



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE COMPOTAS PARA BEBE EN ENVASE SQUEEZE



AUTOR

ANA BELÉN AILLÓN BUCHELI

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
COMPOTAS PARA BEBE EN ENVASE SQUEEZE

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial en Administración  
de Empresas

Profesor guía

José Enrique Franco Moncayo

Autor

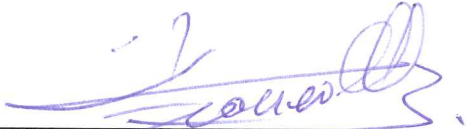
Ana Belén Aillón Bucheli

Año

2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



---

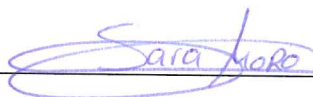
Magister en Negocios Internacionales M.I.B.A

José Enrique Franco Moncayo

C.I. 1702468511

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



MBA en Dirección De Entidades Deportivas

Sara Moro López - Menchero

C.I. 1756927966

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



---

Ana Belén Aillón Bucheli

C.I. 1721513685

## **AGRADECIMIENTOS**

Comenzaré agradeciendo a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi vida, a mis papas Carlos Aillón y Susana Bucheli por ser mi soporte en cada momento, a mi hermana María Soledad Aillón por su apoyo incondicional, y a mi tutor de tesis José Franco que fue mi guía y mi gran ayuda para poder culminar mi Trabajo de Titulación. Gracias por formar parte de esta etapa tan importante en mi vida.

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total, es una victoria completa.”

Mahama Gandhi

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis papas Carlos Aillón y Susana Bucheli, a mis abuelitos Oswaldo Bucheli y Eugenia Vargas, a mi hermana María Soledad Aillón y a mi novio Cristian Leiva.

Gracias a ellos, a sus palabras de aliento, a su apoyo incondicional pude llegar a cumplir una de mis metas de vida.

Este gran logro les debo a todos ustedes, gracias por formar parte de mi vida.

## RESUMEN

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo la identificación de la viabilidad económica y financiera de producir y comercializar compotas para bebe a base de quinua y un mix de fruta, en un envase squeeze. Se plantea investigar y analizar la industria, conocer el cliente, la oportunidad de negocio, diseñar el plan de marketing, así como el plan de operaciones, la propuesta de filosofía y estructura de la organización y finalmente la evaluación financiera. Se realizó el estudio de las 5 fuerzas de Porter, junto los factores externos que afectan a la industria, como son político, legal, económico, social, cultural, tecnológico y ambiental; con esto podemos identificar las amenazas y oportunidades que oferta el entorno.

En el análisis del cliente se utilizó dos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa. En la investigación cualitativa se utilizaron dos tipos de herramientas, éstas son focus group y entrevistas a dos expertos, y por otro lado en la investigación cuantitativa se utilizó la herramienta de encuestas a diferentes personas que cumplen con el perfil del cliente. En el plan de marketing, se desarrollarán las cuatro P's, que engloban producto, precio, plaza, y promoción. En el plan de operaciones, se identificarán los proveedores, los cuales deberán cumplir con normas de calidad y estándares de producción.

Finalmente, el proyecto necesita una inversión inicial de USD 56.575,26 la cual será financiada el 60% por medio de socios accionistas y el 40% por medio de deuda. El periodo de recuperación de capital se estima que sea al segundo año. El proyecto obtiene una TIR de 19,27% y del VAN \$7.473,26, se puede determinar que el proyecto es financieramente viable.



## **ABSTRACT**

The following business plan aims to identify the economic and financial viability to produce and commercialize baby jams based on quinoa and a mix of fruit, in a squeeze container. It's main objective is to investigate and analyze the industry, know the client, business opportunity, design the marketing plan, as well as the operations plan, philosophy and structure of the organization and finally the financial appraisal. The study of Porter's 5 forces was carried out together with the external factors that affect the industry, such as political, legal, economic, social, cultural, technological and environmental. Based on this research it was possible to identify the threats and opportunities that the environment offers.

In the analysis of the client two types of research tools were used: qualitative and quantitative. In qualitative research, focus group analysis and interviews with two experts were carried out. On the other hand, in the quantitative research, a survey tool was used for a sample of people who meet the client's profile. In the marketing plan the four P's, encompassed: product, price, place, and promotion were developed. In the operations plan the suppliers were identified, in order to comply with quality and production standards.

Finally, the project initial investment was estimated in about USD 56,575.26 which will be financed: 60% through shareholder partners and 40% through debt capital. The capital recovery period is estimated to be in the second or third year. The project obtains a IRR of 19.27% and of the NPV of \$ 7,473.26. In accordance to this the project was financially viable.

# ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo .....	3
2.1.1. Entorno externo .....	3
2.1.2. Análisis de la industria .....	9
2.2. Matriz EFE .....	12
2.3. Conclusiones Análisis PESTEL y PORTER.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Investigación Cualitativa .....	15
3.1.1. Focus Group.....	15
3.1.2. Entrevistas a Expertos.....	17
3.2. Investigación Cuantitativa .....	19
3.2.1. Tamaño de la Muestra .....	19
3.2.2. Encuesta .....	19
3.3. Conclusión del Mercado Potencial.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio .....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	24
5.1. Estrategia General de Marketing .....	24
5.1.1. Mercado Objetivo.....	25
5.1.2. Propuesta de Valor .....	26
5.2. Mezcla de Marketing .....	27
5.2.1. Producto .....	27
5.2.2. Plaza.....	31
5.2.3. Publicidad – Promoción .....	32

5.2.4. Precio .....	34
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>37</b>
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	37
6.2. Equipos e insumos .....	39
6.3. Infraestructura de Producción .....	39
6.4. Plan de operaciones .....	40
6.5. Estructura organizacional.....	44
6.6. Conclusiones.....	45
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>46</b>
7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos .....	46
7.1.1. Proyección de ingresos .....	46
7.1.2. Proyección de Costos.....	47
7.1.3. Proyección de Gastos.....	48
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	48
7.2.1. Inversión Inicial .....	48
7.2.2. Capital de Trabajo .....	49
7.2.3. Estructura de Capital .....	49
7.3. Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja .....	49
7.3.1. Estado de Resultados.....	49
7.3.2. Estado de Situación Financiera .....	50
7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo .....	51
7.3.4. Estado de Flujo de Caja .....	52
7.4. Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración.....	53
7.4.1. Proyección del Flujo de Caja del Inversionista .....	53
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento y Criterios de Valoración.....	53
7.5. Índices Financieros .....	54
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>55</b>
8.1. Conclusiones.....	55
8.2. Recomendaciones .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: CIIU 4.0.....	3
Tabla N° 2: Matriz de Factores Externos .....	12
Tabla N° 3: Segmentación de Mercado .....	25
Tabla N° 4: Proveedores Quinoa - Guayaba .....	29
Tabla N° 5: Proveedores Envase - Aditamento .....	31
Tabla N° 6: Costos Variables y Fijos .....	34
Tabla N° 7: Unidades de Producción y Precio.....	34
Tabla N° 8: Precios Competencia.....	35
Tabla N° 9: Precio de Venta Promedio .....	35
Tabla N° 10: Precio de Venta .....	35
Tabla N° 11: Equipos e Insumos .....	39
Tabla N° 12: Abastecimiento de Materias Primas .....	40
Tabla N° 13: Proceso Productivo.....	41
Tabla N° 14: Proceso de Comercialización en Ferias .....	43
Tabla N° 15: Mano de Obra.....	44
Tabla N° 16: Proyección de Ingresos .....	46
Tabla N° 17: Proyección de Costos.....	47
Tabla N° 18: Proyección de Gastos.....	48
Tabla N° 19: Estado de Resultados Anual.....	50
Tabla N° 20: Estado de Situación Financiera Anual .....	51
Tabla N° 21: Estado de Flujo de Efectivo Anual .....	51

Tabla N° 22: Estado de Flujo de Caja Anual .....	52
Tabla N° 23: Proyección del Flujo de Caja del Inversionista .....	53
Tabla N° 24: Criterios de Valoración.....	53
Tabla N° 25: Índices Financieros Anual.....	54
Tabla N° 26: Formato Focus Group.....	2

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1: Compota Competencia Directa.....	18
Figura N° 2: Cliente y Consumidor .....	21
Figura N° 3: Diseño del producto squeeze y aditamento.....	27
Figura N° 4: Atributos de Producto .....	28
Figura N° 5: Logotipo .....	29
Figura N° 6: Proveedor LOSCOCOS.....	30
Figura N° 7: Tipo de Envase.....	30
Figura N° 8: Tipo de Canal de Distribución.....	32
Figura N° 9: Precios Van Wenstendorp.....	36
Figura N° 10: Planta de Producción.....	39
Figura N° 11: Organigrama Empresarial.....	44
Figura N° 12: Inversión Inicial.....	48
Figura N° 13: Telaraña 5 Fuerzas de Porter.....	1

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

La producción y comercialización de compotas para bebe a base de quinua y un mix de fruta, que se espera que sea la guayaba por sus beneficios nutricionales, el producto tiene una presentación en envase squeeze. Según datos del INEC los productos para bebe, como son las compotas, se encuentran en la Industria de “Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.” (INEC, 2012), con el código previamente asignado C1030.16.

La empresa se enfoca en satisfacer la necesidad de brindar un mejor sustento alimenticio en el inicio del desarrollo nutricional infantil, promoviendo como materia prima la quinua, la cual cuenta con beneficios como proteína, omega 6 y 3, potasio, calcio, vitamina B y E, fibra, fósforo, hierro y zinc; y la guayaba que es rica en vitamina A, C, B3, B6, además cuenta con propiedades antibacterianas. Es por ello, que se ha escogido dichos productos como materias primas para la producción ya que brinda un excelente conjunto de alimentos nutritivos para el inicio de una buena alimentación. Además, los podemos encontrar fácilmente en el mercado de proveedores nacionales.

El mercado al que va enfocado el Plan de Negocio, son bebes de 6 meses en adelante, los cuales deben comenzar con una base nutricional fuerte. Con datos del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, el porcentaje de desnutrición infantil en niños hasta 5 años al 2015 fue del 26% (Ministerio Cordinador de Desarrollo Social, 2014-2015).

### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Identificar la viabilidad económica y financiera de producir y comercializar compotas para bebe a base de quinua y guayaba en un envase squeeze.

### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- ❖ Investigar y analizar las variables de macro entorno de la Industria en la que se desenvuelve la empresa.
- ❖ Conocer y establecer el cliente potencial, mediante una investigación profunda para determinar gustos, preferencias, y aceptación del producto.
- ❖ Analizar y conocer la oportunidad de negocio, por medio del estudio del entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- ❖ Diseñar el plan de marketing, para así establecer las estrategias que funcionarán para resaltar el mercado objetivo, la propuesta de valor y el mix de marketing.
- ❖ Establecer la propuesta de filosofía de la empresa, misión y visión, para estructurar el plan de operaciones y su estructura organizacional.
- ❖ Estructurar la proyección de la evaluación financiera, para determinar la inversión inicial necesaria para la creación de la organización y el alcance que tiene en generar rentabilidad.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del Entorno Externo

Tabla N° 1: CIIU 4.0

Código Clasificador	Descripción
C	Industrias manufactureras.
<u>C1030.16</u>	Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.

Tomado de: CIIU 4.0

#### 2.1.1. Entorno externo

#### PESTEL

##### ❖ Político - Legal

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) la transformación de la Matriz Productiva en el Ecuador comienza por la iniciativa gubernamental, que genera el incentivo de dar una nueva visión y dar un sustento a la generación de empresas nacionales y optar por productos producidos en nuestro país (SENPLADES, 2012). Por otro lado, el gobierno ecuatoriano apoya a la inversión que se realice en emprendimientos que promuevan el empleo de calidad y la innovación tecnológica, para ello el Ministerio de Industrias y Productividad cuenta con treinta y tres centros de desarrollo empresarial, el cual coordina con los gobiernos autónomos municipales y provinciales, además con universidades estatales para fomentar una cultura emprendedora y el desarrollo económico; se impulsa a los sectores industriales como: agroindustria, alimentos y bebidas, artesanías, entre otros; estos centros cuentan con servicios informativos empresariales como son las asesorías en gestión, estos centros se encuentran en Quito, Latacunga, Ambato, Santa Elena, Manabí, entre otros (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012).



El Ministerio de Salud Pública cuenta con la campaña “Desnutrición Cero” para eliminar la desnutrición infantil, en donde se fomenta la lactancia, siguiendo por generar una buena base nutricional para los más pequeños del hogar. Por otro lado, el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, cuenta con una estrategia nacional intersectorial denominada “Acción Nutrición”, donde su objetivo es mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, además se promueve generar hábitos de alimentación nutritiva y saludable (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2013-2015). La Unidad Patronato Municipal San José desde el 2014 promueve los Centros de Desarrollo Infantil Comunitario, en donde se acoge a niños de 1 a 3 años de edad, se cuida y además se da una atención cuidadosa en cuanto a la alimentación.

La Normativa expedida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), según el Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, establece las normas que se deben cumplir para poder sacar al mercado alimentos procesados; algunos de ellos son: correcta información nutricional, etiquetado, registro sanitario, y deben cumplir el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022, es decir el semáforo nutricional (ARCSA, 2015).

### ❖ Económico

La inflación es el incremento sostenido en los precios que se mide a partir de una canasta básica de bienes y servicios, con datos del Banco Central y el Banco Mundial en el Ecuador desde el 2011 ha tenido una tendencia descendente, con su pico más alto en el 2012 con un porcentaje del 5,10% recuperándose en el siguiente año con 2,20%, en el transcurso del periodo hasta la fecha ha tenido varias fluctuaciones, y en el 2015 sigue con una deflación del 3,38%. Con este indicador se relaciona el Índice de Precios al Consumidor (IPC), estableciendo el año base 2014 mide el cambio en el nivel general de precios de cada uno de los productos de la canasta básica. Esto

afecta desfavorablemente, se genera una subida de precios de los productos y los consumidores tienden a bajar el porcentaje que tenían destinado al gasto (Banco Central del Ecuador, 2016).

Con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), bienes y servicios producidos en un país por un determinado periodo; en el 2012 tenía una variación de 5,6%, que corresponde a 87,925 billones, en el 2014 de 3,7% que corresponde a 94,776 billones y en el 2015 de 0,3% corresponden a 100,872 billones. Y el Producto Interno Per Cápita en el Ecuador tiene una tendencia ascendente, empezando en el 2012 con 18,2%, siguiendo en el 2014 con 4,8% y en el 2015 con 18,8%; esto quiere decir que las personas mejoran su calidad de vida, aunque no se puede generalizar ya que la riqueza no está dividida de una forma equitativa. En la industria manufacturera, según el Banco Central del Ecuador el PIB que aporta la elaboración de otros productos alimenticios por año desde el 2010 tiene una tasa de variación a precios del 2007 de 14,2, siguiendo en el 2011 con 5,1%, en el 2013 de -0,8% y finalmente llega al 2014 con una variación del 0,4%. Con información del Banco Central del Ecuador el PIB de elaboración de productos alimenticios tiene una tendencia ascendente, en el 2012 fue de \$547.365, en el 2014 fue de \$602.935 y en el 2015 de \$610.933; con los datos podemos ver que la industria de alimentos es una de la que más aporta al total del PIB del país, por ello se ve una gran oportunidad para la industria (Banco Central del Ecuador, 2016).

En el 2016, luego del terremoto, se tomaron varias medidas para recaudar dinero para salir de la crisis en la que se encuentra nuestro país, una de estas medidas según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) es el aumento de 2 puntos porcentuales en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que llega a ser del 14%, este se graba en los productos de la Industria de alimentos para bebe. Por otro lado, la economía del país se vio muy afectada, por lo que el gasto de las personas se reduce con respecto a los productos que se los puede sustituir

con una forma más económica (SRI, 2016). Esto afecta a la industria, ya que los porcentajes de ventas se verán afectados de una forma muy significativa, por lo que les llevará a tomar otras acciones para poder tener estabilidad.

Con datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB) las normativas que se deben seguir son las de etiquetado de alimentos procesados (semáforo nutricional), la ley de comunicación: promoción y publicidad (se prohíbe publicidad engañosa), y la ley orgánica de equilibrio de las finanzas públicas (no afectar a productores pequeños). Éstas se enfocan en que los productos ofertados cumplan con las normas obligatorias para que puedan salir al mercado (ANFAB, 2016).

#### ❖ **Socio - Cultural**

La tasa de crecimiento de la población en el Ecuador al 2014 es de 1,37%. En cuanto a la tasa de natalidad nacidos vivos en un año (por cada 1.000 personas) en el año 2012 fue del 21,13% y el índice de fecundidad, que es el número medio de hijos por mujer fue de 2,59%. A lo largo de los años estos índices han ido disminuyendo, como por ejemplo la tasa de natalidad en el año de 1960 fue de 6,69% y podemos ver que este índice cada vez va en declive (Banco Central del Ecuador, 2016).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) a nivel mundial en el 2013 161,5 millones de niños (menores de 5 años) tenían retraso de crecimiento y 50,8 millones tenían peso bajo según su talla (OMS, 2016). Por otro lado, son pocos los niños que reciben una buena y segura alimentación. Por otro lado, la desnutrición infantil mundial representa el 45% de las muertes de los niños y en el Ecuador es del 24% según un artículo del Comercio (Albornoz).

La UNICEF Ecuador establece que la etapa de nutrición más importante en la vida de una persona es desde que se encuentra en el vientre hasta los 5 años de edad, aquí es donde se desarrolla lo físico y mental. En nuestro país el problema no es la falta de alimentos, sino la inequidad de acceso a una buena alimentación. Por ello se ha llevado a cabo algunos programas como “Programa Aliméntate Ecuador, con énfasis en la atención a familias que tienen madres y niños y niñas menores de 5 años.” (UNICEF, 2015), entre otros; así se podrá erradicar el problema nutricional de los niños ecuatorianos.

Por otro lado, los hábitos de consumo de los ecuatorianos no tienen conflicto de carácter cultural, además hoy en día la población está valorando la quinua como un producto natural con grandes beneficios nutricionales; se ha concluido por el análisis sectorial de la quinua 2015 (PROECUADOR, 2015).

### ❖ **Tecnológico**

En la industria de alimentos la innovación es uno de los factores principales. Se utiliza la innovación incorporando nuevos envases, nuevos sabores, o fusiones de sabores, es decir crear una tendencia nueva que haga la diferencia al momento de ofrecer los productos a nuestros clientes, es decir una ventaja competitiva e innovadora, que haga algo distinto entre la competencia en el mercado al cual la empresa se enfoca y desempeña; un ejemplo de ello es Gerber, con su nueva presentación de las compotas que son squeeze en dos porciones. En el área de alimentos comienzan a implementarse nuevos sistemas de producción alternativos como por ejemplo los alimentos orgánicos. Estas nuevas alternativas permiten ampliar los beneficios y las opciones para los consumidores. Es el comienzo de novedosas tendencias alimenticias en los consumidores. En cuanto a la adquisición para el equipamiento de tecnología necesaria para la producción de alimentos, la industria no cuenta con problemas para poder adquirirlos, ya que cuenta con una alta disponibilidad de equipos y de fácil acceso; además permiten que se generen buenas prácticas

de manufactura. En la industria de elaboración de compotas, la principal etapa es la de pasteurización, la cual ayuda a evitar el crecimiento de microorganismos y además evitar la pérdida de los nutrientes del producto. Por otro lado, con respecto al acceso a la tecnología que cuentan los ecuatorianos, en la página de La Presidencia de la República del Ecuador, da a conocer que un 86% de la población cuenta con acceso a la tecnología de información (Presidencia de la República del Ecuador). Finalmente, en la página de Ecuador en cifras, encontramos que en la provincia de Pichincha un 53,1% de la población hasta el 2013 tienen acceso a internet (INEC, 2013).

### ❖ Ambiental

Hoy en día la Responsabilidad Ambiental es una parte muy importante de las empresas que quieren ser reconocidas no sólo por sus productos o servicios que ofrecen, sino que la sociedad la reconozca como una entidad segura y que se ocupe de complacer y satisfacer a sus clientes. Cada empresa intenta aportar con una huella verde.

El Ministerio de Ambiente ha creado una nueva campaña “Protege Ecuador”, el cual engloba varios proyectos uno de ellos es el reconocimiento del “Punto Verde” el cual incentiva a cada uno de los empresarios a concientizar y practicar la protección y conservación del medio ambiente, este incentivo genera una competitividad. Para ello se evalúa mínimo dos años de gestión empresarial, en cual se enfoca en el ahorro y uso eficiente del agua, energía, transporte y papel, gestión de residuos, compras públicas responsables y capacitación a personal (Ministerio del Ambiente, 2015). En cuanto al manejo de residuos la Asamblea Nacional del Ecuador creó una ley en el año del 2012 que se la denomina “Proyecto de Ley sobre el manejo de residuos sólidos y escombros” (Asamblea Nacional, 2012). Esta ley establece varias normas para crear una conciencia en cada una de las personas que conforman las empresas para que se informen y apliquen cómo manejar los residuos para

controlar la afectación ambiental. Se plantean varios tipos de manejo de residuos como son: orgánicos, inorgánicos, reciclable, escombros, entre otros. Las empresas tienen que realizar un plan de acción en cuanto a las actividades relacionadas con el manejo de residuos que tienen en sus empresas y presentarlo al Ministerio correspondiente. Además, según la ordenanza municipal N° 0220 se debe cumplir los requisitos ambientales para poder continuar operando en el mercado, como por ejemplo, el manejo de los desperdicios orgánicos e inorgánicos, y el reciclaje correspondiente del uso de los mismos. (Consejo Metropolitano de Quito, 2006)

### **2.1.2. Análisis de la industria**

#### **5 Fuerzas de Porter**

El gráfico de la telaraña de las 5 Fuerzas de Porter se encuentra en el Anexo número 1.

#### **❖ Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores en la industria es ALTA, porque existen varios competidores (Gerber, San Jorge, Quinoa Kids, Dos Caballos, EDEN, Nana's) que ofertan compotas en el mercado ecuatoriano, y además Gerber cuenta con varias líneas de productos en su negocio y es la mejor posicionada en el sector; todas estas marcas se encuentran distribuidas por un canal indirecto, en donde el intermediario son supermercados y farmacias para que su producto pueda llegar al cliente final. Por otro lado, la industria no se enfrenta guerra de precios, ni a publicidad agresiva. Además, cada empresa realiza esfuerzos por resaltar en la industria, como combinación de sabores, factores nutricionales, uso de materias primas orgánicas, tipos en envase, entre otros.

### ❖ Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es BAJA, la materia prima a adquirir para la industria se encuentran fácilmente en el mercado ecuatoriano, además existen una gran cantidad de los mismos. Los proveedores de quinua que podemos encontrar son: ACLI, el cual es un productor de granos orgánicos y alimentos procesados a base de quinua y amaranto, localizada en Otavalo; Fundamyf, es una comercializadora de granos y cereales andinos, localizada en Quito; El Establo, es una hacienda productora de quinua orgánica certificada, localizada en Machachi. Por el lado de la guayaba, también existen varios proveedores como son: Natural Fruts, la cual produce pulpa de fruta natural sin uso de conservantes ni preservantes, se localiza en Quito; New Fruits es comercializadora de pulpas de fruta localizada en Ambato. Como podemos ver encontramos varios proveedores de las materias primas que se pueden utilizar en esta industria, además de varias localizaciones de las empresas, por ello podemos llegar a varias negociaciones dependiendo de las opciones y facilidades que entreguen a la industria.

### ❖ Poder de negociación de los compradores

El segmento de mercado son padres de familia con niños desde los 6 meses de edad en adelante. El cliente son los padres y el usuario es él bebe o niño que consume el producto. Entonces el poder que tienen es ALTO, ya que existen distintas marcas, sabores, tipos de envase, presentaciones y medidas; por ello los compradores son libres a escoger el producto que se ajuste a sus necesidades y además satisfaga sus expectativas. Por otro lado, los compradores no tienen el poder de determinar el precio que desean, ya que éste ya está establecido por las empresas.

### ❖ **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es ALTA, ya que se encuentran varios productos que suplen la necesidad de alimentación para niños pequeños. Estos pueden ser las diferentes frutas que existen en el mercado ecuatoriano, las más comunes son: manzana, banano, pera, melocotón, entre otras; además de las compotas caseras que los padres de familia fabrican en casa, se encuentran en el mercado el cerelac, cereales, nestum, avenas, entre otros. La compra de cada uno de estos productos depende de la sensibilidad al precio de los consumidores, y podemos ver que tenemos una gran diferencia entre las frutas que son alimentos no procesados que pueden realizar compotas caseras, y por otro lado tenemos los productos con marca registrada que pasan por un proceso productivo para tener el producto final, y por ello lleva un precio más elevado.

### ❖ **Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)**

La amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria es MEDIA, ya que necesita requerimientos de capital para solventar la inversión inicial, además existen empresas en la industria que producen en economías a escala para lograr costos de producción competitivos, este es un ejemplo de la empresa Gerber también cuenta con la lealtad de los consumidores hacia su marca. Con respecto al costo de cambio de producto para el comprador no es alto, ya que no existen riesgos latentes de cambio, más bien los compradores buscan nuevas formas y sabores para poder alimentar a sus bebés y niños. Por el lado de las regulaciones gubernamentales, el Gobierno ecuatoriano busca mejorar la matriz productiva ayudando a la generación de empresas ecuatorianas. Finalmente, los accesos a canales de distribución, depende del canal que determine ya sea directo al cliente final o indirectamente por medio de intermediarios los cuales son quienes imponen las leyes del juego.



## 2.2. Matriz EFE

Tabla N° 2: Matriz de Factores Externos

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>%</b>	<b>1-5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Fomento a la protección por la Industria Nacional.	0,16	3	0,48
Programas establecidos por el Gobierno ecuatoriano para eliminar la desnutrición infantil en el país.	0,02	2	0,04
La Industria Manufacturera, especialmente la de Alimentos, es la que más aporta al PIB del Ecuador.	0,12	4	0,48
Fácil acceso tecnológico, además de una alta disponibilidad de los equipos para la producción, que permiten cumplir con las normas establecidas para la producción.	0,1	4	0,4
Fácil manejo ambiental en cuanto a desperdicios y residuos generados por el proceso productivo.	0,05	5	0,25
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia ya posicionada en el mercado, con años de experiencia.	0,08	4	0,32
Aumento de 2 puntos porcentuales en el IVA.	0,2	4	0,8
Desastres naturales (terremoto Abril 2016) disminuye el consumo de productos que se pueden elaborar de forma más económica.	0,03	3	0,09
La tasa de natalidad en el país va en declive.	0,15	3	0,45
Problema económico en el país, encadena a la baja en el gasto y consumo de las personas.	0,09	3	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,58</b>

La puntuación ponderada de la Matriz EFE es de 3,58 puntos, la cual se encuentra sobre la puntuación promedio que es 2,5, esto quiere decir que las empresas en la industria están respondiendo de la mejor manera a las oportunidades y amenazas que se les presenta.

### 2.3. Conclusiones Análisis PESTEL y PORTER

- La Industria es atractiva con un alto potencial de desempeño en el mercado, pero sin embargo no existen muchas empresas que deseen entrar a competir en el mismo, por la existencia de marcas ya posicionadas, los líderes son: Gerber y San Jorge.
- En la industria alimenticia están aplicando estrategias las cuales aprovechan de una forma eficaz las oportunidades existentes, minimizando el poder de las amenazas, las innovaciones que cuenta la industria se enfoca en el sabor, las tendencias de consumo por lo orgánico, y los diferentes envases.
- La industria cuenta con el apoyo del Gobierno, empezando por el impulso a los productos nacionales y además uno de los objetivos principales es erradicar la desnutrición infantil, la cual hoy en día es del 24%.
- La tendencia a consumir los productos naturales y orgánicos cada vez es más grande. Las madres de familia buscan una base alimenticia sustentada para que sus pequeños se nutran de manera integral; hoy en día se encuentra en auge el consumo de la quinua, gracias a sus beneficios como son la proteína, omega 6 y 3, potasio, calcio, vitamina B y E, fibra, fósforo, hierro y zinc.
- La Industria busca brindar una idea innovadora, generando nuevos nichos de mercado, con nuevos canales de distribución, productos novedosos y con precios accesibles al mercado.
- Existe una alta rivalidad con los productos sustitutos, ya que hay una gran cantidad, pueden ser: cereales, nestum, cerelac, entre otros. Por ello la industria se enfoca en impactar con los beneficios nutricionales, y amoldarse a las necesidades del cliente. Éstos se encuentran distribuidos en las diferentes plazas de fácil acceso y a precios diferenciados según el segmento del canal.

- El poder de los compradores está relacionado con su capacidad de gastos, por ello la industria se amolda a sus requerimientos, atendiendo a los diferentes segmentos socio-económicos, se busca ofrecer un producto de calidad a precios accesibles.
- La industria cuenta con una gran variedad de proveedores, por lo que los clasifica dependiendo de las necesidades con las que desee producir su producto; estas pueden ser calidad, precio, variedad y cantidad. Éstos son de fácil acceso y se debe determinar si los productos a utilizar son estacionales.
- La industria se enfoca en generar una base nutricional sustentada para el inicio de la alimentación de los más pequeños del hogar proveyéndoles de proteínas, omega 6 y 3, potasio, calcio, vitamina A, B, B3, B6, C, E, fibra, fósforo, hierro, zinc , y propiedades anti-bacterianas.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

En el análisis del cliente se utilizaron dos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa. En la investigación cualitativa se utilizaron dos tipos de herramientas, estas son focus group y entrevistas a dos expertos, los cuales fueron Priscilla Sánchez, profesional en el campo de nutrición y Stephany Castillo, funcionaria de la empresa Quinoa Kids; y por otro lado en la investigación cuantitativa se utilizó la herramienta de encuestas a diferentes personas que cumplen con el perfil del cliente. A continuación se presentan ambos análisis, para así poder determinar el target de la empresa.

### **3.1. Investigación Cualitativa**

#### **3.1.1. Focus Group**

El focus group se conformó por 8 personas de diferentes perfiles, el Doctor David Moncayo, el emprendedor Juan José Ponce, las madres de familia Ana Karina Vela, Paulina Rivadeneira, Andrea Jiménez, y María Gracia Sánchez, y los padres de familia Guillermo Tapia y Andrés Ballesteros. Se hizo una breve presentación de los participantes y se procedió a dar las reglas de la sesión, luego se inició jugando UNO, para que se conozcan y se desenvuelvan de mejor manera en el grupo.

Para iniciar se empezó con el tema de nutrición infantil, en donde dieron a conocer las diferentes formas de alimentar a sus niños, las cuales empezaron desde compotas caseras y envasadas de frutas y verduras, cerelac, fruta suave, leche materna, leche de tarro, sopas licuadas, entre otras. Luego de la afirmación, las compotas son parte de la alimentación de los más pequeños del hogar, se preguntó que marca compra a diario, por lo que las más nombradas fueron Gerber y San Jorge, además comentaron que éstas ya tienen mucho tiempo en el mercado y que pueden confiar en el producto. Por otro lado, se preguntó si conocían la marca Quinoa Kids, y nada más Ana Karina Vela había comprado dicha marca para probarla y confirmó que a su bebe le encantaban, las demás personas habían visto pero no las habían comprado.

Como tercer y cuarto tema se mencionó si para ellos es importante la facilidad de traslado de la comida, por lo que mencionaron que en cuanto a las compotas eran un poco complicado, por lo que son de vidrio y usualmente se les suele romper, por lo que la idea innovadora de Gerber les había gustado, la cual son compotas en envase squeeze, pero lo que no les agradaba era que

tiene una presentación de dos porciones, por lo que si no se termina tienen que desecharla porque no pueden guardar la comida y luego dárselas a sus niños. Por lo que, al mencionarles el empaque que tendrá esta nueva compota les fascinó, gracias al envase squeeze de una porción, no habrá peligro de romperse, además que cuenta con un aditamento en forma de cuchara el cual evitará cualquier derrame o desperdicio de comida.

En el quinto punto, se estableció que la quinua es el factor principal de las compotas, por lo que se preguntó qué combinación de fruta desearían que vaya con el producto, para lo cual las opciones que salieron fueron: banana, manzana, pera, durazno y guayaba, inmediatamente se generó una actividad y empezó la búsqueda de los beneficios de cada una de estas frutas, por lo que les llevo a la conclusión de que la guayaba y la pera eran las más opcionadas para que acompañen a la quinua en su mix.

Finalmente, se introdujo el tema ¿En dónde adquieren los productos que consumen sus bebés?, a la cual respondieron que los adquieren en supermercados o farmacias, en las cuales compran los demás productos que sus bebés necesitan; al momento de informarles que la plaza en donde se desearía vender las nuevas compotas, serían las ferias de productos orgánicos, no les agrado mucho la idea ya que tienen que trasladarse a un lugar específico para poder conseguirlas, además comentaron que buscan la facilidad y siempre buscan un lugar en donde puedan encontrar todo lo que su bebé necesite. El formato del focus group se encuentra en el Anexo 2.

### 3.1.2. Entrevistas a Expertos

#### **Entrevista N° 1:** Nutricionista - Priscilla Sánchez

La primera entrevista a expertos se realizó a la nutricionista, Priscilla Sánchez, tiene 29 años de edad, recientemente culminó sus estudios de maestría en la ciudad de Australia, y ya se encuentra de vuelta en el Ecuador. Durante la entrevista Priscilla mencionó la importancia de una buena nutrición desde que el niño puede consumir nuevos alimentos, diferentes a la leche materna, además éstos deben cumplir con una dieta adecuada y equilibrada, se debe evitar los alimentos alergénicos como lo son el kiwi, el melón, aguacate, entre otros; por otro lado, mencionó que las compotas envasadas son una buena opción para alimentar a los más pequeños del hogar, ya que cuentan con beneficios nutricionales importantes para la salud de los niños, así mismo mencionó que no existe evidencia científica para determinar la edad hasta la que pueden consumir este producto. Al hablarle que se busca una fruta para el mix con quinua, mencionó que existe una fruta con grandes beneficios nutricionales, esta es la guayaba, comentó que tiene un alto porcentaje de vitamina C, propiedades medicinales, y sobre todo no produce alergias. Por otro lado, al momento de comentarle el diseño del envase, squeeze, dijo que era una excelente idea, ya que los niños desde muy pequeños deben aprender a llevarse los alimentos a la boca de la forma que puedan, no hay que limitarlos por evitar que se ensucien y derramen la comida, hay que dejarlos que aprendan a ser autosuficientes desde muy pequeños.

Finalmente, comentó que los niños pequeños no sólo deben ser alimentados con compotas o alimentos envasados, sino que también deben consumir alimentos enteros y frescos, ya sean frutas o verduras, y debe ser cuando ya comienzan a salirles sus primeros dientes.

**Entrevista N° 2:** Funcionario Quinoa Kids - Stephany Castillo**Figura N° 1:** Compota Competencia Directa**Tomado de:** Quinoa Kids

La segunda entrevista a expertos se le realizó a Stephany Castillo, funcionaria de la empresa Quinoa Kids, empresa productora y comercializadora de compotas de quinua y varios tipos de fruta, como son piña-banano, banano-naranja, mango, manzana, y durazno, los mismos vienen en una presentación de envase de vidrio, además son elaboradas bajo la norma técnica INEN 2009-2013. La empresa comenzó a comercializar sus productos a inicios del 2015, el presidente es Ronald Toala, además es socio de la empresa llamada Rogetore & Franco, comercializadora de bienes no durables, además es dueña de la marca Quinoa Kids, y la representante es Lorena Coello. La empresa ha visto una oportunidad de negocio en la elaboración de productos en base a quinua, ya que es un alimento que está en auge y se está volviendo una tendencia de consumo. En el tema de los proveedores, mencionaron que los principales son Cereales Andinos, y Prodicereal. Por otro lado, mencionó que realizaron una alianza estratégica con Huertosa, empresa quiteña que elabora pulpas de fruta; conjuntamente mencionó que no tienen problemas de abastecimiento de sus materias primas. Finalmente, dio a conocer que su primer lote de comercialización en perchas facturó \$10.000, es por ello que esperan crecer internacionalmente, y que su siguiente mercado será Chile, ya que la industria cuenta con un alto y creciente potencial de mercado.

## 3.2. Investigación Cuantitativa

### 3.2.1. Tamaño de la Muestra

Para poder determinar el tamaño de la muestra se procede a realizar la siguiente fórmula con las siguientes variables:

$$n = \frac{Z^2 N(p)(1-p)}{E^2 N + Z^2(p)(1-p)} \quad n = \frac{(1,96)^2(1027607)(0,5)(1-0,5)}{(0,05)^2(1027607) + (1,96)^2(0,5)(1-0,5)} = 384 \quad (\text{Ecuación 1})$$

#### Nomenclatura:

n: Número de elementos de la muestra.

Z<sup>2</sup>: Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

N: Número de elementos de la población.

p: Probabilidad de éxito.

1-p: Probabilidad de fracaso.

E: Margen de error permitido.

### 3.2.2. Encuesta

La encuesta realizada, fue de tipo descriptivo con respuestas cerradas de opción múltiple, en las cuáles no podían escoger más opciones de las indicadas en la instrucción. Los resultados arrojados por los encuestados fueron los detallados a continuación.

Las encuestas se realizaron a 50 personas, las cuales fueron el 52% mujeres y el 48% hombres, la preferencia de alimentos envasados o hechos en casa no tiene una diferencia alta en sus porcentajes, la marca más posicionada en el



mercado de alimentos para bebe es Gerber con 76% y de la misma el 28% conocen sus compotas squeeze. La frecuencia con la que compran compotas para su bebe es semanal con un 48%, ya que su consumo es de dos compotas al día con un 42%. Los factores que influyen al momento de comprar una compota son: sabor, valor nutricional, calidad, presentación y precio; con respecto al envase no cuentan con una preferencia al momento de elegir su material pero una gran mayoría de los encuestados prefieren un envase de fácil transportación y que no se rompa con un 82%, es por ello que existe una reacción positiva al ofertar los envases squeeze junto con un aditamento en forma de cuchara, al momento de encuestar sobre la porción de la compota la mayoría con un 68% prefieren las compotas de 1 porción (113gr). Con respecto a los beneficios y factores nutricionales de la quinua un 46% respondió positivamente, y la combinación de sabor que prefieren los encuestados es guayaba con 42% y manzana con 34%. Por otro lado el lugar donde adquieren los productos en su mayoría son supermercados, pero de igual manera las comprarían en feria de productos naturales y les gustaría que la empresa cuente con una página web para que el producto sea entregado en su casa. El precio que están dispuestos a pagar es de \$1,50 a \$1,65 con una aceptación del 64%. Finalmente, la forma por la que desean que se promocioe el producto es por medio de redes sociales con un 54%. EL modelo de la encuesta y sus resultados se encuentran en el Anexo 3.

### **3.3. Conclusión del Mercado Potencial**

El mercado potencial se centra en madres de familia de los estratos socioeconómicos medio (C+) a medio alto (B), que se encuentren ubicadas en Quito-Ecuador, que tengan bebés de 6 meses en adelante, que busquen nutrición y facilidad al momento de adquirir una compota para su bebe, además de una combinación rica en sabor y beneficios nutricionales. Es por ello, que el mix de quinua y guayaba en un envase squeeze tuvo una alta y gran aceptación.

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO



**Figura Nº 2:** Cliente y Consumidor

### 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

En primer lugar, ¿qué es la oportunidad de negocio?; Según Philip Kotler también llamada “oportunidad de mercado”, en donde el factor principal y primordial es la innovación, en donde además de satisfacer una necesidad, se pueda agregar un valor, un plus, para que las personas que compren el producto y sobrepasen sus expectativas al percibir la ventaja de comprar dicho producto, cabe recalcar que debe ser difícil de copiar e imitar, y que sea un factor diferenciador que sobresalga en comparación de la competencia (Kotler, 2008). En segundo lugar, ¿cuál es el proceso para encontrar la oportunidad de negocio de tu empresa?, identificar y visualizar la oportunidad de negocio que más se amolde al plan de negocios de la compañía, establecer los atributos, ventajas y desventaja, y finalmente evaluar si es la correcta y la que va dirigida al mercado al que se enfoca la empresa, esto quiere decir, que se debe analizar si es viable o no dicha oportunidad de negocio a la que se desea atender.

La oportunidad de negocio en la actividad de producción y comercialización de compotas en envase squeeze a base de quinua y un mix de fruta para niños de 6 meses en adelante, se encuentra en la industria manufacturera, específicamente en la de alimentos, “Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.”, la cual corresponde al número de CIIU C1030.16, el mismo que cuenta con un gran apoyo gubernamental, ya que es uno de los sectores productivos que más aporta al producto interno bruto del país (PIB), según el Banco Central del Ecuador el PIB que aporta por año desde el 2010 tiene una tasa de variación a precios del 2007 de 14,2, siguiendo en el 2011 con 5,1%, en el 2013 de -0,8% y finalmente llega al 2014 con una variación del 0,4%, como podemos ver el PIB de la industria tiene una tendencia ascendente, en el 2012 fue de \$547.365, en el 2014 fue de \$602.935 y en el 2015 de \$610.933 (Banco Central del Ecuador, 2016). Con los datos podemos ver que la industria de alimentos es una de la que más aporta al total del PIB del país, por ello se ve una gran oportunidad. Además cuenta con el apoyo de campañas para eliminar la desnutrición infantil, la misma cuenta con un fácil acceso a las tecnologías necesarias para los equipos de producción, además que son de fácil uso, no se necesita de capacitaciones extra para poder operar con dichos equipos de producción.

En la industria se encuentra una gran ventaja en cuanto a la utilización de la quinua como materia prima para su producción, gracias a sus beneficios nutricionales como son el omega 6 y 3, potasio, calcio, vitamina B y E, fibra, fósforo, hierro, arginina, proteína y zinc, también ayuda a fabricar aminoácidos que el cuerpo es incapaz de generarlos, además este producto ha marcado una tendencia de consumo en la actualidad a nivel mundial, hoy en día la quinua es muy apetecida por los consumidores en el país, y existe la gran oportunidad que cuenta con proveedores certificados y de alta calidad en el país y además se encuentran en la Sierra Ecuatoriana; y con respecto a la fruta escogida para su mix, fue guayaba con un 42% de aceptación, ésta es rica en vitamina A, C, B3, B6, además cuenta con propiedades anti-bacterianas, por

otro lado ayuda a reforzar las defensas del cuerpo ya que este alimento estimula la generación de glóbulos blancos, ayuda a evitar enfermedades respiratorias. Es por ello, que gracias a los beneficios de las diferentes materias primas que se utilizarán para la producción de compotas a base de quinua y guayaba, tiene una gran aceptación por parte de los encuestados, de las personas que asistieron al focus group y por parte de los expertos.

En cuanto a la oportunidad de mercado con la que cuenta la empresa son madres de familia, con niños pequeños, desde 6 meses de edad en adelante, que buscan además de una mejor base nutricional para sus hijos, la comodidad para poder transportar las compotas sin tener preocupación de que ésta se pueda romper, gracias al envase que es squeeze; Por otro lado, ayudará a evitar derrames y eliminar desperdicios de comida, por la facilidad de suministrar el alimento, gracias al aditamento que este cuenta en forma de cuchara; además, éste permitirá que los niños puedan comer solos y así sigan aprendiendo a ser autosuficientes. Los niños desde muy pequeños deben aprender a descubrir diferentes formas, texturas y sabores, por lo que si lo hacen solos obtendrán una mejor experiencia.

El total de madres de familia que apunta el segmento es de 153.323, obtenido en la segmentación de mercado, que se encuentra en el siguiente punto del plan de marketing, la empresa en sus inicios atenderá al 5% de la misma, es decir 7.666.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia General de Marketing**

“Squeeze the best of the Andean flavours for your baby health”

La estrategia general de marketing de la producción y comercialización de compotas para bebe a base de quinua y un mix de fruta, en envase squeeze, se enfoca en mercados actuales y un nuevo producto, esto quiere decir que la empresa entra en el mercado de las ferias de productos naturales, con un nuevo producto, que aún no se encuentra ofertado en dichos mercados, por ello se aplicará la estrategia de desarrollo de mercado, aplicando las estrategias de diferenciación y de enfoque. Diferenciación, en cuanto a las características del producto, como son las materias primas orgánicas, el uso de productos nativos, no contienen factores químicos que perjudiquen a la salud, y cuentan con beneficios nutricionales de alto contenido; por otro lado el envase del producto, es de forma ergonómica, cuenta con el aditamento de cuchara para facilitar el suministro de los alimentos a los niños, y finalmente el empaque es biodegradable para el cuidado del ambiente. En cuanto al enfoque, la empresa se dirige hacia el segmento de mercado de madres de familia, con niños de 6 meses en adelante que se encuentran en los estratos sociales medio (C+) a medio alto (B), y por otro lado se enfoca en un canal de distribución distinto al que las empresas de la industria le han dado, nos enfocaremos en el mercado de las ferias de productos naturales en los diferentes barrios de la ciudad, como son las ferias en el parque La Carolina, Quito Tennis y las distintas ferias alimenticias que son promovidas por el gobierno ecuatoriano, este será nuestro medio de promoción del producto, pero el mismo se comercializará en supermercados y droguerías.

### 5.1.1. Mercado Objetivo

Tabla N° 3: Segmentación de Mercado

<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>		
<b>Región:</b>	Ecuador	Pichincha - Cantón Quito
	16.144.363	2.122.594
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>		
<b>Género:</b>	Mujeres	
	1.150.380	
<b>Estatus Marital:</b>	Mujeres casadas	
	39,20%	
	450.949	
<b>Personas por hogar</b>	3,78	
<b>Niños por hogar:</b>	1,6	
<b>Estrato socio - económico:</b>	Medio C+	Medio alto B
	22,80%	11,20%
	102.816	50.506
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>		
<b>Necesidad - motivación:</b>	Alimentación y nutrición para sus bebés	Facilidad y comodidad de empaque
<b>Lealtad a la marca:</b>	Si	
<b>Marcas posicionadas en la mente del consumidor:</b>	Gerber	San Jorge
<b>Decisión de compra:</b>	Mujeres del hogar	
	<b>MADRES</b>	<b>NIÑOS</b>
<b>SEGMENTO DE MERCADO:</b>	153.323	95.827

Mujeres de clase social media (C+) a media alta (B), con hijos de 6 meses en adelante, que busquen la comodidad y facilidad para poder trasladar el envase de comida para sus bebés, además se encuentran en la busca de una buena base nutricional para los inicios de la vida de los más pequeños.

Luego de realizar la segmentación se ha llegado al mercado objetivo, el cual es de 191.152 hogares de los estratos económicos C+ y B, los hogares en promedio cuentan con 1,6 hijos.

### **5.1.2. Propuesta de Valor**

La empresa cuenta con su slogan:

“Squeeze the best of the Andean flavours for your baby health”.

¿Cómo logra la empresa aprovechar al máximo su producto, para que las madres de familia logren iniciar una base nutricional fuerte y sustentada?. Fácil, la empresa de producción y comercialización de compotas para bebé a base de quinua y un mix de fruta, en envase squeeze, cuenta con procesos de alta calidad, comenzando con un alto grado de rigurosidad y exigencia en la materia prima que la abastecen los diferentes proveedores previamente seleccionados, además cuenta con un plan de operaciones establecido que se debe seguir paso a paso, así logramos minimizar errores y eliminar desperdicios. Por otro lado, la empresa ofrece y garantiza los beneficios nutricionales del producto, por ello el producto pasa por un proceso de pasteurización, en el cual evita el crecimiento de microorganismos y evita la pérdida de los nutrientes del producto. Gracias a nuestro equipo de trabajo la empresa asegura un producto seguro y confiable para que los clientes puedan adquirirlo sin ningún problema.

Al momento de hablar que el producto cuenta con materia prima orgánica, la empresa debe demostrar cada una de las certificaciones con las que cuenta. Empezamos con la certificación orgánica de nuestros proveedores de quinua y guayaba, los cuales nos ofrecen alta calidad y seguridad en el producto. Por otro lado, la empresa cuenta con la certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM), obtenida en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, la misma cuenta con una vigencia de 5 años, y es regulada por organismos de inspección autorizados por la ARCSA (ARCSA, 2015).

Finalmente, la propuesta de valor se enfoca en todo lo que el cliente percibe, es por ello que la empresa se orienta a ofrecer y transmitir el concepto de un producto confiable, seguro para la salud de los más pequeños del hogar, de alta calidad, y un alto contenido vitamínico.

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Producto



**Figura N° 3:** Diseño del producto squeeze y aditamento





**Figura Nº 4:** Atributos de Producto

Compotas de mix de quinua y guayaba para bebés y niños de 6 meses en adelante, en envase squeeze biodegradable, con un aditamento en forma de cuchara, las papillas son producidas con materias primas orgánicas. Las madres de familia no tendrán que preocuparse, ni tener cuidado de que se rompan al momento de trasladarlas; y por otro lado, los niños podrán comer solos, gracias al aditamento que viene junto al producto. Los proveedores han sido seleccionados por diferentes estándares de calidad, que la empresa ha determinado para que puedan ser proveedores fijos de la empresa, uno los puntos que deben cumplir y el más importante es el que deben contar con certificados orgánicos. Además, es un producto seguro y confiable.

Luego de un proceso de análisis de los proveedores, en donde se calificó varios aspectos como la calidad, el lugar en donde se encuentran ubicados, la disponibilidad, y el precio, los seleccionados son: la hacienda productora de quinua orgánica “El Establo”, se encuentra localizada en Machachi y la pulpa de guayaba la provee Natural Fruts, localizada en Quito.

Tabla N° 4: Proveedores Quinua - Guayaba

PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	UNIDAD	COSTO
El Establo	Quinua	Quintal	\$180
Natural Fruts	Guayaba	Quintal	\$100

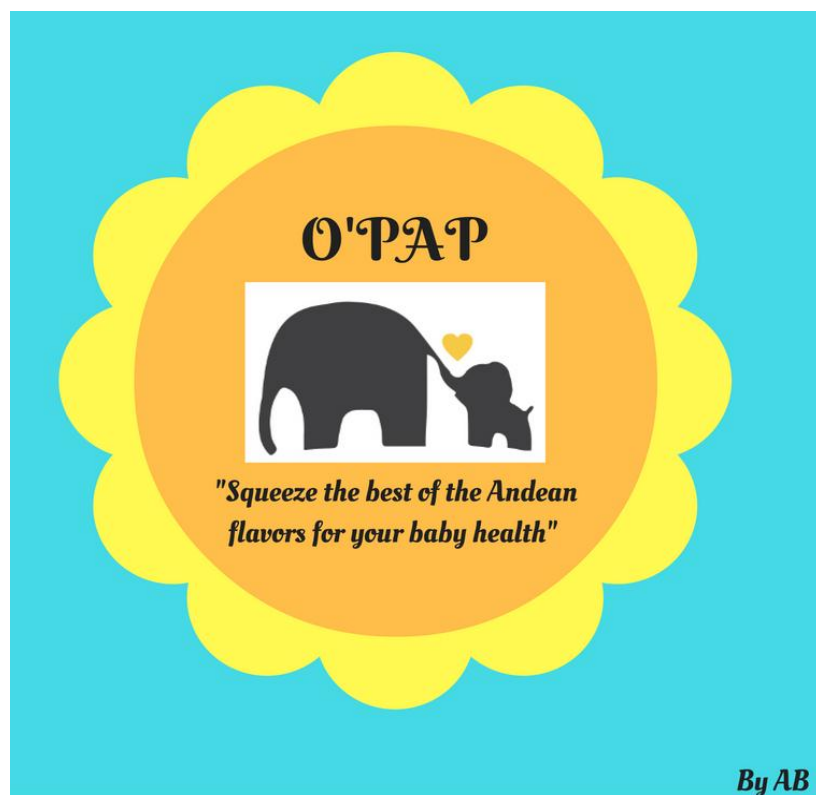


Figura N° 5: Logotipo

### Slogan

“Squeeze the best of the Andean flavours for your baby health”.

### Envase y Aditamento

Proveedor: LOSCOCOS



**Figura N° 6:** Proveedor LOSCOCOS

Tomado de: LOSCOCOS



**Figura N° 7:** Tipo de Envase

Envase squeeze ergonómico, biodegradable, que viene con un aditamento en forma de cuchara. Ayuda a eliminar desperdicios de la comida, y los niños pueden comenzar a comer por sí solos. Además, no existe ningún riesgo al transportar el producto o al este caerse, ya que no se puede romper.

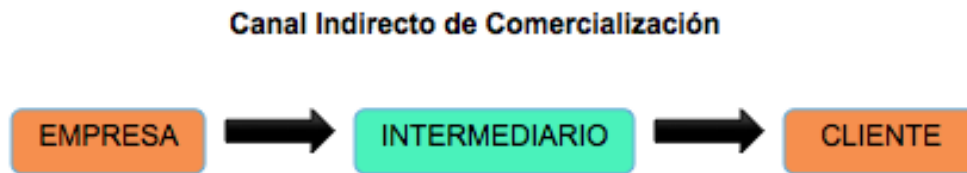
Tabla N° 5: Proveedores Envase - Aditamento

<b>PROVEEDOR</b>	<b>INSUMO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>
LOSCOCOS	Envase	\$0,25
LOSCOCOS	Aditamento (cuchara)	\$0,15

### **5.2.2. Plaza**

El canal de distribución del producto “compotas de quinua y guayaba” establecido para la comercialización, cuenta con un canal indirecto, ya que existe un intermediario entre la empresa y el cliente, es decir la empresa comercializará su producto por medio de un supermercado o droguería para poder llegar al cliente final, los intermediarios son las cadenas de Corporación Favorita, los requisitos son contar con un plan de negocios, para que sea evaluado por la empresa, entregar una muestra del producto y la lista de precios en la que se desea que se comercialice, el departamento comercial de la corporación se demora 15 días en dar una respuesta, si es positiva la respuesta, se deberá seguir una serie de pasos para ser proveedor fijo.

La Superintendencia de Control de Mercados, es la entidad que regula por medio del Manual de Buenas Prácticas de Supermercados, en el cual se da una preferencia y oportunidad a la oferta de productos nacionales (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016).



**Figura N° 8:** Tipo de Canal de Distribución

Por otro lado, el lugar de producción será arrendado, luego de una exhaustiva búsqueda se encontró un lugar en el Barrio del Batan Bajo, se encuentra a una cuadra de la Avenida Gaspar de Villarroel y 6 de Diciembre, cuenta con 59 metros cuadrados de construcción y se arrienda por \$400,00 al mes. Aquí, también se comercializará el producto, y los clientes tendrán un fácil acceso al producto.

### **5.2.3. Publicidad – Promoción**

La empresa iniciará promocionándose por medio de redes sociales, como son Facebook e Instagram y la creación de una página web, en donde se detalla el producto, sus beneficios; las publicaciones se realizarán cada día. Además en un futuro se podrá realizar pedidos por este medio, los mismos que llegarán a domicilio al lugar donde se indique, en promedio el servicio tendrá un tiempo mínimo de 30 minutos.

Además, la empresa se promocionará en ferias de productos naturales que son promovidas por el gobierno ecuatoriano, además de instituciones que impulsan los desarrollos de nuevos emprendimientos, como lo son CONQUITO, CAPEIPI, El Ministerio de Salud y Bienestar Social. Además, para dichas ferias se producirá un producto de prueba, para poder ofrecer a los asistentes. Por otro lado, se crearán medios de publicidad por medio de flyers en los cuales,

encontrarán información del producto y los lugares en donde se encontrará ubicada la empresa en los diferentes días de la semana.

Los periodos en los que la empresa estará presente en ferias es cada dos veces al mes. El producto se promocionará por medio de ferias de productos naturales, ubicadas en la ciudad de Quito como son parque La Carolina, Quito Tennis y las distintas ferias alimenticias que son promovidas por el gobierno ecuatoriano. Además, en un futuro, se creará una página web, en donde los clientes podrán hacer sus pedidos de compotas, y la entrega será a domicilio.

Una feria de productos naturales está formada por varias pequeñas empresas, que están iniciando sus operaciones, es decir nuevos emprendimientos, ofertan productos especialmente que provienen de materias primas orgánicas y naturales, los productos no contienen químicos ni preservantes y son elaborados de forma artesanal.

- **Feria orgánica barrio Quito Tennis**

Lugar: Quito Tennis

Horario: Sábados de 8:00AM a 12:00PM

- **Administración Zonal Eloy Alfaro**

Lugar: Avenida Alonso de Angulo y Capitán César Chiriboga (esquina)

Horario: Jueves de 7:00AM a 12:00PM

- **La Carolina**

Lugar: Cruz del Papa

Horario: Sábados y Domingo de 7:00AM a 13:00PM

- **CONQUITO**

Lugar: Avenida Maldonado OE1-172 y Carlos María de la Torre.

Horario: Miércoles y Viernes de 9:30AM a 12:00PM

#### 5.2.4. Precio

En el análisis de Van Wenstendorp, que fue realizado al finalizar las encuestas, se obtuvo el precio aceptado, es decir en donde se cruzan barato que compraría y caro que compraría es de \$1,86 con una aceptación del 10%. Al analizar los criterios de costos y precios de cada una de las materias primas e insumos necesarios para la producción y comercialización de las compotas; además se consideró los precios de la competencia; se determinó el costo de cada compota que es de \$1,62 y se llegó a la conclusión de que el precio mínimo deberá ser \$1,70, ya agregado el 5% de margen de utilidad. Las unidades de producción y los costos fijos y variables se encuentran calculados de forma mensual.

Tabla N° 6: Costos Variables y Fijos

COSTOS VARIABLES			COSTOS FIJOS		
Descripción:	Costo Unitario	Unidad	Descripción:	Costo	Unidad
Quinua	\$495,00	Quintal	Arriendo	\$400,00	Mensual
Guayaba	\$270,00	Quintal	Transporte	\$120,00	Mensual
Envase squeeze	\$1.125,00	1 envase	Pago de red social	\$150,00	Mensual
Aditamento	\$675,00	1 aditamento	Pago por feria Quito Tenis	\$10,00	Mensual
Etiqueta	\$225,00	Mensual	Pago otras ferias	\$60,00	Mensual
Luz	\$50,00	Mensual	Mano de Obra	\$3.420,00	Mensual
Agua	\$55,00	Mensual	<b>Total</b>	<b>\$4.160,00</b>	
Gas	\$31,00	Mensual			
Arreglos ferias	\$200,00	Mensual			
<b>Total</b>	<b>\$3.126,00</b>				

Tabla N° 7: Unidades de Producción y Precio

UNIDADES DE PRODUCCIÓN			
Mensual	3975	<b>COSTO</b>	<b>\$1,71</b>
Semanal	993,75	<b>Margen</b>	<b>5%</b>
Diario	198,75	<b>PRECIO</b>	<b>1,80</b>

Tabla N° 8: Precios Competencia

<b>PRECIOS DE LA COMPETENCIA EN DIFERENTES PLAZAS</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Más caro</b>		<b>Más barato</b>	
Gerber	\$1,85	\$1,65	\$1,50	\$1,36
Gerber squeeze	\$2,95	\$1,77	-	-
Quinoa Kids	\$1,41	-	-	\$1,13
San Jorge	-	-	-	\$1,15
<b>Precio Promedio</b>	<b>\$2,07</b>	<b>\$1,71</b>	<b>\$1,50</b>	<b>\$1,21</b>

Tabla N° 9: Precio de Venta Promedio

<b>PRECIOS</b>	
Precio + Margen	\$1,80
Precio Promedio 1	\$1,50
Precio Promedio 2	\$1,21
Precio Van Wenstendorp	\$1,87
<b>PRECIO</b>	<b>1,60</b>

Tabla N° 10: Precio de Venta

<b>Margen de ganancia</b>	8%
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>1,84</b>



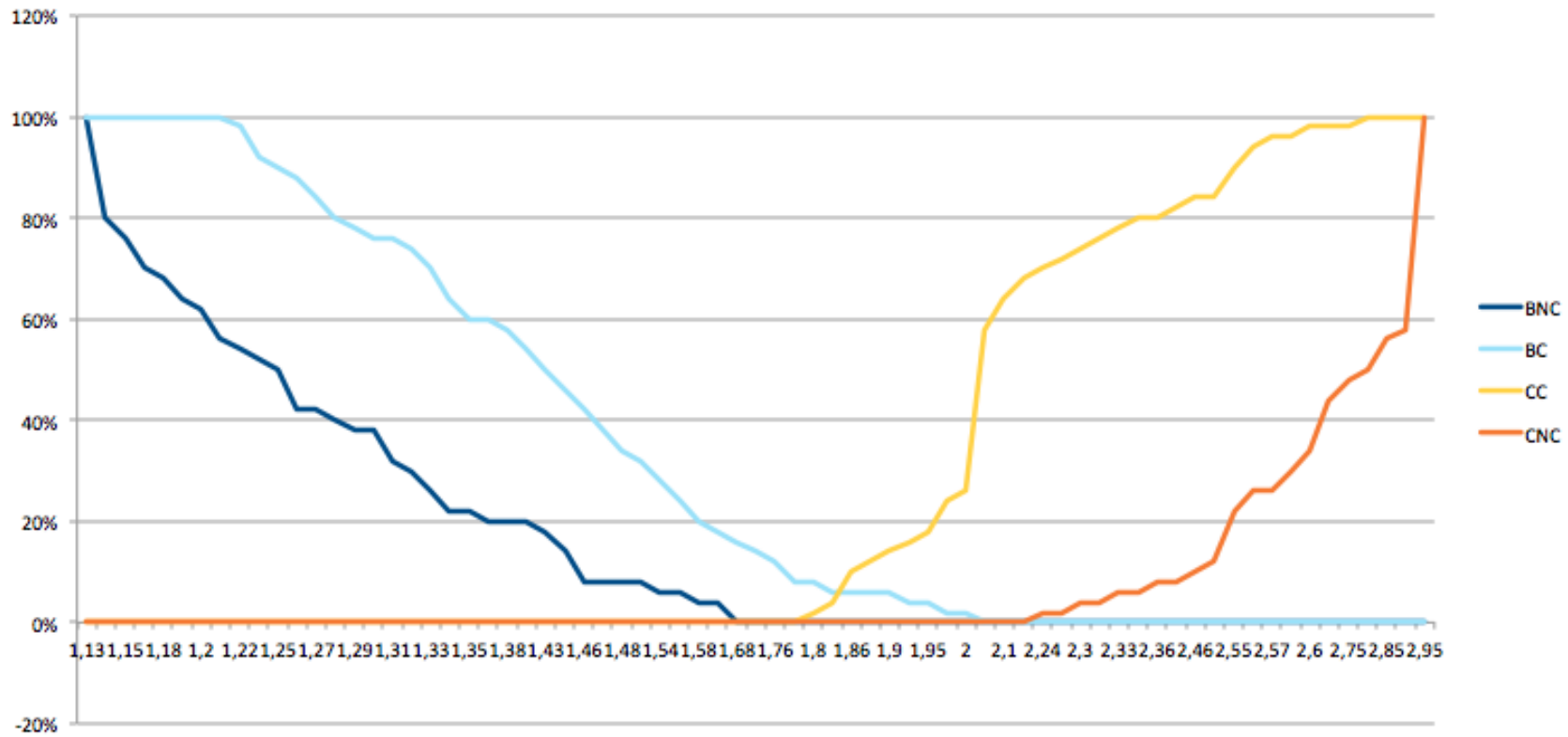


Figura Nº 9: Precios Van Wenstendorp

Luego del análisis realizado de las diferentes formas para establecer los precios, el precio promedio que deberían tener las compotas de quinua y guayaba en envase squeeze con aditamento en forma de cuchara deberá ser \$1,94, el mismo que tiene un margen de ganancia del 20%; el precio promedio se obtuvo con los resultados de la competencia que se encuentran con los precios más baratos de la industria, además se aumentaron los precios obtenidos en el análisis Van Wenstendorp y el precio más el margen del 5%.

Precio final = \$1,84

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización**

#### **MISIÓN:**

Ofrecer al mercado de la ciudad de Quito un producto alimenticio para los más pequeños del hogar, orgánico, con un alto contenido nutricional en empaque squeeze, de fácil utilización, con la colaboración de los empleados para la satisfacción al cliente y generando altos estándares de calidad.

#### **VISIÓN:**

En el plazo de 5 años posicionarse en el mercado de la ciudad de Quito y de la Sierra Centro, como un proveedor de alimentos orgánicos para los más pequeños del hogar, con reconocimiento de marca, de su alta calidad y ser parte del desarrollo de una vida saludable desde los inicios de alimentación de los más pequeños del hogar.

## OBJETIVOS:

- En el plazo de 2 años mejorar los rendimientos de producción, siendo más eficientes en costos y en los procesos productivos, para eliminar tiempos muertos. Esto se logrará por medio la administración por objetivos, es decir se aplicarán objetivos por desempeño y tiempos de realización de cada uno de los procesos.
- En el plazo de 5 años adaptar y diversificar la línea de productos de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores identificados durante las fases de análisis del cliente y plan de marketing. Es decir, aumentar los sabores de las compotas, como son: manzana, pera, durazno, entre otros.
- En el plazo de 7 años, con un crecimiento de la industria del 2,4% por año, se espera captar un 5% de participación de mercado de las ciudades de Quito, Ibarra, Latacunga y Ambato.
- En el plazo de 8 años ubicar los productos de la empresa en canales de comercialización de superficie, como supermercados y droguerías, como son Supermaxi, Megamaxi, y Fybeca.
- En el plazo de 10 años aumentar la capacidad instalada en un 40%, para captar nuevos mercados, de nuevas ciudades del país, con un mayor potencial de producción. La capacidad total de producción al 100% es de 5300 unidades, las cuales se llegan a producir en el sexto año; la empresa inicia con una capacidad del 75% que va creciendo progresivamente en los 5 años.
- En el plazo de 6 años tener un porcentaje de fidelización del 10%, equivalente a 15.332 madres de familia, para que cuando piensen en alimentar a su bebe, O`pap sea una de las primeras opciones de compra, es decir que se desea atender a 22.998 madres de familia.

## 6.2. Equipos e insumos

Tabla N° 11: Equipos e Insumos

EQUIPOS E INSUMOS			
Equipos	Unidades	Costo (\$)	Total
Cocina Industrial	1	\$3.200	\$3.200
Ollas industriales	4	\$150	\$600
Cuchillos	3	\$50	\$150
Insumos de cocina	varios	\$350	\$350
Balanza	2	\$120	\$240
Pasteurizador	1	\$300	\$300
Selladora de envases	1	\$650,00	\$650,00
Refrigerador Industrial	1	\$4.500,00	\$4.500,00

## 6.3. Infraestructura de Producción

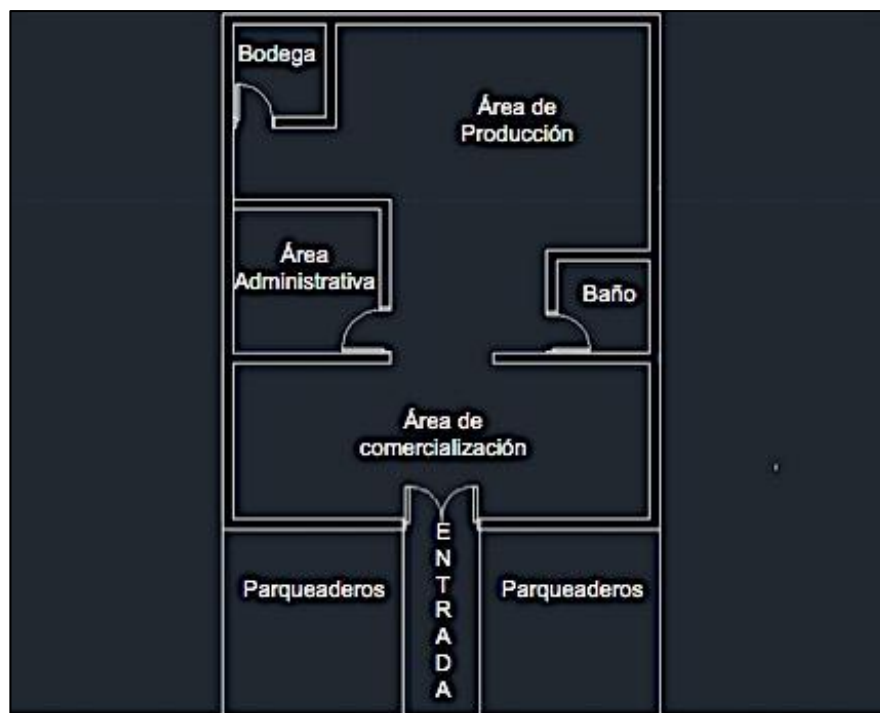


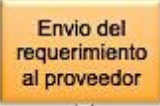

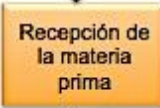

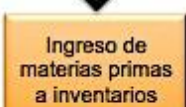


Figura N° 10: Planta de Producción

## 6.4. Plan de operaciones

## Flujograma de Procesos

Tabla N° 12: Abastecimiento de Materias Primas

PROCESOS DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS			
PROCESO	TIEMPO (MIN)	RESPONSABLE	COSTO (\$)
	0	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$0,00
	30	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$4,50
	30	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$0,00
	60	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$3,00
	20	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$0,00
	60	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$0,00
	30	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$0,00




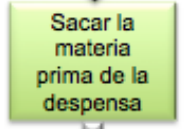
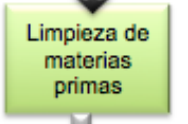
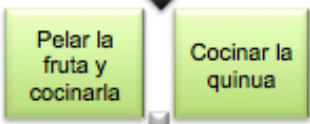
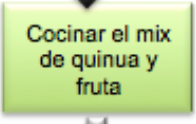
	40	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$0,00
	0	Departamento de Compras y Adquisiciones	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>	<b>4 horas 50 minutos</b>	<b>\$7,50</b>

Tabla N° 13: Proceso Productivo

PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE COMPOTAS			
PROCESO	TIEMPO (MIN)	RESPONSABLE	COSTO (\$)
	0	Departamento de Producción	\$0,00
	15	Departamento de Producción	\$0,23
	30	Departamento de Producción	\$0,46
	45	Departamento de Producción	\$0,69
	10	Departamento de Producción	\$0,15

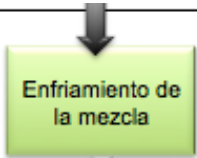
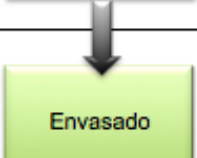
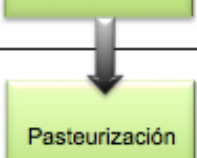
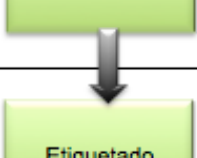

	30	Departamento de Producción	\$0,46
	60	Departamento de Producción	\$1,53
	25	Departamento de Producción	\$0,38
	50	Departamento de Producción	\$0,76
	0	Departamento de Producción	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>4 horas 42 minutos</b>	<b>\$4,66</b>

Tabla N° 14: Proceso de Comercialización en Ferias

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN			
PROCESO	TIEMPO (MIN)	RESPONSABLE	COSTO (\$)
Inicio	0	Departamento de Producción	\$0,00
Envarcar los productos al transporte	30	Departamento de Logística	\$0,00
Transportar los productos a su destino	30	Departamento de Logística	\$0,00
Desembarcar los productos	30	Departamento de Logística	\$0,00
Amar el stand en la feria	25	Departamento de Logística	\$0,00
Comercialización	360	Departamento de Ventas	\$0,00
Fin	0	Departamento de Ventas	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>475</b>	<b>8 horas 00 minutos</b>	<b>\$0,00</b>



## 6.5. Estructura organizacional

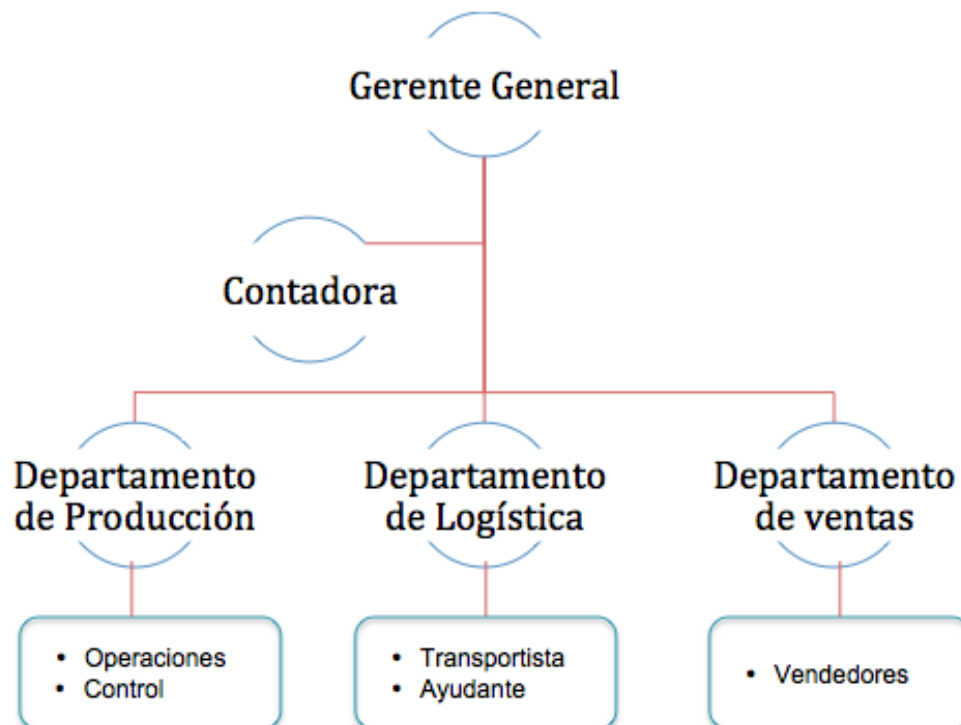


Figura N° 11: Organigrama Empresarial

Tabla N° 15: Mano de Obra

MANO DE OBRA			
Cargo	Nº	Unitario	Total
Gerente General	1	\$800,00	\$800,00
Operarios	3	\$370,00	\$1.110,00
Chofer	1	\$370,00	\$370,00
Vendores	2	\$450,00	\$900,00
<b>Total MO</b>	<b>7</b>	<b>\$1.990,00</b>	<b>\$3.180,00</b>

## 6.6. Conclusiones

Luego de visualizar las diferentes áreas de la empresa, podemos concluir que O`Pap conoce muy bien a lo que se dedica, y define muy bien su mercado objetivo, tiene bien definidas sus operaciones y sabe a dónde se debe dirigir en un futuro, esto lo logrará estableciendo y determinando de forma correcta cada uno de sus objetivos a mediano plazo que engloban hasta 5 años y largo plazo que llegan hasta los 10 años, y conociendo los procesos productivos que se ven envueltos para la producción y comercialización de compotas para bebe a base de quinua y guayaba, con el control de dichos procesos la empresa logrará ser más eficaz y eficiente.

Al establecer el organigrama de la empresa, se asignarán y delegarán las funciones de cada uno de los departamentos, para que se organicen y puedan realizar sus labores de la mejor manera posible, realzando las fortalezas y contrarrestando las debilidades. Además, cada una de las actividades de la empresa se encuentran definidas de la forma más óptima para que la misma se pueda desenvolver con efectividad en el mercado de las compotas, en supermercados, droguerías y ferias de productos orgánicos.

La empresa será conformada como una compañía de responsabilidad limitada, en la que el capital se formará por medio de las aportaciones de socios, puede ser en dinero o en bienes, y la responsabilidad de cada integrante será hasta el monto de su aportación (NACIONAL, 1999).

Finalmente, la empresa está constituida de la mejor forma para ahorrar costos y gastos operacionales, y así a lo largo del tiempo la organización comience con su expansión y tenga la capacidad de aumentar su producción, junto con su organigrama empresarial.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera del plan de negocios es el análisis final de la información operativa y comercial, con el fin de conocer la viabilidad financiera del proyecto.

### 7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

#### 7.1.1. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos inicia con una producción mensual de 3.975 compotas, en los seis primeros meses de funcionamiento se mantendrá esta producción, hasta que las estrategias de comercialización permitan que se incremente la demanda en los autoservicios donde se ofertará el producto. A partir del séptimo mes la producción tiene un incremento paulatino de la producción hasta el mes 12. A partir del segundo año se proyecta un crecimiento de la producción de 6,90%, que corresponde al crecimiento de la industria de preparación de alimentos según el Banco Central entre los años 2008 – 2015 (Banco Central del Ecuador, 2016). El precio inicial de la compota de quinua tiene un valor de \$ 1,84, el cual se mantendrá durante el año 1 sin variaciones, a partir, del año 2 se incrementa según la inflación proyectada del Banco Central de 3,66% (Banco Central del Ecuador, 2016).

Tabla N° 16: Proyección de Ingresos

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Cantidad producida mes</b>	49.528	53.923	57.832	61.926	64.890
<b>Precio por unidad</b>	1,84	1,91	1,98	2,05	2,12
<b>Ingresos</b>	<b>91.131,52</b>	<b>102.849,71</b>	<b>103.725,63</b>	<b>104.638,59</b>	<b>105.583,02</b>

La política de cuentas por cobrar de los ingresos por ventas, es 70% en un plazo menor a 30 días y 30% en un plazo entre 30 y 59 días, esta política permite mantener la liquidez de la empresa.

### 7.1.2. Proyección de Costos

Los costos de la empresa se refieren a los recursos que se involucran directamente en la producción de las compotas de quinua, están compuestos por materia prima (quinua, guayaba, envase, aditamento y etiqueta), mano de obra directa y costos indirectos de manufactura. La proyección de costos se realiza en base a la inflación proyectada de 3,66%:

Tabla N° 17: Proyección de Costos

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Materiales directos usados</b>	25.039,16	27.339,69	29.321,33	31.396,89	32.901,55
<b>Mano de obra directa</b>	16.415,38	18.153,38	17.611,62	19.479,17	20.178,67
<b>Costos indirectos de manufactura</b>	1.346,66	1.359,84	1.373,49	1.387,65	1.402,33
<b>Total</b>	<b>42.801,20</b>	<b>46.852,91</b>	<b>48.306,44</b>	<b>52.263,70</b>	<b>54.482,55</b>

El mayor componente de los costos de la empresa es la materia prima utilizada en la fabricación de quinua, ésta ocupa el 60%, en el pago de mano de obra directa se emplea el 38% de los costos y materiales indirectos de manufactura el 2%. Esta repartición de costos en empresas de producción de alimentos es adecuada, ya que su mayor desembolso de recursos se emplea en la compra de materia prima de primera calidad. La política de pago a los proveedores, es 80% en un plazo menor a 30 días y 20% en un plazo entre 30 y 59 días.

### 7.1.3. Proyección de Gastos

La estructura de gastos de la empresa son gastos por sueldos del personal administrativo y los gastos generales. Dentro de los gastos generales se encuentran suministros de oficina, uniformes, arriendo, transporte, la contratación de servicio contables y los desembolsos correspondientes al plan de marketing. De igual manera la proyección de gastos se realiza con la inflación proyectada de 3,66%:

Tabla N° 18: Proyección de Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos sueldos</b>	24.522,96	27.059,50	28.976,87	31.043,03	32.138,90
<b>Gastos generales</b>	16.488,36	17.077,33	17.767,88	18.411,22	19.070,57
<b>Total</b>	<b>41.011,32</b>	<b>44.136,82</b>	<b>46.744,75</b>	<b>49.454,25</b>	<b>51.209,47</b>

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial es la sumatoria de los activos tangibles e intangibles necesarios para el arranque de la empresa, inventario inicial y capital de trabajo. El valor correspondiente de la inversión inicial es \$ 56.425,26. La estructura de la inversión inicial es la siguiente:

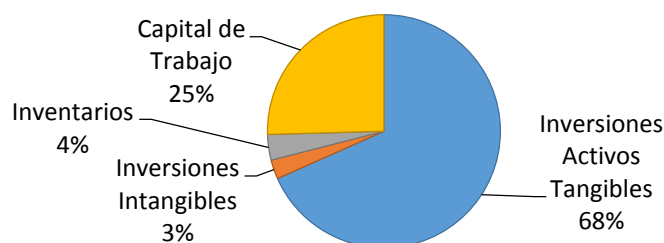


Figura N° 12: Inversión Inicial

El principal componente de la inversión inicial son los activos tangibles, por un valor de \$ 38.559, donde se encuentra la maquinaria necesaria para la fabricación de las computas por un valor de \$ 11.010, vehículo para el transporte de la mercadería por \$ 20.000, equipo de computación \$ 2.549 e instalaciones para la planta de producción por \$ 5.000.

### **7.2.2. Capital de Trabajo**

El capital de trabajo está formado por un fondo de caja que sirve como resguardo de la liquidez para los primeros meses de operación de la empresa, se ha calculado este valor tomando en cuenta una reserva de tres meses de sueldos y gastos generales. El monto del capital de trabajo es \$ 14.356,68, el cual está incluido en la inversión inicial.

### **7.2.3. Estructura de Capital**

La estructura de capital describe la forma en la cual se financia la inversión inicial, el 60% será financiado por capital propio de los accionistas, este valor asciende a \$ 33.885,16. El 40% restante se financiará con un crédito en el Banco Pichincha a una tasa de 17% anual y cinco años de plazo, la cuota mensual por este crédito es \$ 560,93.

## **7.3. Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja**

### **7.3.1. Estado de Resultados**

El estado de resultados es la compilación de la información financiera que se presenta en los puntos anteriores. La utilidad neta en el año 1 es mínima, apenas alcanza para cubrir los egresos de la operación de la empresa, en el año 2, se incrementa hasta \$ 3.528,43, en el año 5 este indicador de rentabilidad alcanza el valor de \$ 18.837,45. En lo que respecta, al margen de utilidad sobre ventas el promedio de los cinco años refleja una utilidad de 7,28%.

Tabla N° 19: Estado de Resultados Anual

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos x ventas	91.131,52	102.849,71	114.342,70	127.319,08	137.860,68
Costo de los productos vendidos	42.460,16	46.826,30	48.279,99	52.234,31	54.967,54
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>48.671,36</b>	<b>56.023,41</b>	<b>66.062,71</b>	<b>75.084,77</b>	<b>82.893,14</b>
Gastos sueldos	24.522,96	27.059,50	28.976,87	31.043,03	32.138,90
Gastos generales	16.488,36	17.077,33	17.767,88	18.411,22	19.070,57
Gastos de depreciación	3.239,97	3.239,97	3.239,97	2.390,30	2.390,30
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>4.120,08</b>	<b>8.346,62</b>	<b>15.777,99</b>	<b>22.940,22</b>	<b>28.993,37</b>
Gastos de intereses	3.600,42	3.024,71	2.343,13	1.536,22	580,93
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>519,66</b>	<b>5.321,91</b>	<b>13.434,85</b>	<b>21.404,00</b>	<b>28.412,44</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	77,95	798,29	2.015,23	3.210,60	4.261,87
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>441,71</b>	<b>4.523,62</b>	<b>11.419,63</b>	<b>18.193,40</b>	<b>24.150,57</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	97,18	995,20	2.512,32	4.002,55	5.313,13
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>344,53</b>	<b>3.528,43</b>	<b>8.907,31</b>	<b>14.190,85</b>	<b>18.837,45</b>

### 7.3.2. Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera muestra la composición contable de la empresa y su relación entre activo, pasivo y patrimonio, como se muestra en la Tabla N° 20.

En la cuenta de patrimonio se registra las utilidades de la empresa, las cuales se retienen año a año para mejorar la situación patrimonial y generar valor a los accionistas.

Tabla N° 20: Estado de Situación Financiera Anual

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>56.425</b>	<b>54.673</b>	<b>54.650</b>	<b>59.443</b>	<b>68.834</b>	<b>81.375</b>
<b>Corrientes</b>	<b>16.366</b>	<b>17.564</b>	<b>20.491</b>	<b>28.233</b>	<b>39.724</b>	<b>54.365</b>
Efectivo	14.357	12.658	15.144	22.418	33.262	50.901
Cuentas por Cobrar	-	2.397	2.660	2.959	3.405	3.464
Inventarios Prod. Terminados	-	361	390	401	433	-
Inventarios Materia Prima	2.010	2.148	2.296	2.455	2.624	-
<b>No Corrientes</b>	<b>40.059</b>	<b>37.109</b>	<b>34.160</b>	<b>31.210</b>	<b>29.110</b>	<b>27.010</b>
Propiedad, Planta y Equipo	38.559	38.559	38.559	38.559	38.559	38.559
Depreciación acumulada	-	2.650	5.299	7.949	9.749	11.549
Intangibles	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Amortización acumulada	-	300	600	900	1.200	1.500
<b>PASIVOS</b>	<b>22.570</b>	<b>20.473</b>	<b>16.922</b>	<b>12.808</b>	<b>8.008</b>	<b>1.711</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1.034</b>	<b>1.189</b>	<b>1.463</b>	<b>1.858</b>	<b>1.711</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	439	470	504	540	550
Sueldos por pagar	-	489	489	489	489	489
Impuestos por pagar	-	106	230	469	828	673
<b>No Corrientes</b>	<b>22.570</b>	<b>19.439</b>	<b>15.733</b>	<b>11.345</b>	<b>6.150</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	22.570	19.439	15.733	11.345	6.150	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>33.855</b>	<b>34.200</b>	<b>37.728</b>	<b>46.635</b>	<b>60.826</b>	<b>79.664</b>
Capital	33.855	33.855	33.855	33.855	33.855	33.855
Utilidades retenidas	-	345	3.873	12.780	26.971	45.809

### 7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo revela los movimientos de liquidez de la empresa, este se detalla de forma anual en la siguiente tabla:

Tabla N° 21: Estado de Flujo de Efectivo Anual

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>(2.009,58)</b>	1.432,34	6.192,21	11.662,03	16.038,47	23.789,44
Utilidad Neta		344,53	3.528,43	8.907,31	14.190,85	18.837,45
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.649,67	2.649,67	2.649,67	1.800,00	1.800,00
+ Amortización		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
- Δ CxC		(2.396,78)	(263,39)	(299,03)	(445,57)	(59,27)
- Δ Inventario PT	(2.009,58)	(360,57)	(29,44)	(10,85)	(32,51)	433,37
- Δ Inventario MP	-	(138,52)	(148,13)	(158,74)	(169,36)	2.624,34
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		439,02	31,04	34,38	35,69	9,40
+ Δ Sueldos por pagar		489,33	(0,00)	-	-	-
+ Δ Impuestos		105,65	124,03	239,30	359,36	(155,84)
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(40.059,00)</b>		-	-	-	-



- Adquisición PPE y intangibles	(40.059,00)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	56.425,26		(3.706,39)	(4.387,97)	(5.194,88)	(6.150,18)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	22.570,10	19.439,42	(3.416,22)	(4.387,97)	(5.194,88)	(6.150,18)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	33.855,16		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	14.356,68	(1.698,35)	2.485,82	7.274,06	10.843,59	17.639,27
<b>EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>		<b>12.658,32</b>	<b>15.144,14</b>	<b>22.418,20</b>	<b>33.261,79</b>	<b>50.901,06</b>
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL PERÍODO</b>	14.356,68	10.959,97	17.629,96	29.692,27	44.105,38	68.540,33

### 7.3.4. Estado de Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto parte de la información del estado de resultados, para calcular el flujo de efectivo operativo, la variación del capital de trabajo neto y los gastos de capital:

Tabla N° 22: Estado de Flujo de Caja Anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		4.120	8.347	15.778	22.940	28.993
Gastos de depreciación		2.970	3.240	3.240	2.461	2.390
Gastos de amortización		300	300	300	300	300
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		78	798	2.015	3.211	4.262
22% IMPUESTO A LA RENTA		97	995	2.512	4.003	5.313
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>7.215</b>	<b>10.093</b>	<b>14.790</b>	<b>18.488</b>	<b>22.109</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(16.366)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	11.367	(544)	(678)	(777)	388
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(9.756)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(16.366)</b>	<b>11.367</b>	<b>(544)</b>	<b>(678)</b>	<b>(777)</b>	<b>(9.368)</b>
INVERSIONES	(40.059)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	6.582
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	10.337
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.389
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(40.059)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18.308</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(56.425)</b>	<b>18.582</b>	<b>9.549</b>	<b>14.113</b>	<b>17.711</b>	<b>31.048</b>

## 7.4. Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración

### 7.4.1. Proyección del Flujo de Caja del Inversionista

El flujo de caja del inversionista inicial de la información obtenida en el flujo de caja del proyecto:

Tabla N° 23: Proyección del Flujo de Caja del Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(56.425)</b>	<b>18.582</b>	<b>9.549</b>	<b>14.113</b>	<b>17.711</b>	<b>31.048</b>
Préstamo	22.570					
Gastos de interés		(3.600)	(3.025)	(2.343)	(1.536)	(581)
Amortización del capital		(3.131)	(3.706)	(4.388)	(5.195)	(6.150)
Escudo Fiscal		1.213	1.019	790	518	196
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(33.855)</b>	<b>13.064</b>	<b>3.837</b>	<b>8.171</b>	<b>11.498</b>	<b>24.513</b>

### 7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento y Criterios de Valoración

Para el cálculo de la tasa de descuento se emplea la metodología del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), la cual se detalla en el anexo xx. El porcentaje resultante es 12,40%. Para valorar el proyecto se emplea el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad y Período de Recuperación de la Inversión. Se presentan los resultados desde el escenario del proyecto e inversionista:

Tabla N° 24: Criterios de Valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$6.009,08	VAN	\$ 4.333,32
IR	\$0,93	IR	\$1,13
TIR	16,20%	TIR	17,34%
Periodo Recuperación	3,8	Periodo Recuperación	4,0

Los criterios de valoración determinan que el proyecto tiene resultados positivos, por lo que, es factible de ejecutarlo bajo las proyecciones de ingresos y egresos presentadas anteriormente. La inversión inicial se recupera en un periodo 3,8 años para el caso del proyecto y 4 año para el caso del inversionista. En el índice de rentabilidad es menor a 1 en el caso del proyecto debido a las utilidades reducidas en el año 1 y año 2.

## 7.5. Índices Financieros

Los índices financieros de la empresa presentan una importante mejoría en el periodo de evaluación del proyecto, la razón circulante que mide la liquidez de la empresa se duplica de 16,99 en el año 1 a 31,77, esto es consecuencia de la prudencia en las políticas por cobrar y pagar, además de la acumulación de las utilidades año a año. En el indicador de razón deuda capital, se nota la disminución de la deuda por motivo de la inversión inicial y en lo que respecta a la rentabilidad la empresa muestra un incremento cada año, hasta alcanzar el 13,66% de margen de utilidad sobre ventas. Al comparar los índices de la empresa con la industria, todos los índices sobre favorables para la empresa, lo que otorga una mejor posición financiera con respecto a sus competidores.

Tabla N° 25: Índices Financieros Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razón circulante	16,99	17,23	19,30	21,38	31,77	1,48
Razón deuda a capital	60%	45%	27%	13%	2%	67%
Cobertura efectivo	1,14	2,75	6,73	14,93	49,9	
Período de cuentas por cobrar	20,60	20,74	22,37	23,79	23,00	47
Período de cuentas por pagar	3,77	3,66	3,81	3,77	3,65	13
Período de inventario	3,10	3,04	3,03	3,03		
Ciclo operativo	23,70	23,78	25,40	26,82	23,00	
Ciclo del efectivo	19,93	20,11	21,59	23,05	19,35	
Margen de utilidad	0,38%	3,43%	7,79%	11,15%	13,66%	4%
ROA	0,63%	6,46%	14,98%	20,62%	23,15%	8%
ROE	1,01%	9,35%	19,10%	23,33%	23,65%	7%

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1. Conclusiones**

El desarrollo del plan de negocios para la producción y comercialización de compotas para bebe a base de quinua y un mix de fruta es posible gracias a la concientización de la importancia de la nutrición infantil en el Ecuador, el mismo que tiene un gran apoyo del gobierno, además del apoyo para apoyar al impulso de la matriz productiva del país. Además, con la ayuda de la Superintendencia de Control de Mercados, la cual es una entidad que regula por medio del Manual de Buenas Prácticas de Supermercados (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016), se da preferencia y oportunidad a la oferta de productos nacionales, por lo que la empresa O'pap tiene una gran ventaja de ingresar al mercado de supermercados y droguerías.

El target al que apunta la empresa, son mujeres de clase social media (C+) a media alta (B), con hijos de 6 meses en adelante, que busquen la comodidad y facilidad para poder trasladar el envase de comida para sus bebes, además se encuentran en la busca de una buena base nutricional para los inicios de la vida de los más pequeños. Luego del desarrollo del plan de negocios, se conoce que la demanda tiene un comportamiento cambiante, y además crea conciencia sobre los productos que compran para los más pequeños del hogar. Finalmente, podemos ver que el proyecto tiene una viabilidad financiera positiva, ésto se determina mediante los criterios de valoración, por lo que, es factible de ejecutarlo bajo las proyecciones de ingresos y egresos. La inversión inicial se recupera en un periodo 3,8 años para el caso del proyecto y 4 año para el caso del inversionista. En el índice de rentabilidad es menor a 1 en el caso del proyecto debido a las utilidades reducidas en el año 1 y año 2.

## 8.2. Recomendaciones

Para poner en marcha el plan de negocios para la producción y comercialización de compotas para bebe a base de quinua y un mix de fruta, se recomienda seguir los siguientes tips:

- Establecer objetivos a corto plazo, es decir de forma anual, para determinar y ajustar la estrategia de la empresa.
- Efectuar un seguimiento continuo de los procesos productivos y de comercialización, para poder obtener mayor eficiencia y eficacia.
- Mantener el tema de investigación y desarrollo del mercado y de la industria en la que se desenvuelve la empresa.
- Estar al tanto de los gustos y preferencias de los consumidores, para poder aumentar la línea de productos.
- Realizar servicio post-venta a los clientes, para conocer si están o no satisfechos con el producto.
- Crear un manual de buenas prácticas de gobierno corporativo, para que no existan inconsistencias en los procesos y repartición de beneficios.
- Realizar un exhaustivo control de la gestión financiera de la empresa.

## REFERENCIAS

- Albornoz, V. (n.d.). *El Comercio*. Retrieved Octubre de 2016 from El Comercio: <http://www.elcomercio.com/opinion/desnutricion-cronica-ecuador-columnista-vicentealbornoz.html>
- ANFAB. (2016). *Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas*. Retrieved Octubre de 2016 from Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas: <http://anfab.com/wp/category/ley-para-el-equilibrio-finanzas-publicas/>
- ARCSA. (2015). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Retrieved Septiembre de 2016 from Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: [http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG\\_pagweb.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG_pagweb.pdf)
- Asamblea Nacional. (2012). *Asamblea Nacional*. Retrieved Octubre de 2016 from Asamblea Nacional: <http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/e4e30c5a-0438-4ac3-a9a7-37fe24e869af/Proyecto%20de%20Ley%20sobre%20el%20Manejo%20adecuado%20de%20Residuos%20Sólidos%20y%20Escombros%20Tr.%20116766.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Retrieved Septiembre de 2016 from Banco Central del Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Retrieved Septiembre de 2016 from Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica-1>
- Consejo Metropolitano de Quito. (2006). *Ordenanza Municipal Nª 220*. Retrieved Octubre de 2016 from <http://www.quito.gob.ec/index.php/quito-por-temas/ambiente>

- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Retrieved Septiembre de 2016 from Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=C1030.16&ciiu=12](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=C1030.16&ciiu=12)
- INEC. (2013). *Ecuador en cifras*. Retrieved Octubre de 2016 from Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 8vo). México: Pearson.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2013-2015). *Ministerio Cordinador de Desarrollo Social*. Retrieved Septiembre de 2016 from Ministerio Cordinador de Desarrollo Social: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Proyecto.pdf>
- Ministerio Cordinador de Desarrollo Social. (2014-2015). *PROYECTO PARA LA REDUCCIÓN ACELERADA DE LA MALNUTRICIÓN EN EL ECUADOR-INTI. 2014-2015*. Ministerio Cordinador de Desarrollo Social.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (Octubre de 2012). *Ministerio de Insdustrias y Productividad*. Retrieved Septiembre de 2016 from Ministerio de Insdustrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/ecuador-cuenta-con-33-centros-de-desarrollo-empresarial/>
- Ministerio del Ambiente. (2015). *Ministerio del Ambiente*. Retrieved Octubre de 2016 from Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/11699/>
- NACIONAL, H. C. (1999). *LEY DE COMPAÑIAS*. COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION.
- OMS. (2016). *Organización Mundial de la Salud*. Retrieved Octubre de 2016 from Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs342/es/>
- Presidencia de la República del Ecuador. (n.d.). *Preidencia de la República del Ecuador*. Retrieved Martes de Octubre de 2016 from

<http://www.presidencia.gob.ec/el-86-de-los-ecuatorianos-tiene-acceso-a-las-tecnologias-de-la-informacion-video/>

PROECUADOR. (2015). *PROECUADOR*. Retrieved Octubre de 2016 from PROECUADOR: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC\\_AS2015\\_QUINUA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf)

SENPLADES. (2012). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*. Retrieved Septiembre de 2016 from Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Retrieved Septiembre de 2016 from Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2016). Retrieved Noviembre de 2016 from <http://www.scpm.gob.ec/resultados-del-manual-supermercados/>

UNICEF. (2015). *UNICEF ECUADOR*. Retrieved Octubre de 2016 from UNICEF ECUADOR: [http://www.unicef.org/ecuador/media\\_9001.htm](http://www.unicef.org/ecuador/media_9001.htm)



## ANEXOS

ANEXO 1



Figura Nº 13: Telaraña 5 Fuerzas de Porter

## ANEXO 2

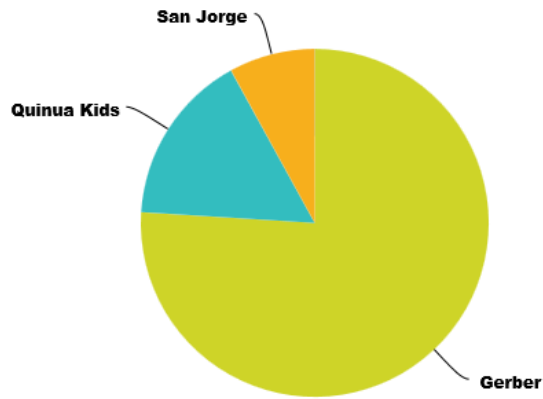
Tabla Nº 26: Formato Focus Group

TEMAS	POSIBLES PREGUNTAS	TIEMPO
Bienvenida.		1 min
Reglas.		1 min
Juego de integración entre participantes.		10min
Introducción del tema.	¿Tienen alguna pregunta?	2 min
1er: nutrición infantil.	¿Cómo alimentan a sus hijos?	5 min
2do: compotas de bebés.	¿Compra compotas para su bebe? ¿Qué marca compra? ¿Conoce la nueva marca de papillas (Quinoa Kids)?	10 min
3er: facilidad de traslado de la comida.	Toma en cuenta el envase o la facilidad para transportar la comida de su bebe	5 min
4to: Sabores	¿Qué sabores prefiere comprar? ¿Le gustaría una compota de quinua mezclada con fruta?	10 min
5to: Envase	¿Le importa el tipo de envase que vienen las papillas? ¿Le gustaría un envase squeeze? ¿Le gustaría que el envase venga con un aditamento tipo cuchara?	10 min
6to: Plaza	¿Dónde adquiere los productos de su bebe? ¿Le gustaría que se encuentre en ferias de productos orgánicos?	15 min
Agradecimiento		1 min
<b>TIEMPO TOTAL</b>		<b>1 hora 10 min</b>
Lunch		

## ANEXO 3

### ¿Qué marca de compotas compra para su bebe?

Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Gerber	76,00% 38
Quinoa Kids	16,00% 8
San Jorge	8,00% 4
Nana's	0,00% 0
Total	50

### Al momento de elegir el alimento para su bebe, ¿Usted prefiere alimentos envasados o hechos en casa?

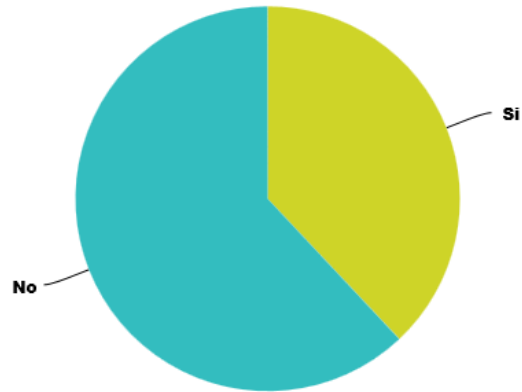
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Envasados	30,00% 15
Hechos en casa	34,00% 17
Ambos	36,00% 18
Total	50

### ¿Conoce usted algún producto similar de compotas en envase squeeze en el mercado?

Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	38,00% 19
No	62,00% 31
Total	50

### Escoja cuál de las siguientes compotas en envase squeeze conoce usted:

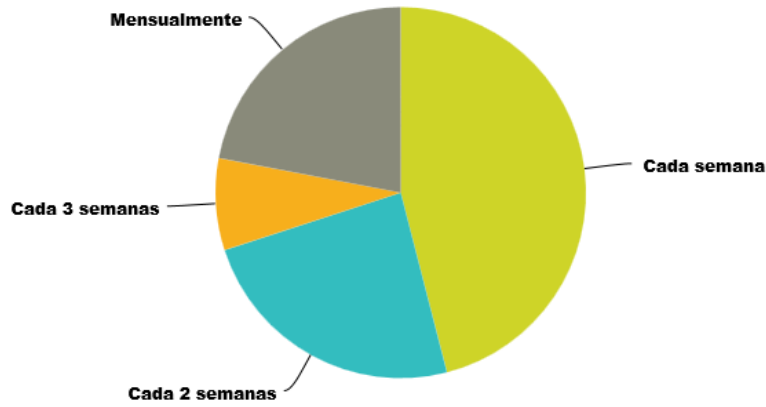
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Gerber Junior mix de frutas, de dos porciones.	56,00% 28
Nana's kitchen de frutas y verduras.	4,00% 2
Ninguna.	40,00% 20
Total	50

### ¿Con qué frecuencia compra usted compotas para su bebe?

Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Cada semana	46,00% 23
▼ Cada 2 semanas	24,00% 12
▼ Cada 3 semanas	8,00% 4
▼ Mensualmente	22,00% 11
Total	50

### De las compotas que compra, ¿cuántas compotas come su bebe al día?

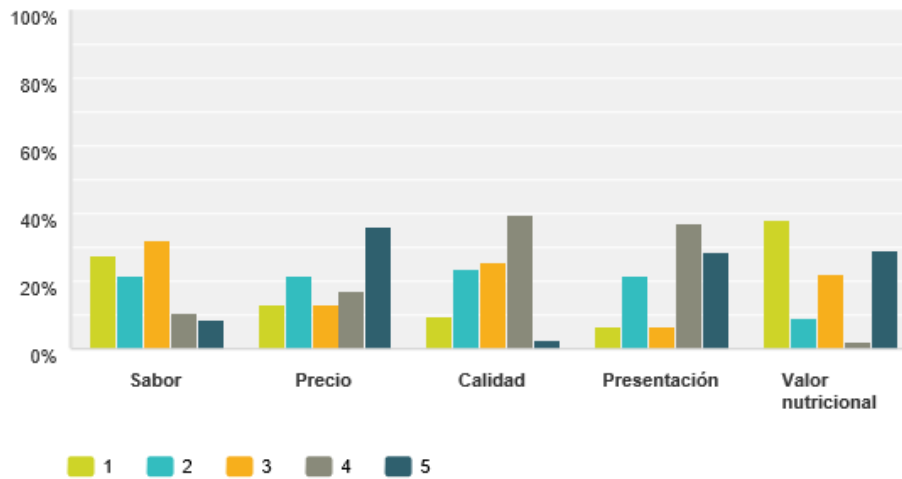
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ 1 al día	32,00% 16
▼ 2 al día	42,00% 21
▼ 3 al día	18,00% 9
▼ Más de 4 al día	8,00% 4
Total	50

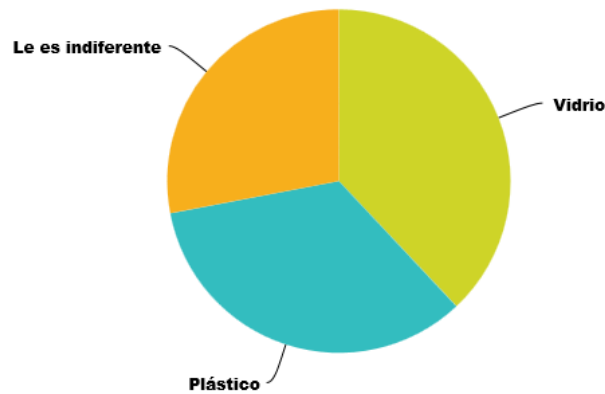
**Califique según la importancia que le da a cada factor al momento de escoger un alimento para su bebe, siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia.**

Respondido: 50 Omitido: 0



**¿Qué tipo de envase prefiere en las compotas que compra?**

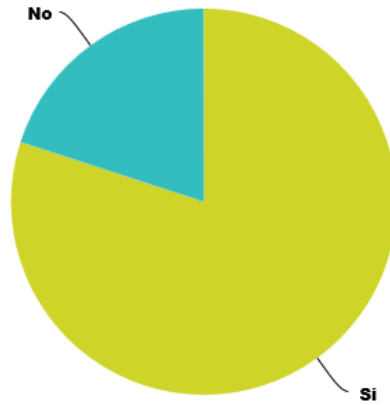
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Vidrio	38,00% 19
Plástico	34,00% 17
Le es indiferente	28,00% 14
Total	50

### Con respecto al empaque, ¿le gustaría un envase squeeze?

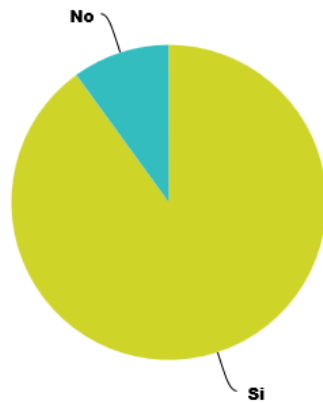
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	80,00%	40
No	20,00%	10
Total		50

### Con respecto al empaque, ¿le gustaría que el envase venga con un aditamento en forma de cuchara?

Respondido: 50 Omitido: 0

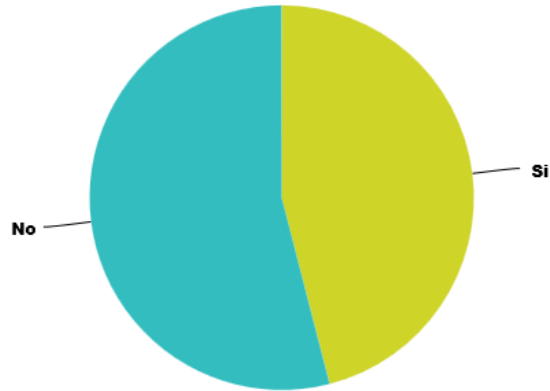


Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	90,00%	45
No	10,00%	5
Total		50



**¿Conoce usted los beneficios y factores nutricionales de la quinua (proteína, omega 6 y 3, potasio, calcio, vitamina B y E, fibra, fósforo, hierro y zinc)?**

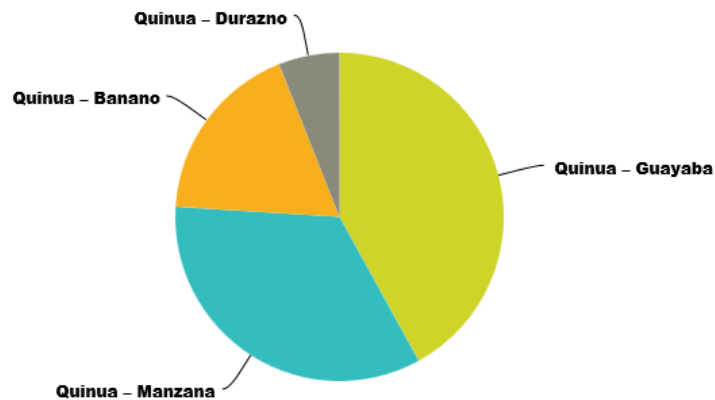
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	46,00% 23
No	54,00% 27
Total	50

**¿Cuál sería la combinación de sabores que le gustaría en una compota para su bebe?**

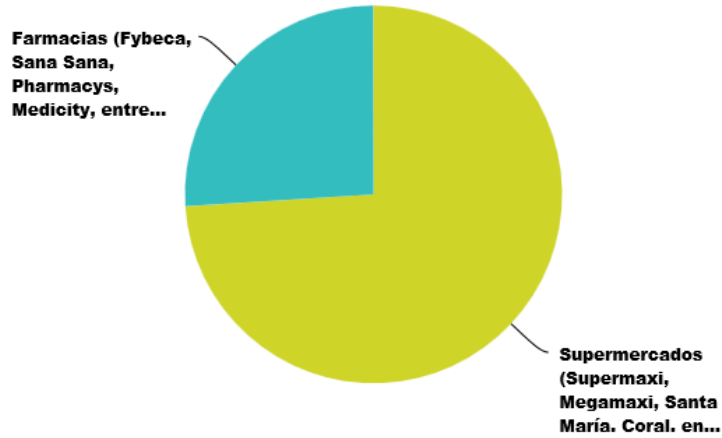
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Quinoa - Guayaba	42,00% 21
Quinoa - Manzana	34,00% 17
Quinoa - Banano	18,00% 9
Quinoa - Durazno	6,00% 3
Total	50

## ¿En dónde adquiere las compotas que consume su bebe?

Respondido: 50 Omitido: 0



## ¿Le gustaría encontrar el producto “compotas squeeze” en ferias de productos naturales?

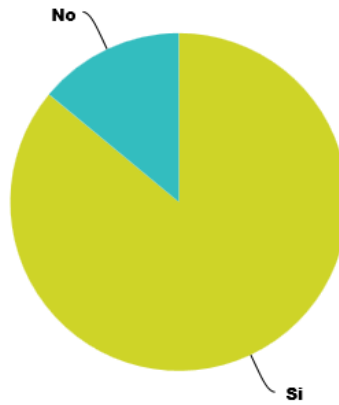
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	86,00% 43
No	14,00% 7
Total	50

### ¿Le gustaría que el producto le llegue a domicilio a su hogar?

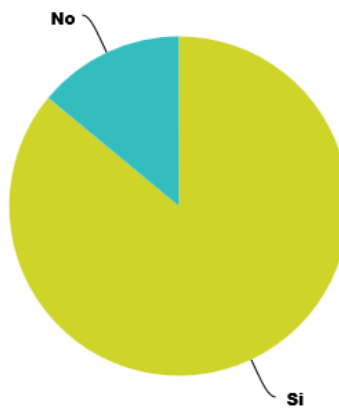
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	86,00% 43
No	14,00% 7
Total	50

### ¿Le gustaría que la empresa cuente con una página web para poder adquirir el producto por medio de la misma?

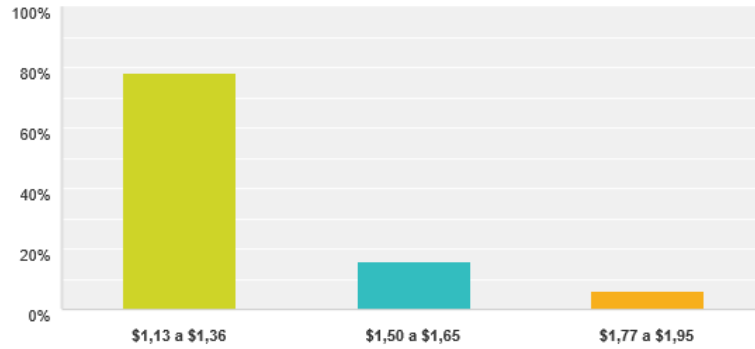
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	86,00% 43
No	14,00% 7
Total	50

**¿A qué precio dentro de este rango  
consideraría las compotas para bebe como  
muy barato que le haría dudar de su calidad  
y no comprarlo?**

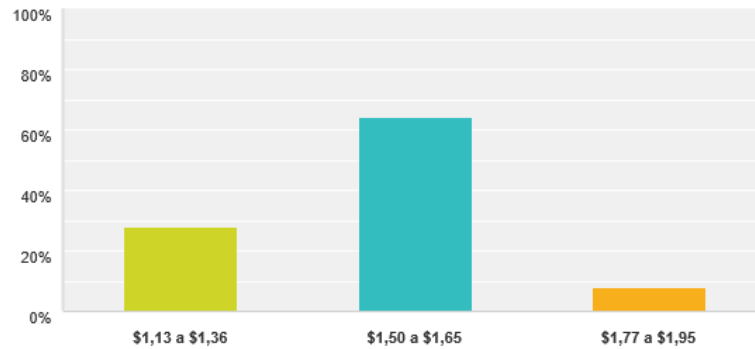
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
\$1,13 a \$1,36	78,00% 39
\$1,50 a \$1,65	16,00% 8
\$1,77 a \$1,95	6,00% 3
Total	50

**¿A qué precio dentro de este rango  
consideraría las compotas para bebe como  
barato y aún así lo compraría?**

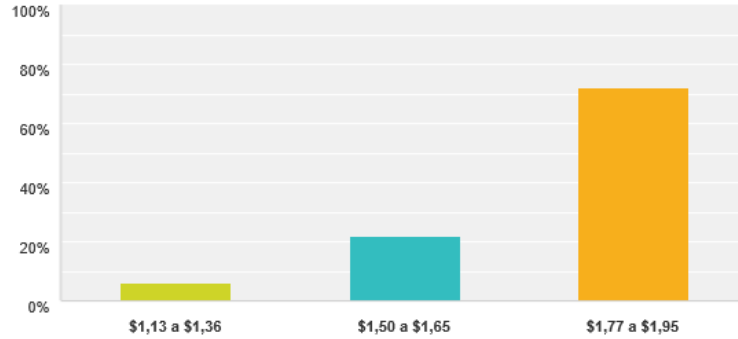
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
\$1,13 a \$1,36	28,00% 14
\$1,50 a \$1,65	64,00% 32
\$1,77 a \$1,95	8,00% 4
Total	50

**¿A qué precio dentro de este rango  
consideraría las compotas para bebe como  
caro y aún así lo compraría?**

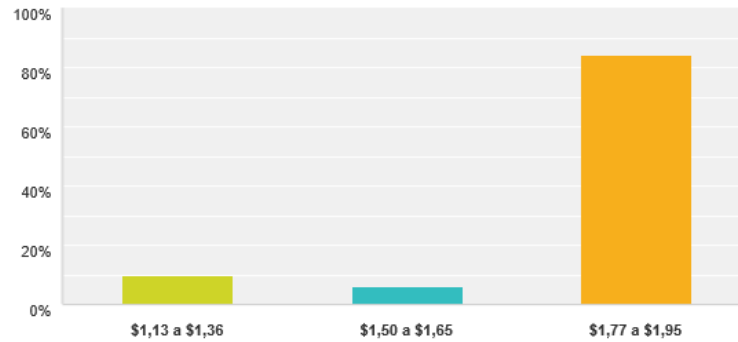
Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
\$1,13 a \$1,36	6,00% 3
\$1,50 a \$1,65	22,00% 11
\$1,77 a \$1,95	72,00% 36
<b>Total</b>	<b>50</b>

**¿A qué precio dentro de este rango  
consideraría las compotas para bebe como  
muy caro como para comprarlo?**

Respondido: 50 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
\$1,13 a \$1,36	10,00% 5
\$1,50 a \$1,65	6,00% 3
\$1,77 a \$1,95	84,00% 42
<b>Total</b>	<b>50</b>

