

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Agroindustrialización y Comercialización de Superalimentos en el Ecuador**

**Marjorie Karina Galarza Proaño**

**Carolina López Hoyos**

**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****Agroindustrialización y Comercialización de Superalimentos en el Ecuador****Marjorie Karina Galarza Proaño****Carolina López Hoyos**

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

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

Santiago Gangotena, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Hugo Burgos, Ph.D.  
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:	_____
Nombres y apellidos	<u>Carolina López Hoyos</u>
Código	<u>00124143</u>
C. I.:	<u>1722326400</u>
Quito	<u>Quito, 31 de agosto de 2017</u>

## © *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:	_____
Nombres y apellidos	<u>Marjorie Karina Galarza Proaño</u>
Código	<u>00133319</u>
C. I.:	<u>1711755841</u>
Lugar y fecha	<u>Quito, 31 de agosto de 2017</u>

## RESUMEN

Gerove es la empresa que se dedicará a comercializar productos 100% orgánicos y prácticos para mejorar la nutrición y salud de las personas, a través de la industrialización de superalimentos.

El proyecto está inspirado en la oportunidad de ofrecer una solución natural para prevenir enfermedades, compensar desbalances nutricionales, y obtener bienestar y juventud por más tiempo. Todo esto, en respuesta a la tendencia actual de las personas por vigilar su alimentación, salud y belleza, lo cual ha generado ingresos anuales, en el mercado de medicina natural, de 16 billones de dólares en el mundo, y de 13 millones de dólares en el Ecuador, con proyecciones de crecimiento del 20% y 8% respectivamente. Con estas cifras, es indudable la gran oportunidad de negocio que se avizora en este sector en el corto plazo.

Es así que, el presente plan de negocios analiza la factibilidad de comercializar el primer producto de Gerove, cuyo componente principal es la moringa oleífera, árbol que contiene un inigualable contenido de proteínas, vitaminas, minerales y una cantidad excepcional de antioxidantes, que le confieren cualidades sobresalientes en la nutrición y salud humana. La presentación del mismo vendrá en prácticas cápsulas 100% orgánicas y naturales, que garantizan regular desbalances nutricionales, prevenir enfermedades, aumentar la energía y mantener la juventud; en una sola dosis diaria.

El producto está enfocado a la población femenina urbana entre 35 y 59 años de las ciudades de Quito y Guayaquil de los estratos socio-económicos A, B y C+ (alto, medio-alto y medio), porque son ellas las que deciden las compras de alimentación y de salud en el hogar, y también, las que más valoran los productos naturales, multiusos (que les hagan ganar tiempo), y las que dedican especial atención al cuidado de su aspecto físico. Además, actualmente llevan un estilo de vida práctico y moderno, con poco tiempo para hacer preparaciones complicadas.

El modelo de negocio implica llegar al canal donde nuestro target realiza las compras, por lo que la comercialización se llevará a cabo en los autoservicios correspondientes al canal moderno que visita nuestro target, y estará a cargo de un equipo comercial y administrativo con amplia experiencia en el área de negociación y mercadeo, ubicado en zonas satélites para garantizar el acceso a nuestro producto y fidelización de nuestras futuras clientes.

El análisis económico-financiero, por otra parte, confirma la utilidad práctica de llevar a término este proyecto por considerarlo rentable y atractivo para los inversionistas, pues sus proyecciones financieras dan como resultado un VAN de \$31.307 dólares y una TIR del 37%, valores que avalan no sólo la excelente oportunidad de negocio para invertir, sino el gran aporte al sector agrícola del país y por consiguiente, al cambio de la matriz productiva del Ecuador.

*Palabras clave: Moringa, superalimentos, agroindustrialización, cápsulas orgánicas, naturales, práctico, nutrición, salud, belleza*

## ABSTRACT

Gerove is the company that will be dedicated to commercialize 100% organic and practical products to improve the nutrition and health of the people, through the industrialization of superfoods.

The project is inspired by the opportunity to offer a natural solution to prevent diseases, compensate nutritional imbalances, and obtain well-being and youth for longer. All this, in response to the current tendency of people to monitor their food, health and beauty, which has generated annual income in the natural medicine market of 16 billion dollars in the world and 13 million dollars in Ecuador, with growth projections of 20% and 8% respectively. With these figures, it is undoubtedly the great business opportunity that is envisaged in this sector in the short term.

Thus, the present business plan analyzes the feasibility of commercializing the first product of Gerove, whose main component is the moringa oleifera, tree containing an unequalled content of proteins, vitamins, minerals and an exceptional amount of antioxidants, conferring outstanding qualities in nutrition and human health. Its packaging will come in practical capsules 100% organic and natural, which guarantee regular nutritional imbalances, prevent diseases, increase energy and maintain youth: in a single daily dose.

The product is focused on the urban female population between 35 and 59 years of age in the cities of Quito and Guayaquil of the socioeconomic strata A, B and C + (high, medium-high and medium), because they are the decision makers of food and healthcare at home, and also, those who value the most natural products, multi-use (which make them gain time), and those who pay special attention to the care of their physical appearance. In addition, they currently lead a practical and modern lifestyle, with little time to make complicated preparations.

The business model implies reaching the channel where our target purchases, so the marketing will be carried out in the self-services corresponding to the modern channel that visits our target, and will be in charge of a commercial and administrative team with extensive experience in the area of negotiation and marketing, located in satellite areas to guarantee access to our product and loyalty of our future clients.

The economic-financial analysis, on the other hand, confirms the practical usefulness of carrying out this project as profitable and attractive to investors, since its financial projections result in a NPV of \$ 31,307 and a 37% IRR, which endorse not only the excellent business opportunity to invest, but also the great contribution to the agricultural sector of the country and, consequently, the change of the productive matrix of Ecuador.

*Keywords: Moringa, superfood, agroindustrialization, organic, natural capsules, practical, nutrition, health, beauty.*

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	5
Abstract .....	6
TABLAS .....	10
Tabla de Figuras .....	10
Tabla de Cálculos .....	10
CAPÍTULO 1 .....	11
Análisis del Macro Entorno.....	11
1.1 Justificación.....	11
1.2 Tendencias del Macro Entorno. ....	12
1.3 Análisis Sectorial.....	15
1.4 Análisis de la competencia.....	16
CAPÍTULO 2 .....	19
Oportunidad de Negocio .....	19
2.1 Volumen del Negocio .....	19
2.2. Diseño de la investigación de mercado.....	21
2.3 Realización de la investigación de mercado .....	22
Análisis Cualitativo.....	22
Análisis Cuantitativo .....	23
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....	24
CAPÍTULO 3 .....	26
Definición Estratégica.....	26
3.1 Estrategia genérica .....	26
3.2 Posicionamiento estratégico .....	27
Análisis Interno .....	29
Análisis Externo .....	30
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas. ....	30
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo. ....	32
CAPITULO 4 .....	35
Plan Comercial.....	35
4.1 Estrategia de marketing .....	35
Precio.....	35
Producto.....	37
Plaza.....	39
Promoción/Publicidad .....	41

4.2 Pronóstico de Ventas .....	43
CAPÍTULO 5 .....	46
Plan Financiero .....	46
5.1 Supuestos Generales.....	46
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	47
5.3 Estados financieros proyectados. ....	49
Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados.....	49
Estado de situación o balance general. ....	49
5.4 Flujo de efectivo proyectado .....	50
5.5 Punto de equilibrio .....	52
5.6 El VAN y la TIR .....	52
5.7 Análisis de Sensibilidad .....	52
5.8 Escenarios .....	53
Bibliografía .....	54
Anexos .....	56
Anexo 1.- Análisis Sectorial. ....	56
Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico .....	60
Anexo 3. Perfil Mercado Objetivo.....	63
Mercado Objetivo.....	63
Perfil del Mercado Objetivo.....	63
Anexo 4. Guía de Preguntas de Entrevistas en Profundidad.....	65
Anexo 5. Resultados Investigación Cuantitativa .....	66
Anexo 6. Análisis FODA.....	73
Anexo 7. Descripción de funciones de cargos .....	74
Anexo 8. Hojas de vida de las autoras.....	77
Anexo 9. Supuestos generales .....	81
Anexo 10. Costos de Producción.....	82
Anexo 11. Detalle de la Inversión Inicial .....	83
Anexo 12. Tabla de Amortización .....	83
Anexo 13. Cálculo del CAPM y WACC .....	84
Anexo 14. Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias .....	85
Anexo 15. Balance de Situación General.....	88
Anexo 16. Flujo de Efectivo .....	91
Anexo 17. Razones Financieras .....	92



Anexo 18. Análisis de Sensibilidad .....	93
Anexo 19. Escenarios .....	93
Anexo 20. Detalle de la Situación Laboral .....	94
Anexo 21. Depreciación Activos .....	94
Anexo 22. Punto de Equilibrio .....	95

# TABLAS

## Tabla de Figuras

Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter .....	15
Figura 2: Mapa de Posicionamiento.....	17
Figura 3: Organigrama Gerove .....	32
Figura 4: Matriz de Precios de Kotler .....	37
Figura 5: Siembra de moringa en zonas tropicales y subtropicales del mundo .....	39

## Tabla de Cálculos

Tabla 1: Tamaño del mercado potencial en Quito y Guayaquil .....	20
Tabla 2: Porcentaje de penetración del mercado objetivo en Quito y Guayaquil.....	21

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### 1.1 Justificación.

La actual tendencia mundial al consumo de productos orgánicos, nutritivos, ecológicos y que promueven el bienestar, el cuidado del cuerpo y la salud, proyecta un futuro indudablemente prometedor y en gran magnitud, para la actividad científica, industrial y económica de nutraceuticos. Este término busca definir a productos de sustancias naturales bioactivas altamente concentradas, que proporcionan beneficios médicos o de acción terapéutica para la prevención y/o tratamiento de enfermedades.

El presente proyecto de desarrollo se orienta al cultivo, industrialización y comercialización de nutraceuticos, que en adelante los llamaremos “superalimentos”, hechos de moringa oleífera. Este árbol posee grandes propiedades medicinales y nutricionales, provee 7 veces más vitamina C que una naranja, 10 veces más vitamina A que una zanahoria, 17 veces más calcio que la leche, 9 veces más proteína que un yogurt, 15 veces más potasio que una banana, 25 veces más hierro que una espinaca. (Lakshmipriya Gopalakrishnan, 2016) Adicional a esto, cada parte del árbol puede ser aprovechada de algún modo, y a un bajo costo de producción, lo que permitirá generar una variedad de productos de alto valor agregado, y alta competencia en el mercado.

En el Ecuador, actualmente existe una producción incipiente de este árbol. Su cultivo e industrialización es el primer paso para el desarrollo de

complementos alimenticios vitamínicos naturales, que contribuyan a la producción agrícola del país, aporte al equilibrio de la balanza comercial, permita la penetración de productos naturales ecuatorianos dentro de mercados internacionales, y ayude a combatir la alta desnutrición y obesidad existente. De esta manera, buscamos unirnos al esfuerzo del actual gobierno ecuatoriano de superar la vulnerabilidad de la economía del Ecuador, sujeta a factores externos, para pasar de un modelo tradicional extractivista de materias primas a un modelo de valor agregado, que genere desarrollo económico y posibilite oportunidades de apertura productiva.

## **1.2 Tendencias del Macro Entorno.**

Actualmente hemos identificado tres tendencias que motivan a la creación de una empresa dedicada al cultivo, producción y comercialización de superalimentos tales como la moringa oléifera en Ecuador:

- 1.) **Crecimiento de grupos demográficos clave orientados a alimentarse con comidas saludables o comida verde a nivel mundial.** En un estudio realizado por Euromonitor Internacional sobre las 10 tendencias top de los consumidores en el 2016 a nivel global, se encuentra la preferencia por ingerir comida orgánica y saludable, que ayuda a cuidar su salud y obtener mayor bienestar, este estudio indica que el principal atributo que buscan los consumidores en su alimentación es que sea natural. (Euromonitor International, 2016).

Ecuador no ha quedado al margen de esta tendencia, pues en línea con la tradición cultural y ancestral de sus pueblos originarios, la población ha depositado su confianza en los poderes curativos de las plantas/tradicionales por considerarlas más seguras y porque pueden consumirlas sin efectos secundarios, por lo que existe una preferencia hacia ellas. Adicional a esto, aunque no hay cifras que prueben que existe una tendencia hacia la comida saludable, la colocación del “semáforo” nutricional en los productos alimenticios a finales del 2013, podría haber generado un cambio de hábitos en las personas. La etiqueta muestra los colores rojo, amarillo y verde, para definir los valores altos, medios o bajos de azúcar, grasa y sal, y por lo tanto, se ha incrementado la búsqueda de opciones más saludables por parte de los ecuatorianos.

2.) **El aumento de los problemas de salud, los altos índices de retardo en talla y bajo peso, prevalencia de anemia en pre-escolares y pobre acceso a productos de alto valor nutricional** . En la encuesta nacional de salud y nutrición ENASUT 2012 realizada por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y el INEC, se puede evidenciar que en el grupo de edad de menores de 5 años, el retardo en talla se presenta en un 25,3%, bajo peso en un 6,4%, niveles de anemia por deficiencias de hierro en un 25.7%, por deficiencia en zinc 28,8% y 17,1% con valores anormales de vitamina A. Finalmente se ha encontrado un alarmante incremento en la prevalencia de sobrepeso y obesidad en un 8,6%. Adicional a esto, el retardo en talla no sólo afecta a este grupo de edad sino también a niños entre 5-11 años en un 14,8%, entre 12-14 años en 17,9%; y entre 15-19 años en un 20,8%. (INEC y Ministerio de Salud Pública, 2011-2014).

Estos déficits de oligoelementos, hierro, vitamina A, macro y micronutrientes, inciden gravemente en el desarrollo físico y el rendimiento escolar de los niños. Esto constituye un reflejo del pobre acceso a los alimentos de alto valor nutricional.

3.) **Mejores condiciones económicas que influyen en el incremento en el mercado de suplementos alimenticios.** Según un estudio de Procomer, el ingreso anual disponible del consumidor ecuatoriano ha crecido en un 8,3% del 2011 al 2012, identificando un crecimiento en el consumo de salud y servicios médicos del 8% en esos mismos años. Así mismo, se registra un crecimiento promedio en ventas de productos para la salud entre 2007-2012, del 11,5% en vitaminas y suplementos dietéticos, 10,4% en productos herbales/tradicionales, 40,3% en control de peso y 26,6% en nutrición para deportistas. (Procomer, 2012) Así, mientras en el mercado mundial, la medicina natural registra ventas por USD 16 billones por año, con un crecimiento del 20%, el Ecuador es más bien visto como un nicho virgen y aún así registra un estimado de mercado que representaría cerca de USD 13 millones anuales. (Agronegocios Ecuador, 2016)

Estas tres tendencias nos permiten identificar un nicho de mercado que se proyecta con gran crecimiento en el corto plazo, y por consiguiente una oportunidad de negocios dentro del mercado de superalimentos. La moringa oleífera, por sus atributos y características naturales, es una planta hecha para explotarla en beneficio de la nutrición de la población infantil del Ecuador, así como para garantizar la prevención de enfermedades o suplir carencias nutricionales, que actualmente aquejan al consumidor

ecuatoriano, y a la vez, atender las necesidades de productos naturales en la alimentación a nivel mundial.

### 1.3 Análisis Sectorial.

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo del sector de nutracéuticos en Ecuador, se elaboró el análisis sectorial empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. (Porter M. E., 1980). En el siguiente gráfico (Figura 1) se ha definido por colores semaforizados, la incidencia de cada fuerza, mostrando en rojo los que ejercen mayor poder de disuasión para ingresar al sector, en naranja los de moderado poder, y en verde los que no representan mayor impedimento de acceso.



*Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter*

El resultado del análisis arroja que el mercado de nutracéuticos en Ecuador presenta una rentabilidad esperada moderada. Encontramos la fuerza de presión de sustitutos como contraria, debido a la alta cantidad de oferta de productos que suplen las necesidades de nutrientes en los

consumidores, así también, dos fuerzas moderadas: por un lado la amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que existe un fácil acceso a los canales de distribución, poca exigencia en las regulaciones gubernamentales, y nula lealtad de marca; y por otro lado, la rivalidad, que muestra gran número de competidores pero altas posibilidades de diferenciación y tasas de crecimiento del sector. Por último, encontramos dos fuerzas favorables para la rentabilidad, como el bajo poder de negociación con proveedores y consumidores, que nos dan luz verde para acceder al sector.

Tanto las fuerzas contrarias como moderadas deben ser contrarrestadas con una estrategia diferenciadora e innovadora, centrando nuestros esfuerzos en que la rentabilidad supere el costo de oportunidad de capital.

#### **1.4 Análisis de la competencia**

En función de plantear nuestra postura estratégica en el mercado de nutracéuticos o “superalimentos” en el Ecuador, y de conocer en qué aspectos deberíamos incidir con el fin de aumentar nuestra diferenciación en el mercado, hemos desarrollado un sondeo de investigación entre 30 personas, para valorar la situación de nuestros competidores, e identificar las características que el consumidor asocia al producto. Para el efecto, se utilizó la palabra “superalimentos” en lugar de nutracéuticos, por considerar a ésta última como de difícil comprensión y conocimiento. Los resultados del sondeo arrojan que los consumidores mayoritariamente definen a un “superalimento” como “un producto de altos niveles nutricionales”, y las características que más valoran son: nivel de nutrición, sabor, prevención de enfermedades y que no tenga efectos secundarios.



Entre los productos de mayor recordación espontánea e identificados como superalimentos están: productos naturales (quinua, chía, amaranto, chocho), productos farmacéuticos (Ensure, Sustagen), suplementos vitamínicos (Whey Protein, Herbalife, v220) y otros como barras energéticas, jugos green y batidos de proteína. (Anexo 2)

A continuación presentamos el mapa estratégico incluyendo únicamente los productos naturales con mayor recordación espontánea, en las dos variables mejor evaluadas:

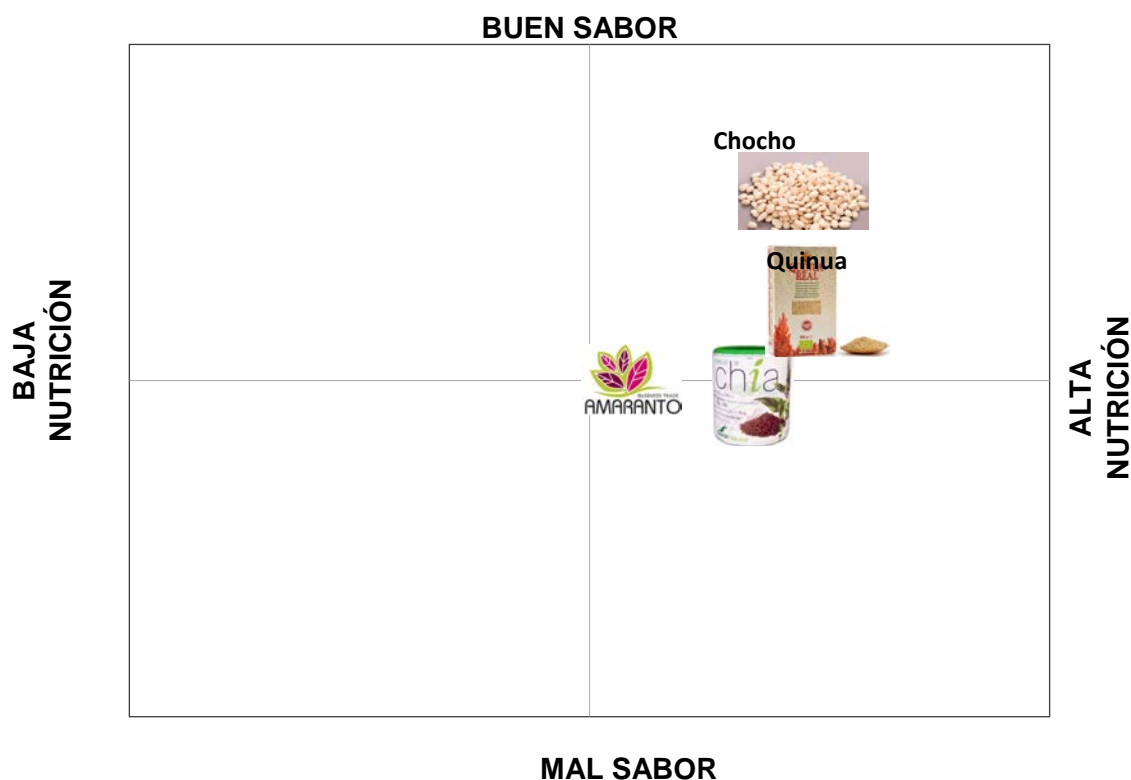


Figura 2: Mapa de Posicionamiento

Con ello se puede inferir que la demanda de productos naturales, nutritivos y saludables son el reflejo de la valoración de la salud y bienestar. No por nada, actualmente se registra un incremento del 202% a nivel mundial del número de productos lanzados al mercado como superfood, superfruit o supergrain. (Mintel GNPD (Global New Products Database), 2016).

Estrechamente relacionado con este factor se encuentra el interés por los beneficios que aportan los alimentos naturales y la historia que está por detrás de ellos. Este es el caso de superalimentos como la chía, quinua, amaranto y algunas otras hierbas o especies, que se han venido utilizando tanto en medicina tradicional, como en alimentación y cosmética. Adicional a esto, también el factor hedonismo juega un papel importante a la hora de elegir alimentos, los consumidores están deseosos de consumir un producto saludable pero de buen sabor.

Apuntando justamente a esos factores, nuestra propuesta de comercialización de moringa oleífera es desarrollar productos con variedad de texturas, formas y sabores diferentes, que brinden a nuestros potenciales consumidores vivir experiencias nuevas. Para la comercialización de la misma, utilizaremos canales de distribución tradicionales y modernos.

## CAPÍTULO 2

### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La preferencia de nutraceuticos entre consumidores ecuatorianos urbanos se decanta indudablemente por productos naturales frente a cualquier farmacéutico, tal como lo evidencia nuestra investigación de mercado, donde el 84% de las personas encuestadas, a la hora de elegir un complemento alimenticio, preferían productos naturales en lugar de farmacéuticos. Esta tendencia representa la oportunidad de atender una demanda inusitada por opciones naturales con alto valor nutricional (superalimentos) y/u opciones comerciales como cápsulas con aditivos de hierbas o extractos orgánicos, que constituyan una buena inversión en su salud, mejorando los niveles de nutrición y evitando enfermedades. Los superalimentos, ahora con reputación global de “alimentos del futuro”, garantizan convertirse en esa solución alternativa e innovadora, una oportunidad para el aprovechamiento del árbol de moringa, cuyas hojas han demostrado ser más nutritivas que cualquiera de los vegetales o semillas existentes conocidas. De esta manera, se espera que la intención de compra sea cada vez mayor a épocas anteriores, y asegure oportunidades de mercado para este sector con posibilidades agroindustriales y de comercio interno y externo.

#### 2.1 Volumen del Negocio

Para estimar el tamaño del mercado, hemos definido como demanda primaria (según lo indicado en el anexo 3), a la población femenina urbana

entre 35 y 59 años de las ciudades de Quito y Guayaquil, equivalente a cuatrocientos ochenta mil setecientos ochenta y cuatro mujeres (480.784). (INEC, Proyecciones Poblacionales , 2016) De este segmento, nuestro mercado objetivo se enfocará en los estratos socio-económicos A, B y C+ (alto, medio-alto y medio respectivamente) que de acuerdo a la clasificación del INEC representan el 35,9% de la población (INEC, INEC Niveles Socioeconómicos Ecuador, 2016), es decir ciento setenta y dos mil seiscientos dos mujeres (172.602).

Teniendo los datos anteriores, el tamaño del mercado en dólares se determinó con el número de consumidores en el mercado, multiplicado por el estimado de compra por ocasión definido en una unidad cada 45 días, correspondiente a 8 unidades anuales, multiplicado por el precio promedio de la unidad, fijado en \$26 dólares de acuerdo a la disposición de pago que arrojó la encuesta realizada, obteniendo así un tamaño de mercado de treinta y cinco millones novecientos un mil ciento diez y siete dólares anuales (\$35'901.117).

Fuente Información	Descripción	Dato	Unidad
INEC	Población Femenina Urbana Uio + Gye	480.784	habitantes
Estimado	Porcentaje Mercado Objetivo en Uio y Gye	35,9%	habitantes
Estimado	Cantidad de compra por ocasión del Mercado Objetivo	1	unidad
INEC	Frecuencia de compra en un año	8	US\$
Estimado	Precio del producto	26	US\$
Estimado	<b>TAMAÑO DEL MERCADO</b>	<b>35'901.117</b>	<b>US\$</b>

*Tabla 1: Tamaño del mercado potencial en Quito y Guayaquil*

En la encuesta realizada, la mayoría de las mujeres de nuestro grupo objetivo compran los complementos alimenticios en supermercados y farmacias, por consiguiente para calcular el porcentaje de participación con

el que iniciaríamos el proyecto, consideramos los autoservicios más visitados por nuestro mercado objetivo. Entre supermercados (Supermaxi, Mi comisariato), y Farmacias (Fybeca, Pharmacy's, Medicity) hay un total de 224 establecimientos, donde podrían adquirir nuestro producto. Si asumimos que en cada una de estas tiendas, se vende un promedio de 4,5 frascos semanales, obtendríamos una venta anual de 32.256 unidades de nuestro producto, dándonos unas ventas anuales de ochocientos treinta y ocho mil seiscientos cincuenta y seis dólares (\$838.256), correspondiente a una penetración del 2,3% en el primer año, con un potencial de crecimiento anual del 8%, de acuerdo a investigación secundaria extraída de Euromonitor International. (International, Asonatura, 2014)

Fuente Información	Descripción	Dato	Unidad
Tiendeo.com	Número de Establecimientos de Autoservicios	224	locales
Estimado	Cantidad de compra frascos por mes	18	unidad
Estimado	Frecuencia de compra al año	8	mensual
Estimado	<b>UNIDADES ANUALES</b>	<b>32.256</b>	<b>unidades</b>
Estimado	Precio del producto	26	US\$
Estimado	<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>838.656</b>	<b>US\$</b>
Estimado	<b>PORCENTAJE DE PENETRACIÓN RESPECTO AL TAMAÑO DEL MERCADO</b>	<b>2,3%</b>	<b>Mercado objetivo</b>

*Tabla 2: Porcentaje de penetración del mercado objetivo en Quito y Guayaquil*

## 2.2. Diseño de la investigación de mercado

Para obtener información primaria sobre las necesidades y preferencias del mercado objetivo, en relación al consumo de superalimentos (especialmente de la moringa oleífera) como complemento alimenticio, se utilizaron dos métodos de investigación: el primero, a través de entrevistas en profundidad a 10 mujeres residentes en Quito entre 35 y 59 años de

edad, y el segundo, a través de una investigación cuantitativa con una encuesta de 10 preguntas de opción múltiple realizadas a 50 mujeres, 25 en Quito y 25 en Guayaquil, utilizando la aplicación on line de surveymonkey, distribuida por redes sociales, correo electrónico y enlace web.

La información secundaria se obtuvo de fuentes oficiales como INEC, Euromonitor y estudios de mercado realizados en el país, los mismos que nos han permitido estimar el mercado, la estructura socio-económica, los hábitos y tendencias de las mujeres ecuatorianas.

A través de estos dos métodos hemos descubierto los insights necesarios para determinar las razones de los hábitos de compra actuales, las motivaciones de decisión de compra, las expectativas en cuanto a atributos y beneficios de los productos, canales de compra preferidos, la percepción de los superalimentos como complementos alimenticios, y los presupuestos destinados para ellos.

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

Nuestro primer paso fue comprobar que las posibles encuestadas, pertenezcan a nuestro grupo objetivo. Para ello, se desarrolló una batería de preguntas filtro como sexo, edad, nivel de educación e ingresos familiares promedio mayor a \$1.500 dólares mensuales. Este filtro se utilizó para las entrevistas en profundidad como también para las encuestas.

#### **Análisis Cualitativo.**

En las entrevistas a profundidad realizadas a mujeres del grupo objetivo, se buscó interiorizar en las razones, sentimientos y percepciones que las mujeres tienen en relación a la alimentación, sus hábitos, sus intereses y

cómo la oferta actual de productos alimenticios les satisface o no. Esta investigación extrajo la percepción de la gente sobre el tema de cuidar su salud por medio de una alimentación saludable, las deficiencias que presentan, los obstáculos que los hogares ecuatorianos enfrentan actualmente en cuanto a alimentación, y los productos que consumen para compensar estas necesidades. Además, en las entrevistas en profundidad se reconoce la necesidad de alimentación saludable no solo para nutrirse bien, sino por un alto compromiso con la belleza, el cuidado personal y el deseo de detener el paso del tiempo, lo que genera altas expectativas en cuanto a atributos de calidad, funcionalidad y punto de precio. Además, se reconoce gustos y preferencias del segmento objetivo, en cuanto a productos prácticos y rápidos que eviten esfuerzos por parte del consumidor final. En el anexo 4 se puede observar las preguntas guía empleadas en las entrevistas realizadas.

### **Análisis Cuantitativo**

Con los resultados obtenidos en la entrevista a profundidad, diseñamos el cuestionario para la investigación cuantitativa, el objetivo de ésta fue identificar el porcentaje de personas que consumen complementos alimenticios, la frecuencia con la que los consumen, el gasto mensual realizado en ellos, la preferencia entre productos naturales y farmacéuticos, la variedad de superalimentos que consumen, el precio que los consumidores potenciales están dispuestos a pagar por un superalimento con los beneficios de la moringa oleífera y la preferencia en formatos del producto. En el anexo 5 se puede observar la estructura del cuestionario empleado en este análisis.

Cabe indicar que, nuestra investigación de mercado fue aplicada al grupo objetivo previamente seleccionado, en las ciudades urbanas con mayor proyección de consumo de nuestro producto, y la información secundaria fue obtenida de fuentes oficiales públicas, por lo tanto, cualquier investigador que utilice nuestra misma metodología llegaría al mismo resultado.

#### **2.4 Resultados de la Investigación de Mercado**

En la encuesta realizada, el 99% del mercado objetivo consume o ha consumido complementos alimenticios, a pesar de que el 78% afirma tener una alimentación saludable. El gasto promedio mensual para estos productos está en un rango de \$10 a \$20 dólares y el canal preferido de compra son las farmacias (47%) y los supermercados (27%). El 84% prefiere productos naturales a farmacéuticos. Los superalimentos se consumen en un 38% para compensar deficiencias y en un 32% para balancear las comidas, mientras que el 28% solo lo ve como un snack saludable. El 40% consume superalimentos semanalmente y el 26% diario, los más consumidos son la quinua (88%), chochos (84%) y avena (84%), la moringa apenas se conoce en un 12%.

Sin embargo, al preguntarles sobre un superalimento que compense la mayoría de nutrientes que el cuerpo necesita, enumerando todos los beneficios de la moringa, el 58% estaría dispuesta a pagar en un rango de \$20 a \$30 dólares. La presentación que más gusta es en forma de cápsulas en gel con el 49% de aceptación y apenas del 20% para presentaciones en polvo.



En resumen, el mercado objetivo considera que su dieta actual no es suficiente para una completa nutrición, por lo que mantendrán una tendencia ascendente de compra de nutracéuticos para completarla. Algunas de ellas consideran mucho más práctico recibir todos los nutrientes que necesitan en una sola pastilla, en lugar de gastar más tiempo y dinero en ensaladas, frutas o cualquier tipo de preparación en que tengan que incurrir. Sus preferencias se decantan por productos naturales frente a cualquier farmacéutico, y demandan opciones comerciales de concentrados herbales, que constituyan una buena inversión en su salud, proporcionen energía, eviten enfermedades y detengan el envejecimiento. Es así que, la oportunidad de negocio con moringa oleífera, que ofrece más beneficios que muchos otros vegetales o semillas conocidas, está garantizada. Definitivamente, existe la intención de compra de los ecuatorianos, y una mayor disposición a pagar por esta alternativa innovadora, natural y funcional, lo que permitirá alcanzar una penetración de mercado atractiva del 2,3% anual, correspondiente a 32.256 unidades, equivalentes a 838.656 dólares en ventas, cuyo cálculo se indica en la Tabla 2.

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

La propuesta de valor única del proyecto es un producto concentrado herbal 100% orgánico, que ayuda a compensar desbalances nutricionales, prevenir enfermedades, aumentar la energía y mantener la juventud; en una sola dosis.

#### 3.1 Estrategia genérica

El objetivo estratégico estará dirigido a un nicho en particular, con un enfoque de diferenciación como ventaja estratégica, para generar una mayor disposición a pagar en el consumidor final. Para ello, en primer lugar se pondrá énfasis en la producción de cápsulas 100% orgánicas y que garanticen una dosis única en el día. La idea es diferenciarnos de la competencia que presenta productos que requieren más de una dosis al día, o cierta preparación antes de consumirlos, ya que vienen en forma de hierbas o polvo y en algunos casos ni siquiera son industrializados.

En segundo lugar, para llegar al mercado objetivo el enfoque será acercar nuestro producto a los canales donde nuestro nicho realiza las compras y visita con regularidad, y en los que actualmente no existe presencia u oferta de moringa, como Supermaxi, Mi Comisariato, y farmacias Fybeca, Pharmacy's y Medicity. De esta manera, nos convertiremos en los pioneros en ofrecer este superalimento natural en percha, ya que actualmente la oferta es a nivel informal o de barrio, lo cual es incómodo para el nicho al cual nos dirigimos (mujeres de 35 en adelante de nivel

socioeconómico medio, medio-alto y alto). El objetivo será crear fidelización en el nicho encontrado para luego generar lealtad a largo plazo.

### **3.2 Posicionamiento estratégico**

El análisis previo de Porter, sobre los superalimentos o nutracéuticos en el Ecuador, arrojó una rentabilidad moderada, principalmente debido a la oferta de gran cantidad de sustitutos, seguido de la amenaza de nuevos competidores. Por lo tanto, el posicionamiento estratégico se ha diseñado en torno a contrarrestar dichas fuerzas opuestas, de la siguiente manera:

**Frente a la oferta de Sustitutos:** Si bien en el Ecuador se prefiere complementos alimenticios naturales por considerarlos más económicos, sanos y sin efectos secundarios, la mayoría de estos productos requieren cierta preparación antes de consumirlos, pero el nicho identificado busca practicidad en el consumo, evitando la preparación de alimentos o bebidas en muchos casos de mal sabor, demasiado consistentes o que requieren de cierta creatividad para consumirlos en platos caseros.

Por ello, nuestra estrategia frente a aquellos productos que pueden cumplir la misma o similar función que el nuestro, es enfocarnos en la practicidad del consumo de una dosis al día para balancear cualquier desequilibrio alimenticio y así prevenir enfermedades, evitando todo esfuerzo de parte del consumidor. La presentación cubrirá el consumo necesario para un mes y medio, y se introducirá al mercado en un punto de precio ligeramente menor a las presentaciones de otros productos que podrían percibirse como sustitutos. Adicional a esto, en percha la estrategia será crear un empaque llamativo por su forma o color y, crear una imagen que transmita una

emoción de bienestar, salud y belleza, para que el producto sea identificado por su empaque y reconocido por sus beneficios.

El enfoque geográfico será en la zona norte de Quito y Guayaquil, más los valles de Cumbayá, Tumbaco y Los Chillos, y Samborondón. También se visitarán los puntos de compra alternativos tales como centros de estética y cosmetología, gimnasios, peluquerías, tiendas naturistas y centros de relajación, para distribuir información que detallará los atributos del producto en relación a los altos índices nutricionales de la moringa, y a la vez se propondrá acuerdos de distribución de mutuo beneficio.

**Frente a la amenaza de nuevos competidores:** Es importante levantar barreras que desincentiven a nuestros clientes a cambiarnos por un nuevo producto, si lo encontraran. Para ello, la eficacia en la estrategia de creación de marca, la transmisión de los beneficios y la calidad y excelencia en la producción de nuestro producto son primordiales para generar fidelidad en nuestros clientes.

Se designará un presupuesto considerable para llegar con publicidad a nuestro nicho para informar sobre los beneficios de la moringa, dando énfasis en la producción orgánica de nuestro producto desde la semilla, cosecha, almacenamiento, transporte y empaque como un esfuerzo promocional para ubicar a la marca como de calidad Premium.

Adicional, las acciones y actividades de publicidad deben comunicar las diferencias entre los productos protegidos con patentes y los que no. Para ello, buscaremos las certificaciones verdes y de respeto social y ambiental, como garantes de un proceso de cultivo y comercialización de respeto hacia la naturaleza y al ser humano por sobre todo, con el objetivo de ser más

competitivos a nivel nacional y con calidad internacional para futuras exportaciones.

Por otro lado, para ayudarnos a conocer la situación de este proyecto en términos de características internas y situación externa, hemos realizado el análisis FODA, explicado en detalle en el anexo 6, para plantear las acciones que deberíamos poner en marcha y así aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras fortalezas y debilidades. A continuación el análisis:

### **Análisis Interno**

Considerando que nuestro producto tiene un alto valor nutricional e incomparables beneficios en prevención de enfermedades y poder energético, pero es mínimamente conocido en nuestro nicho y existe poca confianza en el rendimiento de superalimentos, montaremos una estrategia de comunicación agresiva con campañas informativas sobre los beneficios de la planta de moringa, dando a conocer sus características y atributos más sobresalientes, apoyados en estudios realizados con respecto a ella. Además, crearemos las condiciones requeridas para la obtención de certificaciones de calidad orgánica y difundiremos los casos de éxito a nivel mundial, para brindar seguridad al cliente.

Al disponer de presupuesto limitado, nuestra capacidad logística también se limita. Por ello, al enfocarnos en el canal moderno aseguramos la eliminación de los costos de transporte y un mayor alcance geográfico, ya que las cadenas disponen de su propia línea de distribución, dándonos acceso a todos sus clientes.

## **Análisis Externo**

Para contrarrestar las posibles amenazas del ingreso de nuevos competidores, estaremos un paso adelante con una estrategia ofensiva de exportación a mediano plazo a los países donde no es posible cosechar estos superalimentos, por sus condiciones geográficas y climáticas, teniendo en cuenta la tendencia a nivel mundial del consumo de productos saludables y del cuidado de la salud y buscando economías de escala

Considerando la amenaza de gran cantidad de sustitutos, nuestra empresa debe estar en una innovación continua, por tanto debe diversificarse con extensiones de categoría dentro del segmento de superalimentos, extensiones de línea y extensiones de producto con nuevas presentaciones, enfocándose a nuevos nichos de mercado como niños, adultos mayores y hasta alimento para animales. Para esto es necesario:

- Mejorar nuestra infraestructura para poder cumplir la demanda futura y maximizar el aprovechamiento de la materia prima.
- Adecuar nuestro producto a las necesidades del cliente manteniendo siempre su calidad.
- Mejorar continuamente la maquinaria con tecnología de punta.
- Estar en continua investigación de nuevos productos naturales que tengan ventajas nutritivas o medicinales.

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.**

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de

preferencia a los ojos del mercado (Soriano, 1995). En esos términos, la distribución juega un papel fundamental en la construcción de la ventaja competitiva de este proyecto, ya que a través de la disponibilidad del producto en puntos de venta (supermercados y farmacias) donde la competencia es inexistente, otorga la capacidad de incrementar las posibilidades de venta al llegar a nuestro nicho.

La capacidad sistemática de atender a un mayor número de clientes potenciales, le da a la empresa una ventaja que no es fácil ni rápida de copiar. Nos permitirá contar nuestra historia y beneficios de la moringa sin otro argumento competitivo o alternativa inmediata de reemplazo. De esta manera, se logrará la preferencia del cliente sólo por estar en el lugar correcto en el momento correcto. Por ser la única opción disponible.

Atender un mercado de manera regular, con una oferta de producto nuevo y con mayores beneficios más acciones enfocadas en estimular la rotación, generarán mayor visibilidad en los puntos de venta y por ende, mayor rotación hacia el cliente final. Adicional a esto, con la distribución a canales de autoservicio podemos tener la información de la demanda a tiempo, para planificar la producción y no elevar los costos por problemas de sobre stock o falta de stock.

Por otro lado, el centro de producción de la empresa está ubicado estratégicamente en Santo Domingo de los Colorados, con la finalidad de disponer de un clima adecuado para el cultivo de la planta de moringa y desde allí los productos lleguen en menor tiempo, en buenas condiciones al público objetivo y reporte menores costos en logística.

Otro recurso que se debe mencionar, es la red de contactos que se tiene para llegar a las personas que nos darán acceso a medios de comunicación para informar y dar a conocer sobre los beneficios de la planta de moringa en programas de mujeres, en temas de nutrición, salud, belleza y familia.

### 3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

La empresa estará representada en un organigrama funcional, en el que cada departamento tendrá una actividad específica pero con funciones separadas de acuerdo a los procesos que la cadena de valor exige tanto en producción como comercialización, de manera directa (compras y logística, ventas y marketing y producción) e indirecta o de apoyo (administración y contabilidad). La línea directa de comunicación es primordial para llegar con rapidez a todos los niveles, para tomar decisiones oportunas, que permitan garantizar la continuidad de las operaciones. A continuación se muestra la estructura de la empresa y en el Anexo 7 la descripción de funciones de cada uno de los cargos:



**Figura 3: Organigrama Gerove**



Inicialmente, la empresa no se puede permitir el lujo de tener muchos especialistas en las diferentes capacidades y habilidades que integran las necesidades del proyecto, por este motivo los profesionales que forman parte de este organigrama, en principio, tienen que ser unos profesionales muy polivalentes y motivados; que dispongan de conocimientos amplios de todas las capacidades y habilidades que requiere la continuidad de las operaciones.

Así, las socias fundadoras de este emprendimiento aunque tendrán responsabilidades claramente identificadas, serán adicionalmente las responsables de la comunicación transversal de la empresa, para asegurar alineamiento y eficiencia. Por una parte, Marjorie Galarza, publicista y marketera de profesión es especializada en la industria de consumo masivo y retail, con más de 10 años de experiencia en la detección de nuevas oportunidades de mercado, tanto a nivel de análisis, estrategia e implementación, será la encargada de la gestión comercial y gerencia general. Sus habilidades serán utilizadas para alcanzar la construcción de una posición de valor única para la empresa y su marca, y para lograr generar preferencia y lealtad del cliente frente a la competencia, garantizando el máximo potencial de crecimiento del producto.

Por otra parte, Carolina López, ingeniera eléctrica de profesión, acredita una amplia experiencia en el campo de la electricidad y áreas afines en la dirección de proyectos de producción, transmisión y distribución de soluciones tecnológicas tanto para empresas públicas como privadas. Ha liderado emprendimientos previos con exitosos resultados ante ambientes inestables y turbulentos. Será la encargada de la gestión administrativa.

Vigilará el manejo de presupuestos inventarios, costos, rendimientos, capacidad y funcionalidad de los recursos de la empresa. Su trabajo estará en íntima relación con las actividades de control en áreas como contabilidad y compras y logística.

Adicionalmente para el correcto funcionamiento de la empresa será necesario contratar los servicios de asesoría de un ingeniero de alimentos para el departamento de producción, que se encargará del desarrollo técnico del producto y garantizará la calidad del mismo en todas sus fases. En el área de contabilidad se contratará los servicios profesionales externos de un contador autorizado. En el anexo 8, se presenta las hojas de vida de las fundadoras.

## CAPITULO 4

### PLAN COMERCIAL

Para realizar el plan comercial hemos desarrollado una marca paraguas que describe en su nombre el objetivo o razón de ser de la compañía en una sola palabra: Gerove, que significa Salud y Bienestar. Bajo este nombre buscamos consolidarnos como una marca que elige los mejores productos de la naturaleza para industrializarles, darles un valor agregado y ponerlos al servicio de la sociedad en general.

A continuación presentamos la imagen de la marca de la compañía, cuyo primer producto será uno de los mejores superalimentos en el mundo: la moringa.



El plan comercial que hemos diseñado para nuestro producto, considerando las 4 Ps del marketing, se estructuran de la siguiente manera:

#### 4.1 Estrategia de marketing

##### Precio

Gerove ofrecerá el frasco de 90 cápsulas de Moringa Oleífera de 1000 miligramos cada una, a un PVP marcado de 26 USD. Para la fijación de

precio del frasco de cápsulas se tomó en cuenta las características del mercado objetivo, mujeres con niveles de ingresos medianos a altos y que buscan un superalimento nutritivo y natural, fácil de consumir y que supla la mayoría de vitaminas y minerales que el cuerpo humano necesita. Los resultados de la encuesta realizada en el Capítulo 2 muestran que el 58% de nuestras encuestadas estarían dispuestas a pagar entre 20 y 30 USD por un producto con los beneficios de la moringa.

Adicionalmente, se analizó precios de productos similares en el mercado en donde se puede encontrar cápsulas de moringa, cuyos precios bordean los 15 USD el frasco de 60 cápsulas de 500 miligramos, nuestra diferenciación es que nuestras cápsulas serán orgánicas y 100% vegetales y los podrán encontrar en los autoservicios que nuestro cliente objetivo utiliza.

A este valor de 26 USD se aplicarán los respectivos descuentos para su comercialización. De acuerdo a los márgenes de descuento aplicados a cada canal el precio de venta en supermercados y farmacias será de \$18,57 USD.

El margen de descuento aplicado para el canal de autoservicios lo definimos en el 29%. La asignación de este porcentaje se ha realizado con base en políticas de grandes clientes como Supermaxi y Fybeca, donde el ingreso por ventas será por volumen de unidades vendidas y ellos mismos se encargan de la distribución por sus tiendas.

De acuerdo a la matriz de calidad de Kotler, nuestra estrategia es posicionarnos como un producto de alto valor a un precio justo, brindando altos estándares de calidad, por ser un producto totalmente natural con certificación orgánica, y con cápsulas 100% vegetales, además de brindar

los altos beneficios nutritivos y de salud para nuestros clientes. Por otro lado, estará a disposición en los autoservicios que nuestro target utiliza con más frecuencia.


		PRICE		
		HIGH	MEDIUM	LOW
PRODUCT OF SERVICE QUALITY	HIGH		HIGH VALUE	SUPERB VALUE
	MEDIUM	OVER CHARGING	AVERAGE	GOOD VALUE
	LOW	RIP-OFF	FALSE ECONOMY	ECONOMY

Figura 4: Matriz de Precios de Kotler

## Producto

La moringa es una planta maravillosa que ayuda a regular los niveles de nutrientes en el cuerpo para mantener un estado de salud y vitalidad plenos. Excelente para nutrir la piel, estimulación inmunológica, pérdida de peso y hasta aumento del deseo sexual. Es comúnmente llamada el árbol de la vida, porque es una planta milenaria del norte de la India y el sur de África, con multi-beneficios que reemplaza a todos los productos complementarios que requiera tu organismo.

Las hojas de la moringa son sin duda el alimento natural más nutritivo y con más antioxidantes que puedes encontrar. Poseen grandes propiedades medicinales y nutricionales, el consumo de esta planta proporciona al cuerpo humano 90 nutrientes y 46 aminoácidos. De acuerdo al informe realizado por la Universidad PES de la India, que trata sobre la importancia nutricional de la moringa y su aplicación médica, (Lakshmipriya Gopalakrishnan, 2016), indica que ésta posee 7 veces más vitamina C que las naranjas, 10 veces más Vitamina A que las zanahorias, 17 veces más Calcio que la leche, 9 veces más proteína que el yogurt, 15 veces más potasio que el banano y 25 veces más hierro que la espinaca.

Gerove te ofrece todos estos beneficios de la moringa en prácticas cápsulas, totalmente vegetales y orgánicas. Basta una sola dosis de dos cápsulas al día para estar segura de que no necesitarás ningún suplemento vitamínico adicional. Es la mejor manera de incluir todas las vitaminas, minerales y aminoácidos esenciales en tu dieta, además de brindarte energía para llevar a cabo todas tus tareas diarias. El frasco de 90 cápsulas cubre un período de un mes y medio de tratamiento, en el que serás testigo de la potencia de la moringa y querrás extender su consumo por muchos años más, y sin ningún riesgo de efectos secundarios.

Ecuador es uno de los países privilegiados donde se puede producir esta planta con altos estándares de productividad y de calidad, como podemos observar en la figura 2, este árbol puede ser sembrado en zonas tropicales y subtropicales, con temperaturas alrededor de 25-35 °C. Tolerancia a una amplia gama de condiciones de suelo, suelos arenosos con gran drenaje y ligeramente arenosos. El requisito mínimo de precipitación anual se estima



de primera necesidad. Se ha diseñado esta estrategia de distribución porque supone una atención a menor número de puntos de venta que nos permitirá mayor control sobre los mismos, y a la vez generará menores costos por menores contactos. También nos brinda el beneficio de un mayor control sobre el precio pagado por el consumidor, mejor posicionamiento de producto, marca y precio y nos permitirá efectuar promociones mejor dirigidas y más eficientes en el punto de venta.

En relación al tema logístico, se planificará una ruta de entrega que saldrá desde la planta ubicada en Santo Domingo de los Colorados a las bodegas centralizadas de las cadenas seleccionadas, ubicadas en Quito, para distribución nacional. Se mantendrá un inventario aparte para contar con stock en las oficinas de Quito y Guayaquil, que funcionarán inicialmente también como bodegas satélites para distribución adicional a otras cadenas, que no tuvieran un sistema logístico central, o para cubrir pedidos adicionales si los hubiere.

El embalaje del producto será en cajas de cartón apiladas sobre un pallet para facilitar su manejo. Su base debe adaptarse para aprovechar al máximo las medidas del pallet, siendo por tanto su ancho y largo submúltiplos del ancho y largo del mismo. Su altura la definirá el número de frascos que quepan en cada caja, calculados en 24 unidades. El traslado del producto se realizará en camión o camioneta tercerizada, que cubra las dos ciudades: Quito y Guayaquil.

El número de personas dentro del área comercial, que se necesitarán para manejar los canales en el primer año de operaciones, se ha contemplado en



dos personas distribuidas en las dos ciudades, que se encargarán de recibir la carga y despachar según la demanda de cada canal.

### **Promoción/Publicidad**

Las marcas premium deben apostar por una estrategia de contenidos de valor, para conseguir incrementar sus niveles de captación, conversión y fidelización. Para ello, utilizaremos una estrategia de inbound marketing, partiendo del concepto del “Círculo dorado” en el que se inicia contando el por qué o la filosofía por la que nació el producto, para después encaminar al consumidor al cómo y finalmente al qué. Queremos despertar en nuestro target especial atención al propósito nutricional y humano que engloba el cultivo de moringa, y para ello, se utilizará:

1. Comunicación centrada en una historia, que revele sus orígenes, su forma de cultivo, los beneficios que ésta brinda no solo en temas de desnutrición, obesidad o regulación de las deficiencias del organismo, sino también por crear modelos inclusivos, y de valor compartido, que logran un alto impacto social de ayuda para la gente más vulnerable del Ecuador. Todo esto con la intención de construir una fuente de información que desarrolle apertura por conocer más del producto y despierte nuevas actitudes desde un plano afectivo, hacia los valores de Gerove por ofrecer productos de alta calidad para el bienestar de la mujer, la familia y la sociedad en general.

2. Eventos de lanzamiento exclusivos diseñados para mujeres del target, en los que se les comunique de los multi-beneficios de esta planta y cómo les ayuda en su vitalidad, belleza y salud. Se les ofrecerá un descuento por lanzamiento para que prueben el producto y su practicidad en el consumo.

3. Boutiques Gerove, ubicadas en ferias de nutrición y salud donde el consumidor es más proclive a la compra por impulso. Con estas actividades se busca un contacto personal con el cliente, educar sobre la moringa y a la vez, envolver al producto en una estrategia de comunicación que recuerde productos de lujo y ayuden a generar ventas y posicionamiento de marca. Estos puntos de venta tienen que reunir dos requisitos: que se entusiasmen con el producto de una manera muy emocional y quien lo venda debe transmitir esa emoción para que compartan una parte de nuestra filosofía.

4. Eventos de 'cobranding'. Acciones promocionales asociadas para compartir gastos, que ayuden a poner el producto en contacto con el cliente, para recibir su feedback, saber qué opinan realmente de éste y reforzar su recuerdo de marca.

5. Comunicación por redes sociales, página web, blogs y publicidad no pagada.

## 4.2 Pronóstico de Ventas

Escenario Realista

Crecimiento Ventas Anuales al 2%

	1Q	2Q	3Q	4Q	1 AÑO
<b>Unidades</b>	4838,4	8064	8064	11289,6	<b>32.256</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$89.849,09	\$149.748,48	\$149.748,48	\$209.647,87	<b>\$598.993,92</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	2 AÑO
<b>Unidades</b>	8225	8225	8225	8225	<b>32.901</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$152.743,45	\$152.743,45	\$152.743,45	\$152.743,45	<b>\$610.973,80</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	3 AÑO
<b>Unidades</b>	8390	8390	8390	8390	<b>33.559</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$155.798,32	\$155.798,32	\$155.798,32	\$155.798,32	<b>\$623.193,27</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	4 AÑO
<b>Unidades</b>	8558	8558	8558	8558	<b>34.230</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$158.914,28	\$158.914,28	\$158.914,28	\$158.914,28	<b>\$635.657,14</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	5 AÑO
<b>Unidades</b>	8729	8729	8729	8729	<b>34.915</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$162.092,57	\$162.092,57	\$162.092,57	\$162.092,57	<b>\$648.370,28</b>

Escenario Optimista

Crecimiento Ventas Anuales al 3%

	1Q	2Q	3Q	4Q	1 AÑO
<b>Unidades</b>	\$4.838,40	\$8.064,00	\$8.064,00	\$11.289,60	<b>32.256</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$89.849,09	\$149.748,48	\$149.748,48	\$209.647,87	<b>\$598.993,92</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	2 AÑO
<b>Unidades</b>	\$8.305,92	\$8.305,92	\$8.305,92	\$8.305,92	<b>33.223,68</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$154.240,93	\$154.240,93	\$154.240,93	\$154.240,93	<b>\$616.963,74</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	3 AÑO
<b>Unidades</b>	8.555,10	8.555,10	8.555,10	8.555,10	<b>34.220,39</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$158.868,16	\$158.868,16	\$158.868,16	\$158.868,16	<b>\$635.472,65</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	4 AÑO
<b>Unidades</b>	8.811,75	8.811,75	8.811,75	8.811,75	<b>35.247,00</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$163.634,21	\$163.634,21	\$163.634,21	\$163.634,21	<b>\$654.536,83</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	5 AÑO
<b>Unidades</b>	9.076,10	9.076,10	9.076,10	9.076,10	<b>36.304,41</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$168.543,23	\$168.543,23	\$168.543,23	\$168.543,23	<b>\$674.172,93</b>

### Escenario Pesimista

#### Crecimiento Ventas Anuales al 1%

	1Q	2Q	3Q	4Q	1 AÑO
<b>Unidades</b>	4.838,40	8.064,00	8.064,00	11.289,60	<b>32.256,00</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$89.849,09	\$149.748,48	\$149.748,48	\$209.647,87	<b>\$598.993,92</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	2 AÑO
<b>Unidades</b>	8.144,64	8.144,64	8.144,64	8.144,64	<b>32.578,56</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$151.245,96	\$151.245,96	\$151.245,96	\$151.245,96	<b>\$604.983,86</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	3 AÑO
<b>Unidades</b>	\$ 8.226,09	\$ 8.226,09	\$ 8.226,09	\$ 8.226,09	<b>\$ 32.904,35</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$152.758,42	\$152.758,42	\$152.758,42	\$152.758,42	<b>\$611.033,70</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	4 AÑO
<b>Unidades</b>	8.308,35	8.308,35	8.308,35	8.308,35	<b>33.233,39</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$154.286,01	\$154.286,01	\$154.286,01	\$154.286,01	<b>\$617.144,03</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	5 AÑO
<b>Unidades</b>	8.391,43	8.391,43	8.391,43	8.391,43	<b>33.565,72</b>
<b>Precio</b>	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	<b>\$18,57</b>
<b>Total ventas</b>	\$155.828,87	\$155.828,87	\$155.828,87	\$155.828,87	<b>\$623.315,48</b>

Para realizar el pronóstico inicial de ventas hemos considerado el estimado del volumen del negocio calculado en el capítulo 2, dividiéndolo en trimestres para los primeros tres años. Para el primer año, esperamos un porcentaje de ventas en el primer trimestre del 15%, en el segundo y tercer trimestre, del 25%, y el cuarto trimestre del 35%. Para los siguientes dos años, proyectamos obtener un porcentaje de ventas igual en todos los períodos, analizándolos en tres escenarios (realista, optimista y pesimista) de crecimiento anual. Adicional a esto, por estrategia de precio justo y para fidelizar a nuestros clientes mantendremos un precio estable de \$20 durante los primeros tres años.

El crecimiento anual proyectado del proyecto de negocio, bajo las circunstancias económicas a nivel mundial y local actuales, se estimó en un 3% dentro de un escenario optimista, 2%, en uno realista, y 1% en el peor de los casos.

# CAPÍTULO 5

## PLAN FINANCIERO

### 5.1 Supuestos Generales

El período de evaluación del proyecto contempla un horizonte de cinco años a partir de la fecha. Las cifras reflejadas consideran los datos publicados por el Banco Central del Ecuador en el 2016, donde el PIB cerró con un -1,5%, y donde se proyecta un crecimiento económico de 1.42% para el 2017. Así mismo, según la inflación que el INEC publica en abril de 2017, ésta alcanzará un 0,43% anual, y un aumento de salarios entre el 2016 y 2017, del 2,5%. (Anexo 9).

Para el cálculo de costos de producción (Ver Anexo 10), se realizará la compra de materia prima de moringa a los agricultores en forma de hoja seca, a \$3000 dólares la tonelada, según el precio internacional al que actualmente se la valora, de acuerdo a Clemente Andrade, representante de Suprema Foods, una de las distribuidoras del principal competidor en el Ecuador. (El Productor, 2017).

La planta de producción se instalará en Sto. Domingo de los Tsáchilas en un galpón alquilado al cual se le harán las respectivas adecuaciones, a fin de cumplir con los requerimientos para adquirir la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. Adicional, dispondremos de pequeñas oficinas en Quito y Guayaquil, igualmente alquiladas, en donde operarán las áreas administrativas, comerciales y de apoyo a los distribuidores.

En cuanto a las políticas de crédito a nuestros distribuidores, hemos considerado un período de 45 días, que es la comúnmente requerida por las cadenas de autoservicios, con las que vamos a trabajar.

Las políticas de pago a proveedores, por otra parte, es de contado debido a que nuestros proveedores más importantes son pequeños agricultores, los cuales no ofrecen crédito.

Se ha considerado para los inventarios, mantener un stock de seguridad del 10% de la producción mensual, para cubrir cualquier aumento abrupto de la demanda.

Los precios de venta no se afectarán por la inflación por lo que se mantendrán a lo largo del período de evaluación.

El cálculo del tamaño del mercado y la penetración fueron estimados en el capítulo 2 correspondiente a la Oportunidad de Negocio, y el pronóstico de ventas en el capítulo 4, correspondiente al desarrollo del Plan Comercial.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los resultados de los mismos:

<b>Pronóstico Ventas y Costos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cantidad de frascos	32.256	32.901	33.559	34.230	34.915
Valor Frasco	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57
Ventas en Dólares	\$598.994	\$610.974	\$623.193	\$635.657	\$648.370
Costo de Ventas	\$277.190	\$282.734	\$288.389	\$294.156	\$300.040

## **5.2 Estructura de Capital y Financiamiento**

La inversión inicial arrancará con \$163,641.12, que corresponde a la adquisición de maquinaria y equipo, equipos de computación y capital de trabajo para 3 meses, tiempo en el cual se espera la adecuación de la

planta, el inicio de la producción y se considera los 45 días de crédito, otorgados a los clientes. En el Anexo 11 se encuentra la composición y valuación de la misma.

La política de depreciación que utiliza la empresa, es la establecida por la normatividad actual del servicio de rentas internas, como se detalla en el Anexo 21.

Esta inversión inicial será inicialmente asumida por las accionistas al 50% cada una, debido a que las instituciones bancarias difícilmente otorgan financiamiento a un emprendimiento. A partir del segundo año, se solicitará un crédito bancario anual de \$26.700, con el objetivo de llegar al quinto año a la estructura óptima de capital, la cual se ha calculado con base en el ratio de endeudamiento de empresas similares dentro de la industria de nutracéuticos a nivel mundial, donde el promedio es del 24,8%. El crédito se amortizará en cuatro años, con un interés del 11.23% anual, de acuerdo a la tasa de crédito actual que los bancos otorgan a las Pymes en el Ecuador. Los desembolsos de amortización se muestran en el Anexo 12.

El costo de oportunidad de los accionistas fue hallado mediante el cálculo de las betas desapalancadas de cuatro empresas del sector de nutracéuticos que cotizan en la bolsa Americana. La tasa libre de riesgo corresponde al promedio de los bonos del tesoro de los Estados Unidos de los últimos cinco años, rendimiento de los mercados, prima de riesgo del mercado y riesgo país, con lo cual se obtiene un CAPM igual al 26,06%,., adicionalmente para realizar el cálculo de la tasa de descuento del proyecto se utilizó la fórmula del costo promedio ponderado de capital (WACC) para cada año, teniendo en cuenta la estructura deuda capital de cada año. En el



Anexo 13 se muestran los cálculos realizados para obtener estas tasas de descuento.

Adicionalmente, se realizará distribución de utilidades a las accionistas del 60% a partir del primer año de operación.

### **5.3 Estados financieros proyectados.**

#### **Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados.**

Las ventas brutas se calcularon sobre la proyección de unidades de venta anuales por el P.V.D (Precio al detallista) de \$18,57, que se obtiene de la reducción del P.V.P (Precio de venta al público) de \$26, menos el pago del 29% por comisión al distribuidor (cadenas de supermercados y farmacias) para ingresar al canal de venta directa. El crecimiento anual en ventas fue proyectado al 2%, los gastos de personal al 2,5%, y las certificaciones orgánicas más los gastos de publicidad proyectados al 1,15% de acuerdo al crecimiento económico previsto al 2017. En el Anexo 14, se muestra la relación de ingresos y costos del proyecto, adicionalmente los gastos administrativos y de ventas para todo el horizonte del proyecto. Como podemos observar la empresa tiene utilidad neta desde el primer año de \$68.931,30 correspondiente al 12% de las ventas, producto de alcanzar los objetivos de venta y superar el punto de equilibrio, gracias a la gestión de ventas y los grandes esfuerzos en publicidad.

#### **Estado de situación o balance general.**

La empresa presenta un incremento en los activos corrientes del primer año en USD 236.677,95 al quinto año alcanza USD 412,296,68, como consecuencia del aumento de caja o bancos. El primer año se invierte más

con capitales propios sobre todo en la adquisición de inventario y acceso a canales de comercialización (activo corriente). A partir del segundo año La deuda a largo plazo crece, buscando la estructura de capital óptima de financiamiento del 24,8% para el quinto año. Haciendo una distribución de capital de 60% y reinvertiendo en la empresa el restante 40%, lo cual permite el incremento del patrimonio anualmente, por lo tanto el valor de las acciones aumenta. La tabla del estado de balance general se muestra en detalle en el Anexo 15.

#### **5.4 Flujo de efectivo proyectado**

El flujo operacional muestra un consistente aumento de efectivo en los cinco años, debido a que la proyección de ventas realizada es basada en la tendencia creciente del mercado por consumir complementos alimenticios.

El flujo de inversión refleja la compra de activos fijos requeridos para la operación de la empresa, para los siguientes cinco años no está presupuestado hacer ninguna inversión adicional debido a que la capacidad de la planta, suple el aumento en las ventas por ese período de tiempo.

El flujo financiero por su parte, refleja la inversión inicial realizada por las accionistas, considera el pago del 60% de dividendos y la adquisición de deuda a largo plazo, a partir del segundo año, con la que se intenta recuperar el valor invertido con fondos propios trasladándolo a fondos de terceros, un indicativo de que la empresa crece y necesita de saldos de caja para poder cubrir sus necesidades de inmovilización de dinero en activos fijos.

Durante los cinco primeros años el flujo de caja neto de la compañía es positivo con tendencia al crecimiento, esto refleja que la empresa cuenta con liquidez desde el primer año de operación, la cual es sostenible con ingresos propios de la operación de la empresa, lo cual permitirá a las accionistas contar con un panorama claro para futuras inversiones. En el Anexo 16, se detalla el flujo en sus tres secciones: operacional, inversión y financiamiento.

**Razones financieras.** Veremos un conjunto de razones por actividades para analizar la posición económica y financiera de la empresa mostradas en el Anexo 17.

Liquidez: Todos los indicadores están sobre uno, definiendo así que en ninguno de los años existen problemas de liquidez para la empresa y ésta puede cumplir sus obligaciones.

Solvencia: Desde el segundo año, la empresa aumenta su apalancamiento para recuperar la inversión inicial y empezar a trabajar con financiamiento de terceros.

Gestión: Los activos son utilizados eficientemente desde el inicio de las operaciones, el indicador de rotación de ventas va reduciéndose por el incremento en la caja que se mantiene, al momento no se ha considerado realizar inversiones, aunque si, repartición de utilidades al 60% para efectos de evaluación del proyecto.

Rentabilidad: Se inicia con un ROE de 42%, evolucionando en el quinto año a un ROE de 43% en el escenario base, esto nos indica una

rentabilidad de su inversión inicial del 42%, superior a la que podría haber tenido con cualquier otro producto con menor riesgo.

### 5.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio contable se alcanza con la venta de 24.995 unidades de producto, lo que reporta un monto de \$464.165, para que el proyecto pueda pasar su primer año de operación. El punto de equilibrio financiero, por su parte, requiere un número de unidades de 28.276 e ingresos de \$525.085,07, lo que cubriría la inversión inicial, costos fijos y depreciación, en relación al margen de contribución bruto por unidad producida. En el Anexo 22 se incluyen las tablas de los puntos de equilibrio calculados.

### 5.6 El VAN y la TIR

El VAN es positivo y la inversión inicial se recupera en un período de dos años. El proyecto es rentable con un VAN positivo y una TIR del 37%, valor superior al costo de oportunidad de los accionistas calculado, lo cual nos indica la viabilidad del proyecto.

VAN Y TIR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de caja	<b>\$-163.641,1</b>	\$137.386,6	\$51.395,0	\$45.577,9	\$39.296,3	\$31.164,7
Flujo de caja acumulado		<b>\$-26.254,5</b>	\$25.140,6	\$70.718,5	\$110.014,8	\$141.179,5
VPN por año		\$108.982,4	\$33.363,2	\$24.384,2	\$17.215,7	\$11.002,2

**VAN**

**31.307**

**TIR**

**37%**

### 5.7 Análisis de Sensibilidad

Entre las variables más significativas a tener en cuenta resalta el costo de la materia prima (tonelada de moringa oléifera), proyectada sobre el escenario

base, con la disminución y aumento de un 20% en el precio. En el anexo 18 podemos observar cómo varía el VAN y la TIR del proyecto con esos cambios, lo cual nos permite concluir que el proyecto tiene una alta dependencia a esta variable y por lo tanto, nos exhorta a mantener un control especial de la misma y una buena relación con los proveedores.

## 5.8 Escenarios

**Escenario base.** Son los resultados propios del ejercicio mostrado y analizado anteriormente, con un crecimiento anual del 2% en ventas. A partir de dichos resultados se comparan los otros escenarios. En el Anexo 19 se muestra el resultado de cada uno de los escenarios calculados.

**Escenario pesimista.** Para el escenario pesimista hemos considerado un crecimiento del 1% en las ventas, en este caso el VAN disminuye un 73% y aunque es positiva, la TIR disminuye al 34%, el cual sigue siendo superior al costo de oportunidad de los accionistas, es decir que en este caso el proyecto seguiría siendo viable.

**Escenario optimista.** Para este escenario hemos considerado un crecimiento en las ventas del 3%, con lo cual el VAN aumenta un 128% y la TIR de 40%. Es muy halagador el resultado por el mejoramiento de los indicadores que ya de por sí eran muy buenos en el escenario normal.

Como conclusiones del análisis económico-financiero se puede asegurar que Gerove tiene un proyecto de inversión que se sustenta en bases sólidas y todas las herramientas empleadas para el análisis confirman la utilidad práctica de llevar a término este proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- 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/>
- Euromonitor International. (2016). *Top 10 Global Consumer Trends*. Investigación de Mercado, Londres.
- Lakshmipriya Gopalakrishnan, K. D. (2016). *Moringa Oleifera: A review on nutritive importance and its medicinal application*. PES University, India, Biotechnology, Bangalore.
- INEC y Ministerio de Salud Pública. (2011-2014). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. INEC y Ministerio de Salud Pública , Quito.
- Procomer. (2012). *Oportunidades para productos farmacéuticos y cosméticos en Ecuador* . Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, Dirección de Inteligencia Comercial, Costa Rica.
- Agronegocios Ecuador. (2016). *RENASE, La medicina natural con más adeptos en el país*. Recuperado el 09 de 10 de 2016, de Agronegocios Ecuador: <http://agronegocioecuador.ning.com/page/renase-la-medicina-natural-con-mas-adeptos-en-el-pais>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.
- Mintel GNPD (Global New Products Database). (05 de Mayo de 2016). *Mintel*. Obtenido de [www.mintel.com](http://www.mintel.com): <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/super-growth-for-super-foods-new-product-development-shoots-up-202-globally-over-the-past-five-years>
- Grand View Research. (Junio de 2016). *Grand View Reseach*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de [www.grandreviewresearch.com](http://www.grandreviewresearch.com): [www.grandreviewresearch.com/press-release/global-dietary-supplements-market](http://www.grandreviewresearch.com/press-release/global-dietary-supplements-market)
- Grand View Research. (Junio de 2016). *Grand View Research*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de [www.grandreviewresearch.com](http://www.grandreviewresearch.com): [www.grandreviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market](http://www.grandreviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market)
- INEC. (2016). *Proyecciones Poblacionales* . Recuperado el 24 de 11 de 2016, de Ecuador en cifras: [www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/)
- INEC. (2016). *INEC Niveles Socioeconómicos Ecuador*. Recuperado el 24 de 11 de 2016, de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

- International, E. (2014). *Asonatura*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de Claves para descifrar el mercado de las vitaminas y suplementos alimenticios: [http://www.asonatura.com/files/CLAVESPARADESCIFRARELMERCADODELASVITAMINASYSUPLEMENTOSDIETARIOENA\\_L\\_1\).pdf](http://www.asonatura.com/files/CLAVESPARADESCIFRARELMERCADODELASVITAMINASYSUPLEMENTOSDIETARIOENA_L_1).pdf)
- Andes. (27 de Junio de 2016). *Andes.info.ec*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/mayor-porcentaje-mujeres-ecuador-realizan-compras-puntos-venta-minoristas-segun-estudio>
- International, E. (Junio de 2014). *Euromonitor.com*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de Beauty in Latin America: A Revolution of Expectations: <http://www.euromonitor.com/beauty-in-latin-america-a-revolution-of-expectations/report>
- Soriano, C. L. (1995). *El Diagnóstico de la empresa*. Barcelona: Diaz de Santos.
- El Productor. (12 de Enero de 2017). *El productor*. Recuperado el 24 de Junio de 2017, de El productor.com: <http://elproductor.com/2017/01/12/ecuador-la-moringa-una-planta-que-siembra-negocios/>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Análisis Sectorial.

Sector: Nutracéuticos en Ecuador

Rivalidad entre los competidores existentes:

Número de competidores: El mercado de nutracéuticos se encuentra muy fragmentado, hay una alta cantidad de empresas farmacéuticas, naturistas, multinivel e informales con una variada oferta, que genera una alta rivalidad y consecuentemente, baja rentabilidad.

Diferenciación del producto: En el sector analizado existe mucho espacio para la diferenciación en los productos, sobre todo de aquellos que son naturales frente a los farmacéuticos o con componentes químicos, que permitan reducir los niveles de rivalidad del sector y alcanzar niveles de alta rentabilidad.

Capacidad instalada: La producción y comercialización de nutracéuticos requiere una alta inversión en instalaciones para procesar y distribuir los productos que se generen. Por tanto, en este sector la rivalidad es baja, y la rentabilidad, alta.

Tasa de crecimiento: Según el análisis sectorial de nutracéuticos en el Ecuador, realizado por ProEcuador, se registra un crecimiento del 17% en unidades vendidas entre el 2010 y 2012. Así mismo, el lanzamiento de productos denominados superfood, superfruit y supergrain a nivel mundial, alcanza un 202%, lo que revela que puede existir mercado para todos y por tanto, una baja rivalidad, y por consiguiente, alta rentabilidad.



Conclusión: La rivalidad del sector es **moderada** porque a pesar de que hay un gran número de competidores, su ciclo de vida está en una etapa de crecimiento que da espacio para la diferenciación y mejora de la oferta para nuevos productos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Identidad de marca: Puesto que lo saludable es una tendencia nueva, y debido a la alta variedad de nutracéuticos sin notoriedad, no se ha desarrollado una marca representativa o lealtad en el sector, por lo tanto es posible entrar fácilmente al mercado, y en consecuencia, alcanzar una alta rentabilidad.

Economías de escala: En este sector se afronta economías de escala, ya que empresas con mayor tamaño fuerzan a los competidores a ingresar con grandes volúmenes o a aceptar una desventaja en costos, lo cual que genera un alto nivel de amenaza, por tanto baja rentabilidad.

Requisitos de capital: Para ingresar al mercado de nutracéuticos es necesario invertir moderados recursos financieros para competir.

Acceso a canales de distribución: En este sector hay fácil acceso a los canales de distribución tales como tiendas naturistas, supermercados, detallistas y on line.

Regulaciones gubernamentales: Debido a que es un producto para el consumo humano debe cumplir con todas las regulaciones establecidas para entrar en este mercado, sin embargo, esto no es una amenaza para el ingreso de nuevos competidores.

Conclusión: La amenaza de entrada de nuevos competidores al sector de nutracéuticos en Ecuador es **moderada**, por lo tanto la rentabilidad esperada puede ser moderada.

Presión de productos sustitutos:

Hay una **alta** cantidad de productos sustitutos, los cuales pueden suplir carencias nutricionales, pero la mayoría no son naturales, algunos de los sustitutos que encontramos son: multivitamínicos, energizantes, productos adelgazantes, productos deportivos y proteína. Por lo que la rentabilidad en este sector es baja.

Poder de negociación de los consumidores:

Tamaño de consumidores: Este sector está dirigido al consumidor individual, que compra nutracéuticos principalmente para cubrir necesidades nutricionales personales.

Concentración de consumidores: El sector definitivamente es fragmentado.

Nivel de información del consumidor: Actualmente, el nivel de información del consumidor es moderado, existen personas con un alto nivel de conocimiento sobre los beneficios de los nutracéuticos, pero la gran mayoría está desinformada y por ende, susceptible a experimentar.

Perfil del producto: Los nutracéuticos tienen alto espacio para la diferenciación, sobre todo en el nivel de productos naturales, frente a los de contenido químico. Adicionalmente, no representan un porcentaje importante de los ingresos del consumidor, por lo que el consumidor tiene un bajo poder de negociación.

Conclusión: El poder de negociación del consumidor es **bajo** y por tanto, es posible obtener una buena rentabilidad en el sector.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores están fragmentados y son abundantes, poco especializados y desorganizados, seguramente, estarán dispuestos a percibir menores ingresos y por lo tanto, su capacidad de ejercer presión sobre precios es mínima.

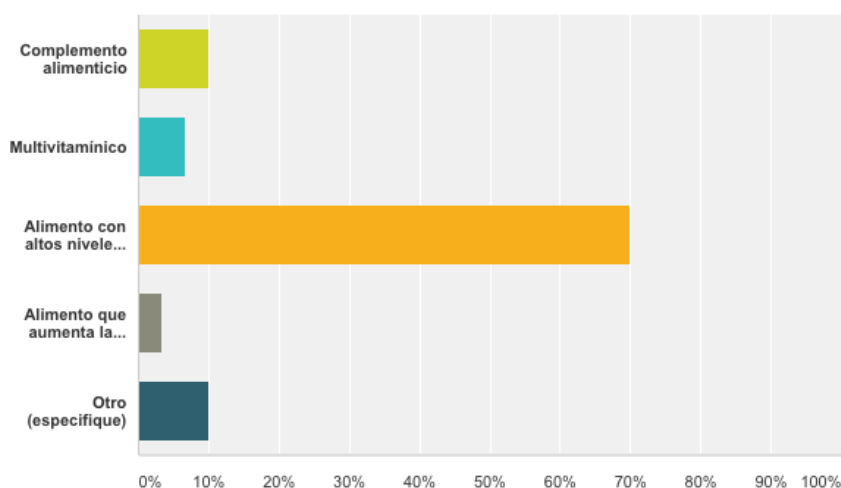
## Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico

La encuesta se realizó a 30 personas se decidió utilizar la palabra “superalimentos” en lugar de nutraceuticos, porque el segundo es un término desconocido, y de difícil comprensión. A continuación presentamos los resultados:

### PREGUNTA 1.

#### ¿Qué es para usted un superalimento? Seleccione el que más se asemeje a su definición

Respondido: 30 Omitido: 0

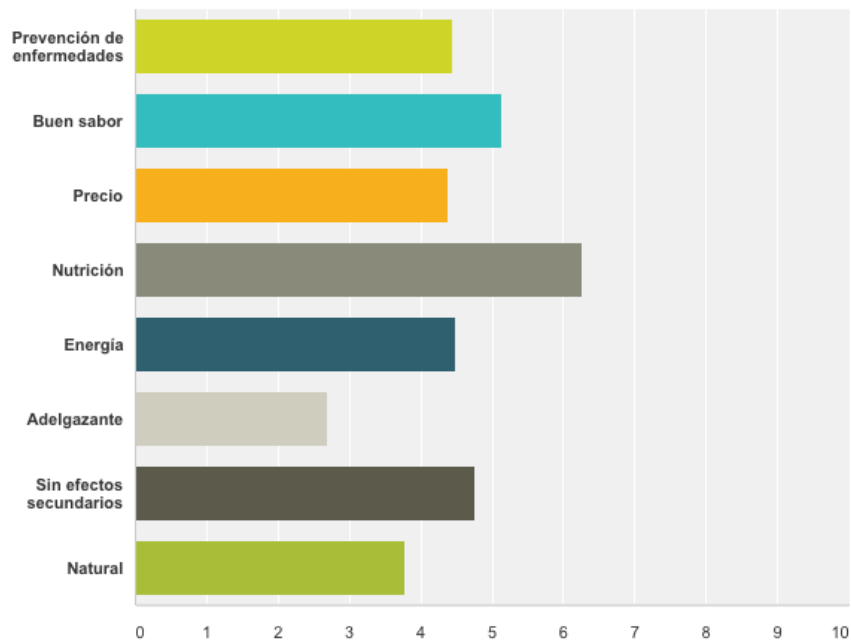


Opciones de respuesta	Respuestas
Complemento alimenticio	10,00% 3
Multivitamínico	6,67% 2
Alimento con altos niveles de nutrición	70,00% 21
Alimento que aumenta la energía	3,33% 1
Otro (especifique)	10,00% 3
Total	30

## PREGUNTA 2.

De acuerdo a su elección en la pregunta anterior, ordene de acuerdo a su importancia, las características que esperarías de un superalimento

Respondido: 30 Omitido: 0



	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	Puntuación
Prevención de enfermedades	13,79% 4	3,45% 1	20,69% 6	3,45% 1	20,69% 6	17,24% 5	13,79% 4	6,90% 2	29	4,45
Buen sabor	6,90% 2	24,14% 7	17,24% 5	13,79% 4	17,24% 5	6,90% 2	13,79% 4	0,00% 0	29	5,14
Precio	3,45% 1	6,90% 2	13,79% 4	34,48% 10	10,34% 3	17,24% 5	0,00% 0	13,79% 4	29	4,38
Nutrición	50,00% 15	16,67% 5	0,00% 0	10,00% 3	6,67% 2	6,67% 2	3,33% 1	6,67% 2	30	6,27
Energía	3,45% 1	17,24% 5	17,24% 5	13,79% 4	13,79% 4	10,34% 3	17,24% 5	6,90% 2	29	4,48
Adelgazante	3,33% 1	6,67% 2	0,00% 0	6,67% 2	13,33% 4	10,00% 3	20,00% 6	40,00% 12	30	2,70
Sin efectos secundarios	10,34% 3	17,24% 5	20,69% 6	6,90% 2	6,90% 2	17,24% 5	13,79% 4	6,90% 2	29	4,76
Natural	6,67% 2	6,67% 2	10,00% 3	13,33% 4	13,33% 4	13,33% 4	20,00% 6	16,67% 5	30	3,77

## PREGUNTA 3.



## **Anexo 3. Perfil Mercado Objetivo**

### **Mercado Objetivo**

El enfoque de mercado será entre las mujeres ecuatorianas de las ciudades de Quito y Guayaquil entre 35 y 59 años de edad. Esto en primer lugar porque el 50,4% de la población del país está compuesto por mujeres (INEC, Proyecciones Poblacionales , 2016), quienes son las principales encargadas de las compras para el grupo familiar. En segundo lugar, Quito y Guayaquil son las ciudades urbanas con mayor número de habitantes del Ecuador (INEC, Proyecciones Poblacionales , 2016) y mayor índice de expectativa de consumo, lo que asegura que se tendrá un tamaño de mercado suficiente para arrancar con el proyecto. En tercer lugar, el grupo de edad se eligió por dos razones: 1) las mujeres entre los 35 y 45 años son el grupo que más compra en puntos de venta minoristas (Andes, 2016; International, Euromonitor.com, 2014) y 2) porque la población “Grey dollar” (55 en adelante) está creando nuevos retos de segmentación para productos de cuidado personal en relación a salud y anti-envejecimiento. (International, Euromonitor.com, 2014)

### **Perfil del Mercado Objetivo**

Ericka, tiene 39 años, su familia es guayaquileña pero vive en Quito desde los 3 años, actualmente está casada con un exitoso empresario que maneja el negocio de su familia paterna y juntos tienen dos hijas de 10 y 8 años. Sus ingresos mensuales les permite tener una vida cómoda con residencia en Cumbayá, con sus hijas estudiando en los mejores colegios de la ciudad.

Su vida social es bastante familiar en fines de semana, aunque Ericka también asiste a fiestas que sus amigas profesionales y aún solteras organizan o frecuenta el club del que es socia. A Ericka le gusta mantenerse en forma y hace ejercicio en las mañanas después de que deja a sus hijas en el colegio. En los veranos suele realizar viajes de vacaciones al exterior con la familia y allá aprovecha para comprar ropa, maquillaje y vitaminas que le ayuden a mantenerse joven.

Para Ericka su familia es lo primero y aunque extraña trabajar, disfruta de ser una buena mamá. Ella siempre está pendiente de que su hija Mara, a quien le gusta comer mucho, no engorde, mientras que se preocupa de Cinthia que come muy poco. Entiende que la alimentación que llevan a veces es muy grasosa, porque en su dieta la comida típica guayaquileña no puede faltar, y en ella se incluye mucho el plátano verde que considera engordante. Para ello, trata siempre de mantener y ofrecer a su familia una dieta balanceada en nutrientes aunque siempre vigila las calorías y grasas que consumen.

Ericka aunque tiene servicio doméstico, le gusta que los productos que consume en casa vengan ya empaquetados, precocidos, listos para llevar, o sean de consumo rápido, en una sola dosis si es posible, naturales, ecológicos y saludables. Le gusta disfrutar del tiempo que puede dedicarse a sí misma, se considera práctica, dinámica, joven y sana.



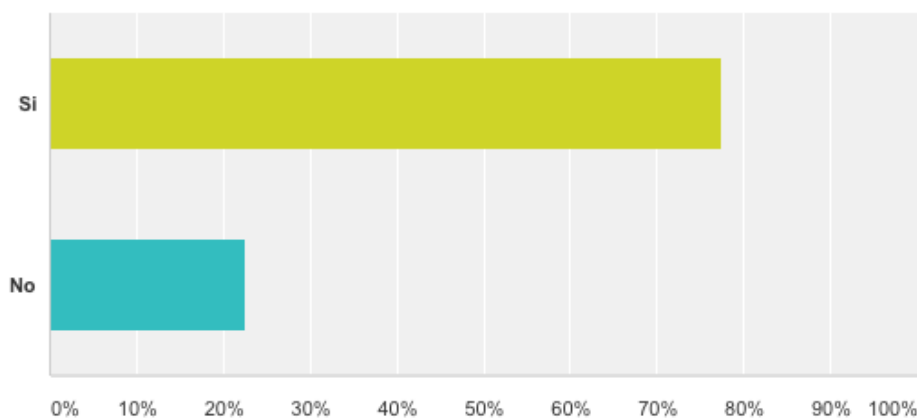
#### **Anexo 4. Guía de Preguntas de Entrevistas en Profundidad**

1. ¿Cuál es la comida más importante para ti? ¿Por qué? Preguntar por las otras comidas que no responde...(desayuno, entre comidas, cena, almuerzo)
2. ¿Cómo describirías una alimentación saludable diaria para ti? ¿Por qué?
3. ¿Qué crees que te falta incluir en tu alimentación?
4. ¿Cuáles son las ventajas de tener una buena alimentación?
5. ¿Qué dificultades encuentras aquí en el Ecuador para tener una buena alimentación?
6. ¿Qué haces para compensar las deficiencias en tu alimentación?
7. ¿Has tomado alguna vez un superalimento (producto natural con altos niveles nutricionales) diariamente como un complemento nutricional?
8. ¿Qué complemento alimenticio preferirías: un multivitamínico o un superalimento? ¿Por qué?
9. ¿En qué presentación preferirías consumirlos? ¿Por qué?
10. ¿Cuánto dinero estarías dispuesta a pagar por un complemento alimenticio mensualmente?

## Anexo 5. Resultados Investigación Cuantitativa

### ¿Crees que tienes una alimentación saludable?

Respondido: 49 Omitido: 1



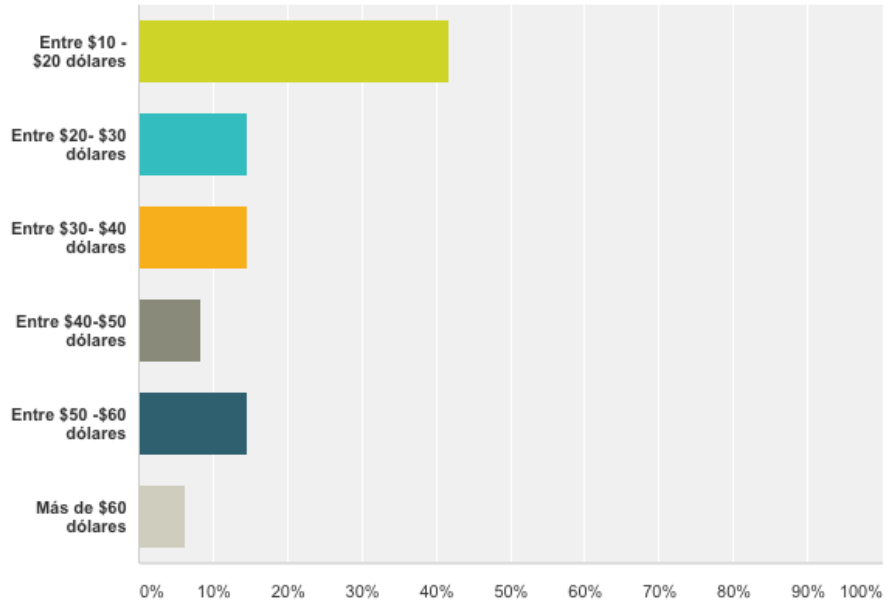
### ¿Tomas alguno de los siguientes complementos para mejorar tu alimentación? ¿Cuáles y con qué frecuencia?

Respondido: 50 Omitido: 0

	Diario	Semanal	Mensual	Rara Vez	Nunca	Total
Vitaminas (A, B1, B2, B6, C, D, E)	40,82% 20	6,12% 3	6,12% 3	22,45% 11	24,49% 12	49
Superalimentos (quinua, chia, avena, espirulina, moringa, maca, etc)	27,08% 13	29,17% 14	10,42% 5	22,92% 11	10,42% 5	48
Jugos/batidos protéicos, energizantes, digestivos	25,00% 12	20,83% 10	6,25% 3	14,58% 7	33,33% 16	48
Aminoácidos (para músculos, tendones, glándulas pelo, uñas y piel)	23,40% 11	8,51% 4	2,13% 1	21,28% 10	44,68% 21	47
Minerales (hierro, zinc, calcio, magnesio, fósforo, potasio)	26,09% 12	2,17% 1	6,52% 3	32,61% 15	32,61% 15	46
Complementos en polvo	6,67% 3	6,67% 3	0,00% 0	22,22% 10	64,44% 29	45
Omega 3, 6, 9	9,30% 4	4,65% 2	6,98% 3	25,58% 11	53,49% 23	43
Ninguno (Pase a la pregunta 5)	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0

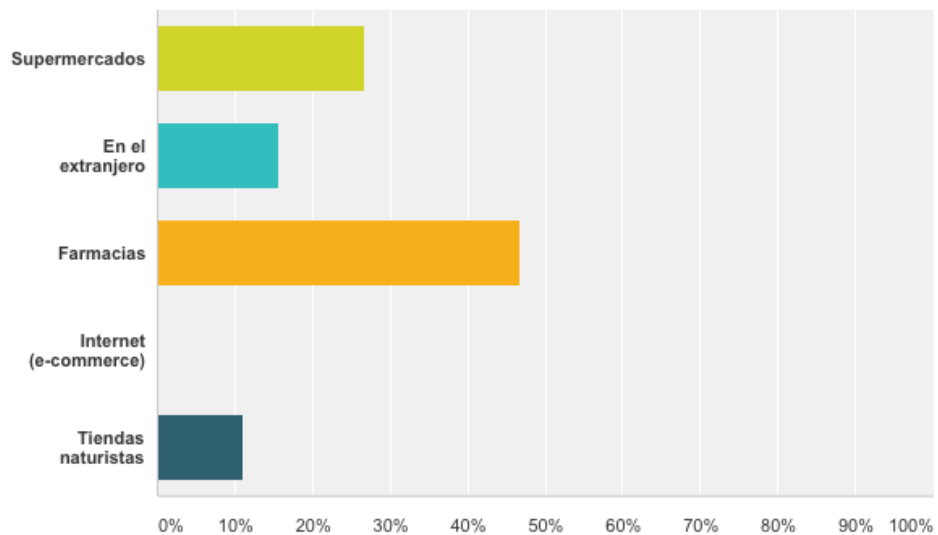
### ¿En un mes cuánto dinero gastas normalmente en complementos alimenticios, ya sean naturales o farmacéuticos?

Respondido: 48 Omitido: 2



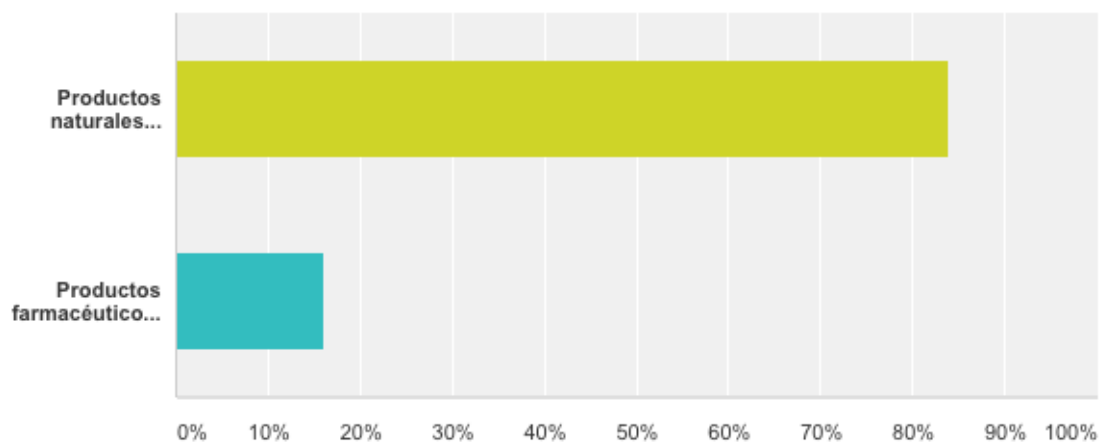
### ¿En dónde compras habitualmente los complementos alimenticios?

Respondido: 45 Omitido: 5



## Si tuvieras que elegir un complemento alimenticio para mejorar tu salud ¿qué preferirías?

Respondido: 50 Omitido: 0



## ¿Cuál de los siguientes superalimentos has consumido alguna vez?:

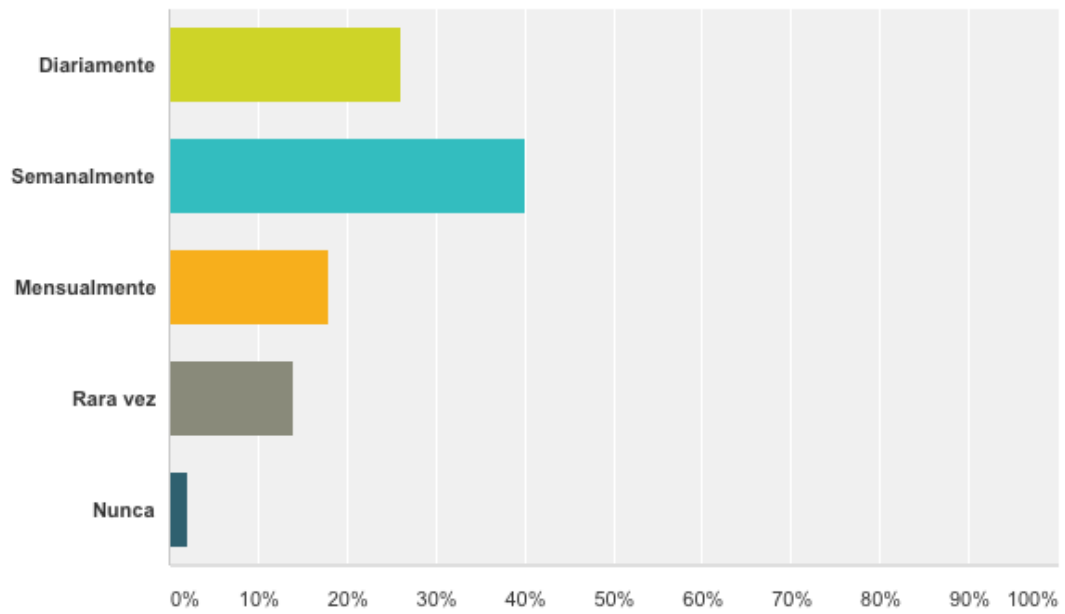
Respondido: 50 Omitido: 0

Opciones de respuesta	Respuestas
Quinua	88,00% 44
Chochos	84,00% 42
Avena	84,00% 42
Linaza	62,00% 31
Chía	62,00% 31
Aloe Vera	48,00% 24
Amaranto	44,00% 22
Espirulina	28,00% 14
Noni	26,00% 13
Ginkgo biloba	24,00% 12
Maca	12,00% 6
Moringa	12,00% 6
Garicia	0,00% 0

Total de encuestados: 50

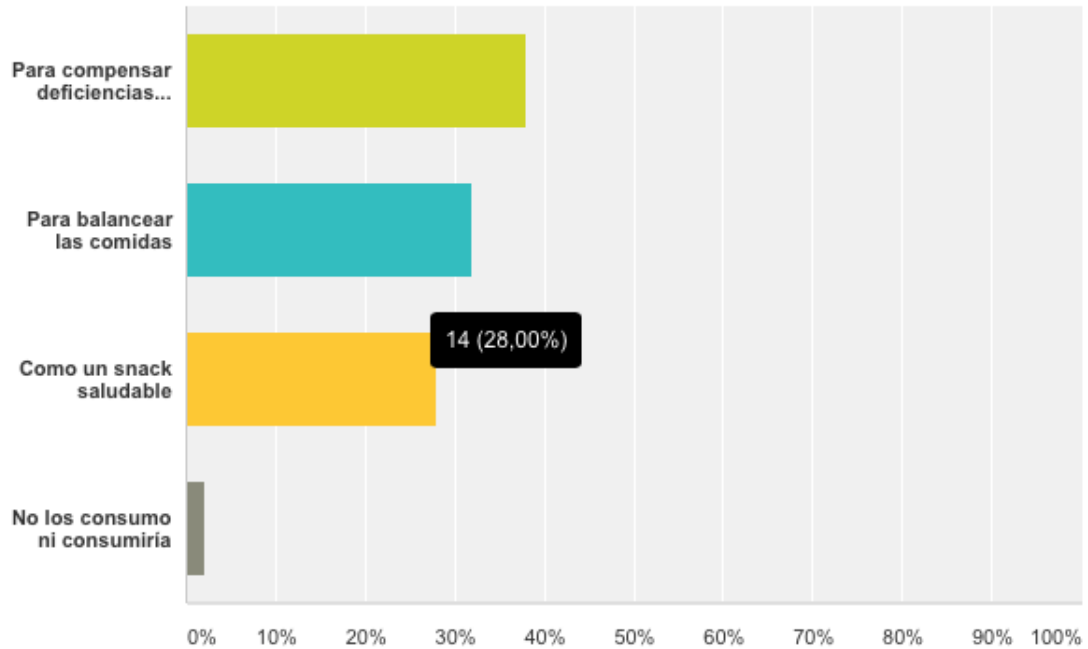
## De los superalimentos seleccionados, ¿Con qué frecuencia dirías que los consumes?

Respondido: 50 Omitido: 0



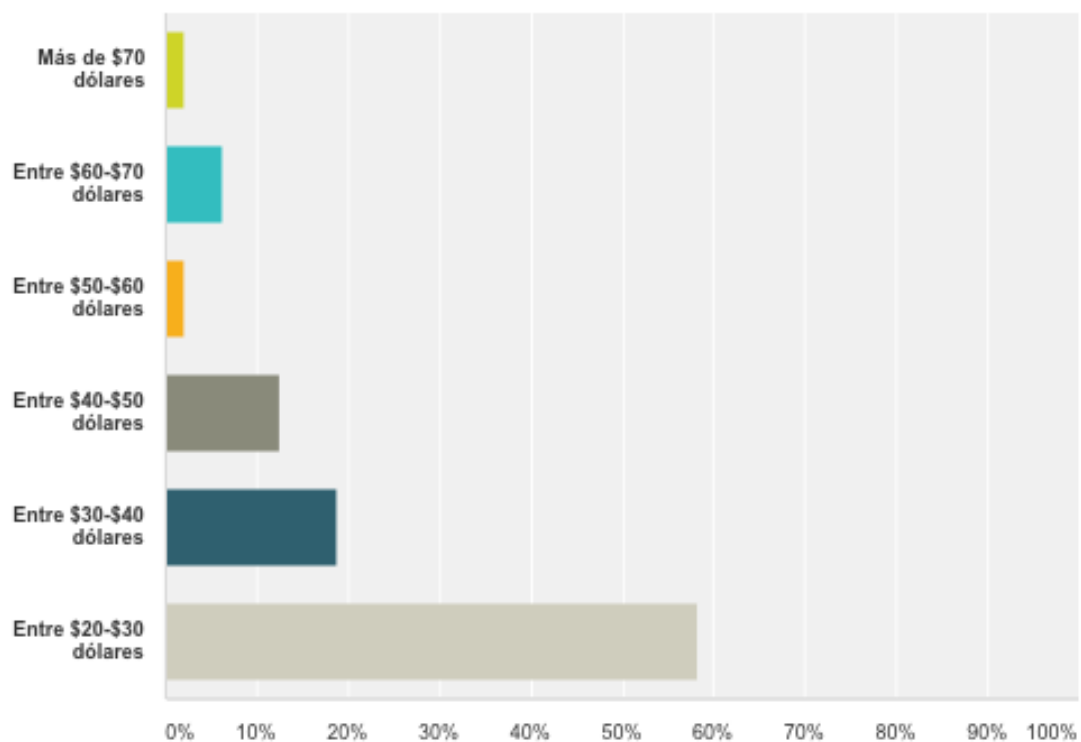
**Pensando en las bondades de los superalimentos ¿Cuál sería la razón por la que los consumes o consumirías? Por favor elige la razón de mayor peso para ti.**

Respondido: 50 Omitido: 0



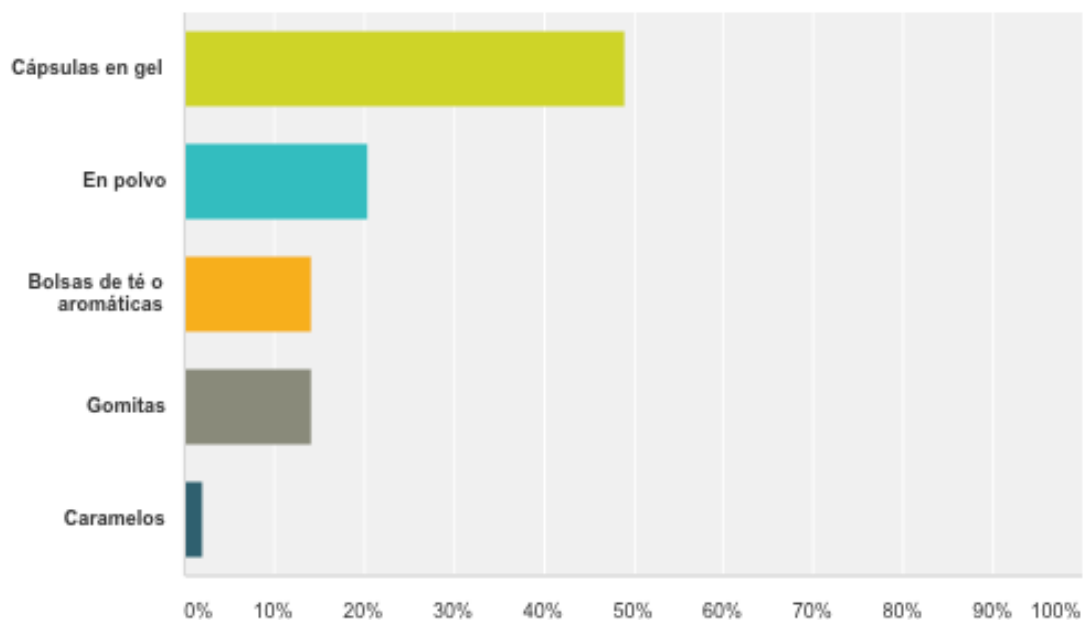
**Si te presentamos un superalimento que compense la mayoría de nutrientes que tu cuerpo necesita, con propiedades nutricionales de 7 veces más vitamina C que una naranja, 10 veces más vitamina A que una zanahoria, 17 veces más calcio que la leche, 9 veces más proteína que un yogurt, 15 veces más potasio que una banana, 25 veces más hierro que una espinaca, además de beneficios antiinflamatorios, antioxidantes, anticancerígenos ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por este superalimento?**

Respondido: 48 Omitido: 2



**¿En qué presentación te gustaría consumir ese superalimento? Por favor elige una sola opción (la que más te guste)**

Respondido: 49 Omitido: 1





## Anexo 6. Análisis FODA

ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto valor nutritivo (propiedades intrínsecas de la moringa)</li> <li>- Propiedades preventivas y curativas (obesidad, desnutrición)</li> <li>- Se requiere bajo nivel de tecnología</li> <li>- Enfoque en nicho de mujeres decidoras de hogar</li> <li>- Condiciones favorables para la siembra de moringa</li> <li>- Adaptabilidad de la planta a varios tipos de suelo</li> <li>- Ubicación de la planta en Santo Domingo de los Tsáchilas porque el clima es favorable para la producción de materia prima para la elaboración de nuestro producto</li> <li>- Equipo humano bien capacitado para la elaboración del producto</li> <li>- Obtención de materia prima 100% orgánica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca confianza en los resultados obtenidos con el consumo de superalimentos</li> <li>- Producto en etapa de introducción</li> <li>- Conocimiento limitado de la industria</li> <li>- Poca capacidad logística para el manejo de producto y materia prima</li> <li>- Capacidad financiera limitada</li> <li>- Poco incentivo a los productores de adoptar este nuevo cultivo</li> <li>- Alta inversión en maquinaria para producir las cápsulas</li> <li>- Poca fuerza de venta inicial para abarcar los mercados de Quito y Guayaquil</li> <li>- Ausencia de certificaciones internacionales</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia al consumo de productos saludables</li> <li>- Manejar el cultivo netamente orgánico</li> <li>- Promover el consumo de productos no tradicionales como complemento alimenticio</li> <li>- Promover la reducción de índices de obesidad y desnutrición en Ecuador</li> <li>- Altos aranceles y salvaguardas para la importación de complementos alimenticios.</li> <li>- Cambio en la matriz productiva</li> <li>- Exportación</li> <li>- Generación de empleo permanente</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cantidad de sustitutos</li> <li>- Incertidumbre política</li> <li>- Ingreso de nuevos competidores</li> <li>- Bajo poder adquisitivo</li> <li>- Alta sensibilidad a los precios de venta</li> <li>- Plagas y enfermedades que afectan los cultivos</li> <li>- Producto imitable</li> <li>- Poca conocimiento en el Ecuador sobre los beneficios de la moringa</li> <li>- Posible escasez de materia prima</li> </ul>

## Anexo 7. Descripción de funciones de cargos

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES
<b>Gerente General</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre o mujer de 35 en adelante, maduro, integro y muy comprometido con el proyecto</li> <li>- Capacidad para incursionar en cosas nuevas y desconocidas con la certeza y convicción de que todo saldrá bien. Afán de logro</li> <li>- Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización</li> <li>- Poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas</li> <li>- Creatividad para innovar</li> <li>- Capacidad para comunicarse e influir en los demás y para resolver conflictos. Sensibilidad y empatía ante los demás, habilidad para motivar al personal y capacidad para ejercer el liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar una necesidad, materializarla en idea, reunir los recursos necesarios y llevarla a la práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios para comercializarlos.</li> <li>- Coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa</li> <li>- Permitir la generación de nuevos recursos, no sólo tangibles sino también intangibles. Por ejemplo, preocuparse por estimular la acumulación de conocimientos por parte de los empleados, de manera que cada vez sean más eficaces y con mayores habilidades; mejorar la dotación tecnológica de la empresa y consolidar la imagen de marca</li> <li>- Decidir la orientación de la estrategia y fijar los objetivos de acuerdo con las conclusiones obtenidas del análisis de la realidad circundante y las expectativas de sucesos futuros, con objeto de anticiparse a los cambios</li> <li>- Poner en práctica los planes y conseguir resultados de acuerdo con los objetivos establecidos</li> <li>- Realizar el seguimiento, controlando que los planes y procedimientos se aplican conforme a lo previsto y que se alcancen los objetivos</li> </ul>
<b>Gerente Ventas y Marketing</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre o mujer de 30 en adelante con experiencia previa en el área comercial o marketing con capacidad para relacionarse</li> <li>- Capacidad para analizar y comprender las fuerzas del mercado que influyen en las actividades comerciales y de negocio</li> <li>- Capacidad para diseñar y desplegar planes integrales de marketing</li> <li>- Capacidad para entender y hacer entender la importancia, en una organización, de adoptar una orientación hacia el mercado y la relación con el cliente</li> <li>- Muy comprometido con el proyecto</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración, planificación, ejecución y control de la estrategia global de marketing</li> <li>- Gestión y optimización del presupuesto de marketing</li> <li>- Planificación, gestión y logística de eventos presenciales y online</li> <li>- Establecimiento de métricas de control KPI'S y seguimiento para lograr que los objetivos se conviertan en resultados. Control del ROI de cada campaña</li> <li>- Gestión de la identidad y la reputación de la organización y el branding de las marcas y dominios</li> </ul>

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES
<b>Comercial (Guayaquil)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa y de colaborar con los compañeros de trabajo</li> <li>- Capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunos clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos</li> <li>- Integridad, rectitud, y lealtad</li> <li>- Habilidad para encontrar clientes, cerrar la venta y retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado</li> <li>- Conocer el mercado de la ciudad de Guayaquil: saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar de nuevos canales</li> <li>- Mejorar la rotación en el punto de venta</li> <li>- Impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de estrategias push/pull de manera rentable</li> <li>- Desarrollar el merchandising para educar e informar al cliente potencial sobre los atributos y ventajas de la moringa</li> <li>- Generar “traffic building” (conseguir que el consumidor recorra el establecimiento)</li> <li>- Lograr la fidelización a la marca con los consumidores a través del canal</li> <li>- Desarrollar oportunidades de volumen por medio de promociones orientadas a los consumidores a través de la distribución</li> <li>- Conocer los hábitos de compra en el punto de venta</li> <li>- Estimaciones de venta y evaluación de rentabilidad de acciones promocionales</li> <li>- Marketing directo al consumidor a través de los canales de distribución</li> </ul>
<b>Jefe de Compras y Logística</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero o Administrador, con experiencia de 5 años en el área de compras y operaciones</li> <li>- Manejo de recursos monetarios y disponibilidad para movilizarse por el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del manejo de proveedores para asegurar la producción de manera eficiente</li> <li>- Controlar la calidad de las materias primas</li> <li>- Llevar a cabo los planes de responsabilidad social de la empresa.</li> <li>- Encargado de las operaciones de la empresa, tanto del coordinar el transporte de materia prima a planta, el bodegaje, distribución del producto y control de stocks.</li> </ul>
<b>Gerente Administrativo y Financiero</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero o Administrador de empresas, con conocimientos del área financiera, con al menos 3 años de experiencia en responsabilidades similares</li> <li>- Manejo de recursos monetarios</li> <li>- Manejo de personal</li> <li>- Habilidades en planeación, liderazgo, dirección de proyectos y enfoque en resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los recursos financieros de la empresa, con el fin de lograr todos los objetivos</li> <li>- Controlar los costos y rentabilidad de la empresa</li> <li>- Verificar el cumplimiento de las regulaciones tributarias y legales, entregas de informes completos y a tiempo a los debidos organismos de control</li> <li>- Llevar los procesos de talento humano de la empresa</li> <li>- Alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la compañía</li> <li>- Realizar el reclutamiento, selección, motivación, capacitación del personal</li> <li>- Controlar el cumplimiento del reglamento de seguridad y salud ocupacional y las demás normas y reglamentos</li> </ul>

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES
<b>Gerente de Producción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero de Alimentos o agroindustrial, con experiencia de al menos 3 años en el área de producción</li> <li>- Habilidad para dirigir personas y establecer procesos eficientes, enfoque en resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de todo el proceso, desde el momento en que la materia prima llega a planta, hasta la entrega de producto terminado para el empaque</li> <li>- Responsable del manejo de la planta</li> <li>- Establecer los procesos y desarrollar, implementar y evaluar todos los procesos de calidad, búsqueda continua en la consecución del diferenciador del producto,</li> <li>- innovar en las formas de presentación del producto y desarrollo de nuevos superalimentos.</li> <li>- Garantizar que el producto cumpla con los estándares de calidad exigidos por los organismos competentes y asegurarse que se sigan todas las buenas prácticas de manufactura</li> <li>- Controlar los índices y costos de producción.</li> </ul>
<b>Operario Triturado</b>	
<p>Bachiller con experiencia en empresas de producción, preferiblemente de alimentos o agroindustrial</p> <p>Edad entre 25 a 35 años, hombre, buenas condiciones físicas, debe saber seguir órdenes y ser muy ordenado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado del proceso de triturado del producto, responsable del funcionamiento y mantenimientos de la máquina de triturado</li> <li>- Llevar todos los procesos de calidad y registrarlos debidamente en los formularios</li> <li>- Controlar los desperdicios.</li> </ul>
<b>Operario Envasado</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachiller, con experiencia en empresas de producción, preferiblemente de alimentos o agroindustrial</li> <li>- Hombre entre 25 a 35 años</li> <li>- Buenas condiciones físicas debe saber seguir órdenes</li> <li>- Ser muy ordenado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado del proceso de envasado del producto, responsable del funcionamiento y mantenimientos de la máquina de envasado de las cápsulas</li> <li>- Llevar todos los procesos de calidad y registrarlos debidamente en los formularios</li> </ul>
<b>Contador</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contador público autorizado o empresa encargada de prestar el servicio de contabilidad, con experiencia de al menos 3 años en esta área, con carnet de contador público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar la contabilidad de la empresa</li> <li>- Elaborar los estados financieros</li> <li>- Registrar la nómina y planillas del SRI</li> <li>- Realizar pagos a proveedores y empleados</li> </ul>

## Anexo 8. Hojas de vida de las autoras

### MARJORIE KARINA GALARZA PROAÑO

#### PERFIL PROFESIONAL

Profesional senior en marketing y publicidad, especializada en la industria de consumo masivo y retail, con inglés avanzado y más de 10 años de experiencia, en la detección de nuevas oportunidades de mercado tanto a nivel de estrategia, implementación, y campañas de mercadeo, para alcanzar el máximo potencial de crecimiento de cada producto y/o categoría.

#### INFORMACIÓN ACADÉMICA

- 2015-2017 Universidad San Francisco de Quito  
Master in Business Administration (Cursando)
- 2000 Universidad de Valparaíso Chile & Fundación Grupo Popular  
**Diplomado en Marketing Estratégico**
- 1999 Universidad San Francisco de Quito  
**B.A. en Comunicación Publicitaria**  
**Minor en Comunicación Organizacional**  
**HONORES:** Cum Laude
- 1995 Colegio Sagrados Corazones SS.CC.  
**Bachiller en Comercio y Administración**  
**HONORES:** Primera Escolta del Pabellón Nacional

#### EXPERIENCIA PROFESIONAL

ARCA CONTINENTAL S.A (Embotelladora de The Coca Cola Company )  
**Coordinadora de Gerencia de Crecimiento en Ventas (RGM) y Foto del Éxito (FDE)**  
2013-2016

- Diseño de aspectos a ejecutar en términos de disponibilidad de producto, visibilidad, punto de precio y puntos clave de consumo.
- Llevar a ejecución el cumplimiento íntegro de la metas establecidas (resultados, timings, recursos) para cada producto y categoría en los puntos de venta.
- Diseño de campañas de endomarketing, manejo y control de presupuestos, elaboración de material de comunicación e información interna para eventos de lanzamiento de productos nuevos.
- Diseñar y definir la “tienda perfecta”y “foto de éxito”de acuerdo a cada tipo de cliente en decálogos que indiquen qué acciones se deben lograr en cada punto de venta para alcanzar el máximo potencial de crecimiento de cada marca y categoría.
- Capacitar, motivar y comprometer a los equipos de ventas en las tareas a realizar, demostrando los impactos de las acciones individuales y de cómo afectan a los resultados globales.
- Perfeccionamiento de herramientas de evaluación y cumplimiento del vendedor (KPI’s), en relación a estrategias de mercadeo y ventas dentro del punto de venta.
- Control y medición del desempeño y disciplina comercial.
- Seguimiento del impacto de los productos en el mercado.
- Desarrollo de diálogos de valor en el punto de venta y cómo enfrentar al consumidor.

**Coordinadora de Investigación de Mercados**

2010-2013

- Análisis de resultados de estudios de mercado, monitoreando la relación entre los cambios en tendencias del mercado y ventas, e identificando eventos que puedan resultar en oportunidades o amenazas al negocio.
- Entrega de recomendaciones para la toma de decisiones en materia de promoción, distribución, diseño de producto, precio del producto o servicio o conveniencia de nuevas líneas o estrategias comerciales para diversificar las operaciones de la empresa.
- Participación en la definición de estrategias y seguimiento o control del plan establecido.

RIVAS & HERRERA PUBLICIDAD  
**Mediedge Market Analyst**

Ago--Dic 2009

- Análisis de hábitos de consumo, recordación, actitud y comportamiento de mercado, salud, lealtad de marca, entorno competitivo.
- Manejo de sistemas de análisis de mercado (TGI), Print Plan (Prensa, revista y suplementos, Top of mind, Awareness de marca y publicitario, intención de compra (RAC) y estrategias publicitarias, de competencia e inversión publicitaria (Checkplus-Infomedia).
- Relaciones públicas con clientes y medios de comunicación (televisión, radio, prensa y revistas).

## CORPORACION EKOS

**Asesor Senior Customer Loyalty**

Ene-Feb 2009

- Desarrollo e implementación de estudios de CRM y Customer Loyalty, tales como: evaluación de efectividad en propuestas de valor, modelos cliente interno/proveedor interno, abandono de clientes, tracking de canales de servicio, etc. para Maresa, Mutualista Pichincha, Lloyds Bank, Yanbal, Banco MM Jaramillo Arteaga, etc.
- Manejo de indicadores de gestión (Balanced Score Card) con equipos y áreas de trabajo de los clientes arriba indicados.
- Análisis cualitativos en estudios de investigación para el levantamiento de atributos valorados por clientes.
- Supervisión de call center.

## CONSULTOR APOYO

**Jefe de Proyectos de Investigación de Mercado**

2005-2007

- Diseño, levantamiento de campo, procesamiento y análisis de proyectos cualitativos nacionales e internacionales de investigación de mercados.
- Moderación de grupos focales, entrevistas en profundidad e in home visits.

## LABORATORIOS ROCHE

**Asistente de Marketing**

2002-2003

- Participación en realización de planes de marketing, estrategias de promoción y publicidad.
- Control del manejo de presupuestos de la Unidad de Negocios
- Organización de eventos y congresos científicos nacionales e internacionales
- Realización de brochures, material promocional y muestras médicas.
- Atender a los requerimientos de pacientes potenciales de los productos farmacéuticos, así como de médicos tratantes

## FUNDACION GRUPO POPULAR

**Asesora Comercial**

1999-2000

- Asesoría en capacitación gerencial para empresarios e instituciones en áreas administrativas.
- Participación en estrategias de comercialización de cursos de capacitación y programas "in company"
- Realización de base de datos para mercado "in house".

**OTROS ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS.**

- Marketing 360 (Universidad San Francisco de Quito, Ecuador 2015)
- Curso de Marcas y medios/Negociación y Resolución de Conflictos (Universidad San Francisco de Quito, 2012)
- Taller de Facilitadores (Universidad San Francisco de Quito, Ecuador 2011)
- Lead Asesor en Balanced Score Card (Revista Ekos, Ecuador 2009)
- Successful E-Mail Marketing (Fairfax County Public Schools, Virginia, USA, 2004)
- Business Communication (Northern Virginia Community College, Virginia, USA, 2003)
- Advanced Composition (Northern Virginia Community College, Virginia, USA, 2003)
- Inglés: 80% hablado y 90% escrito
- Conocimientos intermedios en Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)

## CAROLINA LÓPEZ HOYOS

### **PERFIL PROFESIONAL**

Ingeniera electricista, con experiencia en Dirección de proyectos, en el área administrativa y comercial de productos especializados tanto en el sector de energía como en telecomunicaciones y automatización, con capacidad de planear, dirigir, organizar y ejecutar proyectos de gran envergadura. Preparación de licitaciones y cotizaciones para el sector público y privado, diseño de sistemas tanto de energía como de telecomunicaciones y automatización. Conocimientos en logística y administración de supply chain para proyectos de ingeniería. Excelentes relaciones interpersonales, analítica, persistente y orientada a resultados. Diversos conocimientos en el área administrativa, contable y financiera para el logro de los objetivos y metas empresariales. Además, persona multitarea con habilidades de trabajo en equipo y liderazgo para alcanzar los objetivos. Proactiva y con habilidades de aprendizaje rápido para adaptación a nuevos escenarios.

### **INFORMACIÓN ACADEMICA**

**Maestría en Administración de Empresa (MBA)**, Universidad San Francisco de Quito (USFQ). En curso.

**Ingeniería Eléctrica**, énfasis en Potencia. Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Medellín-Colombia, 2002

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**ENTELSEC S.A.: Quito-Ecuador, Septiembre 2011- a la fecha**

**Gerente Administrativo.**

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, administrar de manera eficaz los recursos financieros, manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrollar las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Encargada del control administrativo del personal garantizando un armónico ambiente organizacional.

**Gerente Comercial y Socia Fundadora, Mayo 2009 a Agosto 2011**

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios, encaminado al cumplimiento de las metas.

**UNIÓN ELÉCTRICA S.A.: Quito-Ecuador 2002 a Septiembre 2011**

**Directora Comercial y Licitaciones, 2005 – 2011**

Controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, ajustando las estrategias comerciales de casa matriz a la realidad Ecuatoriana, para alcanzar el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios, encaminado al cumplimiento de las metas.

**Ingeniera de Proyectos, 2003-2005**

- Proyecto Ampliación del sistema de video Seguridad para la ciudad de Guayaquil. Diseño, administración, compra de equipos y material para la obra. Marzo 2005 – enero 2007
- Proyecto Diseño, instalación y mantenimiento del circuito cerrado de Televisión en los campamentos de OXY. Octubre 2004 – enero 2005
- Proyecto Diseño, instalación y mantenimiento del circuito cerrado de Televisión en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Diciembre 2003.
- Proyecto diseño, instalación y mantenimiento del circuito cerrado de televisión en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. Auxiliar de ingeniería. Octubre de 2003.
- Proyecto Circuito cerrado de televisión para el sistema de vídeo vigilancia, Ojos de Aguila, en la ciudad de Quito-Ecuador. Encargada del mantenimiento. Septiembre de 2003

**UNIÓN ELECTRICA S.A.- Colombia****Departamento de Cotizaciones y Licitaciones, Enero 2002 - Dic 2002**

- Realización de cotizaciones. Ingeniera auxiliar de cotizaciones y licitaciones.

**CURSOS, CONGRESOS Y SEMINARIOS**

- Programa dueños de empresa.
- Seminario de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. Training Group
- Formación Empresarial de Auditores Internos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008
- Planificación y control de proyectos con Project básico. Universidad central del Ecuador
- Senior Project Management. University of Houston
- Normas Internacionales de Información Financiera NIFS. Auditconsultin



## Anexo 9. Supuestos generales

<b>Variables Macroeconómicas</b>		
<b>Variables</b>	<b>Índice</b>	<b>Fuente</b>
Previsión índice de crecimiento económico 2017	0,0142	BCE
Crecimiento del PIB 2016	-0,015	BCE
Riesgo País (8 de Mayo del 2017)	665	BCE
Crecimiento de la industria a nivel global	0,08	Euromonitor
Aumento de salario 2016-2017	0,025	El Comercio
Política crédito de ventas	45 días	

<b>Costo Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>V. Unit</b>
Moringa	1	Tonelada	\$3.000,00
Cápsulas naturales	1000	Unidades	\$16,99
Envase	20	Unidades	\$14,80
Coton de algodón	1	Quintal	\$35,00
Sellante de foil	1000	Unidades	\$275,39
Caja con etiqueta	1	Unidad	\$1,00
Etiqueta	0,05	Unidad	\$0,05
Sellante de caja	0,005		\$0,01
Caja de cartón y cinta	1	Unidad	\$1,50

## Anexo 10. Costos de Producción

Costos de Producción	Valor	Por Frasco
Moringa	3000 USD/Ton	\$1,00
Cápsulas naturales	16,99 /1000un + importación	\$1,99
Envase	14,80/20 un + importación	\$0,99
Coton de algodón	35 el quintal	\$0,00
Sellante de foil	275,39 + trans + imp/1000	\$0,38
Caja con etiqueta	1/u	\$1,00
Etiqueta	0,05/u	\$0,05
Sellante de caja	0,005/u	\$0,01
Caja de cartón y cinta	1,5 x caja y cinta	\$0,06
<b>Costo Materia prima frasco</b>		<b>\$5,47</b>
<b>Costo Materia prima mes</b>		<b>\$14.166,31</b>
Operarios	3	1.484,81
Jefe de Producción	1	2.256,95
Limpieza	1	494,10
Seguridad	1	494,10
<b>Costos Mano de Obra</b>		<b>4.729,96</b>
Alquiler Galpón		\$1.200,00
Servicios de agua y energía		\$200,00
Servicios complementarios		\$120,00
Transporte Santo Domingo-Guayaquil		\$800,00
Transporte Santo Domingo-Quito		\$800,00
Garantías de alquiler Galpón		\$100,00
Seguro de maquina		\$44,68
Mantenimiento de maquinaria		\$87,48
<b>Costos Varios</b>		<b>\$3.352,16</b>
<b>Costo de Producción mensual</b>		<b>\$22.248,43</b>
<b>Costo por Unidad</b>		<b>\$8,59</b>

## Anexo 11. Detalle de la Inversión Inicial

<b>Inversión Inicial Total</b>			<b>\$163.641,12</b>
<b>Gastos Inicio Operaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unit</b>	<b>\$3.350,00</b>
Constitución de la empresa	1		\$1.500,00
Registro Sanitario	1		\$650,00
Buenas practicas de manufactura	1		\$750,00
Diseño de Imagen de la empresa y etiquetas	1		\$450,00
<b>Activos Fijos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unit</b>	<b>\$41.805,47</b>
<b>Adecuaciones planta producción</b>	1	\$15.000,00	<b>\$15.000,00</b>
<b>Maquinaria y Equipo</b>			<b>20.995,50</b>
Báscula	1	\$170,00	170,00
Molino	1	\$1.879,19	1.879,19
Llenador de cápsulas semiautomático	1	\$13.916,87	13.916,87
Envasadora de Capsulas	1	\$2.904,74	2.904,74
Etiquetadora	1	\$1.079,43	1.079,43
Selladora de envases	1	\$340,27	340,27
Mesas de trabajo de acero Inoxidable	3	\$235,00	705,00
<b>Equipos de computación</b>			<b>5.809,97</b>
Computador de escritorio (Servidor) Quito	1	\$1.319,00	1.319,00
Computador de escritorio Santo Domingo	1	\$742,00	742,00
Computador Portátil	2	\$1.072,00	2.144,00
Impresoras	3	\$380,00	1.140,00
Central telefónica	3	\$154,99	464,97
<b>Capital de Trabajo para 3 meses</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unit</b>	<b>\$118.485,65</b>
Costos de manufactura	3	\$22.248,43	66.745,29
Gastos Administrativos y ventas			51.740,36

## Anexo 12. Tabla de Amortización

Préstamo	\$ 26.700,00
Anualidad (A)	\$ 8.648,41
Tasa (Interés Bancario)	11,23%
Período	4

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>				
<b>Período</b>	<b>Pago</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo Insoluto</b>
0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 26.700,00
1	\$ 8.648,41	\$ 5.650,00	\$ 2.998,41	\$ 21.050,00
2	\$ 8.648,41	\$ 6.284,50	\$ 2.363,91	\$ 14.765,50
3	\$ 8.648,41	\$ 6.990,25	\$ 1.658,17	\$ 7.775,25
4	\$ 8.648,41	\$ 7.775,25	\$ 873,16	\$ 0,00

## Anexo 13. Cálculo del CAPM y WACC

### Cálculo Beta Apalancada en Ecuador

Empresas Similares Industria USA	Beta apalancada	Razón deuda patrimonio	Beta Desapalancada
Vitamin Shoppe Inc	0,23	27,09	0,20
Nature's sunshine Products INC	1,24	9,93	1,18
Lifevantage	0,6	57,08	0,46
Mannatech Incorporated	2,63	5,16	2,56
<b>Promedio Betas Industria (USA)</b>		<b>0,25</b>	<b>1,10</b>

Tasa impositiva USA	0,455
Beta ponderada sin apalancamiento de empresas similares en USA	1,098
Tasa impositiva total del Ecuador	0,22
Indice Deuda/Patrimonio	0,25

**Beta apalancada de la empresa en el Ecuador**

**1,31**

### Cálculo CAPM

**Año 1**

Beta apalancada de la empresa en Ecuador	1,31
Tasa Libre de riesgo (Rendimiento bonos del estado a 5 años)	1,78
Rendimiento del mercado (Incremento S&P 500)	12,96
Premio riesgo país (EMBI Ecuador ultimos 2 años)	9,63
<b>Tasa libre de riesgo (CAPM)</b>	<b>26,06</b>

### Cálculo WACC

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPM	26,06	26,06	26,06	26,06	26,06
Patrimonio	1,00	0,92	0,88	0,87	0,88
Deuda	0,00	0,08	0,12	0,13	0,12
Tasa de financiamiento	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%
<b>WACC</b>	<b>26,1</b>	<b>24,0</b>	<b>23,1</b>	<b>22,8</b>	<b>23,0</b>

## Anexo 14. Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias

Escenario Base: Crecimiento 2%

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$598.993,92	\$610.973,80	\$623.193,27	\$635.657,14	\$648.370,28
(-)Costo de Ventas	\$277.190,18	\$282.733,98	\$288.388,66	\$294.156,43	\$300.039,56
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$321.803,74</b>	<b>\$328.239,82</b>	<b>\$334.804,61</b>	<b>\$341.500,71</b>	<b>\$348.330,72</b>
Nómina	\$102.027,45	\$104.578,14	\$107.192,59	\$109.872,40	\$112.619,21
Servicios contables	\$4.200,00	\$4.305,00	\$4.412,63	\$4.522,94	\$4.636,01
Logística	\$19.200,00	\$19.472,64	\$19.749,15	\$20.029,59	\$20.314,01
Arriendo	\$10.800,00	\$10.953,36	\$11.108,90	\$11.266,64	\$11.426,63
Servicios Básicos	\$1.200,00	\$1.217,04	\$1.234,32	\$1.251,85	\$1.269,63
Servicios Complementarios	\$1.440,00	\$1.460,45	\$1.481,19	\$1.502,22	\$1.523,55
Limpieza	\$1.920,00	\$1.968,00	\$2.017,20	\$2.067,63	\$2.119,32
Certificación orgánica grupo de productores	\$2.090,00	\$2.119,68	\$2.149,78	\$2.180,30	\$2.211,26
Certificación orgánica comercialización	\$804,00	\$815,42	\$827,00	\$838,74	\$850,65
Publicidad y Marketing	\$63.280,00	\$64.178,58	\$65.089,91	\$66.014,19	\$66.951,59
<b>(-) Total Gastos Adm. y Ventas</b>	<b>\$206.961,45</b>	<b>\$211.068,30</b>	<b>\$215.262,66</b>	<b>\$219.546,51</b>	<b>\$223.921,87</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$114.842,29</b>	<b>\$117.171,52</b>	<b>\$119.541,96</b>	<b>\$121.954,20</b>	<b>\$124.408,85</b>
Depreciación	\$5.427,54	\$5.427,54	\$5.427,54	\$3.646,05	\$3.646,05
<b>EBIT</b>	<b>\$109.414,76</b>	<b>\$111.743,99</b>	<b>\$114.114,42</b>	<b>\$118.308,15</b>	<b>\$120.762,80</b>
Intereses	\$-	\$2.998,41	\$5.362,32	\$7.020,49	\$7.893,65
<b>EBT</b>	<b>\$109.414,76</b>	<b>\$108.745,58</b>	<b>\$108.752,10</b>	<b>\$111.287,66</b>	<b>\$112.869,15</b>
Impuesto a la Renta	\$24.071,25	\$23.924,03	\$23.925,46	\$24.483,29	\$24.831,21
15% participación Trabajadores	\$16.412,21	\$16.311,84	\$16.312,81	\$16.693,15	\$16.930,37
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$68.931,30</b>	<b>\$68.509,71</b>	<b>\$68.513,82</b>	<b>\$70.111,23</b>	<b>\$71.107,57</b>

## Escenario Pesimista: Crecimiento 1%

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$598.993,92	\$604.983,86	\$611.033,70	\$617.144,03	\$623.315,48
(-)Costo de Ventas	\$277.190,18	\$279.962,08	\$282.761,70	\$285.589,32	\$288.445,21
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$321.803,74</b>	<b>\$325.021,78</b>	<b>\$328.272,00</b>	<b>\$331.554,72</b>	<b>\$334.870,27</b>
Nómina	\$102.027,45	\$104.578,14	\$107.192,59	\$109.872,40	\$112.619,21
Servicios contables	\$4.200,00	\$4.305,00	\$4.412,63	\$4.522,94	\$4.636,01
Logística	\$19.200,00	\$19.472,64	\$19.749,15	\$20.029,59	\$20.314,01
Arriendo	\$10.800,00	\$10.953,36	\$11.108,90	\$11.266,64	\$11.426,63
Servicios Básicos	\$1.200,00	\$1.217,04	\$1.234,32	\$1.251,85	\$1.269,63
Servicios Complementarios	\$1.440,00	\$1.460,45	\$1.481,19	\$1.502,22	\$1.523,55
Limpieza	\$1.920,00	\$1.968,00	\$2.017,20	\$2.067,63	\$2.119,32
Certificación orgánica grupo de productores	\$2.090,00	\$2.119,68	\$2.149,78	\$2.180,30	\$2.211,26
Certificación orgánica comercialización	\$804,00	\$815,42	\$827,00	\$838,74	\$850,65
Publicidad y Marketing	\$63.280,00	\$64.178,58	\$65.089,91	\$66.014,19	\$66.951,59
<b>(-) Total Gastos Adm y Ventas</b>	<b>\$206.961,45</b>	<b>\$211.068,30</b>	<b>\$215.262,66</b>	<b>\$219.546,51</b>	<b>\$223.921,87</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$114.842,29</b>	<b>\$113.953,49</b>	<b>\$113.009,34</b>	<b>\$112.008,21</b>	<b>\$110.948,40</b>
Depreciación	\$5.427,54	\$5.427,54	\$5.427,54	\$3.646,05	\$3.646,05
<b>EBIT</b>	<b>\$109.414,76</b>	<b>\$108.525,95</b>	<b>\$107.581,81</b>	<b>\$108.362,16</b>	<b>\$107.302,35</b>
Intereses	\$-	\$2.998,41	\$5.362,32	\$7.020,49	\$7.893,65
<b>EBT</b>	<b>\$109.414,76</b>	<b>\$105.527,54</b>	<b>\$102.219,48</b>	<b>\$101.341,67</b>	<b>\$99.408,70</b>
Impuesto a la Renta	\$24.071,25	\$23.216,06	\$22.488,29	\$22.295,17	\$21.869,91
15% participación Trabajadores	\$16.412,21	\$15.829,13	\$15.332,92	\$15.201,25	\$14.911,30
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$68.931,30</b>	<b>\$66.482,35</b>	<b>\$64.398,27</b>	<b>\$63.845,25</b>	<b>\$62.627,48</b>

## Escenario Optimista: Crecimiento 3%

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$598.993,92	\$616.963,74	\$635.472,65	\$654.536,83	\$674.172,93
(-)Costo de Ventas	\$277.190,18	\$285.505,88	\$294.071,06	\$302.893,19	\$311.979,99
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$321.803,74</b>	<b>\$331.457,86</b>	<b>\$341.401,59</b>	<b>\$351.643,64</b>	<b>\$362.192,95</b>
Nómina	\$102.027,45	\$104.578,14	\$107.192,59	\$109.872,40	\$112.619,21
Servicios contables	\$4.200,00	\$4.305,00	\$4.412,63	\$4.522,94	\$4.636,01
Logística	\$19.200,00	\$19.472,64	\$19.749,15	\$20.029,59	\$20.314,01
Arriendo	\$10.800,00	\$10.953,36	\$11.108,90	\$11.266,64	\$11.426,63
Servicios Básicos	\$1.200,00	\$1.217,04	\$1.234,32	\$1.251,85	\$1.269,63
Servicios Complementarios	\$1.440,00	\$1.460,45	\$1.481,19	\$1.502,22	\$1.523,55
Limpieza	\$1.920,00	\$1.968,00	\$2.017,20	\$2.067,63	\$2.119,32
Certificación orgánica grupo de productores	\$2.090,00	\$2.119,68	\$2.149,78	\$2.180,30	\$2.211,26
Certificación orgánica comercialización	\$804,00	\$815,42	\$827,00	\$838,74	\$850,65
Publicidad y Marketing	\$63.280,00	\$64.178,58	\$65.089,91	\$66.014,19	\$66.951,59
<b>(-) Total Gastos Adm y Ventas</b>	<b>\$206.961,45</b>	<b>\$211.068,30</b>	<b>\$215.262,66</b>	<b>\$219.546,51</b>	<b>\$223.921,87</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$114.842,29</b>	<b>\$120.389,56</b>	<b>\$126.138,93</b>	<b>\$132.097,13</b>	<b>\$138.271,08</b>
Depreciación	\$5.427,54	\$5.427,54	\$5.427,54	\$3.646,05	\$3.646,05
<b>EBIT</b>	<b>\$109.414,76</b>	<b>\$114.962,02</b>	<b>\$120.711,40</b>	<b>\$128.451,08</b>	<b>\$134.625,03</b>
Intereses	\$-	\$2.998,41	\$5.362,32	\$7.020,49	\$7.893,65
<b>EBT</b>	<b>\$109.414,76</b>	<b>\$111.963,61</b>	<b>\$115.349,07</b>	<b>\$121.430,59</b>	<b>\$126.731,38</b>
Impuesto a la Renta	\$24.071,25	\$24.632,00	\$25.376,80	\$26.714,73	\$27.880,90
15% participación Trabajadores	\$16.412,21	\$16.794,54	\$17.302,36	\$18.214,59	\$19.009,71
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$68.931,30</b>	<b>\$70.537,08</b>	<b>\$72.669,92</b>	<b>\$76.501,27</b>	<b>\$79.840,77</b>

## Anexo 15. Balance de Situación General

### Escenario Base

BALANCE GENERAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
Caja	\$137.386,64	\$188.781,69	\$234.359,59	\$273.655,92	\$304.820,58
Cuenta x Cobrar	\$96.155,46	\$98.078,57	\$100.040,14	\$102.040,94	\$104.081,76
Inv. Producto terminado	\$2.224,84	\$2.269,34	\$2.314,73	\$2.361,02	\$2.408,24
Inv. Materias Primas	\$911,00	\$929,22	\$947,80	\$966,76	\$986,10
<b>Activo Corrientes</b>	<b>\$236.677,95</b>	<b>\$290.058,82</b>	<b>\$337.662,26</b>	<b>\$379.024,65</b>	<b>\$412.296,68</b>
Adecuación Instalaciones	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
Máquinas y Equipos	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50
Equipo de oficina	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97
Depreciación acumulada	\$5.427,54	\$10.855,07	\$16.282,61	\$19.928,65	\$23.574,70
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$36.377,93</b>	<b>\$30.950,40</b>	<b>\$25.522,86</b>	<b>\$21.876,82</b>	<b>\$18.230,77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$273.055,88</b>	<b>\$321.009,22</b>	<b>\$363.185,12</b>	<b>\$400.901,47</b>	<b>\$430.527,45</b>

<b>PASIVO</b>					
Cuentas x Pagar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Participación x pagar	\$16.412,21	\$16.311,84	\$16.312,81	\$16.693,15	\$16.930,37
Impuestos x pagar	\$24.071,25	\$23.924,03	\$23.925,46	\$24.483,29	\$24.831,21
Deuda	\$-	\$21.050,00	\$35.815,50	\$43.590,75	\$43.590,75
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$40.483,46</b>	<b>\$61.285,86</b>	<b>\$76.053,77</b>	<b>\$84.767,18</b>	<b>\$85.352,34</b>

<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12
Aporte de Capital	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidades Retenidas	\$-	\$27.572,52	\$54.976,40	\$82.381,93	\$110.426,42
Utilidad/Perdida del ejercicio	\$68.931,30	\$68.509,71	\$68.513,82	\$70.111,23	\$71.107,57
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$232.572,42</b>	<b>\$259.723,36</b>	<b>\$287.131,35</b>	<b>\$316.134,28</b>	<b>\$345.175,11</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$273.055,88</b>	<b>\$321.009,22</b>	<b>\$363.185,12</b>	<b>\$400.901,47</b>	<b>\$430.527,45</b>



## Escenario Pesimista

BALANCE GENERAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
Caja	\$137.386,64	\$185.563,65	\$227.016,02	\$261.252,77	\$286.396,57
Cuenta x Cobrar	\$96.155,46	\$98.078,57	\$100.040,14	\$102.040,94	\$104.081,76
Inv. Producto terminado	\$2.224,84	\$2.269,34	\$2.314,73	\$2.361,02	\$2.408,24
Inv. Materias Primas	\$911,00	\$929,22	\$947,80	\$966,76	\$986,10
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$236.677,95</b>	<b>\$286.840,78</b>	<b>\$330.318,70</b>	<b>\$366.621,50</b>	<b>\$393.872,67</b>
Adecuación Instalaciones	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
Máquinas y Equipos	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50
Equipo de oficina	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97
Depreciación acumulada	\$5.427,54	\$10.855,07	\$16.282,61	\$19.928,65	\$23.574,70
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$36.377,93</b>	<b>\$30.950,40</b>	<b>\$25.522,86</b>	<b>\$21.876,82</b>	<b>\$18.230,77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$273.055,88</b>	<b>\$317.791,18</b>	<b>\$355.841,56</b>	<b>\$388.498,31</b>	<b>\$412.103,44</b>

<b>PASIVO</b>					
Cuentas x Pagar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Participación x pagar	\$16.412,21	\$15.829,13	\$15.332,92	\$15.201,25	\$14.911,30
Impuestos x pagar	\$24.071,25	\$23.216,06	\$22.488,29	\$22.295,17	\$21.869,91
Deuda	\$-	\$21.050,00	\$35.815,50	\$43.590,75	\$43.590,75
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$40.483,46</b>	<b>\$60.095,19</b>	<b>\$73.636,70</b>	<b>\$81.087,17</b>	<b>\$80.371,97</b>

<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12
Aporte de Capital	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidades Retenidas	\$-	\$27.572,52	\$54.165,46	\$79.924,77	\$105.462,87
Utilidad/Pérdida del ejercicio	\$68.931,30	\$66.482,35	\$64.398,27	\$63.845,25	\$62.627,48
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$232.572,42</b>	<b>\$257.695,99</b>	<b>\$282.204,86</b>	<b>\$307.411,15</b>	<b>\$331.731,47</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$273.055,88</b>	<b>\$317.791,18</b>	<b>\$355.841,56</b>	<b>\$388.498,31</b>	<b>\$412.103,44</b>

## Escenario Optimista

BALANCE GENERAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
Caja	\$137.386,64	\$191.999,73	\$241.767,51	\$286.272,24	\$323.712,21
Cuenta x Cobrar	\$96.155,46	\$98.078,57	\$100.040,14	\$102.040,94	\$104.081,76
Inv. Producto terminado	\$2.224,84	\$2.269,34	\$2.314,73	\$2.361,02	\$2.408,24
Inv. Materias Primas	\$911,00	\$929,22	\$947,80	\$966,76	\$986,10
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$236.677,95</b>	<b>\$293.276,86</b>	<b>\$345.070,18</b>	<b>\$391.640,96</b>	<b>\$431.188,31</b>
Adecuación Instalaciones	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
Máquinas y Equipos	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50	\$20.995,50
Equipo de oficina	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97	\$5.809,97
Depreciación acumulada	\$5.427,54	\$10.855,07	\$16.282,61	\$19.928,65	\$23.574,70
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$36.377,93</b>	<b>\$30.950,40</b>	<b>\$25.522,86</b>	<b>\$21.876,82</b>	<b>\$18.230,77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$273.055,88</b>	<b>\$324.227,25</b>	<b>\$370.593,04</b>	<b>\$413.517,78</b>	<b>\$449.419,08</b>

<b>PASIVO</b>					
Cuentas x Pagar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Participación x pagar	\$16.412,21	\$16.794,54	\$17.302,36	\$18.214,59	\$19.009,71
Impuestos x pagar	\$24.071,25	\$24.632,00	\$25.376,80	\$26.714,73	\$27.880,90
Deuda	\$-	\$21.050,00	\$35.815,50	\$43.590,75	\$43.590,75
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$40.483,46</b>	<b>\$62.476,53</b>	<b>\$78.494,65</b>	<b>\$88.520,07</b>	<b>\$90.481,36</b>

<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12	\$163.641,12
Aporte de Capital	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidades Retenidas	\$-	\$27.572,52	\$55.787,35	\$84.855,32	\$115.455,83
Utilidad/Pérdida del ejercicio	\$68.931,30	\$70.537,08	\$72.669,92	\$76.501,27	\$79.840,77
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$232.572,42</b>	<b>\$261.750,72</b>	<b>\$292.098,39</b>	<b>\$324.997,71</b>	<b>\$358.937,72</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$273.055,88</b>	<b>\$324.227,25</b>	<b>\$370.593,04</b>	<b>\$413.517,78</b>	<b>\$449.419,08</b>

## Anexo 16. Flujo de Efectivo

### Escenario Base

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOF	\$0,00	\$2.233,42	\$2.023,13	\$1.127,89	\$1.522,22
Utilidad del Ejercicio	\$68.931,30	\$68.509,71	\$68.513,82	\$70.111,23	\$71.107,57
Depreciación	\$5.427,54	\$5.427,54	\$5.427,54	\$3.646,05	\$3.646,05
NOF	\$58.807,84	\$2.233,42	\$2.023,13	\$1.127,89	\$1.522,22
<b>Flujo Operacional</b>	<b>\$15.550,99</b>	<b>\$71.703,83</b>	<b>\$71.918,23</b>	<b>\$72.629,38</b>	<b>\$73.231,39</b>
Compra activos	\$-41.805,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Venta activos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo Inversión</b>	<b>\$-41.805,47</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Pago deuda	\$0,00	\$-5.650,00	\$-11.934,50	\$-18.924,75	\$-26.700,00
Nueva deuda	\$0,00	\$26.700,00	\$26.700,00	\$26.700,00	\$26.700,00
Pago dividendos		\$-41.358,78	\$-41.105,83	\$-41.108,29	\$-42.066,74
Aportes accionistas	\$163.641,12	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra acciones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo Financiero</b>	<b>\$163.641,12</b>	<b>\$-20.308,78</b>	<b>\$-26.340,33</b>	<b>\$-33.333,04</b>	<b>\$-42.066,74</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$137.386,64</b>	<b>\$51.395,05</b>	<b>\$45.577,90</b>	<b>\$39.296,34</b>	<b>\$31.164,66</b>

Caja Inicial	\$0,00	\$137.386,64	\$188.781,69	\$234.359,59	\$273.655,92
Caja Final	\$137.386,64	\$188.781,69	\$234.359,59	\$273.655,92	\$304.820,58

### Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOF	\$0,00	\$3.424,10	\$3.249,52	\$2.390,84	\$2.822,57
Utilidad del Ejercicio	\$68.931,30	\$66.482,35	\$64.398,27	\$63.845,25	\$62.627,48
Depreciación	\$5.427,54	\$5.427,54	\$5.427,54	\$3.646,05	\$3.646,05
NOF	\$58.807,84	\$3.424,10	\$3.249,52	\$2.390,84	\$2.822,57
<b>Flujo Operacional</b>	<b>\$15.550,99</b>	<b>\$68.485,79</b>	<b>\$66.576,28</b>	<b>\$65.100,46</b>	<b>\$63.450,95</b>
Compra activos	\$-41.805,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Venta activos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo Inversión</b>	<b>\$-41.805,47</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Pago deuda	\$0,00	\$-5.650,00	\$-11.934,50	\$-18.924,75	\$-26.700,00
Nueva deuda	\$0,00	\$26.700,00	\$26.700,00	\$26.700,00	\$26.700,00
Pago dividendos		\$-41.358,78	\$-39.889,41	\$-38.638,96	\$-38.307,15
Aportes accionistas	\$163.641,12	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra acciones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo Financiero</b>	<b>\$163.641,12</b>	<b>\$-20.308,78</b>	<b>\$-25.123,91</b>	<b>\$-30.863,71</b>	<b>\$-38.307,15</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$137.386,64</b>	<b>\$48.177,01</b>	<b>\$41.452,37</b>	<b>\$34.236,75</b>	<b>\$25.143,80</b>

Caja Inicial	\$0,00	\$137.386,64	\$185.563,65	\$227.016,02	\$261.252,77
Caja Final	\$137.386,64	\$185.563,65	\$227.016,02	\$261.252,77	\$286.396,57

## Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOF	\$0,00	\$1.042,75	\$772,92	\$-184,11	\$146,08
Utilidad del Ejercicio	\$68.931,30	\$70.537,08	\$72.669,92	\$76.501,27	\$79.840,77
Depreciación	\$5.427,54	\$5.427,54	\$5.427,54	\$3.646,05	\$3.646,05
NOF	\$58.807,84	\$1.042,75	\$772,92	\$-184,11	\$146,08
<b>Flujo Operacional</b>	<b>\$15.550,99</b>	<b>\$74.921,86</b>	<b>\$77.324,53</b>	<b>\$80.331,43</b>	<b>\$83.340,73</b>
Compra activos	\$-41.805,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Venta activos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo Inversión</b>	<b>\$-41.805,47</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Pago deuda	\$0,00	\$-5.650,00	\$-11.934,50	\$-18.924,75	\$-26.700,00
Nueva deuda	\$0,00	\$26.700,00	\$26.700,00	\$26.700,00	\$26.700,00
Pago dividendos		\$-41.358,78	\$-42.322,25	\$-43.601,95	\$-45.900,76
Aportes accionistas	\$163.641,12	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra acciones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo Financiero</b>	<b>\$163.641,12</b>	<b>\$-20.308,78</b>	<b>\$-27.556,75</b>	<b>\$-35.826,70</b>	<b>\$-45.900,76</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$137.386,64</b>	<b>\$54.613,08</b>	<b>\$49.767,78</b>	<b>\$44.504,73</b>	<b>\$37.439,97</b>

Caja Inicial	\$0,00	\$137.386,64	\$191.999,73	\$241.767,51	\$286.272,24
Caja Final	\$137.386,64	\$191.999,73	\$241.767,51	\$286.272,24	\$323.712,21

## Anexo 17. Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante= Activo Circulante/Pasivo Circulante	5,85	4,73	4,44	4,47	4,83
Razón rápida = Activo Circulante-Inventarios/Pasivo Circulante	5,77	4,68	4,40	4,43	4,79
Razón efectivo=Efectivo/Pasivo Circulante	3,39	3,08	3,08	3,23	3,57
Razón deuda Total=Activo Total-Capital Total/Activo Total	0,15	0,19	0,21	0,21	0,20
Razón deuda Capital=Deuda Total/Capital Total	0,17	0,24	0,26	0,268	0,247
Margen de utilidad=Utilidad Neta/Ventas	0,12	0,11	0,11	0,11	0,11
Margen de Ebitda=Ebitda/Ventas	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Rendimiento sobre activos (ROA)=Utilidad Neta/Activos Totales	0,25	0,21	0,19	0,17	0,17
Rendimiento sobre Capital (ROE)=Utilidad Neta/Fondos propios	0,42	0,42	0,42	0,43	0,43
Rotación de inventarios=Costo de Bienes Vendidos/Inventarios	88,39	12,24	12,24	12,24	12,24
Días de venta de inventario=3645 días/Rotación de inventarios	29,81	29,81	29,81	29,81	29,81
Rotación de las cuentas por cobrar=Ventas/Cuentas por cobrar	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23
Días de venta en CxC=365 días/Rotación de las CxC	0,00	30,42	30,42	30,42	30,42
Rotación de Activo totales=Ventas/Activos Totales	2,19	1,90	1,72	1,59	1,51
Multiplicador del Capital=Activos Totales/Capital Total	1,17	1,24	1,26	1,27	1,25

## Anexo 18. Análisis de Sensibilidad

Escenario Base

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
VARIABLES	CAMBIO	VAN	TIR
PRECIO MORINGA	-20%	24.243,97	34%
	20%	7.012,69	27%

## Anexo 19. Escenarios

Escenario Base

VAN Y TIR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de caja	<b>-\$163.641,1</b>	\$137.386,6	\$51.395,0	\$45.577,9	\$39.296,3	\$31.164,7
Flujo de caja acumulado		<b>-\$26.254,5</b>	\$25.140,6	\$70.718,5	\$110.014,8	\$141.179,5
VPN por año		\$108.982,4	\$33.363,2	\$24.384,2	\$17.215,7	\$11.002,2
<b>VAN</b>	<b>31.307</b>					
<b>TIR</b>	<b>37%</b>					

Escenario Pesimista

VAN Y TIR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de caja	<b>-\$163.641,1</b>	\$137.386,6	\$48.177,0	\$41.452,4	\$34.236,7	\$25.143,8
Flujo de caja acumulado		<b>-\$26.254,5</b>	\$21.922,5	\$63.374,9	\$97.611,6	\$122.755,4
VPN por año		\$108.982,4	\$31.281,3	\$22.201,1	\$15.037,4	\$8.914,3
<b>VAN</b>	<b>22.775</b>					
<b>TIR</b>	<b>34%</b>					

Escenario Optimista

VAN Y TIR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de caja	<b>-\$163.641,1</b>	\$137.386,6	\$54.613,1	\$49.767,8	\$44.504,7	\$37.440,0
Flujo de caja acumulado		<b>-\$26.254,5</b>	\$28.358,6	\$78.126,4	\$122.631,1	\$160.071,1
VPN por año		\$108.982,4	\$35.444,2	\$26.597,5	\$19.449,6	\$13.164,3
<b>VAN</b>	<b>39.997</b>					
<b>TIR</b>	<b>40%</b>					

## Anexo 20. Detalle de la Situación Laboral

SITUACIÓN LABORAL	No. Emplea	Salario	IESS aporte patronal 11,15%	Provisión Vacaciones	Provisión 13er sueldo	Provisión 14to Sueldo	Salario más beneficios	Gastos Nómina
Operarios	3	\$375	\$41,81	\$15,63	\$31,25	\$31,25	\$494,94	\$1.484,81
Jefe de Producción	1	\$1.800	\$200,70	\$75,00	\$150,00	\$31,25	\$2.256,95	\$2.256,95
<b>Total Producción</b>	<b>4</b>	<b>\$2.175</b>	<b>\$242,51</b>	<b>\$90,63</b>	<b>\$181,25</b>	<b>\$62,50</b>	<b>\$2.751,89</b>	<b>\$3.741,76</b>
Admin y Compras	1	\$3.000	\$334,50	\$125,00	\$250,00	\$31,25	\$3.740,75	\$3.740,75
Auxiliar Contable	1	\$400	\$44,60	\$16,67	\$33,33	\$31,25	\$525,85	\$525,85
<b>Total Administración</b>	<b>2</b>	<b>\$3.400</b>	<b>\$379,10</b>	<b>\$141,67</b>	<b>\$283,33</b>	<b>\$62,50</b>	<b>\$4.266,60</b>	<b>\$4.266,60</b>
Gerente General y Jefe Comercial	1	\$3.000	\$334,50	\$125,00	\$250,00	\$31,25	\$3.740,75	\$3.740,75
Comercial Guayaquil	1	\$375	\$41,81	\$15,63	\$31,25	\$31,25	\$494,94	\$494,94
<b>Total Marketing y Ventas</b>	<b>2</b>	<b>\$3.375</b>	<b>\$376,31</b>	<b>\$140,63</b>	<b>\$281,25</b>	<b>\$62,50</b>	<b>\$4.235,69</b>	<b>\$4.235,69</b>
<b>TOTAL GASTOS NÓMINA</b>	<b>\$12.244</b>							

## Anexo 21. Depreciación Activos

DEPRECIACIÓN	Cant	Valor Unidad	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adecuaciones planta producción	1	\$15.000	10%	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500
Báscula	1	\$170	10%	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17
Molino	1	\$1.879	10%	\$188	\$188	\$188	\$188	\$188
Llenador de cápsulas semiautomático	1	\$13.917	10%	\$1.392	\$1.392	\$1.392	\$1.392	\$1.392
Envasadora de Cápsulas	1	\$2.905	10%	\$290	\$290	\$290	\$290	\$290
Etiquetadora	1	\$1.079	10%	\$108	\$108	\$108	\$108	\$108
Selladora de envases	1	\$340	10%	\$34	\$34	\$34	\$34	\$34
Mesas de trabajo de acero Inoxidable	3	\$705	10%	\$71	\$71	\$71	\$71	\$71
Computador de escritorio (Servidor) Quito	1	\$1.319	33%	\$440	\$440	\$440		
Computador de escritorio Santo Domingo	1	\$742	33%	\$247	\$247	\$247		
Computador Portátil	2	\$2.144	33%	\$715	\$715	\$715		
Impresoras	3	\$1.140	33%	\$380	\$380	\$380		
Central telefónica	3	\$465	10%	\$46	\$46	\$46	\$46	\$46
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>				<b>\$5.427,54</b>	<b>\$5.427,54</b>	<b>\$5.427,54</b>	<b>\$3.646,05</b>	<b>\$3.646,05</b>

## Anexo 22. Punto de Equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	\$598.993,92	\$610.973,80	\$623.193,27	\$635.657,14	\$648.370,28
Costos Variables	\$23.040,00	\$23.500,80	\$23.970,82	\$24.450,23	\$24.939,24
Costos Fijos	\$243.941,16	\$248.819,99	\$253.796,39	\$258.872,31	\$264.049,76
Depreciación	\$5.427,54	\$5.427,54	\$5.427,54	\$3.646,05	\$3.646,05
Número de unidades vendidas	32.256,00	32.901,12	33.559,14	34.230,33	34.914,93
Costos Unitario Variable	\$8,59	\$8,59	\$8,59	\$8,59	\$8,59
Precio unitario	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57
Margen de contribución bruto	\$9,98	\$9,98	\$9,98	\$9,98	\$9,98
<b>Punto de equilibrio en número de unidades</b>	<b>24.995</b>	<b>25.485</b>	<b>25.983</b>	<b>26.314</b>	<b>26.832</b>
<b>Punto de equilibrio en ingresos</b>	<b>\$464.165,93</b>	<b>\$473.247,20</b>	<b>\$482.510,09</b>	<b>\$488.642,24</b>	<b>\$498.279,35</b>

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	\$598.993,92	\$610.973,80	\$623.193,27	\$635.657,14	\$648.370,28
Costos Variables	\$23.040,00	\$23.500,80	\$23.970,82	\$24.450,23	\$24.939,24
Costos Fijos	\$243.941,16	\$248.819,99	\$253.796,39	\$258.872,31	\$264.049,76
Inversión inicial	\$32.728,22	\$32.728,22	\$32.728,22	\$32.728,22	\$32.728,22
Depreciación	\$5.427,54	\$5.427,54	\$5.427,54	\$3.646,05	\$3.646,05
Número de unidades vendidas	32.256,00	32.901,12	33.559,14	34.230,33	34.914,93
Costo Unitario Variable	\$8,59	\$8,59	\$8,59	\$8,59	\$8,59
Precio unitario	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57	\$18,57
Margen de contribución bruto	\$9,98	\$9,98	\$9,98	\$9,98	\$9,98
<b>Punto de equilibrio en número de unidades</b>	<b>28.276</b>	<b>28.765</b>	<b>29.264</b>	<b>29.594</b>	<b>30.113</b>
<b>Punto de equilibrio en ingresos</b>	<b>\$525.085,07</b>	<b>\$534.166,34</b>	<b>\$543.429,23</b>	<b>\$549.561,38</b>	<b>\$559.198,49</b>

