



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**UNIDAD ACADÉMICA ESCUELA DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL Y SOCIAL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

**NutriShare: Conceptualización de una Barra Energética  
tipo RUTF (Ready-to-Use Therapeutic Food) bajo el Modelo  
de Negocio Buy One, Give One**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

**Autor:** Nicolalde González, Santiago Marcelo

**Directora:** Paladines Benítez, Jhoana Elizabeth

RIOBAMBA

2023



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2023

## **Aprobación del director del Trabajo de Titulación**

Loja, 13 de octubre de 2023

Magíster

María Esther González Huerta

**Directora de la Maestría de Administración de Empresas con Mención en Innovación**

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: NutriShare: Conceptualización de una Barra Energética tipo RUTF bajo el Modelo de Negocio Buy One, Give One realizado por Santiago Marcelo Nicolalde González ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Directora: Magíster Jhoana Elizabeth Paladines Benítez

C.I.: 1104112972

Correo electrónico: [jepaladines@utpl.edu.ec](mailto:jepaladines@utpl.edu.ec)

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

Yo, Santiago Marcelo Nicolalde González, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Titulación denominado: NutriShare: Conceptualización de una Barra Energética tipo RUTF bajo el Modelo de Negocio Buy One, Give One, de la maestría de Administración de Empresas con mención en Innovación, específicamente de los contenidos comprendidos en: Capítulo 1: Estado del Arte, Capítulo 2: Identificación de la Oportunidad, Capítulo 3: Producto Mínimo Viable, Capítulo 4: Modelo de Negocio y Capítulo 5: Estrategia de Crecimiento e Implementación, siendo Jhoana Elizabeth Paladines Benítez, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, con relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”, en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Santiago Marcelo Nicolalde González

C.I.: 0602618035

Correo electrónico: [smnicolalde@utpl.edu.ec](mailto:smnicolalde@utpl.edu.ec)

### **Dedicatoria**

A mi esposa, con amor; quien siempre me impulsa con sus palabras y gestos a lograr cualquier meta que me proponga.

A mis padres, con cariño; quienes han estado presentes a lo largo de mi desarrollo y desempeño académico; motivándome y apoyándome constantemente para alcanzar mis objetivos.

¡Para ustedes, a vuestra salud!

## **Agradecimiento**

Quisiera agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) por los conocimientos impartidos a lo largo de este máster, los cuales desde ya me han sido de gran utilidad para alcanzar mis objetivos profesionales y personales que me había propuesto antes de iniciar este prestigioso programa.

También quiero extender mi agradecimiento a la Magíster María Esther González Huerta, directora del programa, quien ha estado pendiente en todo momento del desarrollo de este máster desde el ámbito académico y nos ha sabido brindar su desinteresada guía y ayuda desde una perspectiva profesional, pero, sobre todo, humana.

Por último, quisiera agradecer a todo el cuerpo docente quienes forman parte de este máster, en especial a la Magíster Jhoana Elizabeth Paladines Benítez, por haber compartido desinteresadamente sus conocimientos y visión particular del mundo.

A todos ustedes, mi infinito agradecimiento.

## Índice de contenido

|  |            |
|--|------------|
| <b>Carátula .....</b>  | <b>I</b>   |
| <b>Aprobación del director del Trabajo de Titulación .....</b>                                     | <b>II</b>  |
| <b>Declaración de autoría y cesión de derechos .....</b>   | <b>III</b> |
| <b>Dedicatoria .....</b>   | <b>V</b>   |
| <b>Agradecimiento.....</b>   | <b>VI</b>  |
| <b>Índice de contenido .....</b>   | <b>VII</b> |
| <b>Resumen .....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>Abstract .....</b>  | <b>2</b>   |
| <b>Introducción .....</b>  | <b>3</b>   |
| <b>Capítulo uno.....</b>   | <b>5</b>   |
| <b>Estado del arte .....</b>   | <b>5</b>   |
| 1.1    ¿Qué es la desnutrición? .....  | 5          |
| 1.2    ¿Qué es la desnutrición infantil? .....   | 5          |
| 1.3    ¿Cuál es el estado de la desnutrición infantil en el Ecuador? .....                         | 6          |
| 1.4    ¿Cuál es el estado de la provincia de Chimborazo en el tema de desnutrición infantil? ..... | 7          |
| 1.5    Análisis de tendencias y desafíos.....  | 8          |
| 1.6    Literatura y estudios existentes.....   | 10         |
| <b>Capítulo dos .....</b>  | <b>12</b>  |
| <b>Identificación de la oportunidad .....</b>  | <b>12</b>  |
| 2.1    Planteamiento y justificación del problema .....  | 12         |
| 2.2    Leitbild o corporate mission statement .....  | 13         |
| 2.3    Solución: proyecto NutriShare, una propuesta de nutrición y solidaridad .....               | 15         |
| 2.4    Plataforma web y aplicación móvil .....   | 15         |
| 2.5    Alianzas estratégicas.....  | 15         |
| 2.6    Objetivos del emprendimiento NutriShare (investigación) .....                               | 16         |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 2.7  | Objetivos específicos .....  | 17        |
| 2.8  | Identificación del grupo objetivo.....   | 18        |
| 2.9  | Validación del problema, factores y entorno interno .....                      | 19        |
| 2.10   | Validación del problema, factores y entorno externo.....                       | 22        |
| <b>Capítulo tres.....</b>                              |  | <b>24</b> |
| <b>Producto mínimo viable.....</b>                     |  | <b>24</b> |
| 3.1  | Diseño y conceptualización de la propuesta de valor .....                      | 24        |
| 3.2  | NutriShare: Una sinfonía nutricional entre lo excepcional y lo innovador ..... | 24        |
| 3.3  | Web y aplicación móvil .....   | 26        |
| 3.4  | Materialización o Prototipado de la propuesta .....                            | 28        |
| <b>Capítulo cuatro.....</b>                            |  | <b>32</b> |
| <b>Modelo de negocio .....</b>                         |  | <b>32</b> |
| 4.1  | Elementos del Modelo de Negocio: Canales .....                                 | 32        |
| 4.2  | Relaciones con el Usuario .....  | 34        |
| 4.3  | Actividades y Recursos Clave .....   | 36        |
| 4.4  | Aliados Estratégicos.....  | 39        |
| 4.5  | Estructura de costos .....   | 39        |
| 4.6  | Flujo de ingresos.....   | 41        |
| <b>Capítulo cinco.....</b>                             |  | <b>43</b> |
| <b>Estrategia de crecimiento e Implementación.....</b> |  | <b>43</b> |
| 5.1  | Componente tecnológico / innovador .....                                       | 43        |
| 5.2  | Punto de equilibrio .....  | 45        |
| 5.3  | Análisis de inversión .....  | 48        |
| 5.4  | Estrategia de crecimiento, marketing y ventas.....                             | 49        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5.5 Estrategia de sostenibilidad .....</b> | <b>50</b> |
| <b>Conclusiones.....</b>                      | <b>52</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>                   | <b>54</b> |
| <b>Referencias .....</b>                      | <b>55</b> |

#### **Índice de tablas**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabla 1 Punto de equilibrio.....</b> | <b>54</b> |
|---|-----------|

#### **Índice de figuras**

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Isologo del emprendimiento .....                | 13 |
| <b>Figura 2</b> Organigrama del emprendimiento .....            | 16 |
| <b>Figura 3</b> Modelo de negocio del emprendimiento .....      | 20 |
| <b>Figura 4</b> Nutrition Label de la barra de NutriShare ..... | 25 |
| <b>Figura 5</b> Prototipo de la barra de NutriShare .....       | 28 |
| <b>Figura 6</b> Vista de corte de la barra de NutriShare.....   | 29 |
| <b>Figura 7</b> Prototipo de la APP de NutriShare .....         | 38 |
| <b>Figura 8</b> Prototipo de la Web de NutriShare .....         | 39 |
| <b>Figura 9</b> Recursos clave de NutriShare.....               | 39 |
| <b>Figura 10</b> Aliados Estratégicos de NutriShare .....       | 39 |
| <b>Figura 11</b> Estructura de costos de NutriShare.....        | 39 |
| <b>Figura 12</b> Costo promedio de barras tipo NutriShare.....  | 39 |

## Resumen

NutriShare es un emprendimiento que nace de la investigación sobre la desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo. Su objetivo es contribuir con la mitigación de la misma y promover la sostenibilidad, siguiendo el modelo de la empresa TOMS: por cada compra, se dona una barra energética a un niño en estado de desnutrición.

NutriShare consta de dos divisiones: "Nutri" que elabora barras con ingredientes locales, inicialmente en la provincia de Chimborazo y "Share" adopta el modelo "Compra uno, dona uno", impulsando, además, la sostenibilidad con un innovador sistema de apadrinamiento para los interesados.

La metodología involucró análisis de datos sobre desnutrición, proyecciones financieras y evaluaciones de sostenibilidad económica y ambiental, basándose en datos gubernamentales, literatura científica y análisis de mercado.

El resultado es que NutriShare es un emprendimiento viable y efectivo para mitigar la desnutrición infantil. Su enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social lo posiciona como una iniciativa con gran potencial para mejorar la vida de los niños desnutridos y la comunidad en general, ofreciendo productos nutritivos y un modelo de negocio solidario con donaciones por cada compra.

*Palabras clave:* Desnutrición infantil, barras energéticas, sostenibilidad.

### **Abstract**

NutriShare is an entrepreneurial endeavor that arises from research on child malnutrition in the province of Chimborazo. Its aim is to contribute to its mitigation and promote sustainability, following the TOMS company model: for every purchase, an energy bar is donated to a malnourished child.

NutriShare consists of two divisions: "Nutri," which produces bars using local ingredients, initially in the province of Chimborazo, and "Share," which adopts the "Buy one, donate one" model, additionally promoting sustainability through an innovative sponsorship system for those interested.

The methodology involved data analysis on malnutrition, financial projections, and assessments of economic and environmental sustainability, relying on governmental data, scientific literature, and market analysis.

The result is that NutriShare is a viable and effective entrepreneurial initiative to mitigate child malnutrition. Its focus on sustainability and social responsibility positions it as an initiative with great potential to improve the lives of malnourished children and the community as a whole, offering nutritious products and a socially responsible business model with donations for every purchase.

*Keywords:* Child malnutrition, energy bars, sustainability.

## Introducción

Se ha identificado que en la provincia de Chimborazo existe una altísima tasa de prevalencia de desnutrición infantil. Esta condición se refiere a la ingesta insuficiente y continua de alimentos que no satisface las necesidades de energía alimentaria, lo que lleva a manifestaciones clínicas, alteraciones bioquímicas y antropométricas, debilitando las defensas del organismo, por lo tanto, aumentando la susceptibilidad a enfermedades. La tasa de desnutrición infantil en la provincia oscila entre el 39,38% y el 48,8%, afectando negativamente la salud y desarrollo de los niños en la región y convirtiéndose en un problema de salud pública.

Para abordar esta problemática, surge la propuesta de NutriShare, un emprendimiento con una doble misión. Por un lado, producir barras energéticas nutritivas para deportistas y personas activas, y, por otro lado, mitigar la desnutrición infantil en Chimborazo, con el objetivo de expandirse a nivel nacional. La solución propuesta es diseñar un producto híbrido entre una barra energética para deportistas y un alimento terapéutico tipo RUTF para niños desnutridos.

NutriShare implementará el modelo "compra uno, dona uno", donde por cada barra vendida, se donará otra a un niño en situación de desnutrición. Además, desarrollará una plataforma web y una aplicación móvil para que los clientes puedan apadrinar a niños necesitados y seguir su progreso.

Los objetivos del proyecto incluyen ayudar a mitigar la desnutrición infantil en Chimborazo y en un futuro, a nivel nacional, mediante el uso de un producto tipo RUTF, brindar una solución de nutrición de calidad para deportistas y gente activa, promover la producción local y el uso de ingredientes ancestrales, e implementar un modelo solidario y socialmente responsable.

En el desarrollo del proyecto, se han encontrado desafíos como el financiamiento, el establecimiento de alianzas estratégicas, la logística de distribución en áreas remotas y la concientización en la comunidad sobre la importancia de la nutrición adecuada.

Este proyecto sería de gran importancia para la sociedad y la comunidad en Chimborazo y posiblemente a nivel nacional, ya que busca abordar un grave problema de salud pública y mejorar la calidad de vida de los niños afectados por la desnutrición infantil. NutriShare se convertiría en un ejemplo de emprendimiento socialmente responsable y solidario, con el potencial de inspirar a otras empresas y comunidades a adoptar enfoques similares para abordar problemas sociales y mejorar la nutrición infantil. Además, al promover la producción local y el uso de ingredientes ancestrales, el proyecto también contribuiría al desarrollo económico y cultural de la región.

## Capítulo uno

### Estado del arte

#### 1.1 ¿Qué es la desnutrición?

Es necesario tener en cuenta que existen múltiples definiciones, así como enfoques, sobre lo que es la desnutrición; pero podemos llegar a un concepto que nos otorgue una visión general que goce de amplia aceptación en la comunidad científica. Black (2008) define a la desnutrición como aquella condición metabólica de carácter clínico que es el resultado de una ingesta calórica inadecuada que puede llevar a alteraciones funcionales y estructurales en el organismo. En el mismo artículo, se habla sobre un punto crucial que se ajusta a la realidad del Ecuador, que es el de la “inseguridad alimentaria”, lo que podríamos definir como la falta de acceso tanto físico como económico, por parte de la población, a alimentos nutritivos que se ajusten a sus necesidades nutricionales y culturales; fenómeno que hemos de observar con prevalencia en países en vías de desarrollo o con ingresos bajos e inclusive medios bajos, el Ecuador no es una excepción a esto.

Hemos de mencionar también el concepto de la OMS, que define la desnutrición como aquella condición en la cual una persona humana no recibe la cantidad necesaria de nutrientes (micro y macro) para mantener un estado de salud considerado como óptimo; haciendo énfasis en dos ratios o relaciones que son un “peso insuficiente respecto de la talla” y “una talla insuficiente para la edad” (OMS, 2021).

#### 1.2 ¿Qué es la desnutrición infantil?

Podríamos afirmar que la desnutrición infantil (DI) se caracteriza por un estado particular en los niños, donde se puede corroborar, de manera clínica, un crecimiento deficiente y predisposición a ciertas enfermedades debido a una falta de ingesta adecuada de energía o requerimientos calóricos y nutrientes esenciales; quisiéramos reforzar este concepto con lo que UNICEF (2021), nos comenta sobre la DI: “La desnutrición crónica infantil, también conocida como retraso en el crecimiento, es un tipo de desnutrición que se caracteriza por un crecimiento deficiente y un desarrollo físico y cognitivo comprometido en

los niños debido a la falta de nutrientes esenciales en su dieta durante un período prolongado, generalmente durante los primeros años de vida.” Finalmente, la OMS (2021), afirma que: “La desnutrición aguda severa es una forma extrema de desnutrición que se caracteriza por una pérdida significativa de peso y una extrema delgadez en los niños debido a una ingesta calórica insuficiente y a menudo se asocia con enfermedades graves. Es una condición que requiere intervención médica inmediata para evitar complicaciones graves o la muerte.”

La desnutrición infantil, al ser una problemática de interés mundial, tiene varias organizaciones internacionales trabajando en el tema, como la OMS, UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) y el Banco Mundial, entre otras. Por lo tanto, y teniendo todo esto en consideración, podríamos mencionar que la desnutrición infantil tiene estas cuatro características:

- Retraso en el desarrollo del niño; específicamente en el tema de la talla con relación a la edad del niño.
- Emaciación; que se caracteriza por un peso deficiente y poco desarrollo muscular, lo que se manifiesta en las características fenotípicas del niño.
- Susceptibilidad a enfermedades; ya que el sistema inmune está debilitado, lo que los vuelve propensos a todo tipo de enfermedades y en casos extremos puede llevarlos a la muerte.
- Deficiencia de micronutrientes; comúnmente de hierro, Vitamina D y Vitamina A, esto según Maureen M Black en su artículo científico “Micronutrient deficiencies and cognitive functioning”.

### **1.3 ¿Cuál es el estado de la desnutrición infantil en el Ecuador?**

Es importante recalcar que el Ecuador ha venido mejorando sus índices de desnutrición infantil. Para ser precisos, se ha visto una reducción de "18 puntos en la tasa de desnutrición en menores de cinco años en los últimos 20 años. En la década de los 80 era del 41%, mientras que el 2011 bajó al 23%" (Observatorio Social del Ecuador, 2019). A pesar de que esto resulte alentador, el Ecuador se ubica como el segundo país en América Latina

y el Caribe con mayor prevalencia de desnutrición crónica en niños y niñas, después de Guatemala (UNICEF, 2021). Es así que la DI sigue siendo considerada uno de los principales problemas de salud pública del país (UNICEF, 2021).

Según el informe presentado por las Naciones Unidas, en el Ecuador el "23,1% de los niños menores de cinco años tienen desnutrición crónica infantil o retraso en su crecimiento. La cifra es aún más alta, 28,7% en las comunidades rurales" (Naciones Unidas, 2021). Este es un dato clave para el desarrollo de este trabajo, ya que mientras el índice de DI ha venido bajando en la población urbana, en las comunidades rurales va en aumento, lo que denota que el problema de DI en la ruralidad es más grave y que requiere de particular atención.

#### **1.4 ¿Cuál es el estado de la provincia de Chimborazo en el tema de desnutrición infantil?**

La desnutrición infantil es un problema grave en la provincia de Chimborazo, Ecuador. Según un estudio realizado en 2019 por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP), el 30% de los niños menores de cinco años en nuestra provincia sufren algún tipo de desnutrición.

La desnutrición infantil en Chimborazo ha sido relacionada con la pobreza, el bajo nivel educativo de los padres y la falta de acceso a servicios básicos. Encontraremos varios datos interesantes y relevantes en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) de 2018, donde se menciona que, en la provincia de Chimborazo, el 39.38% de niños y niñas menores de dos años presentaron algún cuadro de desnutrición.

En general, podríamos afirmar que la provincia de Chimborazo lidera las estadísticas en temas de desnutrición infantil, con "porcentajes que van desde el 39.38% hasta el 48.8%" (Diario La Prensa, 2022), lo que otorgaría a la provincia de Chimborazo el primer lugar a nivel nacional en prevalencia de desnutrición infantil.

## 1.5 Análisis de tendencias y desafíos

Es importante destacar que la DI no puede ser tratada de manera puntual, sino que debe ser abordada como un problema complejo que requiere intervenciones multisectoriales con una visión integral del problema.

Entre las tendencias que ayudan a subsanar la DI se encuentran las estrategias basadas en la intervención comunitaria, incluyendo el uso de alimentos densos en calorías y nutrientes y la educación sobre seguridad alimentaria y promoción de la salud. También se destacan los alimentos suplementarios especialmente formulados con alta densidad calórica, proteínas y micronutrientes para atender las necesidades específicas de poblaciones vulnerables. La prevención y el acceso a servicios básicos como parte de programas gubernamentales inclusivos son fundamentales.

Recientemente, se ha debatido la importancia de abordar la DI de manera integral, considerando no solo el aspecto alimentario, sino también el desarrollo de la infraestructura de salud comunitaria y rural, el acceso a servicios de salud gratuitos, saneamiento y educación en las comunidades. Sin embargo, en casos graves de desnutrición, como en la provincia de Chimborazo y en Ecuador en general, la alimentación terapéutica es considerada una solución viable para subsanar parcialmente el problema de la DI.

La tendencia de los alimentos terapéuticos especializados o RUTF (Ready-to-Use Therapeutic Food) consiste en desarrollar productos con alto contenido calórico y nutritivo, de fácil distribución y consumo. Los RUTF han demostrado ser una solución eficaz para el tratamiento de la DI, y tanto la OMS como la UNICEF respaldan y apoyan su uso como intervención clave en el tratamiento de la DI a nivel mundial.

Otra tendencia destacada es la tecnología y la innovación. Se han desarrollado aplicaciones tecnológicas que permiten monitorear el crecimiento de los niños, facilitar la logística en la entrega de los RUTF y gestionar los recursos económicos. La tecnología también puede proporcionar asistencia a los padres en temas de nutrición y cuidado de la salud de los niños, entre otras funciones.

En lo que refiere al modelo que utilizaremos conocido como "Buy One, Give One", la historia del modelo la historia del mismo se remonta a la icónica marca TOMS, fundada por Blake Mycoskie en Estados Unidos. Durante uno de sus viajes a Argentina, Blake quedó conmovido por las necesidades de los niños desfavorecidos que carecían de zapatos. Esta experiencia lo inspiró a crear TOMS, con una visión audaz, original y solidaria, estableciendo un compromiso inquebrantable de marcar una diferencia en la vida de los más necesitados. Su innovador modelo permitió que por cada par de zapatos que un cliente comprara, otro par fuera donado a un niño desfavorecido. Esta iniciativa trascendió las barreras comerciales y se convirtió en un poderoso movimiento humanitario que ha sido replicado por otras marcas con propósitos similares.

Inspirados por este legado, en NutriShare buscaremos aplicar el mismo modelo para enfrentar la desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo, Ecuador.

Con el propósito de combatir este grave problema y promover una nutrición adecuada en los niños que sufren de DI, NutriShare se propone formular una barra energética de alto contenido nutricional, diseñada para los niños en estado de DI tanto como para deportistas y personas que disfruten de las actividades deportivas al aire libre. Por cada barra de NutriShare que un adquiriente compre, se donará una de igual calidad y contenido nutricional a un niño necesitado, diferenciando únicamente los costos de packaging para no elevar los costos de producción. Así, se garantiza que los beneficios de este alimento esencial lleguen a quienes más lo necesitan. Además, NutriShare desarrollará una plataforma web y una aplicación móvil para facilitar el proceso de donación y permitir a los clientes seguir el progreso de los niños apadrinados.

Con esta poderosa combinación de nutrición, tecnología y solidaridad, NutriShare aspira a crear un impacto sostenible y marcar una diferencia significativa en la lucha contra la desnutrición infantil en Chimborazo.

## 1.6 Literatura y estudios existentes

Teniendo en cuenta el alcance y objetivo de este proyecto, nos centraremos en dos elementos primordiales: la innovación tecnológica en temas de salud con particular interés en la DI y los RUTF.

Con respecto a la innovación tecnológica en temas de salud, particularmente en desnutrición infantil, se han dado importantes avances en el tratamiento y diagnóstico. Los aplicativos móviles permiten brindar asesoramiento nutricional a distancia y seguir de cerca el proceso de tratamiento del paciente. Los sensores proporcionan datos en tiempo real que facilitan el diagnóstico y la modificación del tratamiento de manera inmediata mediante telemedicina. La tecnología también ha mejorado el desarrollo de alimentos fortificados, enriquecidos con minerales y proteínas. Además, toda esta información puede integrarse al análisis de big data y participar en proyectos de investigación. Detallamos en este apartado la siguiente literatura científica:

Brennan (2017) en el artículo científico titulado: *New Technology in Nutrition Research and Practice*, nos comenta sobre como los avances tecnológicos están cambiando la metodología de cómo se llevan a cabo las investigaciones en el contexto de la nutrición humana y nos da a conocer algunas de estas tecnologías que pueden impactar, de manera positiva, en el desarrollo de políticas de salud pública y nutrición molecular.

Dong (2020) en *Using technology to assess nutritional status and optimize nutrition therapy in critically ill patients. Current Opinion in Clinical Nutrition & Metabolic Care*, desarrolla la importancia de la nutrición como terapia para evitar la mortalidad, así como los avances tecnológicos para identificar pacientes considerados en alto riesgo nutricional para ayudarlos mejorar su calidad de vida.

Cade (2016) en el artículo *Measuring diet in the 21st century: Use of new technologies. Proceedings of the Nutrition Society*, comenta sobre como los avances tecnológicos son una ventaja y una herramienta a la hora de monitorear el estado

nutricional, particularmente las herramientas de teléfonos móviles a manera de aplicativos y herramientas en la web.

En relación con los RUTF, que son productos alimenticios de alto valor nutricional que han demostrado ser efectivos en el tratamiento de la desnutrición infantil. Son fáciles de almacenar debido a su alta durabilidad y su sabor similar al de un dulce los hace universalmente aceptados. Además, no requieren preparación y son de fácil consumo y distribución. Algunos de los estudios relevantes sobre RUTF incluyen:

Clark (1995) en el artículo científico *Energy bars: The Physician and Sportsmedicine* nos comenta sobre la efectividad de las barras energéticas y sobre su contenido energético, además de darnos una reseña breve de como el cuerpo usa esa energía para las actividades demandantes en temas de actividad física.

Mariutti (2021) en el artículo científico *The use of alternative food sources to improve health and guarantee access and Food Intake* comenta sobre la dificultad de acceso a alimentos de calidad por una parte de la población, por lo que una opción que debe ser fomentada es la del uso de alimentos terapéuticos (con énfasis en productos locales) poco convencionales para combatir el hambre, la desnutrición y promover así la producción local y el crecimiento económico de las naciones.

Manary (2006) en el artículo científico *Local production and provision of ready-to-use therapeutic food (RUTF) spread for the treatment of severe childhood malnutrition* comenta sobre la posibilidad de producir RUTF, con altos estándares de calidad, inclusive en un entorno pequeño y de cómo esto puede ser usado, especialmente, en países en vías de desarrollo.

Estos estudios resaltan cómo la tecnología y los RUTF son herramientas clave en la lucha contra la desnutrición infantil y cómo pueden mejorar la calidad de vida de la población más vulnerable. La producción de alimentos alternativos, basados en ingredientes locales, también juega un papel importante en el acceso a una nutrición adecuada y en el desarrollo económico de las naciones.

## Capítulo dos

### Identificación de la oportunidad

#### 2.1 Planteamiento y justificación del problema

Considerando que la desnutrición infantil es la "ingesta insuficiente de alimentos de forma continua, que no satisface las necesidades de energía alimentaria" (OMS, 2021) y que esto se manifiesta en "alteraciones clínicas, bioquímicas y antropométricas que conducen a una reducción de las defensas del organismo, aumentando la susceptibilidad a enfermedades" y que implica "tener un peso corporal o una estatura inferior a la que corresponde según la edad" (Mejía, 2018), es evidente que la provincia de Chimborazo lidera las estadísticas con una prevalencia de desnutrición infantil que oscila entre el 39,38% y el 48,8%, lo cual confirma que la DI es un problema significativo en esta región.

Con el objetivo de contribuir a mitigar esta problemática y considerando que las intervenciones a pequeña escala pueden aportar a la solución de problemas más amplios, como lo es la nutrición escalonada, y que el uso de alimentos tipo RUTF puede mejorar rápidamente el estado nutricional de los niños desnutridos, evitando complicaciones graves o incluso la muerte, se propone la creación de un emprendimiento que combine características de un RUTF y una barra energética deportiva - superalimento.

Este emprendimiento se basará en el modelo de negocio Buy One, Give One para garantizar su sostenibilidad y alcance. Además, se desarrollará una aplicación móvil y una plataforma web para gestionar donaciones y seguir el progreso de los niños en su recuperación de la desnutrición. También se utilizarán los datos generados para un análisis detallado del estado de desnutrición en la provincia de Chimborazo en una primera fase, y se considerará un posible alcance a nivel nacional en una siguiente fase. Esto es el corazón del proyecto, y este emprendimiento será conocido como NutriShare.

**Figura 1***Isologo del emprendimiento***2.2 Leitbild o corporate mission statement**

NutriShare es un emprendimiento nacido en el año 2023 en Riobamba. Su propósito principal es luchar en contra de la desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo y ayudar a mitigar la misma en un pequeño porcentaje. En NutriShare, creemos en el poder de la nutrición y en el impacto positivo que puede tener en la vida de las personas.

Este emprendimiento está compuesto por dos ramas principales, cada una con un propósito claro y una misión apasionante. La primera parte, "Nutri," se dedicará a la formulación y producción de una innovadora barra de cereales de alto contenido nutricional, diseñada especialmente para los niños en estado de desnutrición y que la misma pueda ser usada también por deportistas amantes de actividades al aire libre como trekking, senderismo, bicicleta de montaña, escalada, rafting, kayak, espeleología, paracaidismo,

canyoning, parapente, snowboard (relativamente nuevo en el Ecuador, practicado en ciertos lugares como en el Chimborazo a 5.400 metros de altura), orientación, entre otras. La barra orgánica se elaborará utilizando principalmente ingredientes locales de carácter ancestral, aprovechando los recursos de la región y los saberes del talento y la mano de obra local. Preservar y promover las tradiciones y saberes ancestrales es una convicción que se refleja en cada bocado de los productos.

La segunda rama, "Share," es el corazón comercial de NutriShare y encarna nuestra pasión por marcar una diferencia significativa en la comunidad. Siguiendo el modelo inspirador del Buy One, Give One, cada vez que un cliente adquiere uno de nuestros productos, nos comprometemos a donar otro igual a un niño en situación de desnutrición infantil, de forma completamente gratuita. Es nuestra forma de extender una mano solidaria y brindar esperanza a los más vulnerables. Nuestro objetivo es mitigar la desnutrición infantil, comenzando en nuestra provincia de Chimborazo y expandiéndonos a nivel nacional, convencidos de que cada niño merece acceso a una nutrición adecuada y un futuro más saludable.

Pero eso no es todo, en el componente "Share" también integramos una innovadora aplicación y un componente tecnológico que permite a nuestros clientes ir más allá de la simple compra de productos. Nuestra aplicación ofrece la oportunidad de apadrinar a un niño en situación de desnutrición, brindándoles un futuro más saludable y una dotación periódica de nuestros productos. Al apadrinar a un niño, el cliente se compromete a proporcionarle una dotación mensual de nuestras barras NutriShare, asegurando que reciban la nutrición esencial que necesitan para crecer, prosperar y superar la DI. Es nuestra forma de unir la tecnología y la solidaridad con un toque de innovación y originalidad, permitiendo a nuestros clientes ser parte activa del cambio social que tanto necesitamos.

En NutriShare creemos que el emprendimiento y la responsabilidad social pueden ir de la mano. Nos enorgullecemos de ser un proyecto con raíces locales y con un propósito social claro. A través de la unión entre la nutrición, el mundo del deporte y la tecnología, buscamos inspirar un cambio positivo y crear un impacto sostenible en nuestra comunidad.

### **2.3 Solución: proyecto NutriShare, una propuesta de nutrición y solidaridad**

El proyecto NutriShare busca formular una solución; un producto alimenticio tipo RUTF (Ready-to-Use Therapeutic Food), pensado para proporcionar un alto valor nutricional a niños en estado de desnutrición infantil y contribuir a subsanar este grave problema y una barra energética que sea un híbrido entre un producto diseñado para los amantes de los deportes de aventura o al aire libre, brindando nutrición de calidad "on the go" con elementos y mano de obra locales, alto valor nutricional y producción de tipo boutique. La creación de este producto, que es innovador, dará lugar al nacimiento del emprendimiento NutriShare.

### **2.4 Plataforma web y aplicación móvil**

Para promover la conciencia y participación en el proyecto NutriShare, se desarrollará una plataforma web y una aplicación móvil. Después de realizar su primera compra, los clientes principales (adquirientes) conocerán los beneficios del proyecto NutriShare y se les motivará a suscribirse para involucrarse en el apadrinamiento de un niño necesitado. A través de colaboraciones periódicas, los clientes podrán ayudar a subsanar el estado de desnutrición infantil de los niños apadrinados. La aplicación móvil garantizará la seguridad y privacidad de los datos, y permitirá a los donantes revisar el progreso de los niños apadrinados, recibiendo informes periódicos sobre sus mejoras. Esta plataforma colaborativa permitirá avanzar juntos como comunidad.

### **2.5 Alianzas estratégicas**

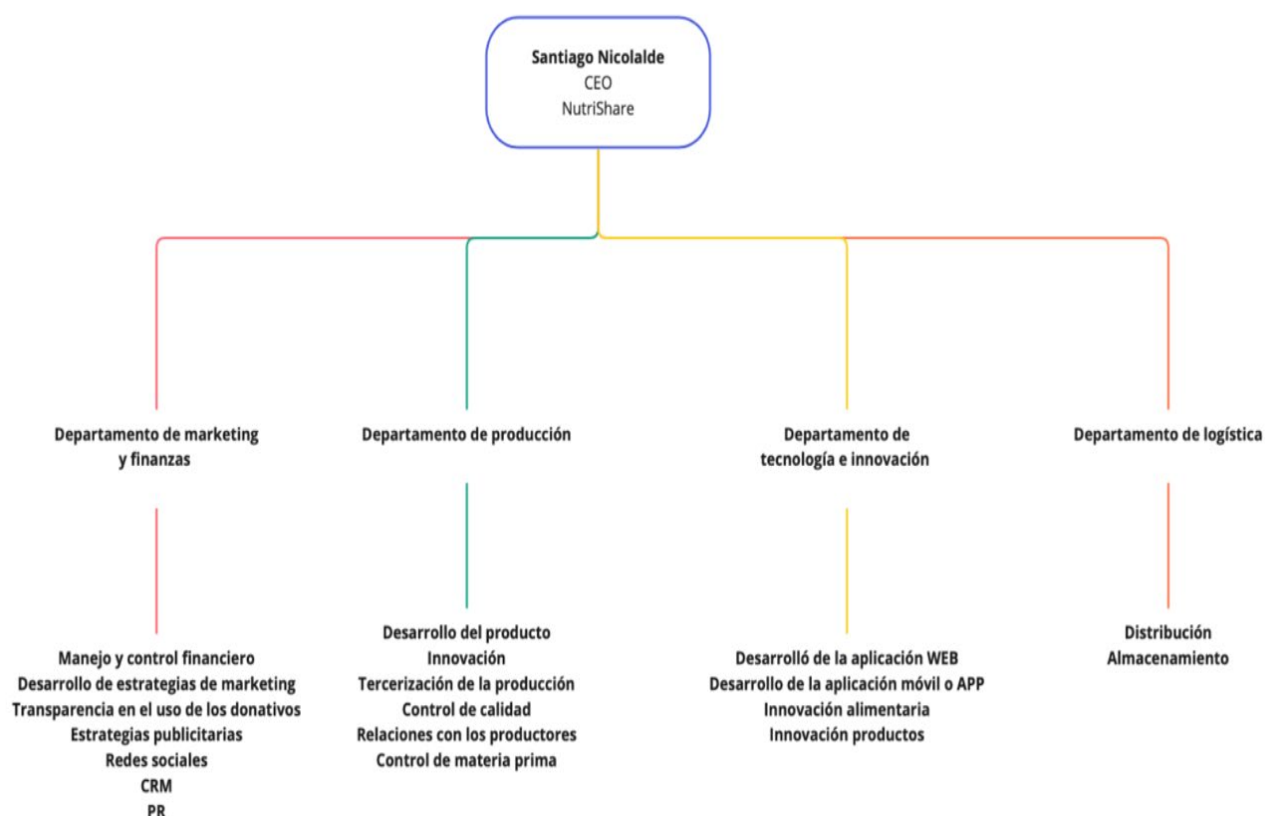
Conscientes de que el éxito de nuestro proyecto NutriShare depende de la colaboración y apoyo de diversos actores, estableceremos alianzas estratégicas con los clientes, quienes serán fundamentales como estructura empresarial, ya sea a través de compras originales, donativos y apadrinamientos. Posteriormente, forjaremos alianzas con escuelas, facultades de nutrición, salud pública, centros de atención médica, médicos comprometidos con obras de beneficio, ONGs, centros médicos, profesionales de la salud en general, sector gubernamental, municipios, consejos provinciales, entre otros. Además,

buscaremos conectar con cualquier individuo u organización interesada en el proyecto NutriShare y compartir la visión que pretendemos alcanzar.

El proyecto NutriShare se presenta como una propuesta que no solo busca ofrecer productos de calidad y alto valor nutricional, sino que también persigue un propósito mayor: contribuir a combatir la desnutrición infantil y fomentar la solidaridad y la responsabilidad social. A través de la unión de la nutrición y la colaboración, NutriShare aspira a convertirse en un agente de cambio positivo en nuestra comunidad, siendo un vínculo entre diferentes actores que comparten la búsqueda de un futuro más prometedor para el sector atendido y para la comunidad en general.

**Figura 2**

*Organigrama del emprendimiento*



## 2.6 Objetivos del emprendimiento NutriShare (investigación)

Contribuir, en un pequeño porcentaje, a la mitigación de la prevalencia de la desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo y, en el futuro, a nivel nacional en Ecuador.

## 2.7 Objetivos específicos

Diseñar y conceptualizar un producto tipo RUTF (Ready-to-Use Therapeutic Food) que contribuya, en un pequeño porcentaje, a la reducción y mitigación de la desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo, con el potencial de expansión a nivel nacional.

Posible KPI: Porcentaje de reducción de la prevalencia de desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo después de la implementación de NutriShare.

Desarrollar y fabricar un prototipo del producto RUTF NutriShare, considerando la utilización de ingredientes locales y ancestrales para garantizar su alto valor nutricional y su adaptación a las necesidades de los niños en estado de desnutrición.

Posible KPI: Número de prototipos exitosos desarrollados y su capacidad para satisfacer las necesidades nutricionales específicas de los niños desnutridos.

Conceptualizar una aplicación móvil y una plataforma web interactiva que facilite la gestión de donaciones, el seguimiento del progreso de los niños desnutridos y la participación activa de los clientes en el apadrinamiento de niños necesitados.

Posible KPI: Número de descargas de la APP y usuarios activos en la plataforma web.

Delinear potenciales alianzas estratégicas con instituciones educativas, profesionales de la salud, organizaciones no gubernamentales y otros actores relevantes para garantizar el éxito y la sostenibilidad del proyecto NutriShare en su misión de combatir la desnutrición infantil en Chimborazo y a nivel nacional en Ecuador.

Posible KPI: Número de alianzas estratégicas establecidas y su contribución al alcance de NutriShare en la provincia de Chimborazo y a nivel nacional.

Objetivos SMART:

Específico: Conceptualizar y comercializar una barra energética de alta calidad, para mitigar la desnutrición infantil en términos de calidad nutricional y densidad calórica y que la misma también este diseñada para satisfacer las necesidades nutricionales de deportistas profesionales, aficionados y amantes de actividades al aire libre en general; utilizando ingredientes locales y ancestrales de la provincia de Chimborazo o de zonas aledañas.

**Medible:** Producir y lanzar al mercado al menos 5.000 unidades de la barra energética NutriShare en los primeros 6 meses de operaciones, con una tasa de aceptación de al menos el 70% entre los consumidores objetivo, que en el caso de nuestra empresa son 5 principales.

**Alcanzable:** Establecer acuerdos de colaboración con productores locales y proveedores de ingredientes, asegurando una cadena de suministro sostenible y asequible para mantener la producción de la barra energética; lograr un acuerdo de producción con una empresa local en una segunda etapa.

**Relevante:** Contribuir a la reducción de la desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo, donando una barra energética NutriShare por cada unidad vendida, con el objetivo de alcanzar al menos el 5% de la población infantil en estado de desnutrición en el primer año, y, de aquella población, aliviar sus requerimientos calóricos en al menos 260 kcal.

**Con plazo definido:** Implementar la plataforma web y aplicación móvil de NutriShare en los primeros 3 meses de operaciones para permitir a los clientes apadrinar a un niño en situación de desnutrición, con el objetivo de apadrinar al menos a 200 niños en el primer año de funcionamiento de nuestra empresa, NutriShare.

## **2.8 Identificación del grupo objetivo**

**Perfil 1:** Niños en estado de desnutrición de hasta 10 años, residentes de la provincia de Chimborazo (con planes de expansión a nivel nacional en el futuro). Utilizarán el producto para suplir sus necesidades alimenticias y apoyar su crecimiento y desarrollo. Los beneficios incluyen una solución nutricional equilibrada que mejora su estado de salud y bienestar, favoreciendo su recuperación y crecimiento adecuado.

**Perfil 2:** Personas amantes de los outdoors y deportes de aventura, pertenecientes a las clases socioeconómicas medio, medio-alta y alta, residentes del Ecuador, con edades comprendidas entre los 16 y 60 años. Utilizarán el producto para obtener energía de calidad en sus actividades físicas, alcanzando un rendimiento óptimo. Los beneficios incluyen una fuente de energía altamente nutritiva en una presentación cómoda y a un precio razonable, que les permitirá disfrutar plenamente de sus aventuras al aire libre.

Perfil 3: Turistas extranjeros de clase socioeconómica medio-medio alta y alta, que visitan Ecuador y realizan actividades outdoors. Utilizarán el producto para cubrir sus requerimientos nutricionales y colaborar con NutriShare al ser testigos de la realidad del país y la provincia. Los beneficios incluyen una experiencia de autorrealización al consumir un producto con conciencia social y una fuente de energía de calidad en un envase práctico.

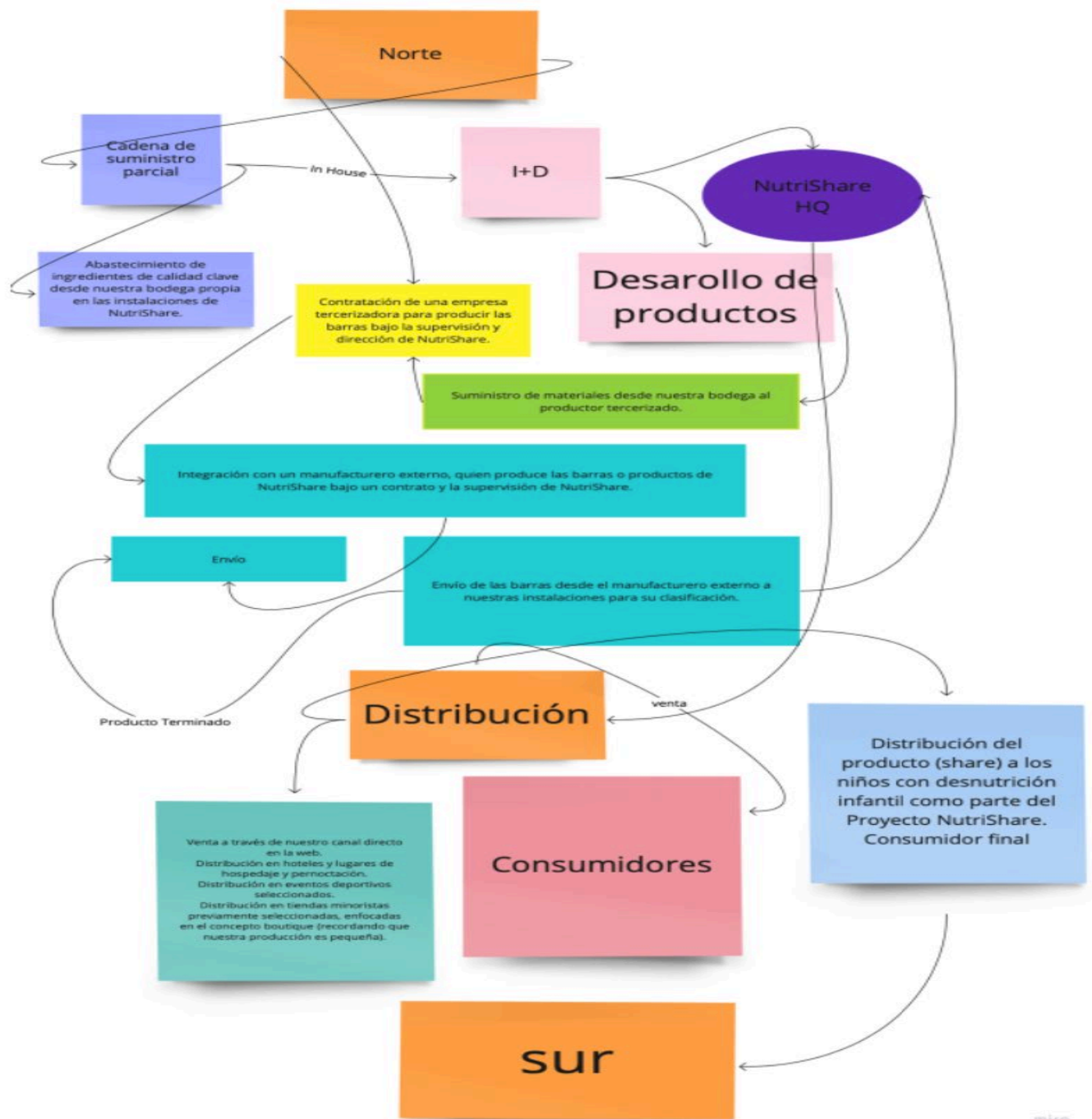
Perfil 4: Profesionales y trabajadores con estilos de vida activos y ocupados. Utilizarán el producto como un snack nutritivo y energético para mantener altos niveles de energía y rendimiento durante su jornada laboral o en actividades cotidianas. Los beneficios incluyen una opción sana y práctica que les permite mantener un equilibrio adecuado entre su ocupada rutina y su cuidado personal.

Perfil 5: Deportistas de élite y semi élite, pertenecientes a las clases socioeconómicas medio alta y alta, con edades comprendidas entre los 18 y 40 años. Utilizarán el producto para complementar su dieta y optimizar su rendimiento deportivo. Los beneficios incluyen una solución nutricional avanzada que les ayuda a mantener niveles óptimos de energía, mejorar la recuperación muscular y maximizar su desempeño deportivo, adaptada a las demandas específicas de su entrenamiento intensivo y competiciones. Además, podrán contar con una barra energética de calidad diseñada específicamente para atletas de alto rendimiento.

## **2.9 Validación del problema, factores y entorno interno**

Figura 3

Modelo de Negocio del emprendimiento



El modelo de negocio de NutriShare se divide en actividades upstream o norte y actividades downstream o sur. En las actividades upstream, se destaca que la cadena de suministro es parcial, con ciertos elementos tercerizados, como la producción de las barras por una empresa externa. NutriShare se asegurará de mantener la calidad en toda la cadena,

utilizando ingredientes de alta calidad y estableciendo una integración efectiva con la empresa tercerizadora, buscando mantener una sólida relación como aliado estratégico.

Una vez que el producto esté terminado, será devuelto a NutriShare para su clasificación y reordenamiento, siguiendo el modelo principal "compra uno, regala uno". Luego, pasaremos a la etapa de distribución, que abarca la distribución a través de canales de venta directa y socios estratégicos, como agencias de viaje, hoteles y tiendas especializadas. La segunda parte de la distribución implica proporcionar el producto específicamente a los niños con desnutrición infantil, como parte del programa de NutriShare, cumpliendo con la misión social del emprendimiento. Estas actividades clave completan la etapa sur o downstream del modelo de negocio.

Nuestro emprendimiento, NutriShare, se asegurará de mantener una cadena de suministro eficiente y controlada, manteniendo altos estándares de calidad y estableciendo relaciones sólidas con sus proveedores. La distribución del producto se enfocará tanto en las ventas comerciales como en las donaciones para los niños con desnutrición infantil, en línea con el modelo "compra uno, regala uno". A través de estas actividades, NutriShare busca cumplir su misión de brindar una nutrición de calidad y contribuir a la lucha contra la desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo.

En cuanto al análisis DAFO de NutriShare, se identifican varias debilidades, como la dependencia de proveedores externos para la producción y la conciencia de marca limitada debido a su condición de ser una marca nueva en un mercado competitivo. También se reconoce que la capacidad de producción inicial es limitada debido al tamaño del emprendimiento y se advierte el riesgo de fluctuación de precios de ingredientes locales.

Entre las amenazas, se destaca la competencia en el mercado de barras energéticas, lo que requerirá un esfuerzo de diferenciación y comunicación efectiva del valor único de NutriShare. Además, se prevé la posibilidad de cambios en las preferencias del consumidor que exijan una adaptación rápida, sumados a la inestabilidad económica y política que podría afectar la operación del negocio. Por último, se tiene en cuenta las barreras regulatorias y

sanitarias que deben ser consideradas en la industria alimentaria y las normas del municipio de la ciudad de Riobamba.

En cuanto a las fortalezas, destacamos el enfoque en la responsabilidad social y el modelo "compra uno, regala uno", que atraerá a clientes conscientes de temas sociales. Además, el uso de ingredientes locales y de alta calidad diferencia el producto y satisface a clientes que buscan opciones más saludables y sostenibles, así como un sabor único y original con ingredientes no tan comunes. La plataforma web y aplicación móvil reflejan innovación y atraen a clientes interesados en tecnología y responsabilidad social, y las alianzas con agencias de viaje, hoteles y tiendas especializadas amplían la posibilidad de distribución.

Finalmente, resaltamos las oportunidades de crecimiento en el mercado de alimentos saludables y consumo socialmente responsable, así como la posibilidad de expansión a nivel nacional e internacional después del éxito inicial. La colaboración con instituciones gubernamentales y ONGs puede ampliar el alcance, puntualmente en la lucha contra la desnutrición infantil, y explorar nuevas líneas de productos y mercados permitirá diversificar la oferta y llegar a diferentes segmentos de clientes.

## **2.10 Validación del problema, factores y entorno externo**

El Ecuador se ha caracterizado por un escenario político inestable, lo que dificulta las tareas empresariales debido a la incertidumbre que puede extenderse a muchos otros aspectos, especialmente el económico. Según el Banco Central del Ecuador, se prevé un leve crecimiento del 2.6% para este año (BCE, 2023). Para el período 2024-2026, se han pronosticado cifras de crecimiento que oscilan entre el 2.5%, 2.5% y 2.1%, respectivamente (BCE, 2023). Es importante destacar que el PIB del Ecuador crecerá menos de lo proyectado inicialmente, ya que se estimaba un crecimiento del 3.1% para el año 2023, pero esta cifra ha sido revisada a la baja, alcanzando el 2.6% en junio de 2023 (Primicias, 2023).

La disminución del PIB puede afectar la economía del país, volviéndola menos dinámica y provocando una posible reducción en los ingresos de las empresas. Esto podría

traducirse en un aumento en los despidos y el desempleo, como lo reflejan las estadísticas del INEC, donde la tasa de desempleo aumentó de 3.6% en marzo de 2023 a 4.0% en abril de 2023, y el subempleo también registró una variación al alza de 0.2% en el mismo período. Esta tendencia al alza en el desempleo es preocupante, ya que podría indicar un efecto tipo recesión económica en el país, afectando la capacidad adquisitiva de los ciudadanos y potencialmente dificultando las ventas de NutriShare.

Por otro lado, es alentador observar que, según el SRI, las ventas en el sector privado han registrado un aumento del 5.5%, aunque es menor en comparación con años anteriores que alcanzaban el 19.6% (ASOBANCA, 2023). El sector que ha experimentado el mayor crecimiento es el comercio, seguido de la industria manufacturera, lo que brinda un panorama positivo para el desarrollo de nuestro emprendimiento, NutriShare.

Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que el escenario político e inestable, las cifras de crecimiento económico y el desempleo pueden afectar la dinámica empresarial y el comportamiento del mercado en el que opera NutriShare. Consideramos que es importante estar preparado para enfrentar los posibles desafíos y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten en este entorno extremadamente competitivo y en constante cambio. Un enfoque estratégico y una gestión sólida serán fundamentales para el éxito y sostenibilidad de NutriShare.

## Capítulo tres

### Producto mínimo viable

#### 3.1 Diseño y conceptualización de la propuesta de valor

El emprendimiento NutriShare se destaca por su propuesta de valor única y distintiva, basada en tres pilares fundamentales. En primer lugar, busca mitigar la desnutrición infantil en la provincia de Chimborazo y a nivel nacional mediante el modelo "compra uno, dona uno", donando una barra energética por cada una vendida. Este enfoque en la conciencia social y la ayuda a los más necesitados es un diferenciador clave. En segundo lugar, NutriShare se enfoca en brindar nutrición de calidad a deportistas y amantes de las actividades al aire libre con sus barras energéticas diseñadas para satisfacer sus necesidades nutricionales durante actividades físicas intensas. Nuevamente, la conciencia social se destaca, ya que los clientes colaboran con un proyecto social mientras satisfacen sus necesidades nutricionales. En tercer lugar, el uso de ingredientes locales y ancestrales en la formulación de las barras energéticas agrega un toque distintivo y único al producto, respaldando la economía local y preservando saberes tradicionales de la región.

#### 3.2 NutriShare: Una sinfonía nutricional entre lo excepcional y lo innovador

En líneas generales, NutriShare es un producto híbrido que combina lo mejor de una Ready-to-Use Therapeutic Food (RUTF) con una barra energética. Uno de los ingredientes destacados es la Maca, un tubérculo cultivado principalmente en la región de los Andes en Ecuador, conocido por sus altas propiedades nutricionales y medicinales, y utilizado por las comunidades locales durante siglos. La barra también se fortificará con nutrientes esenciales, incluyendo proteínas, grasas, vitaminas y minerales como calcio, hierro, potasio, fósforo y magnesio. Cada barra tendrá una ligera cobertura de chocolate ecuatoriano de alta calidad, así como granos de quinua tostados como decoración y generadores del vínculo con nuestra tierra. NutriShare se presenta como una solución fácil de usar, sin necesidad de suministro de agua o cocción, lo que la hace ideal para los niños en estado de desnutrición, donde la practicidad es clave. Además, su estabilidad a temperatura ambiente y una fecha de

caducidad de al menos 12 meses la hacen apta para entornos de emergencia, zonas rurales y actividades de aventura sin necesidad de refrigeración. El valor nutricional de la barra es destacable, con un contenido calórico aproximado de 260 calorías por unidad, lo que podría mitigar el déficit calórico en un 50% en promedio para los niños en estado de desnutrición. Para los deportistas, es un snack post-entrenamiento perfecto debido a su contenido de proteínas y carbohidratos, ideales para reponer nutrientes después de la actividad física.

La hibridación entre una RUTF y una barra energética es el distintivo de NutriShare en el mercado, además de sus beneficios sociales y el auténtico sabor de los Andes que ofrece a sus consumidores.

**Figura 4**

*Nutrition Label de la barra de NutriShare*

| <b>Nutrition Facts</b>   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1 servings per container   |                                     |
| <b>Serving size</b>  | <b>1 Una Barra NutriShare (70g)</b> |
| <b>Amount Per Serving</b>  |                                     |
| <b>Calories</b>  | <b>260</b>                          |
| <small>% Daily Value*</small>  |                                     |
| <b>Total Fat</b> 8g  | <b>10%</b>                          |
| Saturated Fat 2g   | <b>10%</b>                          |
| Trans Fat 0g   |                                     |
| <b>Cholesterol</b> 0mg   | <b>0%</b>                           |
| <b>Sodium</b> 230mg  | <b>10%</b>                          |
| <b>Total Carbohydrate</b> 41g  | <b>15%</b>                          |
| Dietary Fiber 5g   | <b>18%</b>                          |
| Total Sugars 17g   |                                     |
| Includes 14g Added Sugars  | <b>28%</b>                          |
| <b>Protein</b> 10g   | <b>20%</b>                          |
| Not a significant source of vitamin D, calcium, iron, and potassium  |                                     |
| *The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice. |                                     |

### 3.3 Web y aplicación móvil

Para la web como la app, con carácter urgente; lo primero que haremos es registrar el dominio y realizaremos la adquisición de un espacio en un servidor; para esto hemos detectado posibles proveedores como lo son GoDaddy o Bluehost, los mismos que gozan de una gran reputación y confiabilidad, sobre todo en lo que concierne la disponibilidad del servicio las 24 horas los 7 días de la semana con una tasa de 99.4%. La urgencia con lo referente al registro del dominio surge ya que muchas veces los nombres de las empresas, en este caso NutriShare, pueden haber sido ya tomados o registrados inclusive internacionalmente. Pensando en la estructura de costos y de la etapa de nuestro emprendimiento, hemos decidido conceptualizar la codificación de una web y un punto web móvil, mas no aplicativo nativo, lo que nos brindara beneficios en costos y además de aumentar la visibilidad de la marca, incrementar las conversiones, ofrecer una mayor usabilidad a los usuarios de equipos móviles y mejorar nuestra estrategia digital. Los apartados a desarrollar tanto de la web como del aplicativo móvil son los siguientes:

**Inicio:** Descripción breve y atractiva de NutriShare, resaltando su propuesta de valor y enfoque en la responsabilidad social y la nutrición. Inclusión de imágenes o videos que muestren la esencia y el impacto de NutriShare, junto con un llamado a la acción para explorar más sobre la misión y los productos.

**Quiénes Somos:** Una sección que detalla la historia y el propósito de NutriShare, con una clara descripción de los objetivos y valores de la empresa. Se incluirá información sobre el equipo fundador y el equipo de trabajo, con sus respectivas fotografías y roles.

**Productos:** Una página dedicada a presentar los productos de NutriShare, incluyendo las barras energéticas y sus características nutricionales. Se proporcionarán descripciones detalladas de cada producto y su utilidad específica, además de imágenes atractivas para despertar el interés del visitante. Habrá un llamado a la acción para realizar compras o donaciones a través del carrito de compras en la tienda en línea.

**Beneficiarios:** Se brindará información detallada sobre la iniciativa "Apadrina un niño" y su funcionamiento. Se describirá la problemática de la desnutrición infantil en la región y

cómo NutriShare aborda este desafío. Se presentará un listado de niños beneficiarios con seudónimos para proteger su privacidad y seguridad, junto con sus historias (sin revelar información sensible).

Shop: Habrá una tienda en línea con catálogo de productos, donde los usuarios podrán ver detalles de los productos y agregarlos al carrito de compras. Se ofrecerá un proceso de compra fácil y seguro, con opciones de pago y envío claras.

Dona Ya: Se dispondrá de una página donde se describa la opción de donar directamente a la iniciativa de NutriShare para apoyar su labor social. Se brindarán opciones para hacer donaciones únicas o periódicas y formas de pago seguras.

Contacto: Se proporcionará información de contacto de NutriShare, incluyendo dirección física, números de teléfono y dirección de correo electrónico. Habrá un formulario de contacto para consultas y preguntas específicas, y enlaces a redes sociales y otras vías de comunicación.

En cuanto a la aplicación móvil, que como mencionamos será un punto derivado de la misma web principal tenemos los siguientes apartados específicos a desarrollar:

Pantalla de Inicio: Se dará la bienvenida a NutriShare con una breve descripción de la misión y el enfoque de la aplicación. Se ofrecerá una opción para iniciar sesión si ya se tiene una cuenta o registrarse si es un nuevo usuario.

Registro y Login: Habrá una página de registro con campos para ingresar datos como nombre, correo electrónico, contraseña, etc. También se dispondrá de una pantalla de inicio de sesión para los usuarios ya registrados.

Seguimiento del Apadrinamiento: Se incluirá una sección donde los usuarios puedan ver información sobre el niño que han apadrinado. Se presentará la información del estado nutricional del niño al inicio del apadrinamiento y su evolución actual, junto con gráficos que muestren los cambios a lo largo del tiempo. También se brindará información sobre la cantidad de barras donadas hasta el momento.

Compra y Productos: Habrá un catálogo de productos de NutriShare, incluyendo las distintas barras energéticas disponibles. Se proporcionará una descripción detallada de cada

producto y su valor nutricional. Se ofrecerá una opción para agregar productos al carrito de compra y proceder al pago, y se mostrará el historial de compras anteriores.

Compra Móvil: Se implementará la funcionalidad para comprar las barras directamente desde la aplicación, utilizando métodos de pago seguros. También se incluirá una opción para realizar donaciones adicionales, aparte del apadrinamiento.

Canal de Ayuda: Se dispondrá de un formulario de contacto para que los usuarios puedan enviar preguntas, sugerencias o comentarios directamente al equipo de NutriShare. También se proporcionará información de contacto y enlaces a las redes sociales de NutriShare para facilitar la comunicación.

### **3.4 Materialización o Prototipado de la propuesta**

A continuación, mostramos un prototipo, de elaboración propia, de nuestra barra.

**Figura 5**

*Prototipo de la barra de NutriShare*



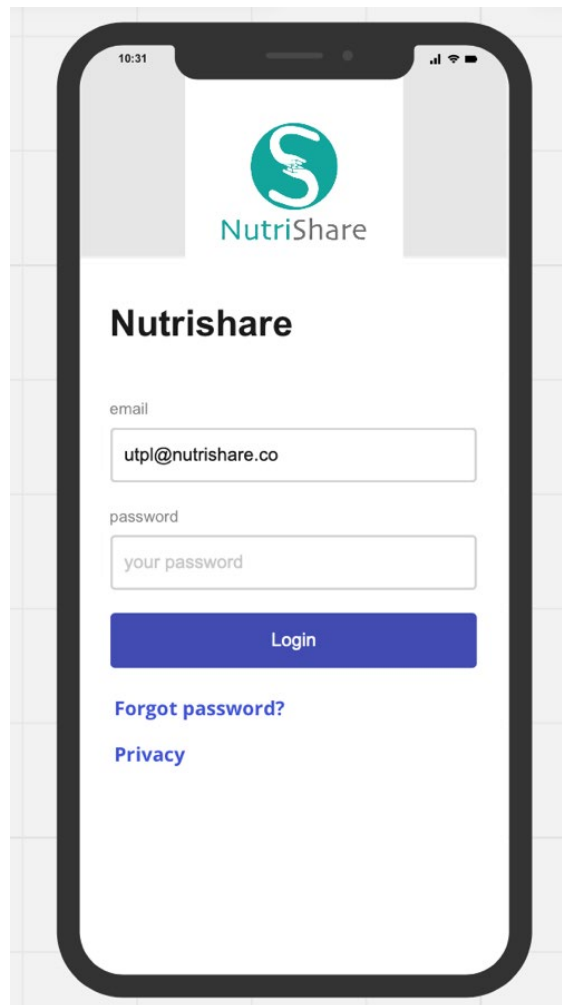
**Figura 6**

*Vista de corte de la barra de NutriShare*



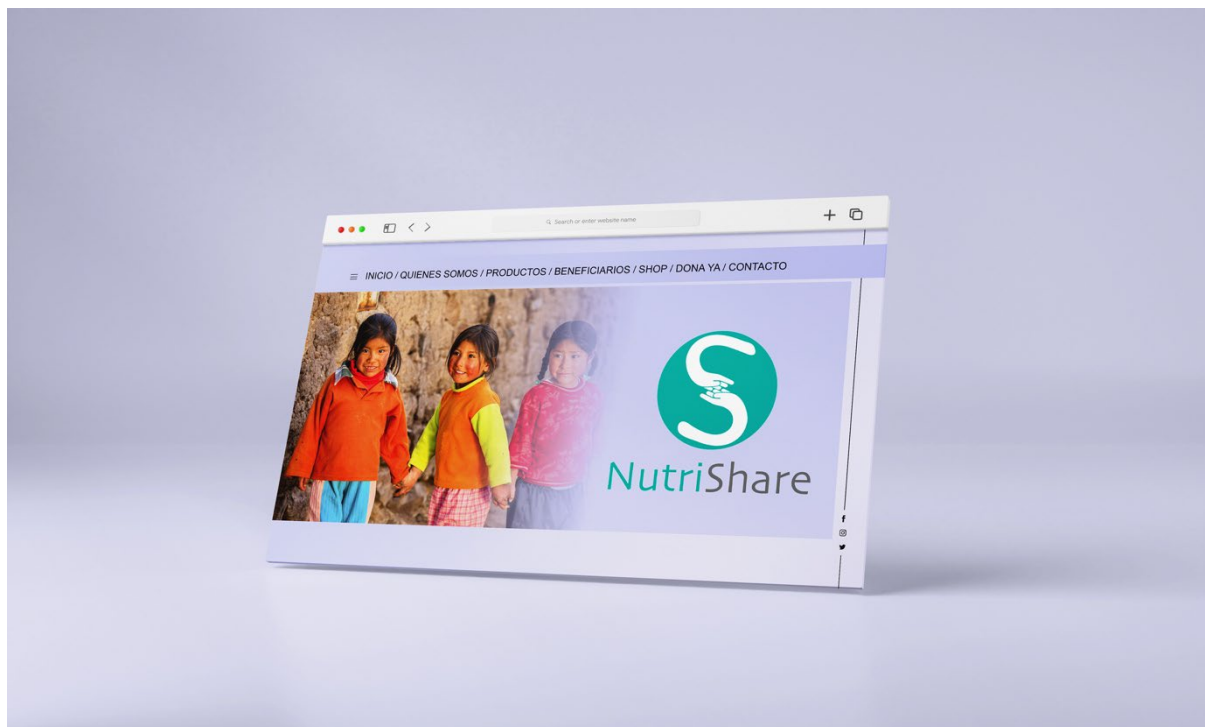
**Figura 7**

*Prototipo de la APP de NutriShare*



**Figura 8**

*Prototipo de la Web de NutriShare*



## Capítulo cuatro

### Modelo de negocio

#### 4.1 Elementos del Modelo de Negocio: Canales

Cuando hablamos de la tipología de canal en el contexto de NutriShare, hacemos referencia a las diferentes formas o vías a través de las cuales nuestro producto será distribuido y puesto a disposición del consumidor final. Considerando todo lo que hemos discutido sobre este proyecto, podemos identificar dos objetivos concretos: en primer lugar, los canales del cliente que adquirirá el producto, es decir, aquel que realizará el pago por él; en segundo lugar, el canal de los beneficiarios del programa, que en este caso serán los niños en estado de DI.

En cuanto al cliente que comprará el producto, hemos establecido los siguientes canales que facilitarán el flujo desde el fabricante o productor hasta el consumidor final:

Hoteles y alojamientos turísticos en general: Establecer alianzas con hoteles, hostales, hosterías y otros alojamientos turísticos que permitirá llegar a turistas y viajeros que buscan opciones saludables y nutritivas para sus actividades al aire libre en la región de los Andes de Ecuador. NutriShare se convertirá en una opción ideal para los viajeros que buscan una barra energética nutritiva y deliciosa para sus aventuras en las montañas y volcanes de Riobamba.

Agencias de viaje: Colaborar con agencias de viaje nos permitirá promocionar NutriShare como una opción de alimentación saludable y conveniente para los viajeros durante sus excursiones y actividades de aventura. Así, nuestra marca se hará presente en paquetes turísticos y planes de viaje, ofreciendo una alternativa nutritiva para los exploradores.

Prestadores de servicios turísticos: Estableceremos alianzas con empresas que ofrecen servicios turísticos, como excursiones y tours, permitirá llegar a un público interesado en mantener una alimentación adecuada durante sus experiencias de aventura. NutriShare se convertirá en el aliado ideal para proveer energía y nutrientes durante estas actividades.

Tiendas especializadas de deportes de aventura: Haremos placement de los productos de NutriShare en tiendas especializadas en deportes de aventura y actividades al aire libre permitirá llegar a entusiastas del deporte que buscan opciones nutritivas para sus aventuras y prácticas deportivas.

Tiendas de deporte: Estableceremos puntos de venta de NutriShare en tiendas de artículos deportivos nos permitirá llegar a un público más amplio, interesado en opciones saludables para complementar su estilo de vida activo.

Restaurantes con visión saludable: Buscar alianzas con restaurantes que compartan la visión de NutriShare sobre una alimentación saludable y sostenible permitirá llegar a un público consciente de su nutrición y que valora opciones nutritivas y saludables en su dieta diaria.

Gimnasios y clubes deportivos: Utilizaremos el canal de gimnasios y clubes deportivos permitirá llegar a personas que buscan opciones de nutrición para complementar sus rutinas de ejercicio y recuperación post-entrenamiento.

Canal online: La aplicación móvil y la página web de NutriShare servirán como canales de ventas directas en línea, permitiéndonos llegar a un público más amplio, incluso fuera de nuestra ubicación geográfica.

Eventos deportivos y ferias: Participaremos en eventos deportivos y ferias relacionadas con la salud, el deporte y el turismo nos brindará la visibilidad a NutriShare ante un público interesado en productos nutritivos y energéticos para realizar sus actividades.

Redes sociales y marketing digital: Utilizaremos estrategias de marketing digital y redes sociales para promocionar NutriShare permitirá llegar a un público más amplio, incluyendo micro-influencers y personas interesadas en una alimentación saludable y consciente.

Venta en tiendas de conveniencia y tiendas de artículos para viajeros: Estableceremos puntos de venta en tiendas de conveniencia y tiendas especializadas en artículos para viajeros brindará la opción de adquirir NutriShare de manera rápida y práctica para aquellos que se encuentran en movimiento.

Venta a través de programas de afiliados y colaboraciones con marcas complementarias: Estableceremos alianzas estratégicas con marcas con visiones similares a la nuestra y micro-influencers con canales de venta directa permitirá aprovechar sus redes y plataformas para promocionar y vender NutriShare.

Venta a través de la aplicación móvil de NutriShare: Además de ser una herramienta para el seguimiento de apadrinamientos y compras, la aplicación móvil también funcionará como canal de ventas directas para los usuarios, ofreciéndoles una experiencia completa y conveniente, practica y segura.

En cuanto a canales directos se refiere o lo que sería aun canal de distribución directa al usuario final, es decir, al niño en estado de DI, existirán dos. El primero es de la mano de NutriShare al usuario final, asegurándonos la entrega pronta y oportuna al usuario final, garantizando así nuestra promesa, sobre todo con las personas que opten por el modelo de apadrinamiento y donativo. El segundo sería distribuir el producto con las personas encargadas de hacer labor social, pero que indirectamente nosotros estemos involucrados también como empresa para asegurarnos de que llegue a las manos adecuadas.

## **4.2 Relaciones con el Usuario**

Considerando que nuestro proyecto tiene un fuerte componente social y múltiples interacciones, la implementación de un sistema de CRM es crucial para NutriShare. Este proceso es esencial para construir una comunicación y, por ende, una relación con los clientes, en este caso, con los clientes de NutriShare. Al crear un sistema de CRM, nuestro enfoque se centrará en mejorar la relación con los clientes para seguir mejorando nuestro servicio y fidelizarlos. Aunque se habla mucho de la automatización de estas relaciones, en nuestro caso, consideramos que es necesario crear y fortalecer estas relaciones con el toque personal y profesional que merecen. Recordemos que NutriShare es un producto-servicio muy personal, por lo que la estrategia personalizada es de vital importancia.

Dentro de la estrategia de CRM y teniendo en cuenta esta relación tan personal con los clientes y beneficiarios, hemos detallado el siguiente esquema:

**Conocimiento detallado del cliente y del usuario:** Es fundamental recopilar información detallada sobre nuestros clientes y beneficiarios. Es de nuestro interés ciertos datos personales y preferencias para hacer llegar sugerencias de compra adecuadas, así como de productos y montos de donación, mientras que, para los beneficiarios, hemos considerado datos como: necesidades nutricionales puntuales, ubicación, edad, talla, peso, relaciones peso-talla, BMI y requerimientos calóricos personalizados.

**Hacer una segmentación de clientes y personalizar:** Al agrupar a los clientes en grupos homogéneos con lugares de residencia y necesidades similares, podemos mejorar procesos logísticos y adaptarnos mejor a las necesidades de los beneficiarios y de los clientes también.

**Comunicación personalizada:** Desarrollaremos canales y una estrategia comunicativa para interactuar y mantener una comunicación cercana con los clientes y beneficiarios, así como sus familias (el núcleo familiar del niño, considerando que sus padres suministrarán la ración a consumir, en algunos casos, de NutriShare; además de que, al ser niños, es necesaria la supervisión constante de un adulto). La comunicación con los beneficiarios es crucial para ajustarnos a sus requerimientos de manera progresiva; en cambio, con los clientes para mantenerlos informados de manera oportuna, relevante y actualizada, teniendo en cuenta que el proceso de donación y apadrinamiento es delicado, la confianza será primordial para NutriShare.

**Énfasis en la atención al cliente:** Brindar una atención de calidad y con prontitud, especialmente para resolver consultas y sugerencias de los clientes, sobre todo en temas de donativos y apadrinamiento; la respuesta inmediata es crucial.

**Personalizar ofertas:** Con los clientes recurrentes, adaptaremos las ofertas según sus preferencias. Este proceso, podríamos automatizarlo de alguna manera, también montos mensuales sugeridos con una pasarela de pagos automática si es que se ha llegado a algún acuerdo con el cliente.

Seguimiento individualizado a los beneficiarios: Nuestras asociaciones estratégicas con facultades de salud y nutrición ayudarán a recopilar y actualizar datos individuales de los beneficiarios periódicamente. Estos datos deben ser compartidos de alguna manera con los apadrinados y donantes, para que sepan en todo momento que los recursos entregados están siendo bien gestionados.

Interacciones en canales digitales de comunicación, como redes sociales: Estaremos atentos al desarrollo de estos canales y trataremos de desarrollarlos de manera personal y cercana; siempre fomentando el tono de comunicación directo, transparente y aquella calidez que debería caracterizar a toda la comunicación de NutriShare.

Automatización del CRM, pero de manera inteligente: Gestionaremos los datos y desarrollaremos estrategias de comunicación para que parezcan lo más personalizadas posible, incluso cuando el volumen de ventas no permita un enfoque manual.

Énfasis en la privacidad: Sobre todo en relación con los beneficiarios, garantizaremos transparencia en el uso de datos, anonimato y precaución con información sensible, compartir solamente lo necesario desde el lado del beneficiario es crucial.

Con este enfoque y la implementación de este esquema de CRM, NutriShare fortalecerá sus relaciones con los clientes y beneficiarios; brindando un servicio cercano, efectivo y adaptado a sus necesidades específicas de cada grupo de interés. Esto permitirá un crecimiento sostenible y un impacto social positivo en la comunidad, así como el crecimiento de nuestro emprendimiento en general.

#### **4.3 Actividades y Recursos Clave**

Las acciones fundamentales para nuestro emprendimiento serán identificar aquellos procesos que consideremos esenciales para entregar valor, es decir, cumplir con la propuesta de valor. Estas actividades necesarias para el funcionamiento de nuestro emprendimiento requieren dedicación y enfoque para lograr los resultados que nos hemos propuesto como objetivos previamente. Aunque NutriShare tercerizará su producción, es importante resaltar que ciertos ingredientes los adquiriremos directamente para asegurar calidad y procedencia,

así como salvaguardar nuestro producto de alguna manera (por ejemplo, protección de custodia de una parte de la receta). Refiriéndonos a esta actividad clave, tenemos, por ejemplo, la provisión de chocolate ecuatoriano de origen específico y granos de quinua tostados de manera artesanal para el topping, que serán gestionados por nosotros. Garantizar este suministro se convierte en una actividad clave para la producción de las barras.

Deberemos prestar especial atención a la investigación y desarrollo de nuevos productos para mantenernos relevantes en el mercado. Es probable que necesitemos innovar con productos dentro de categorías ya existentes, como bebidas de electrolitos para abordar problemas de deshidratación cuando los beneficiarios no tienen acceso a agua potable, entre otras opciones que también hemos considerado como cereales, barras tipo bites para llevar, snacks saludables, etcétera. Realmente, podríamos ampliar el portafolio de NutriShare a medida que vayamos creciendo, por lo que una actividad clave será la investigación y el desarrollo de productos innovadores dentro de segmentos de mercado previamente establecidos.

Otra actividad clave que requerirá esfuerzo constante es el levantamiento de información sobre los beneficiarios o niños en estado de desnutrición. Esta acción será fundamental para llegar con nuestro producto a las personas indicadas, además de pulir y depurar la calidad de datos con los que alimentemos a nuestra base de datos, lo que permitirá a los clientes conocer, de cierta manera, a los beneficiarios de una mejor manera y esto, a su vez, conllevará una facilidad al momento de tomar una decisión para donar o apadrinar.

No podemos descuidar una actividad clave de carácter periódico (cada año), que es la obtención de permisos de funcionamiento y certificaciones para garantizar la operación legal de NutriShare. Esto se relaciona con la producción y fabricación, aunque tercerizada, donde debemos supervisar la calidad y la disponibilidad del producto para evitar tener problemas legales referentes a los permisos de funcionamiento. Cuando el producto finalizado llegue a nuestras instalaciones; la distribución y logística de este también se ha de convertir en una actividad clave, teniendo en cuenta el almacenamiento y distribución a tiempo del producto.

Dentro de las actividades clave, también se encuentra el marketing, promoción y publicidad, que se realizará dentro del limitado presupuesto de una empresa emergente. En un principio, se enfocará en puntos de venta y comunicación digital, como redes sociales y micro-influencers. Asimismo, garantizaremos el desarrollo y búsqueda de nuevas alianzas estratégicas, ya que nuestro proyecto social requerirá el esfuerzo conjunto de diversos actores.

Finalmente, destacaremos dos últimas actividades clave: la atención al cliente bajo el plan de CRM descrito anteriormente, y el monitoreo y evaluación constante de nuestro proyecto y sus avances. Mantener un enfoque en estas actividades será esencial para el éxito y crecimiento sostenible de NutriShare.

En cuanto a recursos clave se refiere, estos serán elementos indispensables para llevar a cabo las actividades clave y el funcionamiento de NutriShare; consideremos a los mismos como pilares sobre los cuales se apoyarán las acciones que detallamos anteriormente. Encontraremos, en la siguiente figura, aquellos recursos clave que son importantes para NutriShare.

### **Figura 9**

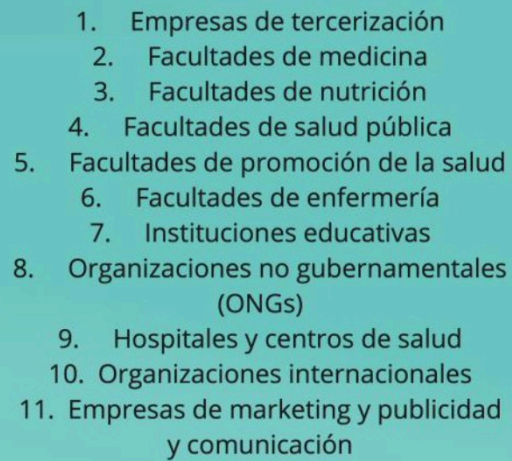
#### *Recursos Clave de NutriShare*

1. Recursos humanos
2. Ingredientes y materia prima
3. Red de alianzas y colaboradores
4. Marca y reputación
5. Datos e información
6. Instalaciones y equipos
7. Tecnología y sistemas
8. Capital financiero
9. Comunidad y redes sociales
10. Conocimiento y propiedad intelectual

#### 4.4 Aliados Estratégicos

**Figura 10**

*Aliados Estratégicos de NutriShare*

- 
1. Empresas de tercerización
  2. Facultades de medicina
  3. Facultades de nutrición
  4. Facultades de salud pública
  5. Facultades de promoción de la salud
  6. Facultades de enfermería
  7. Instituciones educativas
  8. Organizaciones no gubernamentales (ONGs)
  9. Hospitales y centros de salud
  10. Organizaciones internacionales
  11. Empresas de marketing y publicidad y comunicación

#### 4.5 Estructura de costos

**Figura 11**  
Estructura de costos de NutriShare

| ESTRUCTURA DE COSTOS DE NUTRISHARE                           |                   |
|--|-------------------|
| COSTOS   |                   |
| Producción de las barras, cantidad inicial x 5.000 unidades. | 6.250 USD         |
| I+D para la conceptualización y formulación de la barra      | 800 USD           |
| Diseño de la marca   | 150 USD           |
| Registro de marca y propiedad intelectual                    | 250 USD           |
| Ingredientes propios de la barra (NutriShare)                | 650 USD           |
| Distribución y logística                                     | 250 USD           |
| Promoción y publicidad                                       | 600 USD           |
| Desarrollo WEB +APP  | 2.000 USD         |
| Hosting  | 250 USD           |
| Mantenimiento WEB y APP                                      | 250 USD           |
| Licencias y permisos   | 350 USD           |
| Administrativos y operativos                                 | 550 USD           |
| Personal   | 2.500 USD         |
| Capacitación   | 800 USD           |
| Consultoría  | 1.000 USD         |
| Seguros y Legal  | 1.000 USD         |
| Fondo Contingencia   | 2.000 USD         |
| Servicios básicos  | 100 USD           |
| Certificaciones y Calidad                                    | 800 USD           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>20.050 USD</b> |

## 4.6 Flujo de ingresos

Cuando nos referimos a flujo de ingresos de nuestro emprendimiento nos referimos a la entrada o ingreso, generado, de dinero a NutriShare, en general es la cantidad total de ingresos que nosotros hemos de percibir por toda fuente posible de ingreso. Recordaremos que además de la venta de nuestro producto, nosotros hemos de recibir ingresos por los auspicios y donativos que nos servirán para poder ayudar a más niños en estado de desnutrición. En el flujo de ingresos de NutriShare, hemos podido detectar las siguientes categorías:

**Ventas directas en puntos de venta físicos:** Aquí contabilizaremos los ingresos provenientes de las ventas realizadas en los puntos de venta físicos, donde los clientes pueden adquirir las barras energéticas directamente en el lugar de exhibición. Es importante mencionar que las alianzas estratégicas serán esenciales, permitiéndonos tener un pequeño punto de venta, también conocido como "mostrador" o "display sales point", donde procederemos a las ventas por una comisión. Destacaremos el punto social del proyecto NutriShare, por lo que buscar reducir el porcentaje de comisión es esencial para la salud financiera de nuestro emprendimiento.

**Ventas en línea a clientes finales:** En esta categoría, registraremos los ingresos provenientes de las ventas a través de la tienda en línea de NutriShare, así como en la aplicación móvil. Los clientes realizarán sus compras y pagarán el 100% del valor del producto en el momento de la transacción. Aceptaremos métodos de pago como tarjeta de crédito, débito y transferencia bancaria.

**Ingresos por donativos:** Estos se reflejarán en montos específicos seleccionados por el cliente. También daremos la opción de tener donaciones mensuales, semestrales y anuales para quienes deseen comprometerse más con el proyecto. Además, ofreceremos una opción de personalización para aquellos clientes que deseen hacer un monto específico de compra o un monto específico de donaciones.

Ventas a través de alianzas estratégicas: En esta categoría, registraremos los ingresos provenientes de alianzas con empresas, instituciones u organizaciones que promuevan o vendan los productos de NutriShare a sus clientes, miembros o cualquier socio.

Ventas recurrentes: Aquí se registrarán los ingresos provenientes de clientes que realizan compras repetidas en el tiempo, lo que indica fidelización y satisfacción con el producto.

Otros ingresos: Consideraremos ingresos adicionales que puedan surgir, como ingresos por eventos especiales, patrocinios, colaboraciones u otras fuentes, y los tomaremos en cuenta como otro flujo de ingresos.

## Capítulo cinco

### Estrategia de crecimiento e Implementación

#### 5.1 Componente tecnológico / innovador

En NutriShare nos destacaremos por fusionar dos conceptos aparentemente lejanos y buscar una combinación única y funcional, estos conceptos son el RUTF y una barra de energía, lo que resulta en un producto que atiende a dos grupos objetivo desconectados. Si bien NutriShare puede ser categorizado en un segmento específico, creemos que es un concepto totalmente innovador, cuya originalidad reside en ser un producto híbrido multipropósito con un clarísimo componente social. Adoptaremos un modelo de venta original en el país, basado en la compra uno, regala uno de la empresa TOMS. También hemos de destacar que este modelo lo podremos trasladar a extensiones de producto dentro de la misma empresa NutriShare, por ejemplo, al diseñar un híbrido entre una bebida hidratante con electrolitos y carbohidratos para deportistas, que a la vez puede ser considerada un RUTF por sus contenidos calóricos y la disponibilidad inmediata de energía para ayudar a la desnutrición infantil.

El componente innovador tecnológico es el apadrinamiento, utilizando la barra NutriShare como punto de partida para iniciar una conversación y abrir la oportunidad de que tanto el producto como el cliente se unan en una sinergia para beneficiar a niños desnutridos, todo esto ocurre en la web y la aplicación. Nuestro enfoque es ganar-ganar para todas las partes involucradas, lo que hace de NutriShare un producto novedoso con un impacto social positivo, recordando que el soporte del apadrinamiento es un proceso netamente digital con presencia tanto en web como en una aplicación para Android y Apple.

#### 4.1 Cadena de valor

Dentro de la cadena de valor, encontraremos los elementos iniciales de la logística de entrada. Si bien la receta se ajusta a la formulada por nosotros, los ingredientes principales, como el chocolate y las semillas tostadas artesanalmente de quinua para el topping, son de producción propia. Igualmente, trataremos de mantener bajo control otros elementos de la

receta para garantizar cierto sigilo empresarial, lo mismo será extendido en cuanto a la formulación de nuevos productos se trate. Por lo tanto, la recepción y movimiento de esta materia prima están bajo control. Posteriormente, el proceso que agrega valor se entregará a la empresa que confeccionará nuestro producto, tras un minucioso control de calidad, para obtener el resultado deseado bajo especificaciones puntuales delineadas por nosotros.

Nuestra barra pasará por otro proceso de agregado de valor conocido como operaciones, que transformará la materia prima en el producto final, es decir, la barra con su empaquetado, lista para la distribución (y toda la transformación que sufrió la materia prima previamente, como el secado, pulverizado, mezcla, corte y empaquetado). La logística de salida contempla las actividades para enviar el producto finalizado desde la empresa fabricante hasta nuestras instalaciones. aquí destacaremos los sistemas de recolección, el almacenamiento de las barras y, finalmente, la distribución tanto a los puntos de contacto con el cliente como a los beneficiarios, que son los niños en estado de desnutrición.

El marketing y las ventas englobarán todas las actividades para posicionar, promocionar y dar a conocer nuestro producto hasta que se realicen las compras. También nos enfocaremos en esfuerzos para lograr el proceso de apadrinamiento de los niños. Con cada esfuerzo y cada actividad de posicionamiento que nosotros realicemos, el valor de la marca de NutriShare también aumentará.

Finalmente, dentro de esta cadena de valor, tenemos las actividades de servicio, donde es importante que el cliente entienda que los recursos que se le entregan son utilizados adecuadamente. Esto se logrará mediante un estricto control y una comunicación honesta y directa. También incluiremos actividades de comunicación que nos permitan mantener al cliente actualizado sobre nuestro emprendimiento y el progreso de los niños en su camino hacia superar la desnutrición.

## 5.2 Punto de equilibrio

**Tabla 1**

*Punto de equilibrio*

| Costos                                     | Fijo Mensual                                 | Variables Barra Venta<br>+ Barra Regalo |
|--|--|---|
|  |  | 3.000 USD                               |
| Punto de equilibrio (PE) =                 | 3,000 USD / (3.50 USD - 1.25 USD - 0.99 USD) |   |
| En unidades =                              | 3,000 USD / 1.26 USD                         |   |
| <b>Total unidades requeridas para PE =</b> | <b>2.381.9 UNIDADES</b>                      |   |

*Nota.* Requerimos vender 2.382 unidades a un precio de 3.50 USD cada una para llegar al punto de equilibrio, que representa un 0.943% del total del mercado; es decir, necesitamos obtener un 1% del share de mercado para que NutriShare no reporte perdidas ni ganancias.

Teniendo en cuenta que los costos iniciales junto con la producción inicial de nuestra barra de NutriShare se elevan a 20.050,00 USD, comenzaremos calculando el mercado potencial (mensual) considerando el mercado total anual:

Mercado Mensual = 3,028,869 unidades / 12 meses

Mercado Mensual = 252,406 unidades

Con este dato, pasaremos a calcular el share de mercado (esperado):

Market Share (%) = (2,382 unidades / 252,406 unidades) \* 100

Market Share (%) = 0.943%

Por lo tanto, con la venta mensual de 2,382 barras de NutriShare, estaríamos cubriendo aproximadamente el 0.943% del mercado total mensual de 252,406 unidades, es decir, tenemos expectativas de menos del 1%, lo que lo convertiría en algo totalmente viable, incluso en una escala pequeña como la que se pretende iniciar. En otras palabras, el proyecto tiene sentido financiero con apenas el 1% del share de mercado.

Existe un pedido inicial de 5,000 barras a un costo de 1.25 USD por barra. Considerando que el precio de venta será de 3.50 USD, nos deja un margen potencial de 2.25 USD como rentabilidad. También debemos tener en cuenta que nuestro modelo se basa en una compra uno, dona uno, por lo que, en teoría, esto elevaría el costo de cada barra a 2.50 USD, dejándonos un margen de 1.25 USD por venta, que iría directamente a nuestro emprendimiento.

Ahora, nuestros costos iniciales son de 20,050.00 USD (que incluye dicha producción). Para ampliar el panorama financiero, supondremos que tenemos un préstamo a un 12% anual de interés por una cantidad de 25,000 USD a 60 meses. Tendríamos la siguiente información:

$$\text{Cuota mensual} = (25,000 * 0.01) / (1 - (1 + 0.01)^{-60})$$

Cuota mensual = 558.92 USD, que podríamos redondear a 600 USD.

A esta mensualidad, debemos sumarle salarios, gastos varios (especificados previamente) y arriendo. Con esto, tendríamos un total de 3,000 USD (ajustado superior) mensuales en costos operativos.

Quisiéramos desarrollar otro escenario para uno solo de los grupos objetivo (primero) que pretendemos atacar (grupos expuestos anteriormente). En promedio tenemos 93,811 turistas anuales al volcán Chimborazo, sumados a los 7,789 turistas nacionales y extranjeros, tendríamos un promedio, solo para el primer grupo objetivo, de 101,600 personas anuales, lo que nos da un mercado potencial de 8,466 personas mensuales; las mismas hacen (actividad principal del Chimborazo) una caminata de aventura, podrían potencialmente consumir nuestro producto. Quisiéramos llegar al corazón de nuestros clientes con la historia y nuestro producto de NutriShare, alcanzando un 31% de este mercado potencial, es decir, a 2,625 personas. Supongamos que tenemos los siguientes datos actualizados:

Costos fijos mensuales: 3,000 USD (incluyendo la cuota del préstamo)

Costos variables por unidad de la barra original: 1.25 USD

Costos variables por unidad de la barra de regalo: 0.99 USD

Precio de venta por unidad: 3.50 USD

Ahora, vamos a calcular el punto de equilibrio tomando en cuenta ambas barras:

$$\text{Punto de Equilibrio} = 3,000 \text{ USD} / (3.50 \text{ USD} - 1.25 \text{ USD} - 0.99 \text{ USD})$$

$$\text{Punto de Equilibrio (en unidades)} = 3,000 \text{ USD} / 1.26 \text{ USD}$$

$$\text{Punto de Equilibrio (en unidades)} = 2381.9 \text{ unidades}$$

Por lo tanto, para cubrir los costos fijos mensuales y alcanzar el punto de equilibrio, se necesitaría vender aproximadamente 2,382 unidades de barras NutriShare cada mes, considerando la estrategia de regalar una barra más económica junto con cada venta de la barra original, por temas de empaque ya que evitaremos costos extra. En un principio, teníamos la expectativa de llegar a 2,625 unidades, y de acuerdo con estos cálculos, necesitaríamos vender mensualmente 2,382 barras durante 60 meses para cubrir los costos iniciales. Esto nos deja potencialmente un margen de +- 250 barras mensuales para estar en un escenario de orden financiero. Ahora, consideremos que el mercado total tiene un promedio de ventas de 3,028,869 unidades al año (Torres, 2015) solamente en el segmento de "barras de cereal" y nosotros deseamos obtener un 1% del total del mercado para ser sostenible, creemos que NutriShare es una opción viable.

**Figura 12**

*Costo promedio barras tipo NutriShare (barras de la competencia)*

|           |           |
|-----------|-----------|
| Herbalife | 3.97 USD  |
| Hammer    | 3.466 USD |
| Olimp     | 3.75 USD  |
| Quest     | 3.65 USD  |
| Dedicate  | 3.90 USD  |
| Max Sport | 2.50 USD  |
| Promedio  | 3.515 USD |

### 5.3 Análisis de inversión

El desembolso inicial incluye el préstamo solicitado para NutriShare y todo costo que hemos ya identificado. Con esto, tendríamos: Desembolso Inicial = 25,000 USD; ahora, haremos una estimación del Cash-Flow de nuestro emprendimiento, teniendo en cuenta que el cash-flow representará aquel flujo de efectivo deseado durante un período determinado de tiempo. Basándonos en los análisis previos, podemos estimar los ingresos mensuales y los costos fijos mensuales para calcular el cash-flow mensual:

$$\text{Ingresos Mensuales (IM)} = 2,382 \text{ barras/mes} * 2.50 \text{ USD} = 5,955 \text{ USD/mes}$$

$$\text{Costos Fijos Mensuales (CFM)} = 3,000 \text{ USD/mes}$$

$$\text{CF Mensual} = \text{IM} - \text{CFM} = 5,955 - 3,000 = 2,955 \text{ USD/mes.}$$

A continuación, calcularemos las ventas mensuales para cada año con un crecimiento del 9%, que es el crecimiento que esperaríamos tener con el emprendimiento NutriShare:

$$\text{Año 1: Ventas Mensuales} = 2,598 \text{ unidades} * 2.50 \text{ USD} = 6,495 \text{ USD}$$

$$\text{Año 2: Ventas Mensuales} = 2,831 \text{ unidades} * 2.50 \text{ USD} = 7,078 \text{ USD}$$

$$\text{Año 3: Ventas Mensuales} = 3,073 \text{ unidades} * 2.50 \text{ USD} = 7,682 \text{ USD}$$

$$\text{Año 4: Ventas Mensuales} = 3,323 \text{ unidades} * 2.50 \text{ USD} = 8,308 \text{ USD}$$

$$\text{Año 5: Ventas Mensuales} = 3,583 \text{ unidades} * 2.50 \text{ USD} = 8,958 \text{ USD}$$

Para realizar el cálculo de la tasa de descuento y contrarrestarlo con el crecimiento deseado del 9% anual, utilizaremos el método del Valor Presente Neto (VPN). Pasaremos a realizar una proyección del CashFlow (CF) para 5 años, al 9% de crecimiento:

$$\text{Año 1: CF Mensual} * 12 \text{ meses} = 2,955 \text{ USD/mes} * 12 \text{ meses} = 35,460 \text{ USD}$$

$$\text{Año 2: CF Año 1} * (1 + \text{Crecimiento del 9\%}) = 35,460 \text{ USD} * (1 + 0.09) = 38,668 \text{ USD}$$

$$\text{Año 3: CF Año 2} * (1 + \text{Crecimiento del 9\%}) = 38,668 \text{ USD} * (1 + 0.09) = 42,126 \text{ USD}$$

$$\text{Año 4: CF Año 3} * (1 + \text{Crecimiento del 9\%}) = 42,126 \text{ USD} * (1 + 0.09) = 45,852 \text{ USD}$$

$$\text{Año 5: CF Año 4} * (1 + \text{Crecimiento del 9\%}) = 45,852 \text{ USD} * (1 + 0.09) = 49,868 \text{ USD}$$

Con estos datos y utilizando una tasa de descuento del 10%, vamos a calcular el Valor Presente Neto (VPN) de estos flujos de efectivo (FE):

$$\text{VPN} = (\text{FE Año 1}) / (1 + \text{TD})^1 / 35,460 / (1 + 0.10)^1 = 32,236.36$$

$$\text{VPN} = (\text{FE Año 2}) / (1 + \text{TD})^2 / 38,668 / (1 + 0.10)^2 = 31,847.34$$

$$\text{VPN} = (\text{FE Año 3}) / (1 + \text{TD})^3 / 42,126 / (1 + 0.10)^3 = 30,676.18$$

$$\text{VPN} = (\text{FE Año 4}) / (1 + \text{TD})^4 / 45,852 / (1 + 0.10)^4 = 29,634.71$$

$$\text{VPN} = (\text{FE Año 5}) / (1 + \text{TD})^5 / 49,868 / (1 + 0.10)^5 = 28,721.08$$

El Valor Presente Neto (VPN) es de aproximadamente 153,115.67 USD. Esto significa que con una tasa de descuento del 10%, el proyecto es financieramente viable y esperamos que NutriShare tenga un balance positivo.

#### 5.4 Estrategia de crecimiento, marketing y ventas

Para esto, en NutriShare nos hemos propuesto una estrategia de crecimiento anual del 11%. A continuación, detallamos los cálculos considerando como punto de partida el escenario en el que solamente vendemos el mínimo para llegar al punto de equilibrio. Tendríamos:

Escenario de crecimiento al 11% anual:

$$\text{Año 1: } 2,382 * (1 + 0.11) = 2,641$$

$$\text{Año 2: } 2,641 * (1 + 0.11) = 2,925$$

$$\text{Año 3: } 2,925 * (1 + 0.11) = 3,238$$

$$\text{Año 4: } 3,238 * (1 + 0.11) = 3,582$$

Para que esto suceda, en NutriShare nos hemos propuesto ciertas acciones de marketing, teniendo en cuenta lo siguiente.

Producto: NutriShare es una barra de energía nutricionalmente balanceada, elaborada con ingredientes de alta calidad como chocolate ecuatoriano y granos de quinoa orgánicos. Además, NutriShare incluye una barra de regalo con menor costo de empaque, lo que permite llevar a cabo una estrategia social de apadrinamiento para niños con desnutrición.

Propuesta de valor: NutriShare ofrece a los clientes la oportunidad de contribuir socialmente al comprar una barra y, al mismo tiempo, regalar una barra de NutriShare a un niño en estado de desnutrición.

**Precio: Estrategia de precios:** NutriShare se venderá a un precio de 3.50 USD por barra. **Razón del precio:** El precio de 3.50 USD busca ser competitivo y atractivo para los clientes, primero, porque al comprar una barra estoy entregando otra barra a un niño en estado de desnutrición sin generar ningún costo extra para el cliente. Segundo, porque el valor promedio de la barra, en condiciones similares, es de 3.515 USD, lo que no deja un margen atractivo para poder jugar con el precio del mercado, y eso que no estamos considerando todos los beneficios que NutriShare otorga.

**Plaza (Distribución): Canales de distribución:** NutriShare se distribuirá a través de puntos de venta estratégicos en la provincia de Chimborazo, así como mediante canales de venta en línea, redes sociales, tiendas especializadas, socios estratégicos, hoteles, agencias de viaje, etcétera.

**Logística de distribución:** Se garantizará una logística eficiente para entregar las barras a los puntos de venta y a los beneficiarios en un lapso de máximo 48 horas para los clientes finales por web, y al menos una vez cada 15 días para los beneficiarios.

**Promoción:** La estrategia de comunicación se centrará en resaltar el aspecto social del proyecto, destacando la oportunidad que tienen los clientes de contribuir con la nutrición de niños desnutridos al adquirir una barra. Se utilizarán folletos publicitarios, comunicación en redes sociales y microinfluencers para dar a conocer NutriShare. Además, se realizarán alianzas estratégicas con instituciones educativas y ONGs para ampliar el alcance del mensaje.

## **5.5 Estrategia de sostenibilidad**

Dado que el proyecto NutriShare tiene un enfoque social y su objetivo es combatir la desnutrición infantil, es fundamental adoptar una estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad que destaque el impacto positivo en la sociedad y, especialmente, en los niños en situación de desnutrición. Es crucial establecer indicadores para medir el éxito y la efectividad del proyecto en mejorar la salud y bienestar de los beneficiarios, y comunicarlos de manera transparente a los clientes y a quienes apadrinan a los niños en estado de

desnutrición. La transparencia de información y la claridad en todas las operaciones y actividades del proyecto generan confianza entre los donantes y socios estratégicos.

Además, buscamos una gestión ambientalmente responsable. Para ello, implementaremos prácticas sostenibles en el proceso de producción y distribución de las barras NutriShare como utilizar eficientemente los recursos naturales, reducir desperdicios, minimizar el impacto ambiental promoviendo el uso eficiente de los recursos energéticos, prestaremos especial atención al empaque, asegurándonos de que sea amigable con el medio ambiente y requiera el menor uso posible de recursos, evitando el plástico siempre que sea factible y todo esto lo consideraremos dentro de nuestras políticas de diseño sostenible. Así, nuestro proyecto se desarrollará en la localidad, con ingredientes y mano de obra locales, lo que contribuirá a la sostenibilidad económica de la comunidad. Nuestra visión es lograr un impacto social duradero y beneficioso, mientras cuidamos y preservamos el entorno en el que operamos.

## Conclusiones

Como conclusión NutriShare es un proyecto innovador y socialmente responsable que tiene como objetivo mitigar la desnutrición infantil mediante la producción y distribución de barras de energía de alta calidad nutricional. Nuestra estrategia de crecimiento anual del 11% respalda nuestra visión de llegar a más niños necesitados y generar un impacto positivo en la sociedad, así como asegurar la sostenibilidad del negocio a futuro.

Enfocándonos en el impacto social, NutriShare se destaca por ofrecer a nuestros clientes la oportunidad de contribuir directamente a la nutrición de niños en situación de desnutrición de la provincia de Chimborazo sin olvidar de que pretendemos adaptar a NutriShare para en un futuro tener alcance nacional; al comprar una barra y regalar otra a un niño necesitado estamos agregando un vector que transforma totalmente la visión de un emprendimiento de carácter estrictamente económico y lo vuelve a un proyecto integrador con un componente social digno de destacar. La transparencia de información y el compromiso con nuestros donantes y socios estratégicos son fundamentales para establecer confianza y credibilidad en nuestro proyecto y motivar a los mismos a seguir confiando en nosotros.

Además de nuestro enfoque social, nos comprometemos con la sostenibilidad económica y ambiental. Nuestro modelo de negocio se sustenta en recursos locales, como ingredientes y mano de obra, fomentando el desarrollo económico de la comunidad. Asimismo, implementaremos prácticas sostenibles en el proceso de producción y distribución, reduciendo desperdicios y evitando el uso innecesario de plástico en el empaque.

Con un precio competitivo de 3.50 USD por barra y una estrategia de marketing centrada en resaltar el aspecto social de NutriShare, confiamos en atraer a clientes conscientes y solidarios. Nuestra proyección financiera demuestra que el proyecto es viable y sostenible en el tiempo.

NutriShare representa una oportunidad para hacer una diferencia significativa en la vida de miles de niños en situación de desnutrición infantil y construir un futuro más saludable y sostenible para nuestra comunidad.

¡En NutriShare estamos seguros de que juntos podemos marcar la diferencia!

## Recomendaciones

Como recomendación, creemos que estas líneas de investigación podrían enriquecer y fortalecer el enfoque de NutriShare en la lucha contra la desnutrición infantil y su compromiso con la responsabilidad social. Al continuar explorando nuevas posibilidades, NutriShare podría seguir marcando una diferencia significativa en la vida de miles de niños y comunidades en situación de vulnerabilidad, inclusive la comunidad en general.

Dentro de las posibles líneas de investigación, tenemos la exploración de nuevas variedades de barras de energía NutriShare que se adapten a las necesidades específicas de diferentes grupos de población, como adolescentes en estado de desnutrición o niños menores de 2 años. Estos productos podrían tener formulaciones nutricionales específicas para abordar sus requerimientos únicos, incluso podrían incluir bebidas hidratantes u otros productos relacionados con el RUTF o el modelo híbrido que aquí habíamos presentado.

También recomendamos continuar la investigación sobre las fórmulas de RUTF o complementar el mismo proyecto con estudios científicos para mejorar la fórmula y el contenido nutricional de las barras NutriShare, incorporando ingredientes que puedan ser especialmente beneficiosos para combatir la desnutrición en diferentes grupos de población objetivo.

Sugerimos también el ámbito de la colaboración con instituciones de salud: establecer alianzas con organizaciones y expertos en el campo de la salud y la nutrición para llevar a cabo investigaciones conjuntas que validen la efectividad de NutriShare en mejorar la salud y el bienestar de los beneficiarios, y se podría investigar sobre modelos operativos que tengan o puedan llegar a tener éxito en el Ecuador.

Por último, se podrían realizar estudios de evaluación del impacto social, como, por ejemplo, estudios de seguimiento a largo plazo para medir el impacto de NutriShare en las comunidades beneficiadas. Estos análisis pueden incluir indicadores de salud, educación y bienestar general para comprender mejor cómo el proyecto está transformando vidas.

## Referencias

- BCE. (n.d.). Programación macroeconómica sector real - BCE.  
[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal\\_042022.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_042022.pdf)
- Becher, M. (2021, Abril 5). Cadena de valor: Qué es y cómo crearla. SoftExpert Excellence.  
<https://blog.softexpert.com/es/cadena-de-valor-que-es/#:~:text=Operaciones%3A%20Esta%20etapa%20contempla%20todo,prima%20en%20el%20producto%20terminado.>
- Black, M. M. (2003). Micronutrient deficiencies and cognitive functioning. *The Journal of Nutrition*, 133(11), 3927S.  
<https://doi.org/10.1093/jn/133.11.3927s>
- Black, R. E., Allen, L. H., Bhutta, Z. A., Caulfield, L. E., de Onis, M., Ezzati, M., Mathers, C., & Rivera, J. (2008). Maternal and child undernutrition: Global and regional exposures and health consequences. *The Lancet*, 371(9608), 243–260.  
[https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(07\)61690-0](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(07)61690-0)
- Brennan, L., & McNulty, B. (2017). New Technology in Nutrition Research and Practice. *Proceedings of the Nutrition Society*, 76(3), 173–174.  
<https://doi.org/10.1017/s0029665117001021>
- Cade, J. E. (2016). Measuring diet in the 21st century: Use of new technologies. *Proceedings of the Nutrition Society*, 76(3), 276–282.  
<https://doi.org/10.1017/s0029665116002883>
- Calorías adecuadas para niños por edades. *Guiainfantil.com*. (n.d.).  
<https://www.guiainfantil.com/articulos/alimentacion/ninos/calorias-adecuadas-para-ninos-por-edades/>
- Clark, N. (1995). Energy bars. *The Physician and Sportsmedicine*, 23(9), 7–8.  
<https://doi.org/10.1080/00913847.1995.11947833>
- Dewey, K. G., & Begum, K. (2011). Long-term consequences of stunting in early life. *Maternal & Child Nutrition*, 7, 5–18. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8709.2011.00349.x>

- Dong, V., & Karvellas, C. J. (2020). Using technology to assess nutritional status and optimize nutrition therapy in critically ill patients. *Current Opinion in Clinical Nutrition & Metabolic Care*, 24(2), 189–194.  
<https://doi.org/10.1097/mco.0000000000000721>
- Gobierno de Ecuador. Observatorio Social del Ecuador, OSE. (2019). Situación de la niñez y adolescencia en Ecuador Una mirada a través de los ODS. OSE.
- Govender, I., Rangiah, S., Kaswa, R., & Nzaumvila, D. (2021). Malnutrition in children under the age of 5 years in a primary health care setting. *South African Family Practice*, 63(1).  
<https://doi.org/10.4102/safp.v63i1.5337>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2006). *Contabilidad de Costos*. Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (n.d.). Estadísticas Laborales – Abril 2023. Instituto Nacional de Estadística y Censos.  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-abril-2023-2/>
- Manary, M. J. (2006). Local production and provision of ready-to-use therapeutic food (Rutf) spread for the treatment of severe childhood malnutrition. *Food and Nutrition Bulletin*, 27(3\_suppl3).  
<https://doi.org/10.1177/15648265060273s305>
- McLuhan, M., & Gordon, W. T. (2015). *Understanding media: The extensions of man*. Gingko Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.