$	14.990 \$	15.192 \$
Sueldos y salarios (Administración)	0 \$	105.846 \$	114.363 \$	115.904 \$	117.465 \$	119.048 \$
Plan de incentivo para trabajadores	0 \$	47.191 \$	74.508 \$	80.180 \$	82.846 \$	85.625 \$
Plan de marketing y publicidad	0 \$	133.580 \$	213.837 \$	230.393 \$	238.001 \$	245.931 \$
Concesión islas (Centro comercial)	0 \$	15.000 \$	0 \$	15.000 \$	0 \$	15.000 \$
Alquiler islas y puntos de activación	0 \$	60.000 \$	60.808 \$	61.627 \$	62.458 \$	63.299 \$
Acondicionamiento islas (Centro comercial)	0 \$	20.000 \$	20.269 \$	20.542 \$	20.819 \$	21.100 \$
Sueldos y salarios (Comercialización)	0 \$	132.875 \$	143.459 \$	145.391 \$	147.350 \$	149.335 \$
Honorarios profesionales (Soporte comercial)	0 \$	43.200 \$	43.782 \$	44.372 \$	44.970 \$	45.575 \$
Actividades de RSE y SSA.	0 \$	47.191 \$	74.508 \$	80.180 \$	82.846 \$	85.625 \$
I+D+i (Servicios externos de soporte)	0 \$	47.191 \$	74.508 \$	80.180 \$	82.846 \$	85.625 \$
Cuentas incobrables	0 \$	4.749 \$	5.776 \$	5.971 \$	6.171 \$	6.379 \$
Intereses por pagar	0 \$	15.276 \$	14.283 \$	13.183 \$	11.964 \$	10.612 \$
<b>Total gastos</b>	<b>0 \$</b>	<b>730.269 \$</b>	<b>895.752 \$</b>	<b>949.060 \$</b>	<b>952.367 \$</b>	<b>988.287 \$</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>0 \$</b>	<b>302.837 \$</b>	<b>798.179 \$</b>	<b>885.244 \$</b>	<b>946.463 \$</b>	<b>977.391 \$</b>
15% Util. Trabajadores	0,00 \$	45.426 \$	119.727 \$	132.787 \$	141.970 \$	146.609 \$
22% Imp. Renta	0,00 \$	56.631 \$	149.260 \$	165.541 \$	176.989 \$	182.772 \$
<b>Utilidad o pérdida neta del ejercicio</b>	<b>0 \$</b>	<b>200.781 \$</b>	<b>529.193 \$</b>	<b>586.917 \$</b>	<b>627.505 \$</b>	<b>648.010 \$</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>						
<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Método directo</b>						
<b>Flujo de efectivo operacional FEO</b>						
Cobros a clientes	0 \$	1.655.122 \$	2.770.866 \$	3.001.281 \$	3.100.020 \$	3.202.943 \$
Cobros a otros clientes	0 \$	45.880 \$	46.498 \$	47.124 \$	47.759 \$	48.402 \$
Descuento en ventas	0 \$	-125.287 \$	-220.899 \$	-240.721 \$	-248.598 \$	-256.823 \$
Devolución en ventas	0 \$	-4.749 \$	-5.776 \$	-5.971 \$	-6.171 \$	-6.379 \$
Transporte en ventas	0 \$	-70.584 \$	-122.796 \$	-132.036 \$	-134.544 \$	-137.148 \$
Pago proveedores	0 \$	-497.434 \$	-749.205 \$	-802.021 \$	-825.309 \$	-850.502 \$
Pago otros proveedores	0 \$	-17.374 \$	-22.127 \$	-22.674 \$	-23.024 \$	-23.378 \$
Cuentas por pagar empleados	0 \$	0 \$	-45.426 \$	-119.727 \$	-132.787 \$	-141.970 \$
Cuentas por pagar impuestos	0 \$	0 \$	-56.631 \$	-149.260 \$	-165.541 \$	-176.989 \$
Seguro de bienes	0 \$	-10.470 \$	-10.611 \$	-10.754 \$	-10.899 \$	-11.046 \$
Sistema de seguridad	0 \$	-3.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Servicios de IT	0 \$	-4.800 \$	-4.865 \$	-4.930 \$	-4.997 \$	-5.064 \$
Suministros de oficina	0 \$	-2.400 \$	-2.432 \$	-2.465 \$	-2.498 \$	-2.532 \$
Servicios básicos (Agua y luz)	0 \$	-600 \$	-608 \$	-616 \$	-625 \$	-633 \$
Servicio telefónico	0 \$	-1.200 \$	-1.216 \$	-1.233 \$	-1.249 \$	-1.266 \$
Servicio de internet	0 \$	-1.800 \$	-1.824 \$	-1.849 \$	-1.874 \$	-1.899 \$
Honorarios profesionales (Contabilidad)	0 \$	-14.400 \$	-14.594 \$	-14.791 \$	-14.990 \$	-15.192 \$
Sueldos y salarios (Administración)	0 \$	-105.846 \$	-114.363 \$	-115.904 \$	-117.465 \$	-119.048 \$
Plan de incentivo para trabajadores	0 \$	-47.191 \$	-74.508 \$	-80.180 \$	-82.846 \$	-85.625 \$
Plan de marketing y publicidad	0 \$	-133.580 \$	-213.837 \$	-230.393 \$	-238.001 \$	-245.931 \$
Concesión islas (Centro comercial)	0 \$	-15.000 \$	0 \$	-15.000 \$	0 \$	-15.000 \$
Alquiler islas y puntos de activación	0 \$	-60.000 \$	-60.808 \$	-61.627 \$	-62.458 \$	-63.299 \$
Acondicionamiento islas (Centro comercial)	0 \$	-20.000 \$	-20.269 \$	-20.542 \$	-20.819 \$	-21.100 \$
Sueldos y salarios (Comercialización)	0 \$	-132.875 \$	-143.459 \$	-145.391 \$	-147.350 \$	-149.335 \$
Honorarios profesionales (Soporte comercial)	0 \$	-43.200 \$	-43.782 \$	-44.372 \$	-44.970 \$	-45.575 \$
Actividades de RSE y SSA.	0 \$	-47.191 \$	-74.508 \$	-80.180 \$	-82.846 \$	-85.625 \$
I+D+i (Servicios externos de soporte)	0 \$	-47.191 \$	-74.508 \$	-80.180 \$	-82.846 \$	-85.625 \$
<b>Total flujo de efectivo operacional</b>	<b>0 \$</b>	<b>294.831 \$</b>	<b>738.311 \$</b>	<b>665.590 \$</b>	<b>695.074 \$</b>	<b>704.362 \$</b>
<b>Flujo de efectivo de inversión FEI</b>						
Inversión inicial	<u>-375.000 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>
<b>Total flujo de efectivo de inversión</b>	<b>-375.000 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>
<b>Flujo de efectivo de financiamiento FEF</b>						
Préstamo	152.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Pago capital	0 \$	-9.163 \$	-10.156 \$	-11.256 \$	-12.475 \$	-13.827 \$
Aporte de capital social	262.831 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Pago de dividendos	0 \$	-180.703 \$	-476.274 \$	-528.225 \$	-564.755 \$	-583.209 \$
Pago intereses	<u>0 \$</u>	<u>-15.276 \$</u>	<u>-14.283 \$</u>	<u>-13.183 \$</u>	<u>-11.964 \$</u>	<u>-10.612 \$</u>
<b>Total flujo de efectivo de financiamiento</b>	<b>414.831 \$</b>	<b>-205.142 \$</b>	<b>-500.712 \$</b>	<b>-552.664 \$</b>	<b>-589.194 \$</b>	<b>-607.648 \$</b>
<b>Variación neta del efectivo (durante el año)</b>	<b>39.831 \$</b>	<b>89.689 \$</b>	<b>237.599 \$</b>	<b>112.926 \$</b>	<b>105.880 \$</b>	<b>96.714 \$</b>
Saldo inicial de efectivo (1 ene)	0 \$	39.831 \$	129.519 \$	367.118 \$	480.044 \$	585.924 \$
<b>Saldo final de efectivo (31 dic)</b>	<b>39.831 \$</b>	<b>129.519 \$</b>	<b>367.118 \$</b>	<b>480.044 \$</b>	<b>585.924 \$</b>	<b>682.638 \$</b>