



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE LUNCH ESCOLAR LUNCHIBOX**

**TRABAJO DE APLICATIVO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

Autor

Paula Elisa Jaramillo Palma

SAMBORONDÓN, ABRIL 2014

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	3
1.1. Propósito del Proyecto	4
1.2. Información Básica	5
1.3. Requerimientos Financieros	5
2. Definición del negocio	7
2.1. Misión.....	7
2.2. Objetivos del Negocio.....	7
2.3. Metas.....	7
3. Viabilidad Legal, Social y Ambiental	8
3.1. Viabilidad Legal	8
3.2. Marco Societario.....	8
3.3. Incentivos Tributarios	9
3.4. Normas Sanitarias y Ambientales.....	10
4. Estudio de Mercado	14
4.1. Mercado Objetivo.....	14
4.2. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).....	14
4.3. Evaluación de Mercados Potenciales	17
4.4. Análisis de la Oferta y Análisis de la Demanda.....	17
4.5. Análisis de las 4P's.....	19
4.5.1. Producto.....	19
4.5.2. Precio.....	19
4.5.3. Plaza.....	20
4.5.4. Promoción	20
4.6. Análisis FODA.....	20
5. Análisis Operativo.....	22
5.1. Localización.....	22
5.2. Tamaño del Negocio	23
5.3. Diseño del Producto.....	23
5.4. Diagrama de Procesos.....	24
5.5. Ciclo del Negocio.....	24
5.6. Inversiones en Insumos y Tecnologías.....	25

5.7 Abastecimiento de Materias Primas:	25
Localización y característica de las zonas de producción	25
Ciclos o estacionalidad de la producción.....	26
Materias primas	26
Disponibilidad de insumos complementarios	26
Programación de abastecimiento.....	26
5.10 Recursos Humanos	27
6. Análisis Financiero	28
6.1 Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento	28
6.2. Ingresos y Egresos proyectados.....	28
6.3. Flujos de Caja proyectados.....	29
6.4. Proyecciones de los Estados Financieros	30
6.5. Punto de Equilibrio	30
6.6 Análisis de Sensibilidad	30
6.7 Resultados de la valoración del plan de negocios	31
6.8. Impacto y Sostenibilidad del Negocio	32
7. Conclusiones	33
8. Bibliografía.....	34
9. Anexos	38

1. Resumen Ejecutivo

La Organización de las Naciones Unidas estima que en el planeta existe un 30% más personas con problemas de sobrepeso que de desnutrición, convirtiendo en un mito el que solo en países desarrollados se presenten estas situaciones (Lustig, Schmidt, & Brindis, 2012). Es por ello que los gobiernos, incluyendo el del Ecuador están haciendo esfuerzos por promover un estilo de vida más saludable y elección de alimentos nutritivos por parte de los consumidores.

Nutri-Loncheras Cia. Ltda. con su producto Lonchibox nace de la oportunidad que presenta la falta de productos saludables dedicados a la nutrición de los escolares en el mercado ecuatoriano. Muchos padres de familia se preocupan por la alimentación de sus hijos durante la jornada escolar pero la falta de tiempo les obliga a buscar alternativas listas para el lunch tales como alimentos empacados u alimentos preparados de venta en bares escolares.

Lunchibox será un lunch escolar que incluya bebida, porción de fruta y alimentos preparados fríos tales como sandwiches y wraps de acuerdo a los requerimientos nutricionales de los escolares y empacado de manera atractiva para el escolar y práctica que estará disponible en supermercados y gasolineras. El producto está dirigido a las madres de familia de escolares entre las edades de 3 y 12 años de la ciudad de Guayaquil y de la Vía a Samborondón de los estratos A y B (13.1% de la población). La empresa operará en la zona de Urdesa Central debido a su locación central ya que se abastecerán los puntos de venta de forma directa con un camión con equipo de frío.

Para llevar a cabo el proyecto se necesita una inversión inicial de \$37,164.71, cuyo montó provendrá en un 50% de un préstamo bancario y el

monto restante será la aportación de los socios. El monto total de la inversión se recuperará a los dos años y dos meses con una tasa interna de retorno de 49.6%

1.1. Propósito del Proyecto

En la actualidad un gran número de mujeres llevan a la par su papel de madre y de profesionales, por lo que cuentan con tiempo limitado para realizar tareas del hogar, entre las cuales se encuentra cada mañana el alistar el lunch para sus hijos. Hasta el momento las dos opciones para quienes no pueden prepararlo ha sido comprar comida empacada (galletas, bocaditos empacados, yogurt, etc.) o darles a sus hijos un monto de dinero diario para que adquieran el lunch en el bar, esperando que tomen la decisión adecuada respecto a la compra, es decir, un alimento nutritivo.

Con este precedente nace la idea del presente negocio, cuyo producto está inspirado en *Lunchables*, una línea de loncheras listas para adultos y niños comercializada en Estados Unidos desde hace 25 años por la empresa Kraft. Dicho producto ha sido exitoso debido a su practicidad pero altamente criticado por su alto contenido calórico y bajo nivel nutricional. Al igual que *Lunchables* se espera atender a las familias que requieren un producto práctico para sus hijos, pero a diferencia de este se busca brindar productos nutritivos que es el principal inconveniente con el cual se se encuentran los consumidores.

Durante la última década ha incrementado la concientización respecto a la nutrición a cuyo hecho se le suma en nuestro país el nuevo Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano. Este reglamento entra en vigencia en mayo 2014 y obliga a los fabricantes de

productos alimenticios empacados, muy comunes en la lonchera escolar, a portar un semáforo indicando los niveles de azúcar, grasa y sal que contienen, por lo tanto las personas que no suelen leer las etiquetas de contenido nutricional de los empaques verán la realidad de estos productos.

1.2. Información Básica

El giro del negocio es la elaboración y comercialización de loncheras escolares listas para su consumo, dirigido a niños en nivel de escolaridad primaria, entre las edades de 3 y 12 años.

La siguiente tabla enlista las actividades a realizarse para la conformación y primeros pasos en el funcionamiento del negocio:

Tabla 1. Plan de acción

Tarea	Plazos							
	Semana							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Elaboración de estatutos de la compañía y registro de los mismos en la Superintendencia de Compañías.	■							
Desarrollo de producto		■	■					
Búsqueda de proveedores				■	■			
Adquisición de equipos				■	■			
Alquiler de local e instalación de equipos					■			
Negociación con clientes (establecimientos)					■	■		
Tramitación de registro sanitario, Habilitación Municipal, Permiso de Cuerpo de Bomberos.					■	■	■	■

1.3. Requerimientos Financieros

Monto Requerido: \$37,164.71

Propósito:

- Maquinaria \$10,805.00
- Capital de trabajo \$18,582.36
- Desarrollo del producto \$1.500,00

Composición de los recursos:

- Accionistas 50% — Deuda 50%

El negocio tiene una inversión inicial de \$36,989.68 y está proyectado de acuerdo a un escenario optimista de aceptación del producto y de acuerdo al dinamismo actual del mercado ecuatoriano. Este monto requerido proviene en un 50% de capital propio y el monto restante será financiado a través de un crédito bancario.

2. Definición del negocio

2.1. Misión

Elaborar alimentos nutritivos y de alta calidad que confieran a los jóvenes consumidores la alimentación adecuada, de manera sustentable.

2.2. Objetivos del Negocio

Objetivo General:

- Generar un negocio rentable a través de la promoción de un producto óptimo y de calidad que satisfaga las necesidades de sus consumidores en la búsqueda de alimentos para el lunch escolar.

Objetivos específicos:

- Analizar el mercado en el cual el producto será comercializado.
- Determinar los requerimientos operativos para el funcionamiento del negocio.
- Asegurar la rentabilidad de negocio.

2.3. Metas

- Posesionar las loncheras escolares entre las madres de familia como la primera opción para las loncheras escolares de sus hijos, primeramente en el área de Guayaquil y la Vía a Samborondón y en el largo plazo en el mercado ecuatoriano.
- Darse a conocer como una empresa de buenas prácticas laborales y ambientales que busca innovar y crecer de manera sustentable.

3. Viabilidad Legal, Social y Ambiental

3.1. Viabilidad Legal

Debido a la naturaleza del negocio los permisos que deben obtenerse para poder operar son los permisos de funcionamiento (otorgados por el Ministerio de Salud Pública y el Benemérito Cuerpo de Bomberos) y la obtención del registro sanitario. Adicional a ellos deben realizarse los siguientes pagos:

- Pago de Patente Anual Municipal
- Tasa de Habilitación y Control de Establecimientos
- Tasa de Servicio contra Incendios
- Patente Anual Municipal

La empresa debe regirse además bajo el nuevo Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano. Debido a que no existe impedimento alguno para obtener los permisos antes mencionando el proyecto es viable en el aspecto legal.

3.2. Marco Societario

El negocio funcionará como una compañía limitada, bajo el marco establecido por la Ley de Compañías y estará conformada por Paula Elisa Jaramillo Palma y Paul Eduardo Jaramillo Palma. De acuerdo a la Ley de Compañías, una compañía de responsabilidad limitada mantiene un patrimonio propio, se constituye con el fin de realizar actividades de índole económico y está compuesta por mínimo dos socios y máximo quince (Blacio Aguirre, 2013).

3.3. Incentivos Tributarios

Los incentivos tributarios en vigencia en el Ecuador de acuerdo al Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (Ministerio de Comercio Exterior, 2010) se resumen en los siguientes puntos:

- Por reinversión en activos productivos: Reducción de 10 puntos en el impuesto a la renta.
- Exoneración en el pago del impuesto a la salida de dividas en el caso de pago de créditos externos los cuales superen el plazo de un año y tengan una tasa igual o inferior a la autorizada por el Banco Central del Ecuador.
- Por creación de nuevos empleos en zonas deprimidas específicas se deduce el 100% adicional en el cálculo del impuesto a la renta y en los gastos de los mismos por un período de cinco años.
- En el caso de maquinaria utilizada en la producción más limpia, en la implementación de energía renovable y en atenuar el impacto ambiental se deduce el 100% adicional de su depreciación en el cálculo del impuesto a la renta (este valor no puede superar el 5% de los ingresos totales).
- Para las Medianas empresas se podrá hacer una deducción adicional del 100% en el cálculo del impuesto a la renta en los siguientes rubros:
 - Capacitaciones técnicas enfocadas al desarrollo tecnológico que incrementen la productividad (no debe superar el 1% de los gastos en sueldos incurridos durante el año fiscal).
 - Gastos en contratación de servicios profesionales para investigaciones de mercado y de competitividad, y para la provisión de asistencia en el desarrollo empresarial, tales como

mejoras de empaque e implementación de software (no debe superar el 1% de las ventas).

- Gastos de viaje y promoción comercial que confieran acceso a mercados internacionales (no pueden superar el 50% de lo invertido en promoción).

3.4. Normas Sanitarias y Ambientales

Registro Sanitario

Es un certificado de carácter obligatorio que debe obtenerse para la importación, exportación o comercialización de productos de consumo humano. Este se rige por el artículo 137 de la Ley Orgánica de Salud y es otorgado por las autoridades sanitarias ecuatorianas una vez se cumpla con los requerimientos en términos de calidad y seguridad para su consumo (Presidencia de la República, 2013).

Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el

Consumo Humano

De acuerdo al Art. 1. del mismo, el objetivo del reglamento es proveer a los consumidores de información clara y veraz respecto al contenido de los alimentos que les permita hacer elecciones adecuadas respecto a ellos. El reglamento rige para “todos los alimentos procesados para el consumo humano, que cuenten con Registro Sanitario que se comercialicen en el territorio nacional.”

Se define aquí a un alimento procesado como

Toda materia alimenticia, natural o artificial que para el consumo humano ha sido sometida a operaciones tecnológicas necesarias para su

transformación, modificación y conservación, que se distribuye y comercializa en envases rotulados bajo una marca de fábrica determinada. El término alimento procesado, se extiende a bebidas alcohólicas, y no alcohólicas, aguas de mesa, condimentos, especias y aditivos alimentarios. Para efectos del presente Reglamento se considerarán también como alimento procesado a preparados de inicio y continuación para alimentación de lactantes, alimentos complementarios y para regímenes especiales (Ministerio de Salud Pública, 2013b).

De acuerdo al Art. 7 el etiquetado de los productos antes descritos no puede contener lo siguiente¹:

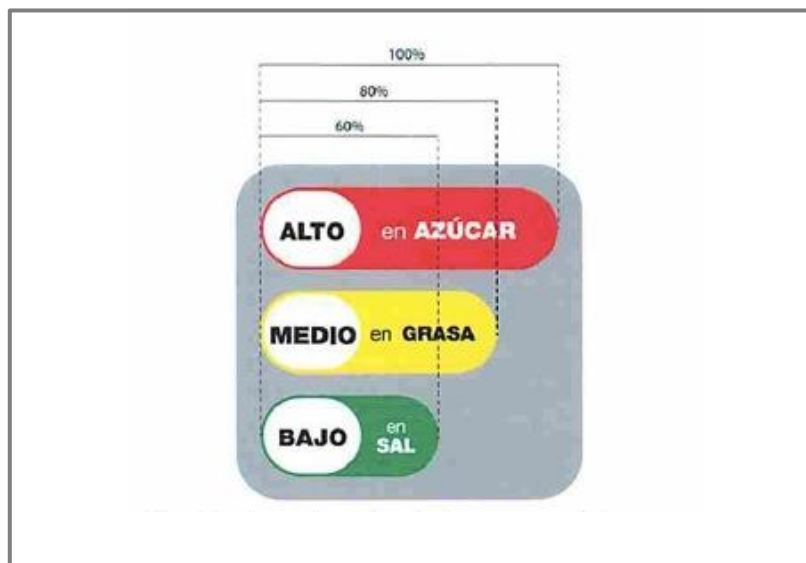
- a) Afirmer que consumiendo un producto por sí solo, se llenan los requerimientos nutricionales de una persona;
- b) Utilizar logos, certificaciones y/o sellos de asociaciones, sociedades, fundaciones, federaciones y de grupos colegiados, que estén relacionados a la calidad y composición del producto;
- c) Las marcas de conformidad relacionados con certificaciones de sistemas de calidad, procesos y otros, excepto las marcas de conformidad de certificaciones que han sido otorgadas al producto;
- d) Declarar que el producto cuenta con ingredientes o propiedades de las cuales carezca o atribuir un valor nutritivo superior o distinto al que se declare en el Registro Sanitario;

¹ Cita textual tomada del Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, Capítulo II Del Etiquetado de Alimentos Procesados, Artículo 7.

- e) Declarar propiedades nutricionales, incumpliendo los valores de referencia establecidos en las normas y reglamentos técnicos de etiquetado nutricional;
- f) Realizar comparaciones en menoscabo de otros productos;
- g) Declarar propiedades saludables, que no puedan comprobarse;
- h) Atribuir propiedades preventivas o acción terapéutica para aliviar, tratar o curar una enfermedad;
- i) Utilizar imágenes de niños, niñas, y adolescentes;
- j) Utilizar imágenes que no correspondan a las características del producto;
- k) Declarar frecuencia de consumo;
- l) Utilizar imágenes de profesionales de la salud.

El reglamento exige además la colocación de un sistema gráfico que mediante la utilización de los colores rojo, amarillo y verde permita a los consumidores identificar si los alimentos son altos, medios o bajos en grasas totales, azúcares y sal.

Figura 1. Rotulado de alimentos procesados



Fuente: Ministerio de Salud Pública (2013). Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano.

Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Productos Alimenticios, Procesados, Envasados y Empaquetados

Su objetivo es detallar los requisitos que debe cumplir el etiquetado de “productos alimenticios procesados envasados y empaquetados para proteger la salud de las personas y prevenir prácticas que puedan inducir a error a los consumidores” (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2008).

4. Estudio de Mercado

4.1. Mercado Objetivo

Ya que se trata de una lonchera escolar, quienes consumirán el producto son niños entre los 3 y 12 años de edad que cursen su nivel primario de escolaridad en la ciudad de Guayaquil y en la vía a Samborondón. Sin embargo, los compradores directos del producto serán madres de familia cuyos hijos tienen las características antes descritas, y que además pertenezcan a los estratos A y B (INEC Ecuador, 2011).

No existe en el mercado ecuatoriano un producto similar, es decir una lonchera escolar empacada; sin embargo son su competencia todos aquellos alimentos empacados individualmente y no perecibles que son consumidos por los escolares (galletas, yogures, chips, bebidas gaseosas, etc.) además de los productos que puedan ser adquiridos en los bares dentro de los establecimientos educativos.

4.2 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

Político

La política económica del presente gobierno se centra en una economía cerrada por lo cual se han incrementado las barreras arancelarias con el objetivo de disminuir las importaciones al Ecuador sustituyéndolos por producciones locales. Entre los principales socios comerciales de Ecuador se encuentran Estados Unidos, Rusia y China.

Económicos

De acuerdo al INEC Ecuador registró una inflación de 2.70% en el 2013, la más baja de los últimos ocho años (2014), mientras que el gobierno ecuatoriano proyecta una inflación de 3.2% para el presente año (El Universo, 2013). A su vez la canasta básica familiar se ubicó en enero 2014 en 628,27 dólares mientras que el salario básico se sitúa en \$340 (INEC Ecuador, 2014a).

En términos de ocupación se reportó en el área urbana para diciembre 2013 una tasa de desempleo de 4.86%, niveles de subempleo de 43.18% y de ocupación plena de 51.67% (frente a 52,30% en diciembre del año anterior). En el caso particular de Guayaquil la ocupación plena pasó de 58,1% en diciembre 2012 a 53,1% en diciembre 2013 (INEC Ecuador, 2013).

De acuerdo al Banco Central del Ecuador las tasas activa y pasiva de interés se sitúan en 8.17% y 4.53% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2014). Para el desarrollo de emprendimiento se puede acceder a créditos a través de la Corporación Financiera Nacional, financiamiento alternativo en el mercado bursátil para PYMES y a través de crédito directo con bancos privados. En el caso del primero el financiamiento no ofrece crédito a ciertos tipos de emprendimientos; en el caso específico del presente proyecto sí entra dentro de la clasificación permitida.

Deloitte ha establecido que el Índice de Confianza Empresarial (ICE) va a la baja desde noviembre 2013, alcanzando en enero 2014 87.5 puntos debido a la incertidumbre respecto al precio del barril de petróleo, “el cambio en la política de importaciones como consecuencia de la situación de la balanza comercial de pagos y las expectativas de que se concrete la gran inversión pública en los

proyectos del sector petrolero (Refinería del Pacífico) e hidroeléctrico” (Deloitte, 2014).

Sociocultural

En América Latina se presentan dos caras de la misma moneda: desnutrición y sobrepeso infantil, a pesar de que solía pensarse que solo el primero afectaba a esta región. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas el problema de la obesidad no se limita a los países desarrollados, de hecho existe en el planeta 30% más personas con problemas de sobrepeso que de desnutrición (Lustig et al., 2012). Esto se debe a cambios en los hábitos alimenticios de las familias con consumos más elevados de alimentos ricos en azúcares y carbohidratos.

Se están introduciendo leyes que afectan hábitos de consumo en el país. Una de estas normas recientemente establecidas consiste en la obtención de un certificado de reconocimiento otorgado por el INEN para aprobar la importación de ciertos productos, entre ellos, salsas de mesa, carnes, quesos y productos de limpieza con lo cual disminuye la oferta de ciertos productos alimenticios y se espera el incremento de precio de otros.

A su vez, durante el segundo trimestre del año entra en vigencia el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano” con el cual se identifican los niveles de grasa, sal y azúcar en los empaques de productos procesados, lo cual busca incentivar mejores decisiones alimenticias de los consumidores (Ministerio de Salud Pública, 2013c).

Tecnológicos

De acuerdo a la primera encuesta de Actividades de Ciencia, Tecnología e Inversión (ACTI) en Ecuador durante el 2011 la inversión en estas áreas fue de \$1,210 millones. De acuerdo al Reporte Global de Información Tecnológica 2013 Ecuador se encuentra en el puesto 91 de 144 países en cuanto a acceso a tecnología, escalando cinco puestos respecto al año anterior: este ascenso se debe a la implementación de la Estrategia Ecuador Digital 2.0 cuyo propósito es la promoción de tecnologías de la información (Bilbao-Osorio, Dutta, & Lanvin, 2013). Dentro de los pilares de este ranking Ecuador se encuentra en la posición 101 en lo referente a su utilización en el sector empresarial.

4.3. Evaluación de Mercados Potenciales

Debido a que se busca llegar a personas de Guayaquil y la Vía a Samborondón de los estratos A y B, y tomando en cuenta las áreas donde habitan las personas que se consideran el target de la lonchera escolar se busca comercializar el producto en supermercados de cadena, específicamente Supermercados La Favorita, El Rosado y Primax.

4.4. Análisis de la Oferta y Análisis de la Demanda

Ya que no se venden en el mercado ecuatoriano loncheras escolares del tipo que se busca elaborar con el presente plan de negocio, quienes actúan como competencia son los productos empacados comercializados en sitios de conveniencia, así como alimentos preparados que los alumnos pueden encontrar en los bares escolares. Sin embargo este producto está dirigido a las madres que

buscan practicidad pero que se preocupan por la nutrición de sus hijos, para ellas no existe un producto que cubra esta necesidad. Las madres que trabajan optan por dar dinero a sus hijos para el lunch (\$2-\$4 de acuerdo a la encuesta realizada) mientras que muchas que no lo hacen deciden prepararlo.

De acuerdo al VII Censo de Población y VI de Vivienda – 2010 (INEC Ecuador, 2010) la población de niños entre 3 y 12 años en Guayaquil en aquel año fue de 438,427. Si llevamos el valor al 2015 de acuerdo al crecimiento poblacional de 1.56% y lo ajustamos para los estratos A y B (1,9% y 11,2% de la población respectivamente) contamos con un total de 61,103 niños. A ello le agregamos los 4,346 niños que habitan en Samborondón y estudian en escuelas privadas (4,085 en el 2010) dando como resultado 65,448 niños. Sin embargo, al ajustarlo de acuerdo al porcentaje de personas que estarían dispuestas a adquirir las loncheras escolares de acuerdo a la encuesta realizada (44%) contamos con un mercado de 26,885 niños.

Si durante los primeros 3 años llegáramos al 2% de nuestro target venderíamos 538, 546 y 555 loncheras escolares por día en los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente.

Tabla 2. Cálculo de la demanda potencial

AÑO	MERCADO POTENCIAL	% META	LONCHERAS META
2014	26,885	2.00%	538
2015	27,305	2.00%	546
2016	27,730	2.00%	555
2017	28,163	2.00%	563
2018	28,602	2.00%	572

Nota: Tabla de elaboración propia

4.5. Análisis de las 4P's

4.5.1. Producto

Se trata de una lonchera de cartón que contiene en su interior un lunch balanceado y saludable para ser consumido por niños en período escolar durante el receso. Contiene una bebida, una fruta fresca entera o en porciones y un alimento principal (ejemplo: wrap o sanduche). La lonchera tiene una forma rectangular para ser guardada con facilidad dentro de refrigeradoras en el sitio de venta, ya sea supermercados o gasolineras, y en el hogar. Al mismo tiempo tiene una manija para que pueda ser transportado por el escolar y con diseños que sean atractivos para el mismo.

Es un producto práctico que permite a las madres de familia proporcionar a sus hijos la alimentación adecuada para su jornada escolar, ya que comúnmente los alimentos “prácticos” de los escolares son productos empacados con bajo nivel nutricional y altos contenidos de azúcar, grasas y carbohidratos.

4.5.2. Precio

El precio de las loncheras escolares será de \$2.60 valor que se calculó de acuerdo a los costos de producción (55%), distribución y promoción del producto. Además este precio está acorde al mercado ya que está dentro del promedio que gasta diariamente un estudiante que consume una comida similar en un bar escolar. El valor tendrá un incremento anual de 1.9%, por debajo del 2.8% de la inflación alimentaria con la cual Ecuador cerró el año 2013.

4.5.3. Plaza

El producto será comercializado en gasolineras y supermercados que estén localizados en el sector dentro del cual vive el cliente objetivo, es decir, en el norte de la ciudad de Guayaquil, vía a la costa y Samborondón. Debido a las características de las loncheras escolares, estas deberán mantenerse en perchas de refrigeración dentro de los establecimientos hasta ser adquiridas por el comprador.

Se llegará a los mencionados establecimientos a través de distribución directa, con camiones equipados con un sistema de refrigeración, propiedad de la compañía.

4.5.4. Promoción

La promoción del producto se dará principalmente de tres formas: material POP, uso de redes sociales y en menor proporción en publicidad en medios impresos. El material POP estará expuesto en las gasolineras donde se encuentre la lonchera escolar; en cuanto a las redes sociales se tendrá páginas de perfil en Facebook e Instagram donde se compartirá información respecto a la alimentación de niños en edad escolar de una forma atractiva, y donde se compartan noticias respecto al producto, tales como promociones, nuevos diseños de loncheras y menús. Finalmente, en revistas familiares tales como La Revista y Sambo, ambas suplementos del diario El Universo, se buscará ser parte de artículos referentes a nutrición infantil.

4.6. Análisis FODA

Fortalezas

- No requiere de productos importados.

- La empresa cuenta ya con camiones equipados con sistemas de enfriamiento para el transporte de las loncheras escolares a los establecimientos de venta.
- Va acorde a la tendencia actual de preocupación colectiva por un estilo de vida más saludable y una mejor nutrición.

Oportunidades

- Las barreras arancelarias que disminuyen la oferta de productos alimenticios importados en el país sumado al creciente interés por el consumo de alimentos saludables permiten a la lonchera escolar dar una solución práctica y nutritiva a la hora de escoger el lunch del escolar.

Debilidades

- El producto necesita refrigeración por lo cual debe ser exhibido dentro de refrigeradores y además el comprador debe mantenerlo a bajas temperaturas.

Amenazas

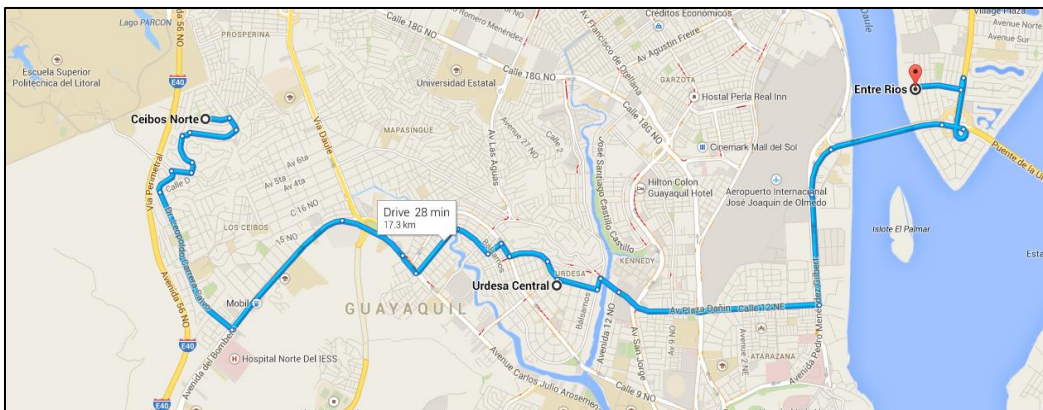
- Las mismas compañías locales y multinacionales tales como Industrias Lácteas Toni y Nestlé, con mucha experiencia, aceptación del consumidor y grandes redes de distribución en el mercado ecuatoriano, podrían lanzar su propia línea de loncheras escolares.

5. Análisis Operativo

5.1. Localización

Las instalaciones de la empresa estarán localizadas en Urdesa Central debido a su ubicación estratégica, ya que es un punto céntrico hacia nuestros puntos de venta en Ceibos y Samborondón.

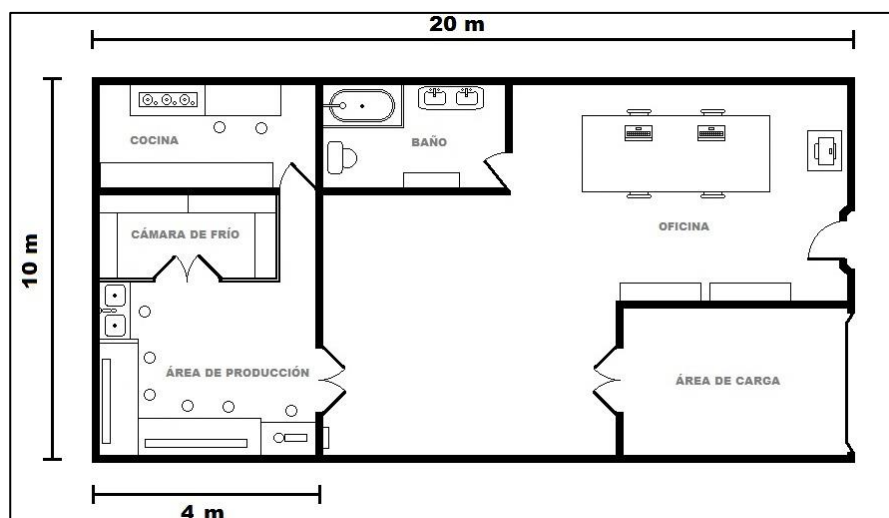
Figura 2. Macro localización del negocio



Fuente: Zoom de Guayaquil obtenido de Google Maps.

Se tomará una casa en alquiler, desde donde se realizarán todas las operaciones, es decir, hará el papel de oficina, centro de almacenamiento y de producción.

Figura 3. Micro localización del negocio



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Tamaño del Negocio

El negocio tiene una dimensión de 200m², debido a que únicamente se requiere un espacio de aproximadamente 40m² para el área de producción, dos bodegas, una con equipo de enfriamiento para el almacenamiento de productos perecibles y otra para el material a ocuparse, y finalmente un área de oficinas para las dos personas en cargos administrativos.

5.3. Diseño del Producto

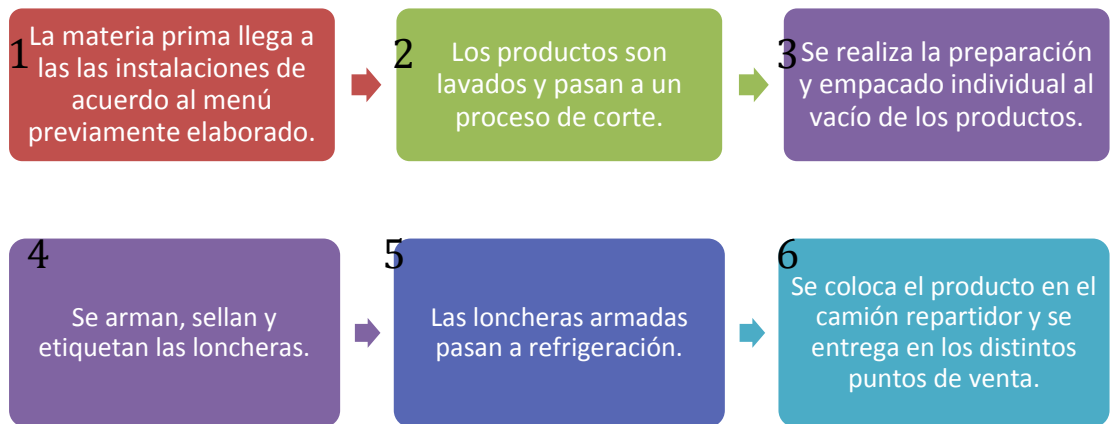
Las loncheras, cuyas dimensiones serán de 25 cm x 12 cm x 12 cm, son hechas de cartón reciclado con imágenes en el exterior que sean atractivas para los niños, mientras que el interior será laminado y con compartimentos que separen la bebida, la fruta y la comida principal (wrap, sanduche, etc.), además incluirá servilleta y cubiertos según lo requiera el producto.

Figura 4. Diseño del Producto



Fuente: Elaboración propia.

5.4. Diagrama de Procesos



El proceso descrito se realiza diariamente ya que los establecimientos serán abastecimientos de manera consistente para así asegurarnos la calidad del producto, ya que se trata de alimentos perecibles, y evitar irregularidades de abastecimiento (sobreabastecimiento o agotados).

5.5. Ciclo del Negocio

Sin ningún tipo de reestructuración el negocio tendría un período de vida de 5 años. Esto debido a que primeramente en el mercado no existen competidores directos, y en este tiempo el desarrollo de nuevos productos, quizás de iguales características elaborados por empresas competidoras, obligarán a buscar innovación. Además el equipo utilizado en el proceso de fabricación requiere de mantenimiento por lo cual este es el período estimado de vida en el supuesto de no hacerlo.

5.6 Inversiones en Insumos y Tecnologías

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Cámara de Frío	1	\$4,200.00	\$4,200.00
Cocina	1	\$670.00	\$670.00
Extractor de olores	1	\$650.00	\$650.00
Perchas	4	\$180.00	\$720.00
Mesas de trabajo	2	\$700.00	\$1,400.00
Sillas de trabajo	8	\$20.00	\$160.00
Lavadero Industrial	1	\$275.00	\$275.00
Utensilios de lavado	1	\$20.00	\$20.00
Envasadora al vacío	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Etiquetadora	1	\$300.00	\$300.00
Dispensadores Salsas	1	\$30.00	\$30.00
Utensilios de cocina	1	\$200.00	\$200.00
Utensilios de corte	8	\$12.50	\$100.00
Aire acondicionado	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Extintor	2	\$40.00	\$80.00
TOTAL			\$10,805.00

Los equipos requeridos son para el mantenimiento en frío de los alimentos perecibles así como su manipulación y preparación, siendo el equipo de mayor importancia y valor la cámara de frío en el cual se refrigera los productos que llegan al negocio diariamente.

5.7 Abastecimiento de Materias Primas:

Localización y característica de las zonas de producción

La zona de producción será un área de aproximadamente 40m² equipado con mesas de acero inoxidable, utensilios de cocina, lavadero, y empacadora; en un cuarto adyacente se encontrarán los equipos de frío.

Ciclos o estacionalidad de la producción

La producción se reduce a la mitad en los meses de marzo y abril ya que los estudiantes se encuentran en período vacacional de fin de curso. La producción no se suspende en su totalidad ya que la estrategia cambia para llegar a niños que se encuentren en cursos vacacionales, aunque se estima una reducción en la venta y producción del 50%.

Materias primas

En términos generales la materia prima consiste en frutas, vegetales y productos de panadería para la elaboración de wraps, sandwiches y la porción de fruta; sin embargo el producto específico dependerá del menú elaborado de acuerdo a la estacionalidad y disponibilidad de los mismos.

Disponibilidad de insumos complementarios

Los materiales de etiquetado así como las loncheras de cartón serán de fabricación nacional asegurándonos con ello que los cambios en las regulaciones de importaciones no afecten su disponibilidad y pongan en riesgo los procesos de elaboración y tiempos de entrega del producto.

Programación de abastecimiento

El abastecimiento de la materia prima es diaria (de lunes a viernes) para asegurar la entrega de productos frescos lo cual significa mejor calidad y mayor duración en el punto de venta. Sin embargo la materia prima adquirida los días viernes es mayor con el propósito de realizar una mayor entrega de producto a los

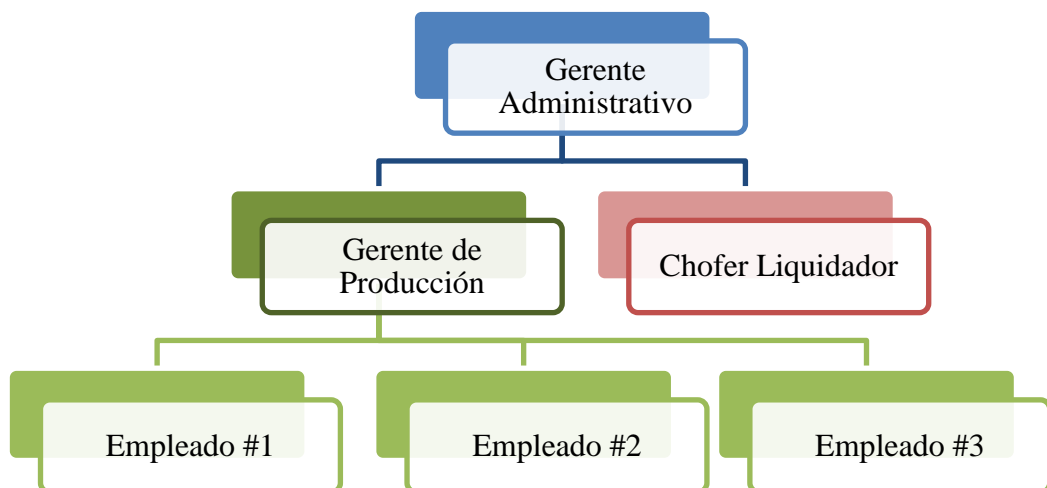
establecimientos el fin de semana y evitar desabastecimientos el fin de semana y el lunes hasta que se entregue nuevo producto.

5.10 Recursos Humanos

La compañía operará durante el primer año con el siguiente personal:

- Tres personas involucradas en la elaboración y empaclado de los productos
- Un chofer liquidador quien se encargará de repartir el producto a los diferentes puntos de entrega.
- Un gerente de producción, a cargo de controlar el abastecimiento de la materia prima y la elaboración del producto y de diseñar los respectivos menús.
- Un gerente de administración y mercadeo encargado todos los procesos administrativos, y de comercialización y promoción del producto.

Figura 5. Organigrama del negocio



6. Análisis Financiero

6.1 Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento

Tasa Anual	11.23%
Tiempo	3 años
# Pagos	36
Valor a Fin.	\$ 18,582.36
Pagos	\$ 607.22

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Abono de Capital	\$ 5,476.02	\$ 6,123.64	\$ 6,847.84
Interés	\$ 1,810.63	\$ 1,163.01	\$ 438.81

El préstamo a tomarse es de \$18,582.36 por un período de 3 años, siendo este el 50% del monto necesario para emprender este proyecto. Para obtenerlo se recurrirá a un crédito PYMES el cual tiene una tasa anual activa de 11.23%.

6.2. Ingresos y Egresos proyectados

	INGRESO POR VENTAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Promedio Vendidas al Mes	8,653	9,268	9,885	11,793	11,793
Precio de Venta	\$ 2.60	\$ 2.65	\$ 2.70	\$ 2.75	\$ 2.80
Ingresos Mensuales	\$ 22,496.50	\$ 24,558.88	\$ 26,690.40	\$ 32,430.75	\$ 33,020.40
INGRESOS ANUALES	\$ 269,958.00	\$ 294,706.50	\$ 320,284.80	\$ 389,169.00	\$ 396,244.80

GASTOS PROYECTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento	\$ 3,600.00	\$ 3,715.20	\$ 3,834.09	\$ 3,956.78	\$ 4,083.39
Productos de Limpieza					
Arriendo	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 5,400.00
Arriendo de la casa					
Suministros de Oficina	\$ 2,280.00	\$ 2,352.96	\$ 2,428.25	\$ 3,205.30	\$ 3,307.87
Servicios Básicos	\$ 3,600.00	\$ 3,636.00	\$ 3,672.36	\$ 3,709.08	\$ 3,746.17
Agua					
Luz					
Publicidad	\$ 18,897.06	\$ 20,629.46	\$ 22,419.94	\$ 27,241.83	\$ 27,737.14
7% de las ventas					
Internet y Teléfono	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
Plan Claro					
Transporte	\$ 10,285.71	\$ 10,614.86	\$ 10,954.53	\$ 11,305.08	\$ 11,666.84
GASTOS TOTALES	\$ 43,582.77	\$ 45,868.47	\$ 48,829.17	\$ 54,938.06	\$ 56,661.41

6.3. Flujos de Caja Proyectados

FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 269,958.00	\$ 294,706.50	\$ 320,284.80	\$ 389,169.00	\$ 396,244.80
COSTO PRODUCCIÓN		\$ (148,476.90)	\$ (162,088.58)	\$ (176,156.64)	\$ (214,042.95)	\$ (217,934.64)
UTILIDAD BRUTA		\$ 121,481.10	\$ 132,617.93	\$ 144,128.16	\$ 175,126.05	\$ 178,310.16
GASTOS						
Suelos y Salarios		\$ (37,340.88)	\$ (49,296.10)	\$ (60,248.80)	\$ (73,735.20)	\$ (83,332.52)
Mantenimiento		\$ (3,600.00)	\$ (3,715.20)	\$ (3,834.09)	\$ (3,956.78)	\$ (4,083.39)
Suministros de Oficina		\$ (2,280.00)	\$ (2,352.96)	\$ (2,428.25)	\$ (3,205.30)	\$ (3,307.87)
Servicios Básicos		\$ (3,600.00)	\$ (3,636.00)	\$ (3,672.36)	\$ (3,709.08)	\$ (3,746.17)
Internet y Teléfono		\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)
Transporte		\$ (10,285.71)	\$ (10,614.86)	\$ (10,954.53)	\$ (11,305.08)	\$ (11,666.84)
Publicidad		\$ (18,897.06)	\$ (20,629.46)	\$ (22,419.94)	\$ (27,241.83)	\$ (27,737.14)
Arriendo		\$ (4,200.00)	\$ (4,200.00)	\$ (4,800.00)	\$ (4,800.00)	\$ (5,400.00)
Total Gastos		\$ (80,923.65)	\$ (95,164.57)	\$ (109,077.97)	\$ (128,673.26)	\$ (139,993.93)
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 40,557.45	\$ 37,453.35	\$ 35,050.19	\$ 46,452.79	\$ 38,316.23
GASTOS FINANCIEROS		\$ (1,810.63)	\$ (1,163.01)	\$ (438.81)		
UTILIDAD ANTES R. UT. & IR		\$ 38,746.82	\$ 36,290.34	\$ 34,611.38	\$ 46,452.79	\$ 38,316.23
REPARTO UTILIDADES T.	15%	\$ (5,592.60)	\$ (5,224.13)	\$ (4,972.28)	\$ (6,798.49)	\$ (5,578.01)
UTILIDAD ANTES IR		\$ 33,154.22	\$ 31,066.21	\$ 29,639.10	\$ 39,654.29	\$ 32,738.22
IMPUESTO A LA RENTA	22%	\$ (6,972.10)	\$ (6,512.74)	\$ (6,198.78)	\$ (8,475.45)	\$ (6,953.92)
UTILIDAD NETA		\$ 26,182.11	\$ 24,553.47	\$ 23,440.32	\$ 31,178.84	\$ 25,784.30
PAGO CAPITAL		\$ (5,476.02)	\$ (6,123.64)	\$ (6,847.84)		
INVERSIÓN						
Local	\$ (1,050.00)					\$ -
Maquinarias y Equipos	\$ (10,805.00)					\$ 5,402.50
Muebles de Oficina	\$ (490.00)					\$ 245.00
Equipos de Oficina	\$ (1,000.00)					\$ -
Suministros de Oficina	\$ (217.00)					\$ -
Desarrollo, Permisos y Trámites	\$ (4,486.00)					\$ -
Capital de Trabajo	\$ (19,116.71)	\$ (2,321.05)	\$ (2,331.79)	\$ (4,790.13)	\$ (1,267.70)	\$ 29,827.38
FLUJO NOMINAL	\$ (37,164.71)	\$ 18,385.05	\$ 16,098.05	\$ 11,802.35	\$ 29,911.14	\$ 61,259.18

6.4. Proyecciones de los Estados Financieros

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 269,958.00	\$ 294,706.50	\$ 320,284.80	\$ 389,169.00	\$ 396,244.80
COSTO PRODUCCIÓN	\$ (148,476.90)	\$ (162,088.58)	\$ (176,156.64)	\$ (214,042.95)	\$ (217,934.64)
UTILIDAD BRUTA	\$ 121,481.10	\$ 132,617.93	\$ 144,128.16	\$ 175,126.05	\$ 178,310.16
GASTOS					
Sueldos y Salarios	\$ (37,340.88)	\$ (49,296.10)	\$ (60,248.80)	\$ (73,735.20)	\$ (83,332.52)
Mantenimiento	\$ (3,600.00)	\$ (3,715.20)	\$ (3,834.09)	\$ (3,956.78)	\$ (4,083.39)
Suministros de Oficina	\$ (2,280.00)	\$ (2,352.96)	\$ (2,428.25)	\$ (3,205.30)	\$ (3,307.87)
Servicios Básicos	\$ (3,600.00)	\$ (3,636.00)	\$ (3,672.36)	\$ (3,709.08)	\$ (3,746.17)
Internet y Teléfono	\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)
Transporte	\$ (10,285.71)	\$ (10,614.86)	\$ (10,954.53)	\$ (11,305.08)	\$ (11,666.84)
Publicidad	\$ (18,897.06)	\$ (20,629.46)	\$ (22,419.94)	\$ (27,241.83)	\$ (27,737.14)
Arriendo	\$ (4,200.00)	\$ (4,200.00)	\$ (4,800.00)	\$ (4,800.00)	\$ (5,400.00)
DEPRECIACIÓN					
Maquinarias y Equipos	\$ (1,080.50)	\$ (1,080.50)	\$ (1,080.50)	\$ (1,080.50)	\$ (1,080.50)
Muebles de Oficina	\$ (49.00)	\$ (49.00)	\$ (49.00)	\$ (49.00)	\$ (49.00)
Equipos de Oficina	\$ (333.33)	\$ (333.33)	\$ (333.33)		
Total Gastos	\$ (82,386.49)	\$ (96,627.41)	\$ (110,540.80)	\$ (129,802.76)	\$ (141,123.43)
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 39,094.61	\$ 35,990.52	\$ 33,587.36	\$ 45,323.29	\$ 37,186.73
GASTOS FINANCIEROS	\$ (1,810.63)	\$ (1,163.01)	\$ (438.81)		
UTILIDAD ANTES R.UT & IR	\$ 37,283.98	\$ 34,827.51	\$ 33,148.55	\$ 45,323.29	\$ 37,186.73
REPARTO UTILIDADES T.	15%: \$ (5,592.60)	\$ (5,224.13)	\$ (4,972.28)	\$ (6,798.49)	\$ (5,578.01)
UTILIDAD ANTES IR	\$ 31,691.38	\$ 29,603.38	\$ 28,176.27	\$ 38,524.79	\$ 31,608.72
IMPUESTO A LA RENTA	22%: \$ (6,972.10)	\$ (6,512.74)	\$ (6,198.78)	\$ (8,475.45)	\$ (6,953.92)
UTILIDAD NETA	24,719.28	23,090.64	21,977.49	30,049.34	24,654.80

6.5. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		
COSTOS FIJOS	COSTO VARIABLE UNITARIO	PRECIO UNITARIO
80,923.65	1.43	2.60
PE	69,166	UNIDADES

6.6 Análisis de Sensibilidad

El costo de producción está calculado como un porcentaje del precio unitario, el cual a su vez tiene un incremento anual de 1.9%, 0.8% por debajo de la inflación alimentario anual del año 2014 (FAO, 2014). Es por ello que un escenario conservador tiene un costo de producción 1% más elevado.

A su vez este escenario incluye la posibilidad de que durante el período

vacacional las ventas no sean igual a lo esperado lo cual significa en promedio – 2% en ventas más otro 3% causado por otras circunstancias tales como menores puntos de venta o menor rotación por establecimiento.

ESTADO DE RESULTADOS						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 256,460.10	\$ 279,971.18	\$ 304,270.56	\$ 369,710.55	\$ 376,432.56
COSTO PRODUCCIÓN		\$ (143,617.66)	\$ (156,783.86)	\$ (170,391.51)	\$ (207,037.91)	\$ (210,802.23)
UTILIDAD BRUTA		\$ 112,842.44	\$ 123,187.32	\$ 133,879.05	\$ 162,672.64	\$ 165,630.33
GASTOS						
Sueldos y Salarios		\$ (37,340.88)	\$ (49,296.10)	\$ (60,248.80)	\$ (73,735.20)	\$ (83,332.52)
Mantenimiento		\$ (3,600.00)	\$ (3,715.20)	\$ (3,834.09)	\$ (3,956.78)	\$ (4,083.39)
Suministros de Oficina		\$ (2,280.00)	\$ (2,352.96)	\$ (2,428.25)	\$ (3,205.30)	\$ (3,307.87)
Servicios Básicos		\$ (3,600.00)	\$ (3,636.00)	\$ (3,672.36)	\$ (3,709.08)	\$ (3,746.17)
Internet y Teléfono		\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)	\$ (720.00)
Transporte		\$ (10,285.71)	\$ (10,614.86)	\$ (10,954.53)	\$ (11,305.08)	\$ (11,666.84)
Publicidad		\$ (18,897.06)	\$ (20,629.46)	\$ (22,419.94)	\$ (27,241.83)	\$ (27,737.14)
Arriendo		\$ (4,200.00)	\$ (4,200.00)	\$ (4,800.00)	\$ (4,800.00)	\$ (5,400.00)
DEPRECIACIÓN						
Maquinarias y Equipos		\$ (1,080.50)	\$ (1,080.50)	\$ (1,080.50)	\$ (1,080.50)	\$ (1,080.50)
Muebles de Oficina		\$ (49.00)	\$ (49.00)	\$ (49.00)	\$ (49.00)	\$ (49.00)
Equipos de Oficina		\$ (333.33)	\$ (333.33)	\$ (333.33)		
Total Gastos		\$ (82,386.49)	\$ (96,627.41)	\$ (110,540.80)	\$ (129,802.76)	\$ (141,123.43)
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 30,455.96	\$ 26,559.91	\$ 23,338.24	\$ 32,869.88	\$ 24,506.90
GASTOS FINANCIEROS		\$ (1,790.90)	\$ (1,150.34)	\$ (434.02)		
UTILIDAD ANTES RUT & IR		\$ 28,665.05	\$ 25,409.57	\$ 22,904.22	\$ 32,869.88	\$ 24,506.90
REPARTO UTILIDADES T.	15%	\$ (4,299.76)	\$ (3,811.44)	\$ (3,435.63)	\$ (4,930.48)	\$ (3,676.03)
UTILIDAD ANTES IR		\$ 24,365.30	\$ 21,598.13	\$ 19,468.59	\$ 27,939.40	\$ 20,830.86
IMPUESTO A LA RENTA	22%	\$ (5,360.37)	\$ (4,751.59)	\$ (4,283.09)	\$ (6,146.67)	\$ (4,582.79)
UTILIDAD NETA		\$ 19,004.93	\$ 16,846.55	\$ 15,185.50	\$ 21,792.73	\$ 16,248.07

PUNTO DE EQUILIBRIO		
COSTOS FIJOS	COSTO VARIABLE UNITARIO	PRECIO UNITARIO
80,923.65	1.46	2.60
PE	70,737 UNIDADES	

6.7 Resultados de la valoración del plan de negocios

	ESCENARIOS	
	OPTIMISTA	CONSERVADOR
VAN	\$ 35,208.85	\$ 15,247.72
TMAR	20%	20%
TIR	49.6%	33.2%
PAYBACK	2.2	3.4
IR	0.95	0.41

El proyecto prueba ser rentable incluso dentro de un escenario más conservador, con ventas inferiores a las esperadas y un costo de producción

mayor. Sin embargo en este segundo escenario la rentabilidad es de la mitad y se recupera la inversión en un período de 3 años y 5 meses mientras que dentro de un ambiente positivo la recuperación se da a los 2 años y dos meses. La inversión es relativamente baja por lo cual en un análisis costo beneficio prima lo segundo.

6.8. Impacto y Sostenibilidad del Negocio

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT)², 41.4% de los escolares entre las edades de 5 y 11 años pertenecientes al quintil más rico de la población presentan sobrepeso u obesidad en comparación con el 21.3% de los escolares de la misma edad del quintil más pobre. Esta misma encuesta concluye que “Debido a las prácticas inadecuadas en la alimentación y la poca actividad física, la desnutrición se superpone con el sobrepeso y la obesidad, poniendo al escolar en el camino hacia la hipertensión, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares” (Ministerio de Salud Pública, 2013a).

En otros países de la región, como lo son Brasil, México y Costa Rica, se han hecho fuertes campañas y se han tomado medidas para el consumo de comida saludable dentro de las escuelas. Esto concuerda con el plan Visión 2050 del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2010), el cual dentro del capítulo titulado *Desarrollando y Transformando los Modos y Estilos de Vida*, indica lo siguiente “Habrá enormes oportunidades en el sector alimentario para el desarrollo de alimentos y bebidas que mejoren la salud y la nutrición, de alimentos orgánicos y de cadenas de restaurantes o firmas de restauración que ofrezcan estos productos.”

² La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición fue realizada por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador entre los años 2011 y 2013. Sus resultados fueron publicados en Diciembre 2013.

Estas metas a largo plazo demuestran la necesidad de suplir a los consumidores de opciones saludables, y tomando esto como base el proyecto busca este cambio en infantes, con quienes se debe empezar si se busca adultos con buen estado de salud para cuando la Visión 2050 cumpla su plazo.

Además los empaques utilizados para la elaboración de las loncheras escolares serán de material reciclado, como por ejemplo, la lonchera en sí y los separadores interiores; reduciendo la utilización de plástico únicamente para el sellado de los alimentos al vacío con plástico biodegradable.

7. Conclusiones

1. El análisis del mercado ecuatoriano demuestra que existe una tendencia hacia la búsqueda de productos alimenticios más saludables —impulsada además por el Ministerio de Salud a través de la implementación del nuevo Reglamento de Etiquetado — demostrando que existe potencial para productos que suplan esta necesidad.
2. El estudio financiero demuestra que el proyecto es rentable ya sea bajo un escenario optimista o uno conservador y que en el caso del primero proporcionará un retorno a la inversión a los dos años con una tasa interna de retorno de 49,9%.

8. Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2014). Indicadores Económicos. *Banco Central del Ecuador*. Retrieved from <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Bilbao-Osorio, B., Dutta, S., & Lanvin, B. (2013). *The Global Information Technology Report 2013*. Geneva: World Economic Forum. Retrieved from http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/images/info_cualitativa/01_DocumentacionTIC/02_Informes_reportes/01_NRI/04_Global_InformationTechnology_Report_2013.pdf
- Blacio Aguirre, R. (2013, October 18). Compañías de comercio en la legislación ecuatoriana. *Derecho Ecuador*. Retrieved April 17, 2014, from <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/10/01/companias-de-comercio-en-la-legislacion-ecuatoriana>
- Deloitte. (2014, Enero). Índice de Confianza Empresarial Enero 2014. *Deloitte*. Retrieved March 5, 2014, from https://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/5749f3fcfcc14410VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm
- El Universo. (2013, October 26). Rafael Correa proyecta que Ecuador cerrará 2014 con inflación de 3,2%. *El Universo*. Retrieved from <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/10/26/nota/1635826/rafael-correa-proyecta-que-ecuador-cerrara-2014-inflacion-32>

FAO. (2014, March). Informe mensual de precios de los alimentos - Marzo 2014.

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Retrieved

April 17, 2014, from

<http://www.rlc.fao.org/es/temas/hambre/precios/mensual/>

Google Maps. (2014). Mapa de Guayaquil. *Google Maps*. Retrieved March 19,

2014, from <https://www.google.com/maps/>

INEC Ecuador. (2010). VII Censo de Población y VI de Vivienda - 2010. *Instituto*

Nacional de Estadística y Censos. Retrieved March 19, 2014, from

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redetam/)

[redetam/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redetam/)

INEC Ecuador. (2011, Diciembre). Encuesta de Estratificación del Nivel

Socioeconómico NSE 2011. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/)

[estratificacion-del-nivel-socioeconomico/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/)

INEC Ecuador. (2013). *Reporte Economía Laboral*. Instituto Nacional de

Estadísticas y Censos.

INEC Ecuador. (2014a, de enero del). Por primera vez en 32 años el Ingreso

familiar supera el costo de la canasta básica. *Instituto Nacional de*

Estadística y Censos. Retrieved March 4, 2014, from

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/por-primera-vez-en-32-anos-el-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/por-primera-vez-en-32-anos-el-ingreso-familiar-supera-el-costo-de-la-canasta-basica/)

[ingreso-familiar-supera-el-costo-de-la-canasta-basica/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/por-primera-vez-en-32-anos-el-ingreso-familiar-supera-el-costo-de-la-canasta-basica/)

INEC Ecuador. (2014b, January 7). Ecuador cierra el 2013 con una inflación de

2,70%. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Retrieved March 4,

2014, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2013-con-una-inflacion-de-270/>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. Rotulado de Productos Alimenticios, Procesados, ENvasados y Empaquetados (2008). Retrieved from [http://www.aladi.org/nxfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/cfdf5e0f9fe8566c032579de005f938a/\\$FILE/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%20017-2008.pdf](http://www.aladi.org/nxfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/cfdf5e0f9fe8566c032579de005f938a/$FILE/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%20017-2008.pdf)

Lustig, R. H., Schmidt, L. A., & Brindis, C. D. (2012, February 2). The toxic truth about sugar. *Nature*, 482, 27.

Ministerio de Comercio Exterior. (2010). Reglas e incentivos para la inversión. *PRO ECUADOR*. Retrieved from <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>

Ministerio de Salud Pública. (2013a). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición – ENSANUT* (pp. 38, 98). Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Retrieved from <http://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-ensanut/>

Ministerio de Salud Pública. Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano, § Capítulo I Objeto, Alcance y Definiciones (2013). Retrieved from <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2013c, November 18). Reglamento de etiquetado permitirá seleccionar alimentos saludables. *Ministerio de Salud Pública*. Retrieved from <http://www.salud.gob.ec/reglamento-de-etiquetado-permitira-seleccionar-alimentos-saludables/>

Presidencia de la República. Registro Oficial No 21 - Lunes 24 de Junio de 2013 (2013). Retrieved from <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2013/junio/code/20956/registro-oficial-no-21---lunes-24-de-junio-de-2013>

WBCSD. (2010). *Visión 2050* (p. 58). Germany: Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Retrieved from <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219>

9. Anexos

Encuesta

Información general de la encuesta

Número de encuestas realizadas: 80

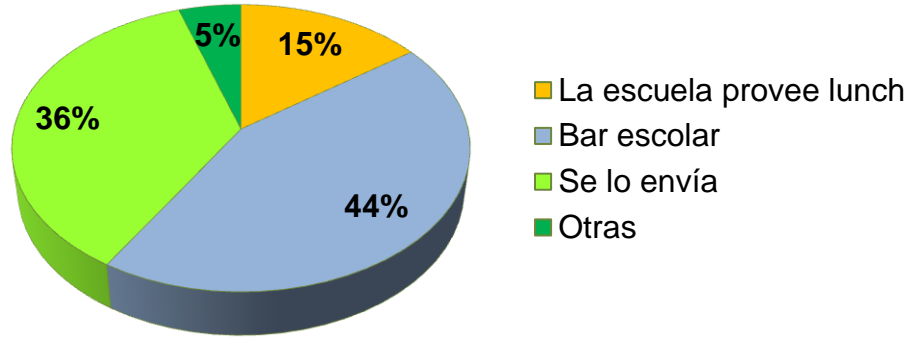
La encuesta se realizó únicamente a quienes entraban dentro del perfil, es decir, madres de familia de la ciudad de Guayaquil o Samborondón pertenecientes a los estratos A y B y cuyos hijos se encuentren dentro del rango de edad de 3 a 12 años.

Las encuestas fueron realizadas en persona o vía telefónica, y las personas encuestadas fueron contactadas mediante referencia (técnica de bola de nieve).

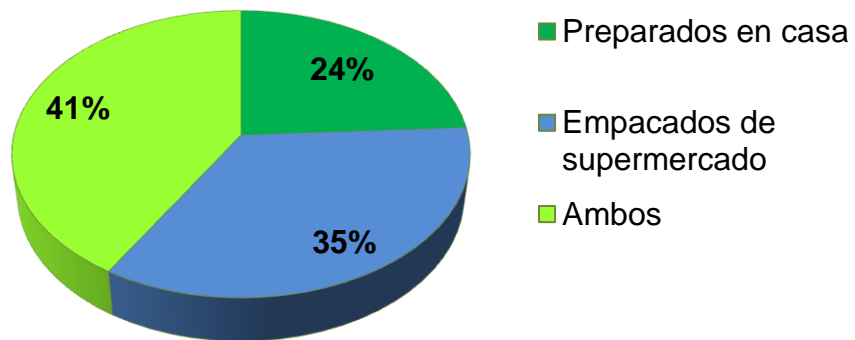
	Pregunta	Opciones	Código
	El lunch que consumen sus hijos, ¿proviene de cuál de las siguientes fuentes?	La escuela provee lunch	1
		Bar escolar	2
		Se lo envía	3
		Otras	4
ENVÍA	¿Qué tipo de productos es?	Preparados en casa	1
		Empacados de supermercado	2
		Ambos	3
	¿Cuál es el valor aproximado de este?	\$ _____	
	¿Compraría en un supermercado o gasolinera un lunch empacado que incluya bebida, wrap/sanduche frío y porción de fruta empacado de manera atractiva para su hijo?	Si	1
		No	2
BAR	¿Cuál es el valor que le asigna diariamente?	\$ _____	
	¿Compraría en un supermercado o gasolinera un lunch empacado que incluya bebida, wrap/sanduche frío y porción de fruta empacado de manera atractiva para su hijo?	Si	1
		No	2
	¿Cuánto pagaría por él?	No más de \$2 \$2 a \$3 \$3 a \$4	1 2 3

Resultados de la encuesta

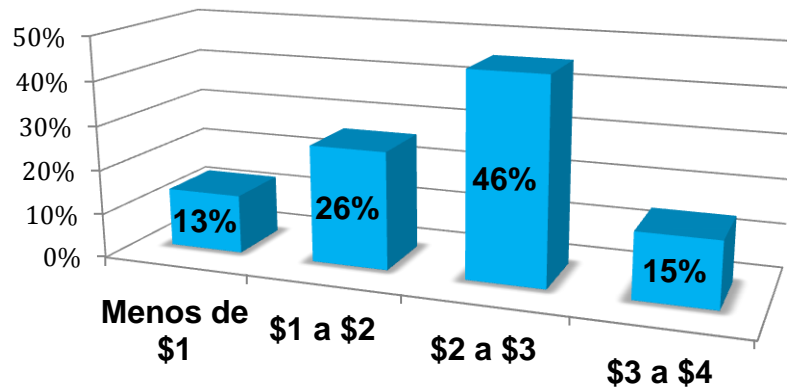
El lunch que consumen sus hijos, ¿proviene de cuál de las siguientes fuentes?



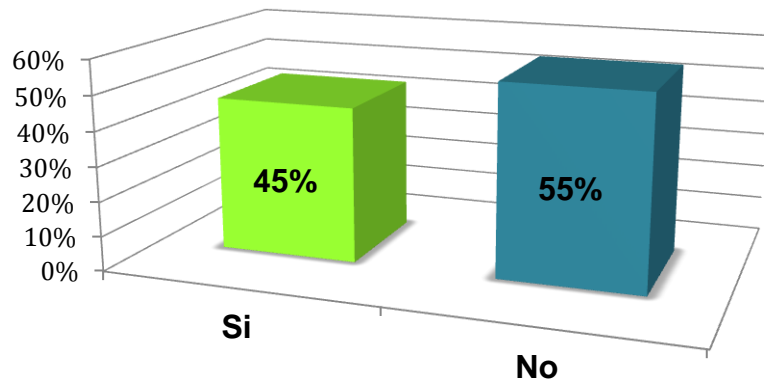
Si envía el lunch, ¿qué tipo de productos es?



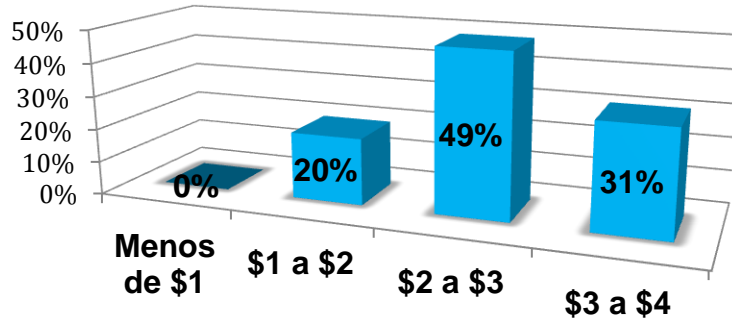
Si envía el lunch, ¿cuál es el valor aproximado de este?



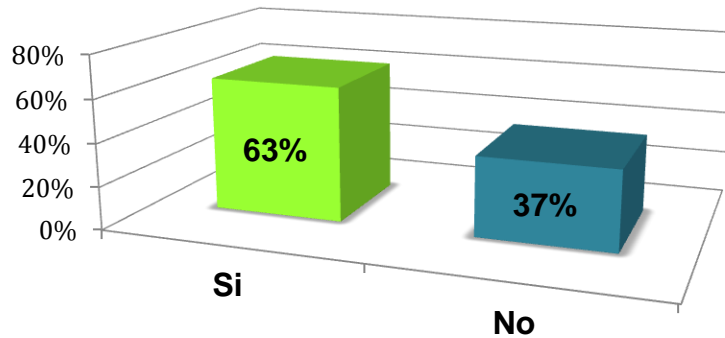
Quienes envían el lunch: ¿Comprarías en un supermercado o gasolinera un lunch empacado que incluya bebida, wrap/sanduche frío y porción de fruta empacado de manera atractiva para su hijo?



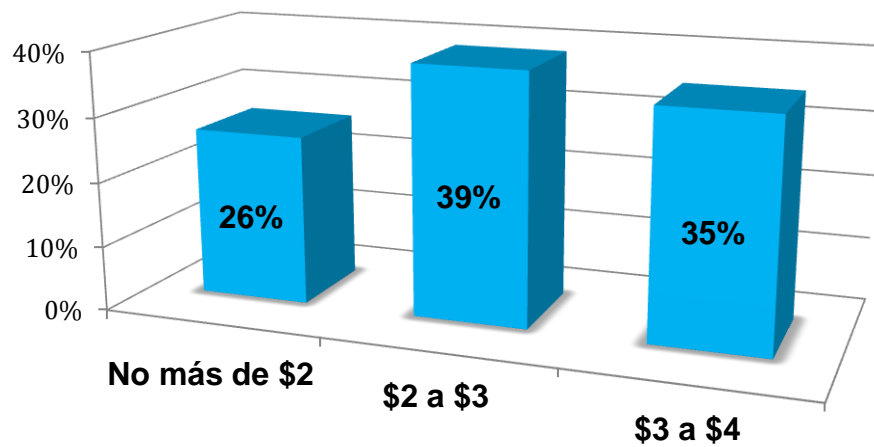
Si su hijo consume alimentos del bar, ¿cuál es el valor que le asigna diariamente?



Cuyos hijos comen en el bar escolar: ¿Comprarías en un supermercado o gasolinera un lunch empacado que incluya bebida, wrap/sanduche frío y porción de fruta empacado de manera atractiva para su hijo?



¿Cuánto pagaría por él?



Diseños

